

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PRÓ-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

AVALIAÇÃO DOS FATORES DE SOBREVIVÊNCIA APLICADO A
EMPREENHIMENTOS DE PEQUENO PORTE

CARLOS HENRIQUE HOFF BRAIT

FLORIANÓPOLIS - SC

2001

CARLOS HENRIQUE HOFF BRAIT

AVALIAÇÃO DOS FATORES DE SOBREVIVÊNCIA APLICADO A
EMPREENHIMENTOS DE PEQUENO PORTE

Dissertação apresentada à Universidade
Federal de Santa Catarina, como
requisito parcial à obtenção do título
de mestre em Engenharia de Produção,
com concentração na Área de
Inovação e Avaliação Tecnológica.



Florianópolis - SC

2001

**AVALIAÇÃO DE FATORES DE SOBREVIVÊNCIA
APLICADO A EMPREENDIMENTOS DE PEQUENO PORTE**

CARLOS HENRIQUE HOFF BRAIT

Esta dissertação foi julgada adequada à obtenção do Título de

MESTRE EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

e aprovada em sua forma final pelo programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina.

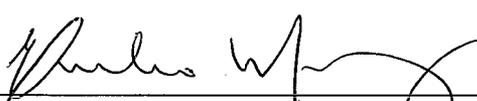


Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D
Coordenador do Programa de Pós-Graduação

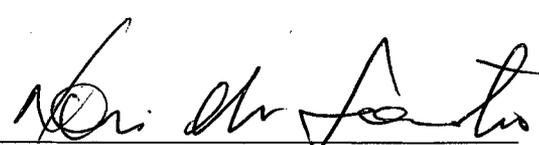
Banca examinadora:



Prof. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.
Orientador



Prof. Emilio Araújo Mehezes, Dr.



Prof. Neri dos Santos, Dr.

Florianópolis, 2001

Aos meus pais
Nilson e Solange

AGRADECIMENTOS

Aos agentes financiadores deste trabalho, meus pais, Nilson Brait e Maria Solange Brait pelo apoio que sempre recebi.

Ao Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas da Universidade Federal de Santa Catarina, pela oportunidade de realização do mestrado.

Ao SEBRAE (Sistema de Apoio as Pequenas Empresas) pelo apoio na coleta de dados.

Ao meu orientador, professor Álvaro Guillermo Rojas Lezana pela orientação e paciência.

As minhas namorada Lilian pelo amor e compreensão nas horas difíceis.

Ao Laboratório EXATA, na pessoa de Marny, Nilson e Mauro pela amizade e disponibilidade de recursos.

Ao professor Paulo Roberto Paraíso, cuja ajuda e amizade foi fundamental para a realização do mestrado.

Aos amigos Alexandre, Eduardo, Rodolfo e Hiroshi, pela amizade de sempre.

Aos grandes mestres Eduardo Beneti e Ricardo Barros pelo incentivo e amizade.

Aos professores Emílio e Neri dos Santos pelas sugestões.

E a Deus por tudo.

SUMÁRIO

RESUMO _____	ix
ABSTRACT _____	x
LISTA DE FIGURAS _____	xi
LISTA DE TABELAS _____	xiii

CAPÍTULO 1 - OBJETIVOS DO ESTUDO _____ 1

1. Introdução _____	1
1.1. Objetivos do estudo _____	3
1.2. Importância e Justificativa do Trabalho _____	4
1.3. Metodologia aplicada _____	5
1.4. Estrutura do trabalho _____	6
1.5. Limites do trabalho _____	7

CAPÍTULO 2 - ESTUDO DOS PRINCIPAIS FATORES DE SOBREVIVÊNCIA _____ 8

2.1. Características das empresas de pequena dimensão _____	8
2.2. Módulo do processo de criação de novos negócios _____	9
2.3. A localização da empresa _____	11
2.3.1. Localização e oferta _____	13
2.3.2. Localização e mercados _____	19
2.4. Necessidade de criação de redes cooperativas _____	20
2.5. Produto e processo _____	23
2.5.1. Administração do produto _____	24
2.5.2. Ciclo de vida do produto _____	26
2.5.3. Projeto do produto _____	29
2.5.4. Projeto do processo _____	35

2.6. Demanda dos produtos	38
2.6.1. Mercado	39
2.6.2. Perfil do cliente	42
2.7. Gestão dos negócios	46
2.7.1. Gestão financeira	46
2.7.2. Gestão de recursos humanos	59
2.7.3. Gestão de produção	68
2.7.4. Gestão comercial	75
2.8. Legislação e normas	80
2.9. Plano de Negócios para pequenas empresas	81

CAPÍTULO 3 - MODELO UTILIZADO PARA AVALIAR O SUCESSO/FRACASSO DE EMPREENDIMENTOS DE PEQUENO PORTE 89

3.1. Características do modelo	89
3.2. Abertura dos fatores primários	90
3.3. Abertura dos fatores secundários	91
3.4. Abertura dos fatores terciários	92
3.5. Metodologia da Pesquisa	96
3.6. Definições Teóricas das Variáveis	97
3.7. Delimitação do Universo da Pesquisa	98
3.7.1. Período de Tempo	98
3.7.2. Plano de Amostragem	98
3.7.3. Área Geográfica	99

CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO DE FATORES PROPOSTO 102

4.1. Metodologia de Coleta de Dados	102
4.2. Resultados	103
4.2.1. Análise Preliminar	103
4.2.2. Análise dos Dados	105
4.2.3. Análise de Box & Whisker	107

4.2.4. Interpretação dos resultados	115
4.3. Limitações da Pesquisa	131
4.3.1. Quanto a representatividade	131
4.3.2. Quanto a metodologia de coleta de dados	131
4.3.3. Quanto a formulação das questões	132
4.3.4. Quanto ao tratamento de dados	132
CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	133
5.1. Conclusões	133
5.2. Recomendações	135
BIBLIOGRAFIA	137
ANEXO - QUESTIONÁRIO	142

RESUMO

BRAIT, Carlos H. H. **Avaliação de Fatores de Sobrevivência Aplicados a Empreendimentos de Pequeno Porte**. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

As micro e pequenas empresas têm contribuído significativamente para o desenvolvimento social e econômico do país. No entanto, pode-se observar o grande número de pequenos empreendimentos que fracassam nos primeiros anos de vida. Desta forma, este trabalho estuda vários fatores de sobrevivência dos pequenos empreendimentos, bem como elabora um modelo para descrever e diagnosticar estes.

Em um primeiro momento, fez-se um estudo destes principais fatores. Construiu-se, então, um modelo para identificar e diagnosticar os aspectos relativos à sobrevivência dos pequenos empreendimentos. Posteriormente, foi feita a aplicação prática do modelo através de uma pesquisa com empreendedores dos setores moveleiro e têxtil do Estado de Santa Catarina na qual estes responderam a um questionário, contendo perguntas referentes aos principais aspectos determinantes para um bom gerenciamento empresarial. Os resultados do estudo serviram para validar o modelo gerencial proposto e oferecer ferramentas e propostas para futuras pesquisas.

Palavras Chave: empresas de pequeno porte, diagnóstico empresarial e fatores de sobrevivência.

ABSTRACT

BRAIT, Carlos H. H. **Avaliação de Fatores de Sobrevivência Aplicados a Empreendimentos de Pequeno Porte**. Florianópolis, 2001. 141f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Small enterprises have meaningfully helped the country's economic and social development. However, we may observe that a huge number of small business collapse in their first year of trading. Thus, the aim of this paper is to study the factors that make small business survive and in addition elaborate a model for describing and diagnosing these factors.

In a first time, these main factors were studied. After this, a model was made to identify and diagnose the aspects related to the surviving of small business. Later on, the model was put into practice with the help of a research done among some of business people linked to furniture and textile industries from the state of Santa Catarina, in which they answered to a questionnaire containing interrogations related to the aspects that establish a successful enterprise management.

The results of our study were useful to validate the suggested management model and offer tools and propositions for future researches.

Key-words: Small business, managerial diagnosis, survival factors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Elementos do processo de criação de novos negócios _____	10
Figura 2 - Estágio de desenvolvimento segundo Bolton _____	10
Figura 3 - Tarefas integradas a uma administração de produto _____	25
Figura 04 - Ciclo de vida do produto segundo Moreira _____	27
Figura 05 - Ciclo de vida produto/serviço segundo Slack ____	28
Figura 06 - O ciclo de realimentação cliente-marketing-projeto _____	30
Figura 07 - Etapas no desenvolvimento de um novo produto segundo Moreira _____	31
Figura 08 - Mortalidade de novas idéias sobre produto _____	32
Figura 09 - Etapas para projeto de produto/serviços segundo Slack _____	34
Figura 10 - Inter-relação entre projetos de produtos/serviços e projeto de processos _____	35
Figura 11 - Matriz Produto/Processo _____	37
Figura 12 - As áreas de decisão do gerenciamento financeiro segundo Chiavenato _____	48

Figura 13 - O fluxo do ativo circulante _____	54
Figura 14 - Ciclo de caixa _____	56
Figura 15 - Fluxo de caixa _____	58
Figura 16 - Necessidades humanas básicas _____	65
Figura 17 - A função de produção segundo Tubino _____	70
Figura 18 - Elaboração de um plano de produção segundo Chiavenato _____	72
Figura 19 - Canais de distribuição segundo Casas _____	78
Figura 20 - Fluxograma de plano de negócios _____	87
Figura 21 - Passos utilizados na construção do modelo _____	94
Figura 22 - Modelo de fatores de fracasso _____	95
Figura 23 - Seqüência de aplicação do modelo _____	100
Figura 24 - Análise de Box & Whisker _____	107
Figura 25 - Gráficos das Questões 81 a 86 _____	113

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Importância da Localização segundo Chiavenato	12
Tabela 2 - Financiamento a curto, médio e longo prazo	16
Tabela 3 - Tipos de mercado	39
Tabela 4 - Aplicações de caixa	57
Tabela 5 - Diferença entre empresas industriais e de serviços	69
Tabela 6 - Número de empresas abertas e fechadas segundo ramo de atividade econômica	99
Tabela 7 - Número de empresas segundo sua localização	99
Tabela 8 - Correlação de Pearson entre o grupo de questões	104
Tabela 9 - Estatística descritiva das questões	105
Tabela 10 - Principais fatores com diferença significativa	130

CAPÍTULO I

1 - Introdução

As empresas de pequena dimensão (chamadas no Brasil de micro empresas ou empresas de pequeno porte) são de vital importância para o desenvolvimento econômico de um país.

No Brasil, segundo Mafra¹, as micro, pequenas e médias empresas brasileiras representam 99% do total de empresas, são responsáveis por 77% da receita Nacional (comércio e serviços), geram 38% do Produto Interno Bruto (PIB) e utilizam 79% da mão de obra ocupada no país. Torna-se um tema de extrema importância e preocupação da sociedade em geral, ao observar tais organizações no contexto econômico e social e a sobrevivência destas no mercado.

O sucesso ou insucesso de empresas de pequena dimensão provocam sérias repercussões a nível econômico, político e social.

Segundo Silva², através de um levantamento do SEBRAE Nacional (Serviço de Apoio as Micro e Pequenas Empresas), 80% das pequenas empresas que são fechadas não chegam a completar dois anos.

Isto se deve a vários aspectos, tanto de ordem gerencial quanto comportamental do empreendedor.

¹ MAFRA, A. T. *Jornal O Estado*. Florianópolis, 1992

² SILVA, V. L. *Informe Especial SEBRAE-SC*. Diário Catarinense. Florianópolis, 1996

Infelizmente, constata-se que o Brasil ainda não possui uma política concreta e adequada quando se trata referencialmente de pequenos empreendimentos. A carga tributária é extremamente alta, os incentivos são muito poucos e a captação de recursos externos é muito burocrática e difícil.

O gerenciamento, evidentemente, está ligado diretamente à pessoa do empreendedor e, portanto, dependerá também de suas habilidades, que por sua vez estão relacionadas a suas características psicológicas.

Os fatores externos à empresa (como a situação econômica do país, por exemplo), conjuntamente com os fatores internos de ordem gerencial e comportamental, caracterizam o empreendedor bem-sucedido.

Este trabalho restringirá-se aos principais fatores de ordem gerencial. O modelo se aplicará à criação de novos empreendimentos.

Assim sendo, devido à grande importância das empresas de pequena dimensão, é que se faz necessário isolarmos os aspectos gerenciais causadores de sucesso ou fracasso, para se poder entender melhor todos os fenômenos que, de uma forma ou de outra, influenciam diretamente a vida da pequena empresa.

1.1. Objetivos do Trabalho.

Objetivo Geral.

Quando se trata de assuntos relacionados a sucesso ou fracasso de pequenos empreendimentos, depara-se com uma falta de estudos e pesquisas sobre estas organizações no Brasil.

Outrossim, este é um assunto complexo por envolver o empreendedor como um todo, e que exige um cuidadoso embasamento teórico para abranger o maior número de características influenciadoras possível.

O objetivo deste trabalho é criar um modelo prático de diagnóstico de possíveis fatores causadores de fracasso em pequenos empreendimentos que são identificados através de alguns sintomas, aplicado à criação de novos negócios, para assim fornecer meios aos empreendedores em potencial, de verificar e atuar preventivamente ou corretivamente nas principais causas que acarretam tais fracassos.

Com isto, pretende-se fornecer mais uma ferramenta, um melhor diagnóstico, ampliando os conhecimentos na área, além de contribuir para futuros trabalhos.

Objetivos Específicos.

Levantar uma gama de fatores gerenciais de sobrevivência considerados fundamentais em literatura especializada, bem como desenvolver um questionário relacionando-os para aplicação em empreendimentos de pequeno porte que obtiveram sucesso ou fracasso .

Aplicar a análise de Box & Whisker, bem como a estatística descritiva para análise dos dados.

Apresentar um diagnóstico da situação gerencial das pequenas empresas no estado de Santa Catarina.

1.2. Importância e Justificativa do Trabalho.

É sabido que as pequenas empresas são organizações de vital importância para a economia de uma nação, e não é difícil citar alguns dados que mostram isto:

- As pequenas empresas são organizações geradoras de tributos e novas tecnologias.
- São fontes diretas de novos empregos.
- Ajudam a formar o mercado e a aquecer a economia.
- Contribuem com o fornecimento de um maior rol de opções no que tange à variedade de produtos aos consumidores em potencial.

No entanto, depara-se com um grande número de fracassos referentes a estas, o que nos coloca em uma posição de interesse no que se refere às causas destes problemas.

Isto se deve a vários fatores externos, que de uma forma ou de outra estão sempre relacionados com o proprietário-gerente, que em geral referem-se à gestão empresarial envolvendo todas as áreas da empresa (oferta, produto, demanda, gestão e localização) e fatores psicológicos, relacionados a cada empreendedor em si (necessidades, experiências, valores, habilidades).

Este trabalho está organizado de forma a avaliar e propor alguns passos a serem seguidos, para que o empreendedor minimize alguns problemas pertinentes à gestão de seus negócios. Assim, este estudo está restrito a determinantes de gestão empresarial que podem dificultar a obtenção de êxito por parte dos pequenos empreendedores.

Enfim, todos os pontos citados anteriormente, mais o fato de estas pequenas organizações representarem, como foi visto, mais de 90% de todos os empreendimentos do país, justificam e nos motivam a desenvolver este trabalho, pensando sempre na nova "safra" de empreendedores que surge a cada dia.

1.3. Metodologia Aplicada

Este trabalho foi dividido em quatro etapas.

A primeira etapa consiste no suporte teórico que sustentará o trabalho. Estes subsídios foram obtidos junto a bibliografias e trabalhos relativos aos temas em questão.

A segunda etapa constitui a criação de um modelo conceitual que englobe todos os fatores gerenciais que interferem diretamente no desenvolvimento empresarial.

A terceira etapa está ligada a uma pesquisa de campo com o objetivo de validar o modelo criado.

A quarta e última etapa é caracterizada por conclusões, considerações e sugestões referentes ao trabalho.

1.4. Estrutura do Trabalho

Este trabalho está dividido fundamentalmente em cinco capítulos.

O primeiro capítulo refere-se à introdução e justificativas que levaram à escolha do tema em questão.

Já o segundo capítulo refere-se ao estudo fundamental dos principais elementos gerenciais de sobrevivência e sua interferência na gestão de negócios, bem como a fundamentação básica referente ao *plano de negócios* que consiste em um "check list" que os pequenos empreendedores devem observar ao conceber seu negócio.

O terceiro capítulo trata da definição de um modelo conceptual ligado à criação de novos negócios, onde estão incluídos os principais determinantes de fracasso estudados e que interferem na gestão empresarial.

No capítulo quatro descreve-se a aplicação prática para validar o modelo, abordando todos os conceitos estatísticos envolvidos, bem como a análise dos resultados.

Finalmente, o quinto capítulo refere-se a conclusões e recomendações para futuras pesquisas.

1.5. Limites do trabalho

Como já mencionado, este trabalho foi direcionado à criação de novos empreendimentos. Desta forma serve como um guia para os novos empreendedores traçarem suas diretrizes na difícil fase de concepção de um novo negócio.

Isto não implica dizer que ele não possa ser aplicado a empresas que já estão em andamento. É evidente que o empreendedor terá um pouco mais de dificuldades para implantar as possíveis mudanças.

A pesquisa realizada também se restringe a empreendedores do Estado de Santa Catarina nos setores moveleiro e têxtil. Isto se deve a este estado ser um grande produtor de malhas e móveis, facilitando operacionalmente a pesquisa.

Nem todos os elementos encontrados na literatura foram incorporados ao modelo desenvolvido, como é o caso da criação de redes cooperativas.

CAPITULO II

2. Estudo dos Principais Fatores de Sobrevivência

2.1. Características das Empresas de Pequena Dimensão

É difícil formular um conceito amplo para empresas de pequena dimensão. Muitas pessoas adotam como base para a caracterização de pequenas empresas dados como número de funcionários ou receita bruta.

Na realidade, esta caracterização deve ser estratificada por setores. Isto se deve à impossibilidade de comparar uma empresa do setor de softwares com uma empresa agro-industrial, por exemplo. Certamente, a primeira terá uma quantidade muito menor de funcionários, se comparada com a segunda. No que tange à rentabilidade do negócio, a empresa de softwares pode ultrapassar facilmente a agro-indústria. Portanto, estas bases de caracterização podem ser utilizadas, desde que com empresas de um mesmo setor de negócios.

A legislação brasileira limita a receita bruta anual para definição de micro empresa e empresa de pequeno porte, conforme se observa abaixo:

Micro empresa: R\$ 204 mil

Empresa de Pequeno porte: R\$ 576 mil

O SEBRAE (Serviço Nacional de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) classifica como pequenas empresas, aquelas que enquanto indústria tenham de 20 a 99 colaboradores, e

enquanto comércio/serviços tenham na faixa de 10 a 49 colaboradores.

As empresas de pequena dimensão caracterizam-se geralmente por alguns pontos:

- Pequeno número de funcionários
- Baixa Rentabilidade
- Geralmente não empregam tecnologia de ponta
- Organograma fechado

Na maior parte das pequenas empresas, é o proprietário-gerente que responde por todas as áreas do empreendimento.

Estas características mostram que muitas empresas de pequena dimensão não possuem uma solidez tal, capaz de suportar grandes flutuações econômicas.

Evidentemente, para mesmas condições externas da economia, observa-se empresas que fracassam e empresas que sustentam-se nos negócios. Isto se deve à capacidade de gerenciamento do proprietário gerente, decisiva para a gestão do empreendimento.

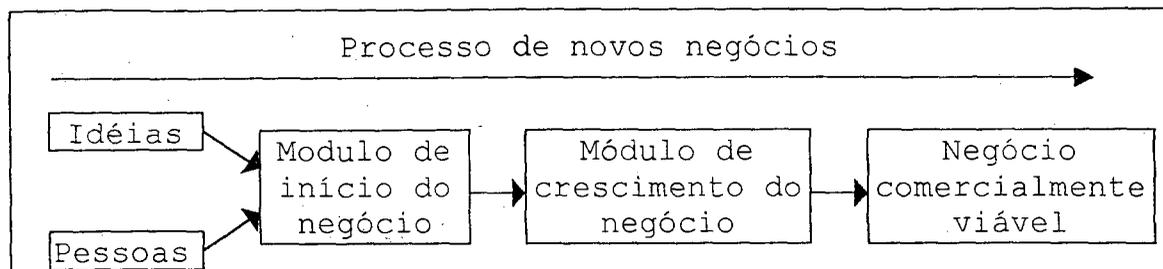
2.2. Modulo do Processo de Criação de Novos Negócios

De acordo com Bolton³, muitos projetos falham por se concentrarem somente no fornecimento de recursos e não no processo a ser auxiliado. Na figura abaixo, se concentram os

³ BOLTON, W. K. *The enterprise paradigm*. Latin American Seminar on the Development of Technology-based Enterprises, 27-28 may, Rio de Janeiro, 1993.

elementos do processo de formação de novos negócios e o fluxo de atividades:

Figura 1: Elementos do processo de criação de novos negócios



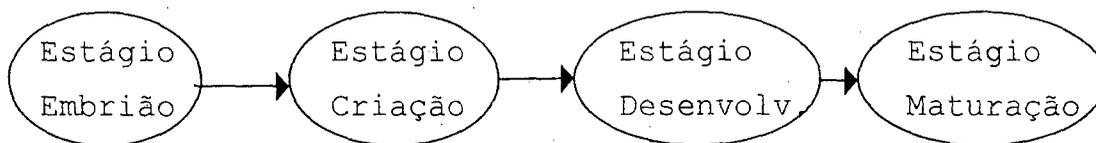
Fonte: BOLTON, W. K. *The enterprise paradigm*. Latin American Seminar on the Development of Technology-based Enterprises, 27-28 may, Rio de Janeiro, 1993.

O ponto de partida é a chegada simultânea de idéias e pessoas no *Módulo de Início do Negócio*, que tem como função a estruturação e organização destes elementos.

Uma vez formada, segue-se para o *Módulo de Crescimento do negócio*, onde se passa por específicos estágios de crescimento.

Depois de iniciado o negócio, a nova empresa entra em um processo de crescimento e passa por uma série de etapas. Este modelo utiliza-se de quatro estágios que estão diretamente relacionados com o progresso do produto. Observemos a figura abaixo:

Figura 02: Estágios de desenvolvimento segundo Bolton.



Fonte: Idem

Pode-se então, descrever estes estágios:

- **Embrião:** Após se mostrar tecnicamente viável, o projeto pode começar a ser desenvolvido.
- **Criação:** Fazendo uma analogia com a natureza, o "bebê" nasceu, mas precisa de constante apoio. Ele ainda não pode andar sozinho.
- **Desenvolvimento:** O "bebê" já é capaz de andar e se alimentar, mas ainda necessita de apoio e encorajamento.
- **Maturação:** A empresa já possui uma linha de produtos ou serviços, e precisa se firmar no mercado.

Estas são as principais fases para a criação de um novo empreendimento de acordo com Bolton. É importante manter uma infra-estrutura gerencial para suportar todas estas etapas de modo a conseguir superá-las. Deve-se lembrar que no Brasil, segundo Silva⁴, 80% das pequenas empresas não chegam à etapa de desenvolvimento.

2.3. A localização da Empresa

Com a entrada dos novos conceitos de globalização, muitos empreendedores acreditam que a escolha da localização de maneira adequada perdeu de uma certa forma a importância que tinha em outros tempos. De fato, isto se torna verdade quando se pensa na facilidade de comunicação atual (Internet, Fax, etc.). Por outro lado, é extremamente necessário observar a importância da localização da empresa em um contexto mais abrangente de forma a verificar esta tão poderosa arma estratégica. Quando se pensa em começar um empreendimento, uma das principais etapas é, sem dúvida, a

escolha da localização da empresa. A escolha acertada da localização traz vários benefícios ao empreendedor, como por exemplo, facilidade em se ter bons canais de distribuição, maior oferta de insumos, capital e mão-de-obra, maior contato com fornecedores e clientes, além de aumentar a competitividade da empresa em seu setor de atuação.

Outros fatores importantes estão relacionados com custos, facilidade de transporte, proximidade de rodovias e terminais, topografia, tipo de solo, comunicação, facilidade para instalação e poluição. Estes fatores de micro-localização são vitais principalmente no que tange a instalações industriais.

De acordo com Chiavenato⁵, os principais fatores referentes ao estudo da localização da empresa são:

Tabela 01: Importância da Localização segundo Chiavenato.

Localização Industrial	Localização Comercial
- Proximidade de mão de obra	- Proximidade dos clientes
- Proximidade de matérias primas	- Facilidade de acesso
- Proximidade de mercados	- Facilidade de transportes
- Facilidade de transporte	- Facilidade de estacionamento
- Infra-estrutura energética	- Infra-estrutura recreacional
- Tamanho do local	- Adequação do local
- Incentivos Fiscais	- Baixos custos imobiliários

Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

⁴ Idem p.12

⁵ CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?*. Ed. Makron Books, p. 78, São Paulo, 1995

O local "ótimo" deve ser obtido através de metodologias de avaliação de alguns fatores relevantes à localização (ponderação qualitativa, comparação de custos fixos e variáveis, análise dimensional, dentre outros.)⁶

Encontra-se o melhor local, quando a maior parte dos fatores observados para o negócio em questão são satisfeitos.

Quando se fala de pequenos empreendimentos, observa-se que geralmente o local escolhido para abrigar a empresa é o que demanda menos capital para aquisição. O empreendedor abre o seu negócio no fundo de casa, ou em algum pequeno imóvel de sua propriedade ou de terceiros. Isto ocorre devido a um fator crítico para os pequenos empreendimentos que é a falta de recursos financeiros. Desta forma, muitos empreendedores acabam não planejando adequadamente o local onde devem implantar o novo negócio.

2.3.1. Localização e Oferta.

Alguns fatores diretamente ligados à escolha do local de implantação da empresa são a oferta de insumos, capital e mão-de-obra. Vamos apresentar separadamente cada um destes pontos.

Disponibilidade de Insumos e Matéria Prima.

A disponibilidade e custos de insumos e matéria prima são fatores fundamentais para a caracterização do local ideal de implantação do empreendimento.

⁶MOREIRA, D. A. *Administração de produção e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

O proprietário-gerente do empreendimento deve estar ciente de que, dependendo de sua área de atuação, há a necessidade de um planejamento referente à disponibilidade de alguma matéria primas, energia elétrica e água. Geralmente é inviável a concepção de um empreendimento em uma região onde exista dificuldade na obtenção de insumos.

Dentre os problemas que a indisponibilidade de insumos pode causar estão:

- Alto custo do produto
- Dificuldades no gerenciamento da produção
- O não obedecimento de prazos de entrega
- Clientes insatisfeitos
- Falta de competitividade no mercado

É certo que se há disponibilidade de uma vasta gama de fornecedores de insumos na região de operação da empresa, a competição imposta entre eles diminuirá custos e proporcionará maior qualidade nos produtos fornecidos. Por sua vez, com mais opções de escolha, o empreendedor pode competir mais facilmente no mercado com preços mais baixos e maior qualidade em seus produtos.

Geralmente, os pequenos empreendimentos consomem em sua estrutura, pouca água e energia elétrica. Mesmo assim, é importante que o empreendedor observe se no local escolhido para implantação da empresa, não há constantes faltas de energia elétrica e água. Um exemplo poderia ser dado, observando empresas fabricantes de produtos alimentícios. já que se tratam geralmente de produtos perecíveis, esta estaria com a produção comprometida se estivesse localizada em um

bairro com constantes problemas no abastecimento de água e luz.

Moreira⁷ cita que as empresas devem observar muito bem algumas condições como perecibilidade, custo de transporte e necessidade de recebimento de matéria prima. Empresas que são orientadas para receber materiais de vários fornecedores devem encontrar a localização em que o custo total destes insumos seja o mínimo possível.

Disponibilidade de Capital.

De acordo com Chavienato⁸, para se iniciar qualquer negócio, é necessário que se tenha dinheiro. As empresas necessitam de um local para instalação, máquinas e equipamentos para produção ou prestação de serviços, pessoas para trabalhar e matérias-primas para produção. Isto representa um conjunto de necessidades amplas que exige uma certa quantia de capital. Nenhuma empresa pode ser aberta sem um mínimo de capital inicial aplicado em ativos e nem funcionar sem capital de giro.

A obtenção do capital necessário para se iniciar um empreendimento pode ser obtida de duas formas:

1 - *Recursos Próprios*: Ocorre quando o empreendedor possui reservas próprias e suficientes para abrir sua nova empresa (poupança, créditos pessoais, cartões de crédito e empréstimos com garantia de ativos pessoais e Sócios).

⁷ Idem p. 13

⁸ Idem p. 12

2 - *Recursos de Terceiros*: Ocorre quando há necessidade de se buscar financiamentos em instituições financeiras ou terceiros (parentes, amigos, etc.).

As instituições financeiras brasileiras possuem poucas linhas de crédito para a pequena empresa, e geralmente são muito burocráticas.

Sanvicente⁹ coloca os principais tipos de financiamento a curto e médio e longo prazo:

Tabela 02: Financiamentos a curto, médio e longo prazo.

Financiamentos a curto prazo	Financiamentos a médio e longo prazo
- Descontos de duplicatas	- Fundos especiais em instituições públicas
- Empréstimos bancários em conta corrente	- Recursos captados no exterior
- Crédito direto ao consumidor	- Debêntures
- Crédito Mercantil	- Recursos Próprios

Fonte: SANVICENTE, A. Z., *Administração Financeira*, São Paulo. 1994

É importante para os empreendedores que se enquadrem no segundo caso, isto é, os que necessitem de capital de terceiros para implantar o novo negócio, que se localizem de maneira a formar parcerias com agentes financeiros para conseguir recursos com maior facilidade e rapidez. Estes recursos podem ser obtidos através de financiamentos a curto, médio ou longo prazo, dependendo da previsão de retorno da empresa.

⁹ SANVICENTE, A. Z., *Administração Financeira*, São Paulo. 1994.

Disponibilidade de Mão-de-Obra

A mão-de-obra é um fator extremamente importante para as pequenas empresas, principalmente quando estas são orientadas pela mão-de-obra, isto é, necessitam de pessoas para a prestação de serviços.

Moreira¹⁰ refere-se à importância de se verificar os locais pré-estabelecidos para implantação do empreendimento, quanto à quantidade e qualidade da mão-de-obra local. Deve-se preocupar muito com o custo de treinamento e deslocamento do funcionário para o local de trabalho.

De acordo com Schell¹¹, a mão-de-obra é um fator diferenciador em empresas. "A empresa que tem os melhores empregados consegue os melhores clientes. Nunca o inverso. E as empresas que têm os melhores clientes sempre vencem".

O mesmo autor considera de vital importância a formação de equipes inteligentes, para um bom gerenciamento dos negócios. Quem forma a equipe de trabalho é o proprietário gerente. É ele que estabelece a cultura e delimita as ações de seus funcionários.

"A responsabilidade número um do proprietário de uma pequena empresa é formar uma equipe de superprofissionais nas posições-chave". (Shell, 1995)

Todas as empresas possuem máquinas, computadores e equipamentos para obtenção do produto ou serviço desejado. O que as diferencia são as pessoas que comandam estes

¹⁰ Idem p. 13

¹¹ SCHELL, J. *Guia para Gerenciar Pequenas Empresas*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1995.

equipamentos. Aí está o ponto chave para um bom desenvolvimento empresarial.

Chiavenato¹² diz que, para desenvolver uma equipe coesa e altamente eficiente, o empreendedor precisa saber:

- **Como formar a equipe:** Promovendo uma adequada seleção de pessoal, procurando trabalhar sempre com pessoas dinâmicas que agreguem valor à empresa. Deve-se considerar os colaboradores como parceiros nos negócios.
- **Como preparar a equipe:** Promovendo contínuo treinamento e desenvolvimento das pessoas. Deve-se procurar descobrir as habilidades dos colaboradores e lapidá-las.
- **Como remunerar a equipe:** Deve-se assegurar salários e remuneração condizentes e benefícios sociais adequados. A remuneração por produtividade já se mostrou extremamente eficiente em vários casos de empresas de pequena dimensão.
- **Como liderar e motivar as pessoas:** Valendo-se de incentivos sociais e materiais. Todos gostam de receber elogios por trabalhos bem feitos.
- **Como desenvolver um clima de cultura:** Criando um ambiente de trabalho agradável e caloroso, com espírito de equipe, que seja adequado à inovação, à melhoria contínua, à excelência e participação e ao comprometimento das pessoas.

As pequenas empresas devem cativar ao máximo seus clientes. São eles que a sustentam. Para isto é necessário que se tenha bons funcionários. Esta mão-de-obra deve estar disponível na região de implantação da empresa para facilitar a gestão de recursos humanos.

¹² Idem p. 12

Esta é uma visão a longo prazo. Não é possível desenvolver este tipo de gestão no início do negócio. Deve-se procurar desenvolver a equipe de forma a satisfazer todas as necessidades do empreendimento.

2.3.2 - Localização e Mercados

Em alguns casos pode ocorrer que em certas localizações a soma dos custos totais dos transportes dos insumos até a empresa e dos produtos até o mercado seja mínima. Neste caso, não há dificuldades para se encontrar pontos de instalação do empreendimento viáveis com relação a custos de fretes. No entanto, esta análise se complica quando há fontes alternativas de insumo ou mercados geograficamente distintos, ou ambos. Neste caso haverá tantas curvas de frete mínimo quanto combinações possíveis de mercados e fontes de insumos. A complicação também aparece quando são fabricados vários produtos, cada um atendendo a mercados geograficamente distintos.

Em termos mais simples, o problema resume-se em saber se a indústria localizar-se-á próxima ao centro abastecedor de matérias-primas e da origem dos recursos a serem consumidos, ou perto do mercado em que os produtos irão ser vendidos (o ideal seria que a empresa tivesse a sua localização o mais próximo possível tanto do mercado quanto dos insumos e matérias-primas). Desta forma, falamos em indústrias "orientadas para o mercado" e indústrias "orientadas para insumos".

2.4 - Necessidade de criação de redes cooperativas (parcerias).

De acordo com Campi e Fornieles¹³ a cooperação entre empresas, também denominada de "parcerias", é uma estratégia de organização de dimensão crescente e afeta todas as fases do processo produtivo e distributivo, abrangendo os aspectos de inovações e competitividade entre empresas, estabelecendo formas de colaboração em projetos nacionais e internacionais de pesquisa, produção e comercialização, com a manutenção da personalidade jurídica independente das empresas participantes.

A realidade atual mostra a crescente relevância da estratégia inovadora das empresas a partir do estabelecimento de relações interempresariais, reciprocamente vantajosas e freqüentemente informalizadas, que permitem de forma rápida e flexível, responder às novas condições competitivas.

A formação de parcerias tem como objetivo aumentar a flexibilidade e a capacidade inovadora, transformação e gestão, respeitando a identidade e autonomia de cada empresa que participa do processo, permitindo a externalização das atividades e a complementação produtiva através da cooperação.

Quando se trata de formação de parcerias, observam-se os seguintes pontos:

- Sua crescente expansão em todos os mercados industriais, especialmente nos mais competitivos, o

¹³ CAMPI, M. T., e FORNIELES, M. C. *A Cooperação entre Empresas, Uma Nova Estratégia Competitiva*. Centro de Estudos e Planejamento, Barcelona, 1994.

que lhe confere ser um fenômeno de caráter irreversível.

- A busca da flexibilidade diante da rigidez que implica a internalização das atividades, a concentração e a fusão das empresas.
- Uma nova forma de organização intermediária de maior complexidade que as relações de transição do mercado baseada nas relações de coordenação e de colaboração entre empresas que exigem ajustes de seus planos de produção e inovações.

Dentre os tipos de estruturas organizacionais, podemos ter:

- *Interempresariais*: Estrutura organizacional de natureza exclusivamente transacional, onde se configuram os custos de transação inferiores aos de coordenação interna da empresa.
- *Grupos de empresas*: Caracterizado pela existência de um núcleo administrado por uma empresa líder e com certa hierarquia nas questões relacionadas à política financeira e do nome da centralizadora.
- *Descentralização Independente*: Caracterizada pela formação de uma área ou distrito industrial, formado por unidades produtivas de pequenas e médias empresas especializadas em uma das funções do processo produtivo.
- *Cooperação e Coordenação*: Acordo observado em empresas de nível internacional, independentes, em projetos de pesquisa, produção e comercialização, dando lugar a formação de redes de empresas

caracterizadas pela existência de acordos de cooperação em diversas direções.

Tjosvold e Weicker¹⁴ demonstram que o modelo da interdependência cooperativa e competitiva aplicado a redes de empresas, é extremamente importante para a análise de grupos de empreendedores. Em cooperação os bem-sucedidos ajudam os mal-sucedidos, objetivando que ambas as metas sejam alcançadas com sucesso.

Em competição, pessoas crêem que suas metas são negativamente relacionadas de modo que o sucesso de uns interfere no sucesso de outros.

Já pessoas com metas independentes consideram seus interesses sem relação alguma, de forma que a meta de um, não ajude e nem atrapalhe a meta do outro.

Tjosvold e Weicker demonstraram que em metas cooperativas, há uma ajuda mútua entre os participantes que discutem idéias, problemas e controvérsias abertamente e construtivamente, ajudando uns aos outros.

A criação de redes cooperativas leva o empreendedor a trabalhar com maior motivação e aprender com todos os outros que de uma forma ou de outra compõem a rede.

Além destes fatores é necessário salientar que quando se tem uma empresa bem localizada, junto com fornecedores, existe uma maior interação e cooperação empresa, fornecedores, partidários financeiros e consumidores. Tem-se

¹⁴ TJOSVOLD, D., WEICKER, D., *Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: a critical incident study*. Journal of Small Business Management, 1993.

o acesso fácil e rápido a insumos e contatos que criam novas possibilidades e velocidade nas inovações.

Esta interação que é conseguida quando existe um trabalho cooperativo, é boa para o crescimento do empreendedor. Em cooperação, os empreendedores e os membros do grupo têm interesse em que todos obtenham sucesso. A possibilidade de sucesso quando se tem metas cooperativas é muito maior que quando se trabalha de forma independente. Desta forma então, é importante verificar a necessidade da localização voltada para a obtenção de "redes" de empreendedores com objetivos cooperativos, visando maior integração entre todos os participantes. De fato, pesquisas atuais sugerem que a disposição e habilidade de cooperação efetivamente ajudam a caracterizar o empreendedor bem-sucedido. Isto é extremamente valioso principalmente se tratando de pequenas empresas.

Desta forma, uma boa escolha de localização implica vários benefícios para as empresas. Estas devem ir além da otimização delimitada para poder ampliar sua gama de opções, quando trabalham cooperativamente com outros. Elas devem sempre movimentar-se de forma a estarem o mais próximo possível de clientes e fornecedores, para que atinjam mutuamente suas metas com sucesso.

2.5 - Produto e Processo.

As empresas possuem seu sustentáculo baseado em produtos ou serviços. Por isso, é necessário que estas saibam administrar seus produtos de forma a estarem sempre atendendo

a necessidade de seus clientes em potencial. A rentabilidade da empresa e seu poder de competição são uma consequência da aceitação pelo mercado de seus produtos/serviços.

É muito importante que os empreendedores saibam administrar seus produtos de forma a mantê-los com um valor agregado alto por parte dos clientes. Isto certamente coloca a empresa em uma posição privilegiada no que tange à competitividade.

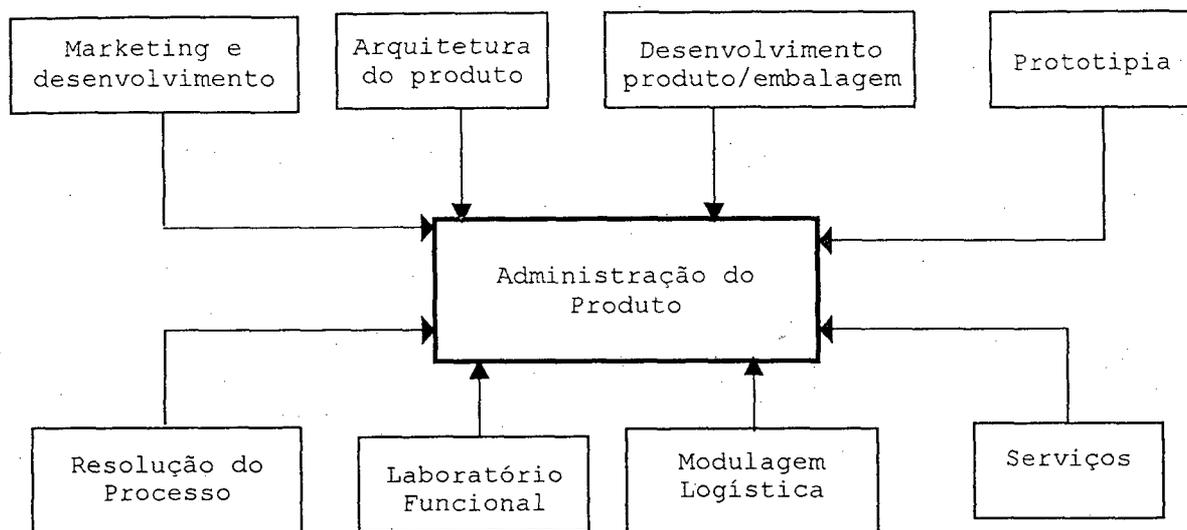
2.5.1. Administração do Produto

Gurgel¹⁵ caracteriza administração do produto como um processo diretamente ligado ao consumidor. Deve existir uma preocupação em saber o que os clientes desejam, como desejam e quanto desejam pagar pelo produto. Os produtos e serviços devem ser ajustados às necessidades específicas e peculiares dos clientes em potencial ou segmento de mercado.

Segundo Gurgel, as tarefas mencionadas e que devem ser integradas a uma administração de produto são as seguintes:

¹⁵GURGEL, F. C. A. *Administração do Produto*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

Figura 03 - Tarefas integradas a uma administração de produto.



Fonte: GURGEL, F. C. A. *Administração do Produto*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

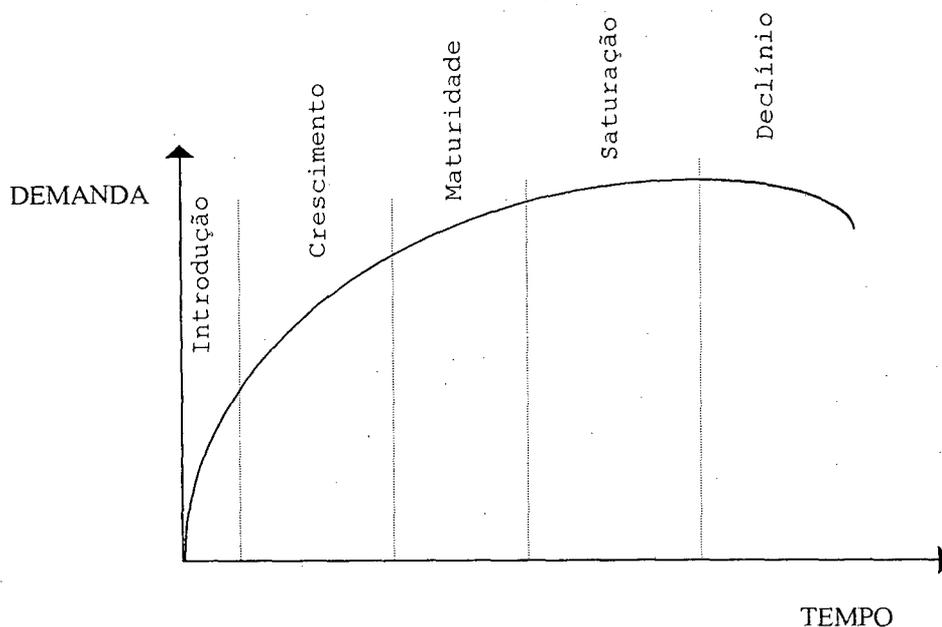
- *Arquitetura do Produto*: Tarefa usualmente chamada de design, que estrutura a forma do produto, seu visual e o desenvolvimento técnico com o usuário.
- *Desenvolvimento do produto*: Atividade que torna o produto passível de execução em escala industrial.
- *Prototipia*: Área da atividade capaz de materializar em três dimensões e fisicamente a forma determinada pela arquitetura e o funcionamento técnico do produto.
- *Laboratório funcional*: Atividade capaz de reproduzir os requisistos do mercado e aferir o desempenho funcional dos protótipos, das produções-piloto e dos produtos já comercializados.
- *Desenhos para a manufatura*: Traçado das linhas de ações para estruturar o novo produto para uma manufatura simples, flexível e estável.

- *Resolução do processo*: Definição das linhas mestras de orientação para o desenho de ferramentas e dispositivos de fabricação para que todos os componentes sejam facilmente manufaturáveis e obedeçam as necessidades do projeto do produto.
- *Desenvolvimento de embalagens*: Atividade referente ao projeto de contenção, apresentação e comercialização, visando atender requisitos do ponto de venda, proteção do produto, facilidade de abastecimento e adequação às linhas de envazamento e montagem.
- *Sistema de informação do produto*: Tarefa de emissão das informações sobre o produto que coordenam e disciplinam as atividades mercadológicas, orçamento, programação, abastecimento e recebimento de materiais.
- *Modulação logística*: Tarefa que estabelece padrões para a modulação de forma compatível com o ponto de venda, quantidades de comercialização e ajuste aos módulos de movimentação.

2.5.2. *Ciclo de vida do produto*

Moreira¹⁶ coloca que para a maioria dos produtos, sua demanda passa por algumas fases, as quais podem se distinguir na figura abaixo:

Figura 04: Ciclo de vida do produto segundo Moreira.



Fonte: MOREIRA, D. A. *Administração de produção e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

Pode-se observar, portanto, as seguintes fases:

Primeira fase: Introdução.

O produto começa a ser fabricado e colocado no mercado. A demanda ainda não é alta pois o mercado está se familiarizando com o produto, enquanto muitos consumidores podem estar esperando uma redução de preço e/ou aperfeiçoamento posterior do produto.

Segunda fase: Crescimento.

O produto começa a se tornar competitivo e a publicidade ajuda o mercado a conhecê-lo melhor.

Terceira fase: Maturidade.

¹⁶ Idem p. 13

O produto já está bem integrado no mercado e as vendas começam a se estabilizar.

Quarta fase: Saturação.

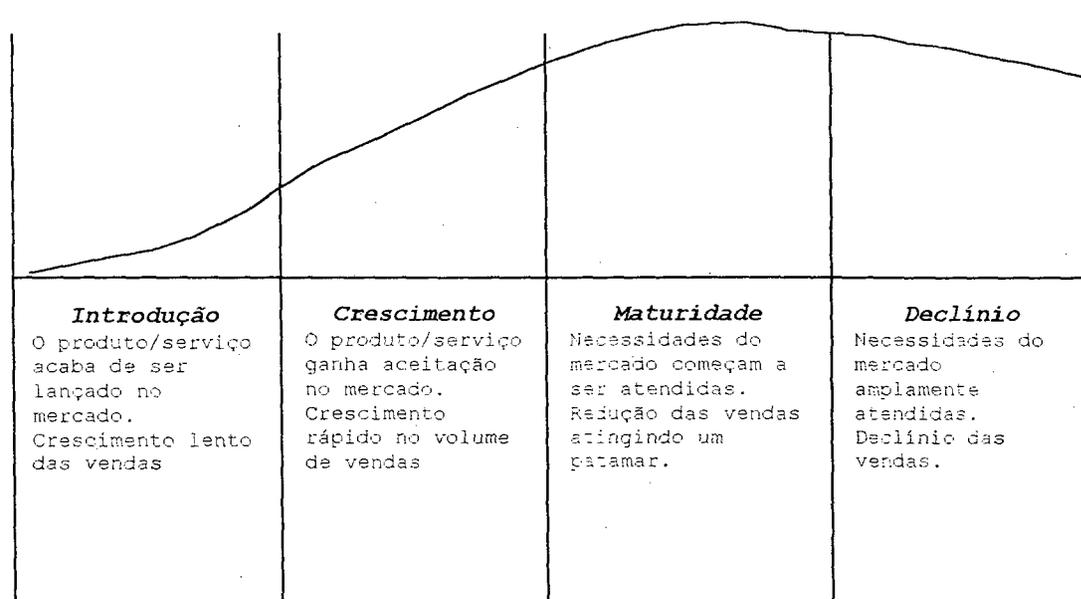
Após a estabilização das vendas, começa um eventual declínio; a partir deste ponto, a tendência é que se diminuam as mudanças no projeto e as estratégias concentrem-se em preços competitivos.

Quinta fase: Declínio.

O produto começa a perder terreno para outros produtos. É chegada a hora de retirá-lo do mercado, substituí-lo ou modificar radicalmente o projeto.

Slack¹⁷ caracteriza o ciclo de vida de produtos/serviços com apenas quatro fases conforme a figura abaixo.

Figura 05 : Ciclo de vida produto/serviço de acordo com Slack.



Fonte: SLACK, N. "Administração de Produção". São Paulo, 1997.

¹⁷ SLACK, N. *Administração de Produção*. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

Kotler¹⁸ deriva quatro conseqüências do ciclo de vida do produto:

- 1 - Os produtos/serviços têm vida limitada.
- 2 - As vendas dos produtos/serviços passam por quatro estágios distintos, cada um colocando diferentes desafios ao vendedor (e produtor).
- 3 - Os lucros aumentam e diminuem nos diferentes estágios do ciclo de vida do produto.
- 4 - Os produtos/serviços exigem diferentes estratégias de marketing, de finanças, de manufatura (ou produção), de compras e de pessoal em cada etapa do ciclo de vida.

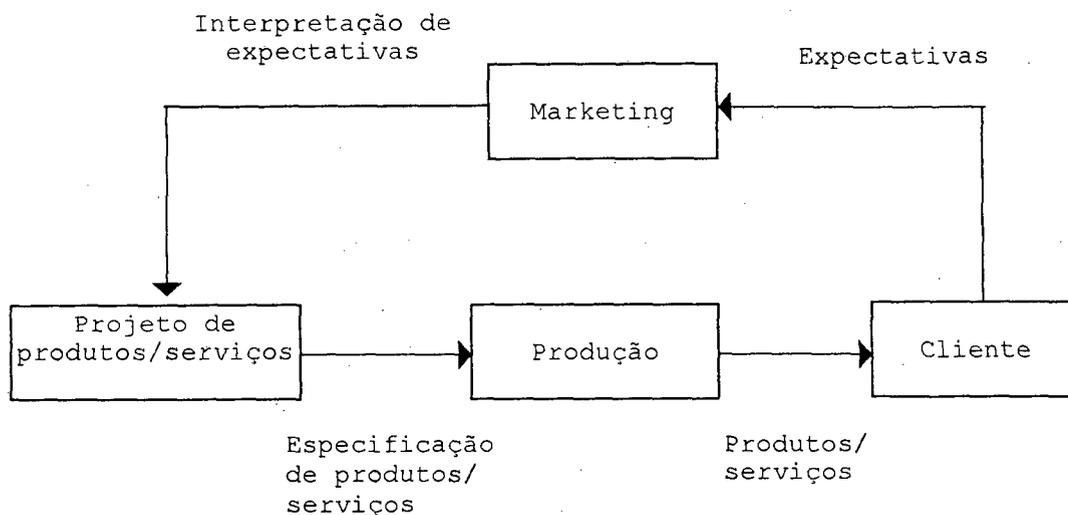
2.5.3. Projeto do produto

Segundo Slack¹⁹, o objetivo de projetar produtos e serviços é satisfazer os consumidores atendendo às suas necessidades e expectativas atuais ou futuras. Isto, por sua vez, melhora a competitividade da organização. O projeto dos produtos/serviços têm início no consumidor e nele termina. Isto pode ser mostrado na figura abaixo:

¹⁸ KOTLER, P. *Princípios de Marketing*. Rio de Janeiro, 1993.

¹⁹ Idem p. 28

Figura 06: O ciclo de realimentação cliente-marketing-projeto.



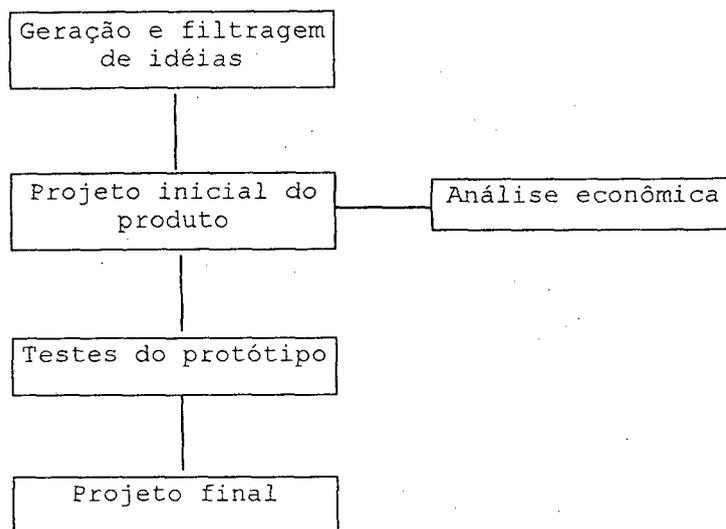
Fonte: SLACK, N. "Administração de Produção". São Paulo, 1997.

Deve-se observar que o ponto chave relacionado a projeto de qualquer produto, é sem dúvida o cliente. A empresa deve saber interpretar as necessidades e desejos de seus clientes de forma a satisfazê-los por completo.

Quando se fala em projeto de produtos, verifica-se a existência de várias etapas bem definidas no que tange a desenvolvimento do projeto de um novo produto. Moreira²⁰ coloca algumas etapas que são mostradas na figura abaixo:

²⁰ Idem p. 13

Figura 07 : Etapas no desenvolvimento de um novo produto, segundo Moreira.



Fonte: MOREIRA, D. A. *Administração de produção e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

Geração e Filtragem de idéias: As novas idéias para produtos vêm geralmente de duas fontes: do mercado (necessidade de clientes) e de tecnologias existentes e seus desenvolvimentos.

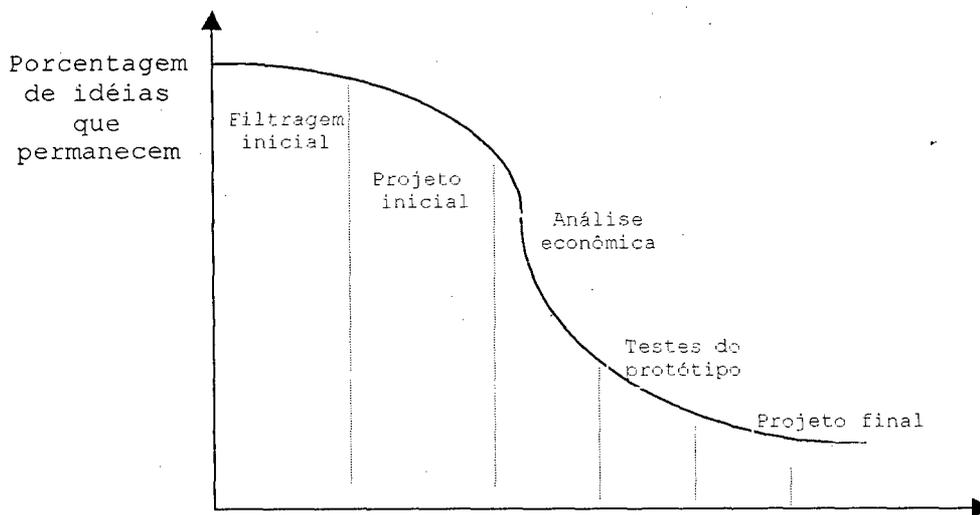
A seleção de idéias para novos produtos faz-se através de três critérios:

- Critério da possibilidade e facilidade do desenvolvimento do produto;
- Critério da aceitação e possível sucesso do mercado;
- Critério de grau financeiro de sucesso esperado.

Estes critérios podem ser combinados de forma a proporcionar uma avaliação quantitativa da idéia do novo produto.

Muitas das novas idéias geradas para produtos vão sendo abandonadas ao longo das várias fases de desenvolvimento destes, por não satisfazerem devidamente a um ou outro dos critérios enunciados. A figura abaixo fornece uma visão qualitativa deste processo:

Figura 08 : Mortalidade das novas idéias sobre produtos.



Fonte: MOREIRA, D. A. *Administração de produção e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

Projeto Inicial do produto: O projeto deve resultar em um produto que seja competitivo, fácil de ser fabricado, e compatível com as capacidades operacionais da empresa. Três fatores básicos são levados em conta no projeto inicial:

- **Detalhes funcionais do produto:** Inclui-se a parte física (peso tamanho, aparência), detalhes de segurança, qualidade e necessidade de manutenção.
- **Necessidades Técnicas:** Incluindo a seleção de materiais e/ou peças, bem como métodos de manufatura.
- **Considerações de ordem econômica:** Para não elevar desnecessariamente o preço final do produto para o mercado, deve-se evitar qualquer custo supérfluo, que não contribua para o desempenho previsto do produto.

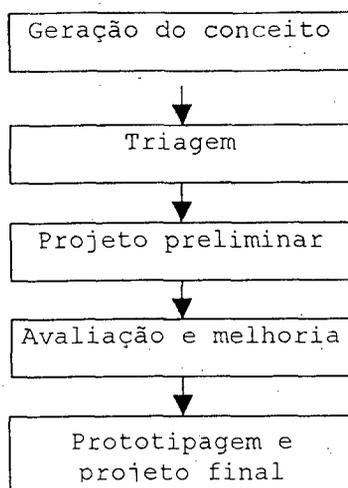
Análise Econômica: Neste ponto deve-se obter uma estimativa da demanda e do crescimento potencial do produto. Deve-se fazer análise de custo-volume-lucro de forma a se identificar o ponto de equilíbrio do produto, ou seja, em quanto tempo, de acordo com a demanda estimada, os custos e os investimentos começarão a se pagar?

Testes do protótipo: Este teste serve para testar o produto sob condições reais de operação, levando em conta o desempenho técnico e o desempenho do mercado. Muitas vezes, torna-se necessário a construção de plantas-piloto, para avaliação do produto e processo. Atualmente, com o desenvolvimento de novas tecnologias na informática, é muito comum o uso de simuladores de processo via computador, para se avaliar algumas variáveis.

Projeto Final: Cumpridas todas as etapas anteriores, são elaborados os desenhos e especificações finais detalhadas para o produto, conforme os padrões já firmados. O novo produto já está em condições de ser produzido comercialmente.

Slack²¹ coloca as etapas para projeto de produto/serviços, conforme a figura abaixo:

Figura 09 : Etapas para Projeto de Produto/Serviços, segundo Slack.



Fonte: SLACK, N. "Administração de Produção". São Paulo, 1997.

Deve-se observar em ambos os modelos observados, o início de qualquer projeto de produtos/serviços começa com os clientes. São eles que vão adquirir os produtos/serviços e colocar valor nestes.

Outro fator importante refere-se à avaliação e melhoria do produto. Algumas ferramentas para se executar este processo são:

Desdobramento da função Qualidade (QFD): O objetivo principal do QFD é assegurar que o projeto final atenda a todas as necessidades dos clientes. É também chamado de "casa da qualidade" e funciona basicamente na avaliação de vários pontos referentes ao produto em questão, tanto da empresa quanto dos concorrentes.

Engenharia de valor: Seu objetivo é tentar reduzir custos e prevenir quaisquer custos desnecessários, antes de produzir o produto ou serviços.

Métodos de Taguchi: Caracteriza-se por testar a robustez de um projeto. O fundamento da idéia é que o produto deveria

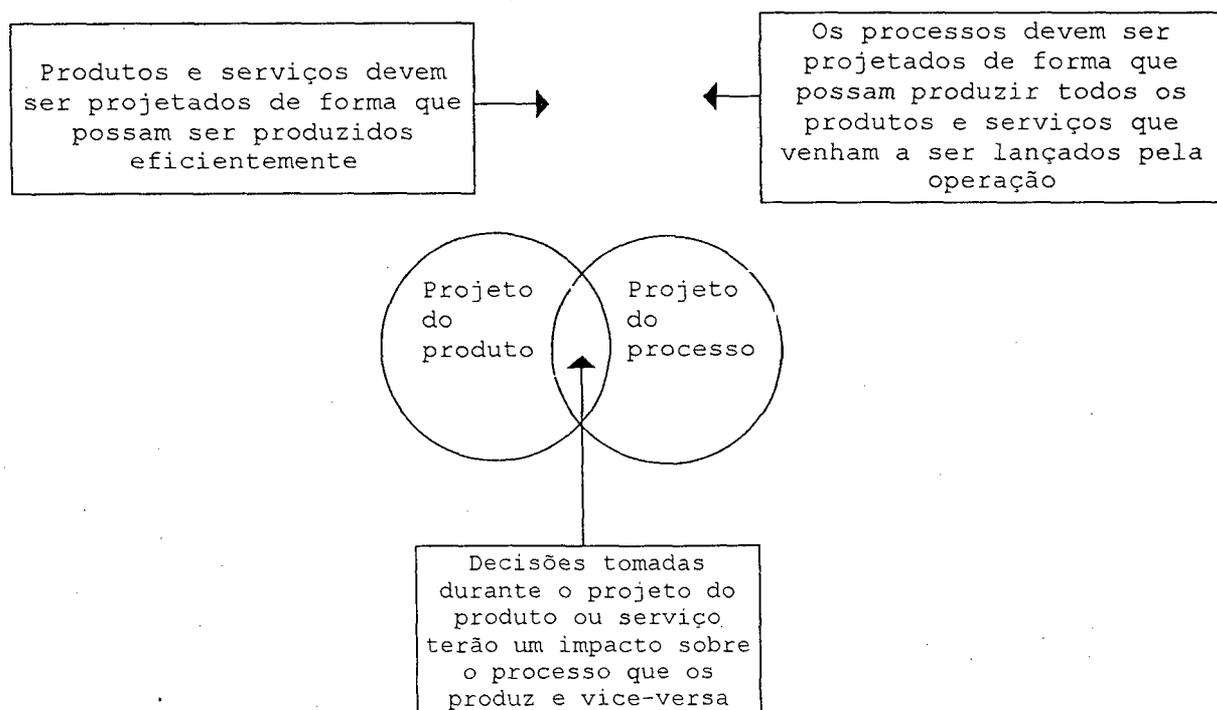
²¹ Idem p. 28

conseguir manter o seu desempenho em condições adversas extremas.

2.5.4. Projeto do Processo

Slack²² coloca que produto e processo estão claramente inter-relacionados. Não é possível envolver uma organização em um projeto de produto sem, no entanto, nos preocuparmos como este deve ser produzido. Pequenas mudanças no projeto dos produtos/serviços podem acarretar conseqüências profundas e dispendiosas no processo. Isto é comprovado diretamente na figura abaixo:

Figura 10 : Inter-relação entre projetos de produtos/serviços e projeto de processos.



Fonte: SLACK, N. *Administração de Produção*. São Paulo, 1997.

²² Idem p. 28

Basicamente têm-se três tipos de sistemas de produção aplicáveis aos processos de produtos/serviços:

- Sistema de produção contínua: Geralmente possuem uma seqüência linear de operações caracterizada por poucos produtos com grande padronização e pouca flexibilidade. Pode ser dividido também em sistemas de produção em massa (linhas de montagem) e sistemas de processamento contínuo (indústrias de processo).
- Sistema de produção intermitente (descontínuo): Caracterizado basicamente por produção em lotes separados com média padronização, maior flexibilidade e maior gama de produtos. Pode funcionar sob encomendas ou não.
- Sistemas de produção para grandes projetos: Cada projeto constitui-se em um único produto, não havendo, rigorosamente falando, um fluxo produtivo.

Observou-se que na própria conceituação dos tipos de sistemas produtivos, é necessário definir características dos produtos que se deseja fabricar. Isto configura uma ligação direta do produto com o sistema de produção.

A adaptação do produto/processo se dá de uma forma dinâmica, sendo que qualquer alteração ou adaptação no produto acaba por exigir mudanças no processo, sob pena de se perder cada vez mais a eficiência produtiva.

Hayes e Wheelwright²³ representaram a relação produto/processo através da matriz produto/processo como vista na figura abaixo:

²³ HAYES, R. H., Wheelwright, S. C. *Link Manufacturing Process and Product Life Cycles*. Harvard Business Review, Jan/Fev.

Figura 11: Matriz produto/processo

ESTRUTURA DO PRODUTO

PROCESSO	Baixos volume, sob encomenda	Vários produtos, volumes médios	Poucos produtos em maior volume	Alto volume e alta padronização
Produção sob encomenda	Gráfica Comercial			
Fabricação intermitente		Máquinas Pesadas		
Linha de Montagem			Montagem de automóveis	
Processos contínuos				Refinaria de açúcar

Fonte: HAYES, R. H., Wheelwright, S. C. *Link Manufacturing Process and Product Life Cycles*. Harvard Business Review, Jan/Fev.

Na matriz produto/processo, as empresas estão freqüentemente procurando uma posição ao longo da diagonal da matriz, onde existe a adequação entre produto/processo.

É extremamente importante que a empresa adeqüe seu processo aos tipos e necessidades de seus produtos. O desempenho, qualidade, rapidez, flexibilidade, confiabilidade e custo dos produtos estão diretamente ligados ao processo. Produtos com boa qualidade e baixo custo geralmente ganham os clientes e o mercado. Desta forma, é necessário que as pequenas empresas encontrem a melhor relação produto/processo para poderem diferenciar seu produto e garantir o sucesso do empreendimento.

2.6 Demanda dos Produtos.

Um fator muito importante para o desenvolvimento de empresas de pequena dimensão é a demanda de seus produtos/serviços.

Qualquer empresa necessita vender seus produtos ou serviços para sobreviver no mercado. É importante que se tenha uma demanda crescente dos produtos/serviços de forma a ampliar a rentabilidade da empresa. Isto só é conseguido com um estudo cauteloso e estratégico do mercado de acesso e do público-consumidor-alvo estabelecido.

As empresas devem traçar um perfil adequado de seus clientes de forma a estarem sempre atentas a suas necessidades.

Muitas organizações ainda não acordaram para o fato de que o cliente é que sustenta o empreendimento. Por isto, suas necessidades devem ser bem acolhidas e aplicadas ao produto.

Uma empresa que atua em um segmento bem escolhido do mercado tende a ter sucesso, enquanto empresas que não escolhem exatamente o seu nicho de atuação, encontram muitas dificuldades e geralmente não atingem o sucesso.

2.6.1. Mercado

Segundo Chiavenato²⁴, Mercado é o local onde as pessoas vendem e compram bens ou serviços. Pode ser um simples local físico como um mercado municipal, ou uma região ou zona delimitada onde ocorrem em conjunto de transações, envolvendo produtos ou serviços.

No Mercado, existe oferta e procura de produtos e serviços e nem sempre estas estão equilibradas. Uma pode ser maior do que a outra.

O mercado é de oferta, quando a quantidade de ofertas é maior do que a procura e de procura, quando estas são maiores do que as ofertas disponíveis. O quadro abaixo mostra bem estes tipos de mercado.

Tabela 03 : Tipos de Mercado

Situação de oferta	Situação de procura
*Oferta é maior do que procura	*Procura é maior do que a oferta
*Mais ofertantes do que compradores	*Mais compradores do que ofertantes
*Produtos e serviços em disponibilidade	*Produtos serviços em falta
*Concorrência entre ofertantes	*Concorrência entre compradores
*Tendência à queda de preços	*Tendência à elevação de preços

Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

Vários autores caracterizam o mercado como uma "arena" onde as empresas se operacionalizam. É onde ocorrem batalhas

²⁴ Idem p. 12

para a conquista de clientes, disputa entre concorrentes, a fim de "abraçar" uma maior fatia do mercado.

O empreendedor deve ficar atento à necessidade de atuar nos diversos ramos do mercado, fatores estes críticos para o sucesso de empreendimento. O mercado consumidor é composto pelos clientes e consumidores em potencial dos produtos/serviços oferecidos. Mercado Concorrente é a atuação de várias empresas no mesmo ramo.

Mercado Fornecedor é o conjunto de pessoas ou organizações que suprem as empresas no que tange a insumos e serviços necessários para seu funcionamento.

Cobra²⁵ coloca que a definição de Mercado deve considerar o escopo do negócio e a dimensão do Segmento de Mercado Considerado.

O escopo refere-se à identificação do grupo de consumidores atendidos e os não-atendidos. Geralmente utiliza-se dimensões geográficas como base para a localização dos grupos de consumidores.

Na Segmentação de mercado a empresa pode definir melhor suas estratégias de penetração, respeitando as características do segmento escolhido.

Pode-se utilizar como segmentação de mercado a classe social dos possíveis consumidores, classe de trabalho, dentre outros.

²⁵ COBRA, M. *Administração de Vendas*. 9ª edição Ed. Atlas, São Paulo, 1989.

Um ponto primordial para o conhecimento do mercado consiste na pesquisa deste.

O estudo ou pesquisa do mercado refere-se ao levantamento e investigação dos fenômenos que atuam no processo de compra e venda de produtos ou serviços. O resultado é a obtenção de informações muito úteis para agilizar o conhecimento do mercado, seja para comprar ou vender produtos e serviços.

Ao comprar, a empresa deve procurar fornecedores que forneçam produtos e prazo de pagamento e entrega com melhor relação custo/qualidade. Isto necessita uma pesquisa, envolvendo os possíveis fornecedores que atendam às necessidades da empresa.

Ao vender, é primordial à empresa conhecer o mercado onde está penetrando e as características de seus consumidores. A pesquisa de mercado de consumidores indica quais são os compradores atuais e potenciais para os produtos ou serviços de empresa. A organização deve ter o cuidado de estar atuando severamente nos clientes em potencial, que são aqueles que ainda não adquiriram produtos da empresa, mas são possíveis consumidores.

O Benchmarking, ferramenta caracterizada pela comparação de produtos semelhantes, é muito utilizado para se avaliar a aceitação de uma gama de produtos de um mesmo setor.

O estudo de mercado deve ser feito levando em conta várias fontes e o maior número de informações possíveis.

Deve-se recorrer a fontes diretas como fornecedores ou consumidores e a fontes indiretas como revistas técnicas especializadas em mercado, empresas de consultoria e concorrentes.

Um estudo mercadológico feito de forma adequada, ajuda a empresa a manter um comportamento com referência aos objetivos traçados em relação aos clientes e fornecedores.

Sem o estudo de mercado, a empresa se comporta "às escuras" ou com "farol baixo". Não há como saber de necessidades ou comportamento de clientes ou fornecedores.

Quanto mais se conhece o mercado de atuação, maiores são as chances da empresa de sobressair-se sobre os concorrentes, e efetivamente levar a maior parcela dos consumidores a se tornar seus clientes.

Muitos empreendedores fracassam em seu negócio por não conhecerem o mercado e não traçarem diretrizes efetivas que os coloquem em posição de vantagem com relação aos concorrentes.

2.6.2. Perfil do Cliente.

A maior parte das empresas de pequena dimensão deve priorizar o bom relacionamento com seus clientes. Para que isso aconteça, é necessário que as organizações saibam de antemão, qual é o perfil de seus atuais clientes e de seus possíveis consumidores em potencial.

Quando se escolhe um nicho de mercado para atuação, a empresa está ciente que terá uma gama de consumidores com algumas características próprias. Por exemplo, se a escolha de mercado recai sobre a população de classe social mais alta, o perfil destes clientes certamente será bem diferente do de classe mais baixa.

Casas²⁶ coloca a priorização de pesquisas com consumidores como método para se obter um perfil dos clientes. O método do questionário, como o da observação podem ser utilizados para atingir estes objetivos.

Com as atuais facilidades relativas a sistemas de informação, algumas empresas de maior porte já colocam à disposição do cliente linhas telefônicas, Internet e Fax.

Muitas vezes, o proprietário-gerente de uma pequena empresa acredita ser caro e difícil, conduzir um pesquisa primária sobre os clientes. No entanto, é possível adaptar as técnicas à dificuldade operacional da empresa.

A falta de recursos financeiros não é um impecilho para a obtenção de dados relativos aos consumidores.

Necessita-se saber o que o cliente realmente deseja, quais são suas atitudes, receios, anseios.

Para Chiavenato²⁷, o cliente é o determinante crítico do sucesso da empresa, à medida que esta consegue atender às suas necessidade e aspirações.

²⁶ CASAS, A. L. L., *Administração de Vendas*, São Paulo, 1993.

²⁷ Idem p. 12

A missão da empresa sempre está colocada fora de suas fronteiras e centrada no cliente.

Paladini²⁸ coloca algumas questões que devem ser respondidas com o objetivo de preencher as lacunas referentes ao perfil dos clientes:

Quem é seu consumidor?

O consumidor é o alvo de qualquer empresa que busque qualidade e sucesso. Desta forma cabem questões do tipo: Porque o consumidor compra nosso produto? O que o motiva a tanto?

A importância de se conhecer e satisfazer o consumidor é muito importante. Várias pesquisas demonstram que o consumidor insatisfeito influencia muito mais outros consumidores do que os clientes satisfeitos.

Para identificar o consumidor, é necessário saber quem ele é, para que se possa encontrar um perfil de suas preferências aos produtos que consome. Um consumidor tem necessidades, expectativas, convivências e exigências acerca do produto em questão. Identificar estas necessidades é aceitar um produto que o satisfaça plenamente. Assim se está criando em perfil integrado consumidor/produto.

O que deseja seu consumidor?

O projeto de identificação de consumidor permite que a empresa projete um produto que satisfaça plenamente suas

²⁸ PALADINI, E. P., *Gestão da Qualidade no Processo*, Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

necessidades, conforme descrito na seção referente a projeto do produto.

Determinar o que quer o consumidor, é o primeiro passo para definir um produto a ele adequado. Algumas aspirações dos consumidores referentes ao produto são:

- Um produto cuja marca seja de sua confiança.
- Ver no produto as características mínimas necessárias para que suas necessidades sejam atendidas.
- Um produto adequado para uso que não seja complicado, caro ou lhe traga riscos durante a utilização.
- Que o processo de fabricação atenda às especificações básicas.
- Pagar um preço que lhe pareça aceitável.

A atenção a estas questões sem dúvida ajuda a levar o produto ao desejo básico dos consumidores.

O que espera seu consumidor?

As expectativas quanto ao produto nem sempre são bem definidas pelo consumidor. Deve-se procurar satisfazer as expectativas mínimas requeridas pelo cliente e referentes à sua utilização, em particular do produto. Todos temos questões que consideramos relevantes e que podem não interessar muito aos outros. O consumidor, ao adquirir o produto, espera atender a todos os seus anseios básicos e particulares. Quando satisfeito, o cliente torna-se cativo ao produto, mantendo a empresa no mercado.

Como saber o que seu consumidor quer?

Pesquisas diretas via formulário, entrevistas, contatos telefônicos são ferramentas básicas para identificar as necessidades dos consumidores potenciais.

Para clientes que já utilizam o produto, as pesquisas geralmente se referem à identificação das razões que levaram o consumidor a adquirir o produto.

Entre a empresa e o mercado deve existir um sistema de informações, de forma que se possa adequar os produtos às necessidades do cliente e satisfazê-lo ao máximo.

Casas²⁹ cita algumas ocasiões, chamadas "Momentos da Verdade", onde se pode ouvir os clientes e avaliar suas necessidades, são elas:

- Contatos com o recepcionista da empresa;
- Entrega de mercadoria;
- Pagamento de Fatura;
- Devolução de produtos defeituosos.

Neste contato, geralmente se têm informações de importante relevância no que tange à adequação de produto ao que o consumidor realmente deseja.

2.7 - Gestão nos Negócios

2.7.1 *Gestão Financeira*

²⁹ Idem p. 43

A perfeita administração financeira de uma empresa é fundamental para a sobrevivência da mesma. Para funcionar, as empresas necessitam de dinheiro.

Desta forma, o conhecimento das condições financeiras do empreendimento faz com que o proprietário-gerente possa tomar decisões mais firmes com maior segurança, optando por investir ou cortar despesas.

Muitos empreendedores administram seus custos e finanças sem ter uma formação adequada na área. No início, o desempenho pode até não ser tão ruim, mas com o crescimento do empreendimento, torna-se necessário a busca de colaboradores profissionais, que façam a administração financeira da empresa.

Um gerenciamento financeiro mal feito acarreta perda de dinheiro, o que não é interessante para nenhuma organização.

O proprietário-gerente confunde muitas vezes, as finanças da organização com as suas, o que geralmente o leva ao fracasso. É muito importante saber separar bem as coisas, para se ter um bom desempenho.

O que é Administração Financeira?

Ross³⁰ caracteriza finanças como o ato de a empresa criar valor ao proprietário, isto é feito pelos administradores financeiros que tomam as decisões relacionadas a recursos monetários.

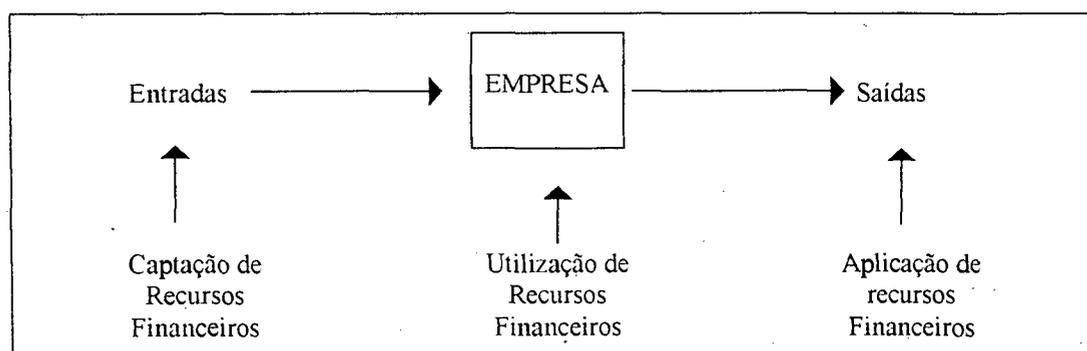
³⁰ ROSS, S. A. *Administração Financeira*. Editora Atlas. São Paulo, 1996.

Segundo Sanvicente³¹, as principais áreas de decisões na administração financeira de uma empresa como as seguintes:

- Investimentos: Preocupa-se com a avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa.
- Financiamento: O que se deseja é definir e alcançar uma estrutura ideal em termos de fonte de recursos, dada a composição dos investimentos.
- Utilização do lucro líquido: Preocupa-se com a destinação dada aos recursos financeiros que a própria empresa gera em suas atividades operacionais.

Quem trabalha com a administração financeira é o administrador financeiro. No caso das pequenas empresas, este cargo é do proprietário-gerente. É dele a função de obter e utilizar recursos monetários, para que a empresa desenvolva suas atividades correntes e onde aplicar os recursos obtidos na geração de valor do empreendimento, como pode ser observado na figura abaixo.

Figura 12 : As áreas de decisão do gerenciamento financeiro segundo Chiavenato



Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

³¹ Idem p. 16

Esta figura permite observar simplificadaamente as três principais áreas de decisão financeira, mostrando as diversas entradas e saídas de recursos financeiros da empresa e sua destinação.

Uma empresa objetiva, financeiramente falando, obtém uma maior rentabilidade (retorno do investimento) e liquidez (rápida conversão em dinheiro).

A rentabilidade é alcançada à medida que se tenha uma maximização do retorno sobre investimentos feitos.

Esta rentabilidade máxima pode, por sua vez, comprometer a liquidez da empresa, pois os retornos são submetidos a diferentes períodos de tempo. Desta forma, não é possível conseguir a maximização dos dois objetivos ao mesmo tempo, e para contornar esta questão, acha-se um meio termo entre estes objetivos, dando prioridade à rentabilidade.

É importante salientar que geralmente os processos de fluxo de fundos das empresas são cíclicos e repetitivos e devem ser constantemente avaliados, para que não aja prejuízo na rentabilidade e liquidez da empresa. Algumas ferramentas para um bom gerenciamento financeiro são:

1. **Controle de Caixa** A tesouraria deve saber a todo momento o seu saldo de caixa e bancos.
2. **Controle de Conta Corrente** é o extrato elaborado pela tesouraria em função do Movimento Diário de Caixa e Bancos, com créditos, débitos e respectivas datas.
3. **Conciliação Bancária** Compara o estrato da tesouraria com o do banco, para verificar pendências ou erros.

4. **Contas a Pagar** é o agendamento diário por segmento: fornecedores, tributos, despesas administrativas, comerciais e industriais, provisões, etc.
5. **Contas a Receber** é o agendamento da cobrança em carteira como a bancária.
6. **Fluxo de Caixa** é um resumo das contas a receber e a pagar e a projeção do saldo positivo ou negativo em caixa, para efeito de aplicação ou obtenção de crédito.
7. **Controle dos Ativos Circulantes** é o acompanhamento do nível dos estoques e das contas a receber.
8. **Arquivos de Documentos** Os documentos já lançados devem ser guardados em uma caixa-arquivo, separados dos tributos, para envio à contabilidade no final do mês

Fontes de captação de recursos.

As captações de recursos em empresas são necessárias, visando capital de giro ou investimentos ativos.

Os sistemas mais comuns para captação de recursos de terceiros são os financiamentos a curto, médio e longo prazo.

Financiamento a curto prazo.

Financiamentos a curto prazo é o sistema em que a empresa capta recursos a prazos curtos (até um ano no máximo), destinados à sustentação de aplicações, em crédito a clientes e estoques, ou mesmo substituição de financiamento aos clientes.

Estes financiamentos podem ser obtidos em bancos privados ou públicos e instituições de créditos chamadas "Financeiras".

Segundo Sanvicente³², as principais fontes de financiamento a curto prazo são:

1) Desconto de duplicatas - As empresas ao efetuarem vendas, emitem duplicatas com prazo de vencimento determinado.

Para conseguir os recursos antes do prazo estabelecido pela duplicata, eles as trocam em bancos comerciais, recebendo um empréstimo de recursos, cujo prazo vai desde o momento em que a empresa recebe o empréstimo bancário, até a data do vencimento da fatura. Na maioria dos casos, os bancos exigem como garantia:

- Solidez dos títulos submetidos ao desconto.
- Saldo médio, ou seja, a obrigação da empresa manter uma proporção de seus saldos em conta corrente.
- Reciprocidade em substituição ao saldo médio, que significa a atribuição ao banco de todas as operações de recolhimento de tributos ao poder público federal, estadual e municipal.

2) Créditos bancários em Conta Corrente - É um tipo de serviço no qual o banco comercial se compromete a conceder a uma empresa um crédito numa conta corrente que pode ser movimentada à vista. Isto também é chamado de linha de crédito ou adiantamento em conta corrente. Geralmente os bancos exigem como garantia:

- Saldo médio;
- taxa de juros;
- Entrega de um caução de títulos para garantir a devolução do valor do principal na data do vencimento da operação.

³² Idem p. 16

3) Crédito direto ao consumidor - É uma operação financeira que é destinada aos compradores finais dos produtos da empresa.

Neste tipo de operação o comprador do produto assina um contrato de financiamento com uma sociedade de crédito, financiamento e investimento, também chamada "financeira", que entrega o valor da compra à empresa vendedora com a alienação fiduciária do produto à "financeira" até o pagamento da última prestação do financiamento pelo comprador.

4) Crédito Mercantil - É uma fonte espontânea de obtenção de recursos financeiros. É representada pela possibilidade que a empresa tem de adquirir o uso de produção sem o pagamento instantâneo. Assim, a empresa usa serviços de mão-de-obra ou obtém assistência especializada de terceiros sem pagar o valor correspondente no ato da utilização.

Financiamento a médio e longo prazo.

Este sistema destina-se à captação de recursos com prazos superiores a seis meses ou a um ano.

Os principais sistemas utilizados no Brasil para pesquisar empresas são os Fundos Especiais de Instituições Públicas, que são fundos destinados para investimentos públicos ou na iniciativa privada. Os organismos que geralmente os concedem são BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), Banco do Brasil, Caixa Econômica Federal, Bancos Estaduais e Regionais de Desenvolvimento e Agência Especial de Financiamento Industrial (FINAME).

Capital de giro da empresa.

Martins e Assaf Neto³³ Caracterizam o capital de giro da empresa, como recursos que giram (ou circulam) várias vezes em um determinado período, isto é, corresponde a uma parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional, caracteristicamente de curto prazo, o qual assume diferentes formas ao longo de seu processo produtivo e de venda.

Caracteriza-se o capital de giro como constituído de ativos correntes, e os principais são saldos mantidos nas contas, disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques de matérias-primas, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados.

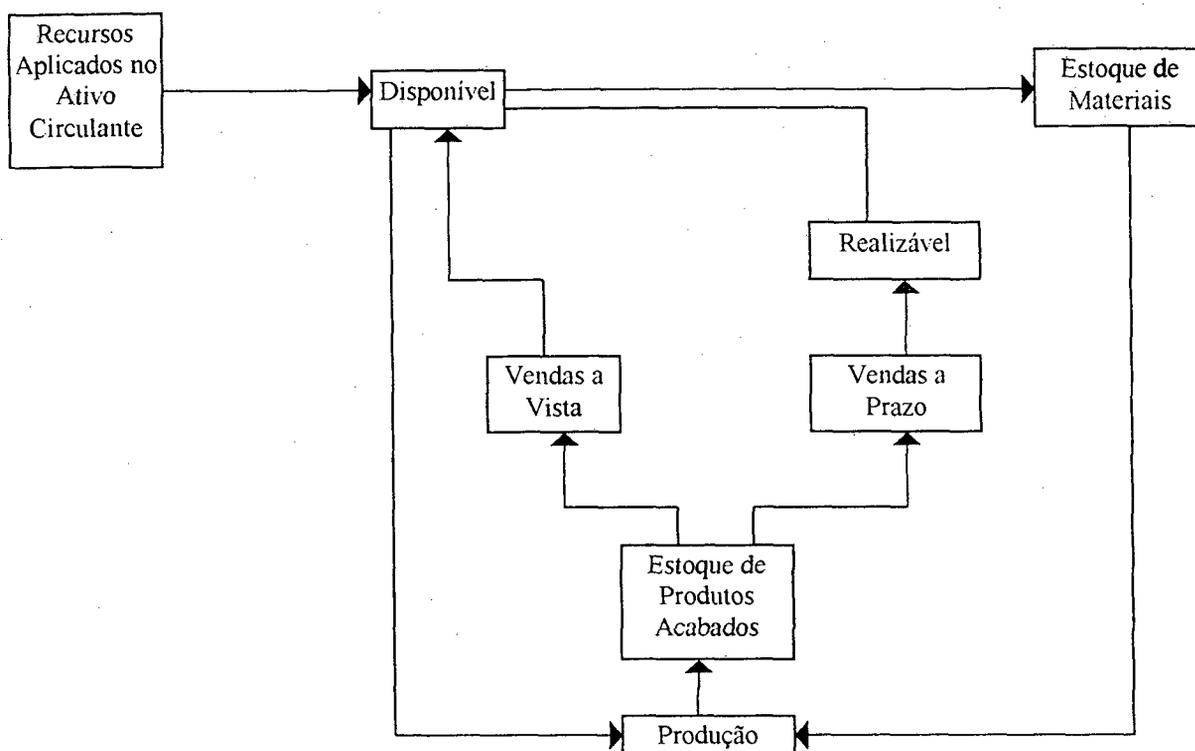
Há uma diferença entre capital de giro bruto e capital de giro líquido. O capital de giro bruto é constituído basicamente pelos itens descritos acima nos ativos correntes, enquanto que o capital de giro líquido caracteriza-se pela subtração no capital de giro bruto de compromissos a curto prazo para com fornecedores, funcionários, fisco, dentre outros.

Martins e Assaf³⁴ retratam o fluxo do capital de giro de acordo com o ciclo de produção e venda de uma empresa industrial como se pode ver na figura abaixo:

³³ MARTINS, E., ASSAF Neto, A. *Administração Financeira*. 1ª edição, São Paulo, 1996.

³⁴ Idem

Figura 13 : O fluxo do ativo circulante.



Fonte: MARTINS, E., ASSAF Neto, A. *Administração Financeira*. 1ª edição, São Paulo, 1996.

Pode-se abreviar na figura que os recursos aplicados no ativo circulantes são canalizados para o disponível, o que irá alimentar todas as necessidades operacionais.

Desta forma, os recursos inicialmente são transportados para o setor produtivo da empresa, na compra de estoques de materiais e pagamento de custos fabris. Posteriormente, os produtos acabados são estocados à espera de serem vendidos, e geram novos dispêndios à empresa. Após serem vendidos, os recursos retornam, ou imediatamente (Vendas a vista) ou a curto prazo (Vendas a prazo), que são o disponível da empresa, recomeçando novamente o ciclo.

O objetivo do empreendedor é administrar adequadamente cada um dos ativos circulantes e passivos circulantes (duplicatas a pagar, títulos a pagar e outras despesas) da empresa, para garantir um nível aceitável de capital circulante líquido. Quanto maior o capital de giro, mais fortalecida está a empresa, dando condições a esta de crescer e gerar maiores lucros.

Fluxo de Caixa

Martins³⁵ refere-se ao termo "caixa" como ativos de liquidez imediata, ou seja, recursos monetários armazenados pela empresa e saldos mantidos em Contas Correntes bancárias (de disponibilidade imediata).

De acordo com Brasil³⁶, Fluxo de Caixa é a diferença entre as entradas e saídas de dinheiro provenientes das vendas, e consumidos nas operações.

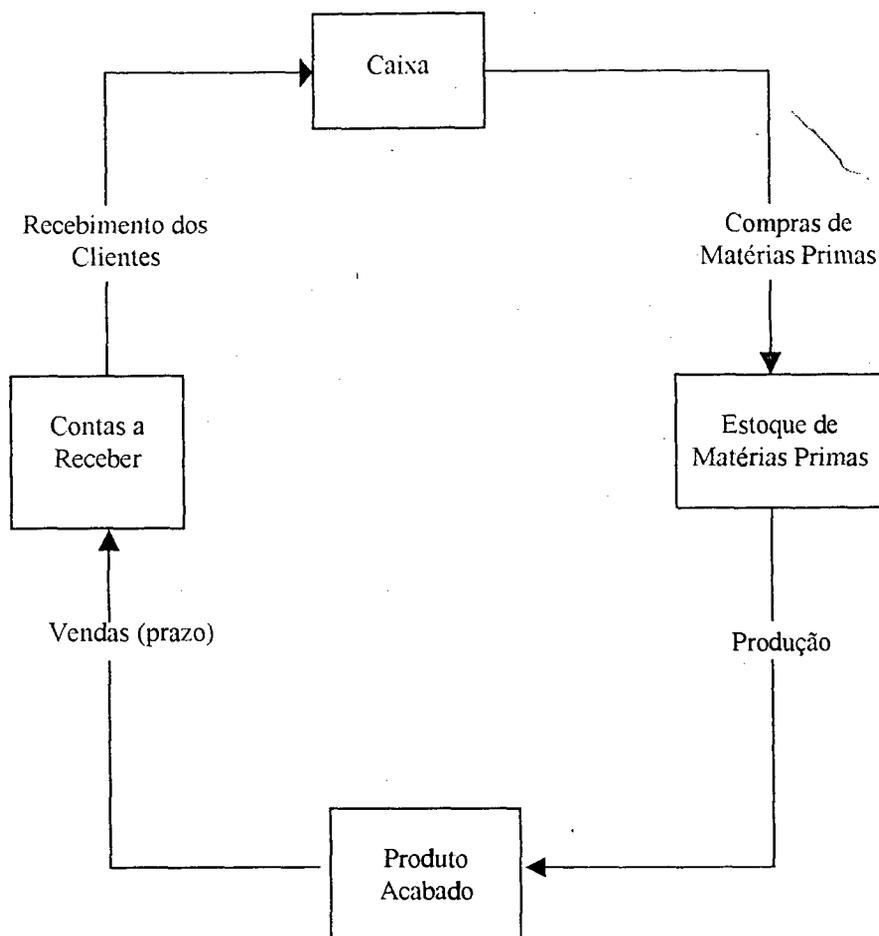
Sanvicente³⁷ caracteriza o Ciclo de Caixa conforme a figura abaixo:

³⁵ Idem p. 53

³⁶ BRASIL, H. G, *Gestão Financeira das Empresas* Ed. Qualitymark, 2ª edição, Rio de Janeiro, 1993.

³⁷ Idem p. 16

Figura 14 : Ciclo de Caixa



Fonte: Sanvicente, A. Z., "Administração Financeira", São Paulo.

Cada empresa possui um Ciclo de Caixa característico que pode variar enormemente. Algumas possuem Ciclo de Caixa curto, o que faz com que o capital de giro circule mais vezes durante um ano. Já outras empresas possuem um Ciclo de Caixa mais longo, e desta forma não há possibilidade de girar mais rapidamente o seu capital.

Em empresas de pequena dimensão, há uma grande necessidade de se ter um fluxo de caixa devidamente planejado. Isto evita surpresas desagradáveis com a falta de recursos financeiros de disponibilidade imediata. Isto pode

ser feito, com a utilização de boletins periódicos (diário, mensal, etc.), retratando as entradas e saídas de recursos financeiros.

Chiavenato³⁸ fornece uma tabela de origens e aplicações de caixa, conforme é visto abaixo:

Tabela 04 : Aplicações de Caixa

Origens Básicas do Caixa (Entradas)	Aplicações Comuns do Caixa (Saídas)
*Uma diminuição num ativo	*Um aumento num ativo
*Um aumento num passivo	*Uma diminuição num passivo
*Lucro líquido após Imposto de Renda	*Prejuízo líquido após Imposto de Renda
*Despesas sem saída de caixa	*Pagamentos de dividendos em dinheiro
*Venda de ações	*Reaquisição ou resgate de ações

Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

Um processo simples de Controle de Caixa é fornecido pelo Sebrae³⁹ da seguinte forma:

³⁸ Idem p. 12

³⁹ SEBRAE - Serviço Nacional de Apoio a Pequena Empresa. *Apostila de Administração Geral*.1997

Figura 15 : Fluxo de Caixa

Fluxo de Caixa:		Elaborado em: __/__/__				
Meses Descrição	Janeiro		Fevereiro		Março	
	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado	Previsão	Realizado
1 - Entradas						
*Rec. Vendas à Vista *Rec. Vendas à Prazo *Outros Rendimentos						
Total das Entradas						
2 - Saídas						
*Pgto. Compras à Vista *Pgto. Compras à Prazo *Pgto. Salários *Outros Pagamentos						
Total das Saídas						
Saldo Inicial						
(+) Entradas						
(-) Saídas						
(=) Saldo Final						

Fonte: SEBRAE - Serviço Nacional de Apoio a Pequena Empresa. *Apostila de Administração Geral*.1997.

Conforme a tabela acima, o realizado é caracterizado pelo fluxo real da empresa no exercício, enquanto a previsão caracteriza-se pela projeção de caixa, baseados em dados passados.

Com o Controle de Caixa nas mãos, o empreendedor agirá de forma a manter um mínimo de dinheiro em caixa, sempre cumprindo suas obrigações de forma a não comprometer o crédito da empresa.

Um caso que ocorre freqüentemente com muitos empreendedores é o ato da mistura da conta pessoal com a conta da empresa.

A pequena empresa geralmente possui um capital restrito, e que deve ser muito bem gerenciado para se evitar problemas que possam levar ao fracasso do empreendimento.

Estes controles financeiros básicos são as ferramentas necessárias para um bom gerenciamento financeiro do empreendimento, o que minimiza o aparecimento de surpresas.

2.7.2 - Gestão de Recursos Humanos

As empresas, embora dotadas de recursos materiais (softwares e hardwares) como equipamentos, carros, prédios, tecnologia, necessitam de recursos humanos para gerir todo o seu sistema físico.

As pessoas que trabalham nas empresas (humanware) proporcionam vida e emoção à organização. Uma equipe bem formada e bem orientada torna-se um fator diferencial no mundo global e altamente competitivo.

Lucena⁴⁰ define planejamento de recursos humanos como um processo gerencial de identificação e análise das

⁴⁰ LUCENA, M. D. S. *Planejamento de Recursos Humanos*. 1ª edição, São Paulo, 1991.

necessidades organizacionais de Recursos Humanos e o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam estas necessidades, a curto, médio e longo prazos, tendo em vista assegurar a realização das estratégias de negociação, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças.

Os elementos básicos que mostram a dimensão e abrangência do planejamento de Recursos Humanos são:

- Integração com os negócios e os objetivos da empresa;
- Participação gerencial;
- Dimensão do tempo;
- Integração dos processos, programas, e atividades de Recursos Humanos.

Chiavenato⁴¹ caracteriza a empresa como um sistema sócio-técnico compreendido em dois subsistemas básicos:

1. Subsistema técnico: caracteriza-se basicamente pelo fluxo de trabalho, tarefas a serem exercidas e a tecnologia existente. Inclui máquinas, equipamentos, instalações e técnicas de produção.
2. Subsistema Social: é constituído basicamente pelas pessoas que ingressam e permanecem na empresa, com suas características próprias de personalidade, conhecimento, habilidades e experiências.

O Gerenciamento de Recursos Humanos é composto por quatro pontos:

⁴¹ Idem p. 12

- Recrutamento e seleção de pessoal,
- Treinamento e acompanhamento;
- Cargos e salários;
- Relacionamento humano.

1. Recrutamento e Seleção de Pessoal: O recrutamento e seleção de recursos humanos devem ser tomados como duas fases de um mesmo processo de introdução de recursos humanos nas organizações.

Chiavenato⁴² define recrutamento como um conjunto de técnicas e procedimentos, que visa atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização.

Seleção de recursos humanos é definida como a escolha dos candidatos recrutados anteriormente, que mais se adequam aos cargos existentes na organização.

2. Treinamento e acompanhamento : depois de selecionado, o candidato necessita de treinamento para interagir com suas novas funções na empresa.

Ferreira⁴³ afirma que um programa racional de treinamento, destinado a preparar os empregados para um bom desempenho de suas funções e mantê-los sempre em condições de executá-los bem, é talvez, uma das atividades de maior importância, dentre quantas devem compor a política de pessoal de qualquer empresa.

⁴² CHIAVENATO, I. *Recursos Humanos na Empresa*. 3ª edição, São Paulo, 1994.

⁴³ FERREIRA, P. P. *Administração de Pessoal*. 6ª edição, São Paulo, 1986.

É importante manter os funcionários sempre treinados com cursos extras, tanto internos como externos à organização, de forma a tê-los sempre nas melhores condições possíveis.

3. Cargos e Salários: qualquer organização independente de seu tamanho deve ter uma política de cargos e salários bem definida.

Nas pequenas empresas, devido ao conhecimento geral do proprietário gerente, é possível se fazer uma avaliação instintiva e subjetiva no que tange a cargos e salários com relativo sucesso, mas isto evidentemente não ocorre em empresas de porte maior.

O funcionário deve estar ciente da relação entre o cargo ocupado com suas respectivas responsabilidades e o salário que recebe.

4. Relacionamento Humano: dentro da organização existe uma necessidade muito grande de um bom relacionamento entre os funcionários e o proprietário-gerente. Deve haver confiança e respeito mútuo entre ambos.

A criação de um ambiente caloroso e agradável com espírito de equipe, que priorize a inovação e melhora contínua da organização com o comprometimento de todos, sem dúvida, auxilia muito para o crescimento do empreendimento. Funcionários satisfeitos gostam do emprego e da empresa, favorecendo o desenvolvimento desta.

Necessidade de trabalho em equipe

O trabalho individual perde muito em inovações, criatividade e desenvolvimento quando comparado com equipes bem organizadas.

Para desenvolver uma equipe coesa e eficiente, Chiavenato⁴⁴ coloca os seguintes pontos:

- **Formação da equipe:** A equipe deve ser formada por pessoas dinâmicas que agreguem valor à empresa;
- **Preparação da equipe:** Promovendo treinamentos e procurando desenvolver ao máximo as habilidades dos funcionários. As pessoas que fazem a empresa devem ser tratadas como ativo desta;
- **Remuneração da Equipe:** Assegurar aos funcionários uma remuneração e benefícios adequados com as funções. Isto incentiva o trabalho.
- **Liderança e Motivação:** O verdadeiro líder guia sua equipe na direção do melhor caminho. O reconhecimento das metas alcançadas e o bom desempenho deve sempre ser muito comemorado;
- **Ambiente de Trabalho:** O líder deve criar um ambiente de trabalho leve, agradável e com espírito de equipe. Todos precisam uns dos outros, e devem estar comprometidos a isto.

Liderança da Equipe

⁴⁴ Idem p. 12

Para se ter uma equipe funcional e que tenha um bom desempenho, é necessário possuir uma pessoa que conduza a equipe no caminho certo, também chamado de líder.

Há uma grande diferença entre chefe e líder:

Chefe é aquele que dispõe de sua autoridade formal decorrente do cargo exercido para impor ações perante o grupo.

Líder é aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer cargo superior formal. É bem aceito pelo grupo, mantém a união, a moral e as ações são realizadas sem imposição.

As principais características de um empreendedor líder são:

- **Atividade Mental Positiva:** É a capacidade de dirigir os pensamentos em direção aos objetivos, vendo sempre oportunidades nas dificuldades e não, dificuldades nas oportunidades.
- **Propósitos bem definidos:** É a capacidade de definir os objetivos com eficiência e clareza.
- **Planejamento Organizado:** É a programação das atividades dentro de um prazo bem determinado, prevendo obstáculos e antecipando soluções.
- **Automotivação:** É a capacidade de manter sempre energia e entusiasmo, mantendo a persistência e enfrentando de frente os obstáculos inerentes ao dia-a-dia da empresa.
- **Determinação:** É a capacidade de pensar firmemente no futuro, agindo de forma a alcançar o objetivo planejado.
- **Conscientização:** O destino das ações depende diretamente das ações do líder. Segurança ao coordenar o grupo.

- Espírito de Meditação: É a capacidade de refletir como se tudo dependesse do criador e agir como se tudo dependesse do grupo.

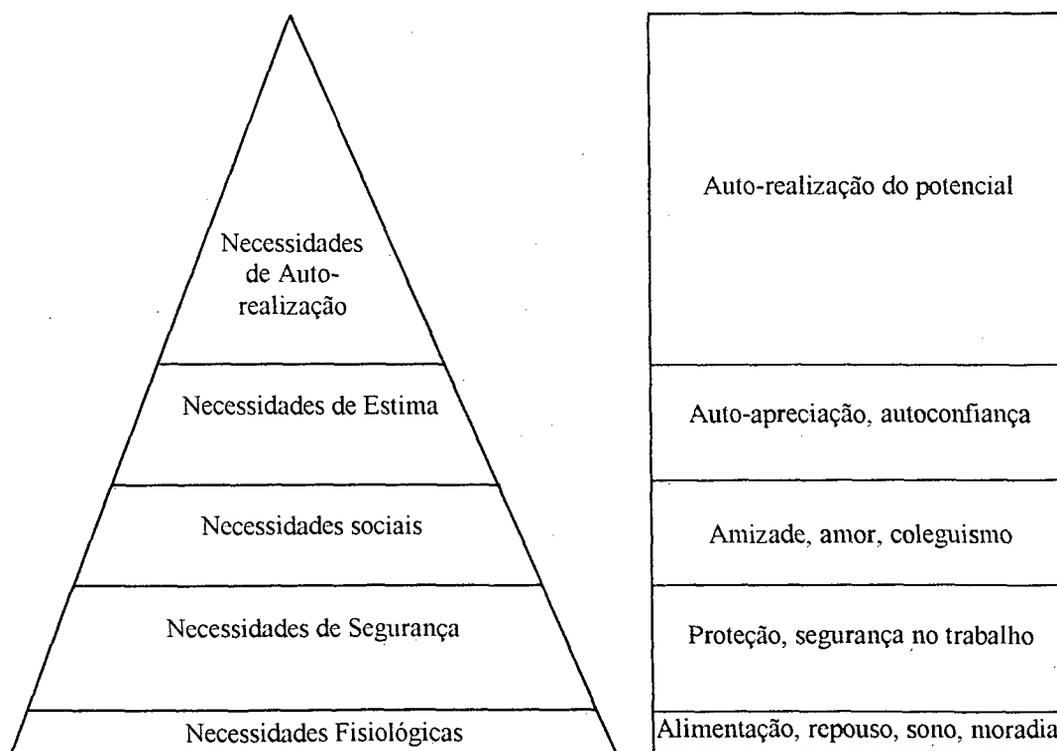
Uma empresa bem liderada motiva seus colaboradores e consegue resultados expressivos.

Motivação de Equipe

A motivação consiste em estimular as pessoas a fazerem algo ou se comportarem rumo a determinada direção. Está diretamente relacionada com a necessidade das pessoas. Estes devem comportar-se de forma a satisfazer suas necessidades pessoais.

Chiavenato mostra as necessidades das pessoas em forma de uma pirâmide:

Figura 16 : Necessidades Humanas Básicas.



Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, São Paulo, 1995.

Observa-se na figura 16 , que a base da pirâmide é composta por necessidades mais emergentes. As pessoas necessitam descansar, comer, morar. Posteriormente necessitam de Segurança. Quando este nível da pirâmide se encontra satisfatório, a próxima etapa é a das necessidades sociais, que quando satisfeitas as levam à necessidade de estima e posteriormente às necessidades de auto-realização.

Formas básicas de Motivação

- Motivação pelo temor: Os funcionários são levados a agir por receio às repressões. O temor é empregado muitas vezes na forma de:

- * redução de salários
- * dispensa do serviço
- * perda de privilégios
- * destituição
- * transferência
- * suspensão
- * demissão

Toda motivação pelo temor é negativa e limita o crescimento individual. As pessoas ficam apreensivas e começam a guardar para si informações e idéias importantes, com medo de represálias.

A motivação pelo medo apresenta também mais dois grandes inconvenientes:

- 1- Condiciona negativamente a pessoa, que se torna incapaz de fazer qualquer coisa, a não ser se na base da punição.

2- Com o tempo, torna a pessoa imune ao medo, o qual perde a sua força como agente motivador.

- Motivação através de incentivos: Ao contrário da motivação pelo temor, esta promete recompensar e não castigar as pessoas na busca de resultados.

A motivação por incentivo baseia-se em recompensas como:

- * prêmios
- * viagens
- * comissões
- * concursos
- * aumentos
- * promoções

Apresenta três grandes desvantagens:

1- Conseguida a recompensa, a próxima terá que ser maior, pois a satisfação da necessidade com a recompensa conquistada gera a desmotivação.

2- Se o indivíduo nunca atingir a recompensa, ficará desanimado e desistirá de tentar, logo, a motivação por incentivo é sempre temporária, porque decorre de um fator externo.

3- Traz como consequência a lei do rendimento decrescente; os prêmios aumentam geometricamente, enquanto que a produtividade pode aumentar aritmeticamente.

- Motivação através de mudança de atitudes: Pode se conseguir uma motivação eficaz e permanente através de mudanças de atitude com relação a:

- * família
- * trabalho
- * amigos
- * em relação a si próprio e à vida em geral

A motivação através de mudança de atitude é uma força poderosa e duradoura devido a:

- 1- As pessoas motivadas pela sua mudança de atitude sabem o que querem da vida.
- 2- Compreendem que as limitações que as impedem de alcançar seus propósitos, são suas próprias atitudes e o seu modo de pensar.
- 3- Sabem que precisam agir para conseguir resultados.

O objetivo é conseguir conquistar as pessoas e transformá-las em verdadeiros parceiros no negócio. A relação de reciprocidade, neste caso, é muito grande. É dando que se recebe.

2.7.3 - Gestão de Produção

O departamento de produção é responsável pela manufatura de bens ou prestação de serviços nas empresas. Logo, torna-se extremamente importante adequar o sistema de produção da melhor forma possível para o produto ou serviço desejado.

Moreira⁴⁵ caracteriza como produção o ato de se fabricar bens físicos, e como operações o ato de se prestar serviços.

⁴⁵ Idem p. 13

A diferença entre produto e serviços pode ser vista no quadro abaixo:

Tabela 05 : Diferença entre empresas Industriais e de Serviços

Características	Indústrias	Empresas de Serviços
Produto	Físico	Intangível
Estoques	Comuns	Impossível
Padronização dos insumos	Comum	Difícil
Influência da mão-de-obra	Média/Pequena	Grande
Padronização dos produtos	Comum	Difícil

Fonte: MOREIRA, D. A. *Administração de produção e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

Moreira⁴⁶ define Administração de Produção e Operações como o campo de estudo dos conceitos e técnicas aplicáveis à tomada de decisão na função de Produção ou Operações.

Os pequenos empreendimentos geralmente caracterizam-se por não terem um sistema de produção ou operações metodologicamente definido. Isto é extremamente prejudicial para o desenvolvimento dos produtos/serviços, pois existe uma cobrança grande em termos de rapidez, qualidade e flexibilidade, o que é conseguido iniciando-se com um bom sistema produtivo.

A administração de produção pode ser dividida nos seguintes pontos:

⁴⁶ Idem p. 13

- Sistema e Produção
- Arranjo físico dos equipamentos
- Planejamento e controle de produção
- Controle de estoque

Sistema de Produção

O sistema de produção é caracterizado como um conjunto de atividades e operações inter-relacionadas envolvidas na produção de bens ou serviços.

É no sistema produtivo que ocorre a transformação dos insumos e matérias-primas em produtos acabados/serviços.

Figura 17 : A Função de Produção, segundo Tubino⁴⁷



Fonte: TUBINO, D. F. *Manual de Planejamento e Controle de Produção*. Ed. Atlas São Paulo, 1997.

Os sistemas de Produção podem ser caracterizados como orientados para estoque ou para encomenda e de fluxo contínuo, intermitente (descontínuo) ou grandes projetos. O sistema intermitente é mais flexível em termos de variedades de produtos, mas de gerenciamento mais complexo.

O pequeno empreendimento deve ser levado a escolher o melhor tipo de sistema que lhe convier. Uma panificadora por

⁴⁷TUBINO, D. F. *Manual de Planejamento e Controle de Produção*. 1ª edição. Ed. Atlas São Paulo, 1997.

exemplo, pode escolher o sistema descontinuo de produção, devido a sua grande gama de produtos.

Arranjo Físico

Corresponde à melhor disposição possível das máquinas e equipamentos, mesas e móveis e demais recursos utilizados na produção de produtos/serviços no espaço físico a ser ocupado.

O objetivo básico é tornar mais fácil e suave o movimento do trabalho através do sistema, que esse movimento se refira ao fluxo de pessoas ou de materiais.

Os tipos de arranjos mais comuns segundo Moreira⁴⁸ são:

- Arranjo físico por produto: muito comum em processos contínuos, pois seguem uma seqüência linear de operações.
- Arranjo físico por processo: os centros de trabalho são agrupados de acordo com a função que empenham. É comum nas atividades de prestação de serviços.

Tendo um arranjo adequado dos equipamentos, há uma economia de tempo e eficiência no fluir do processo.

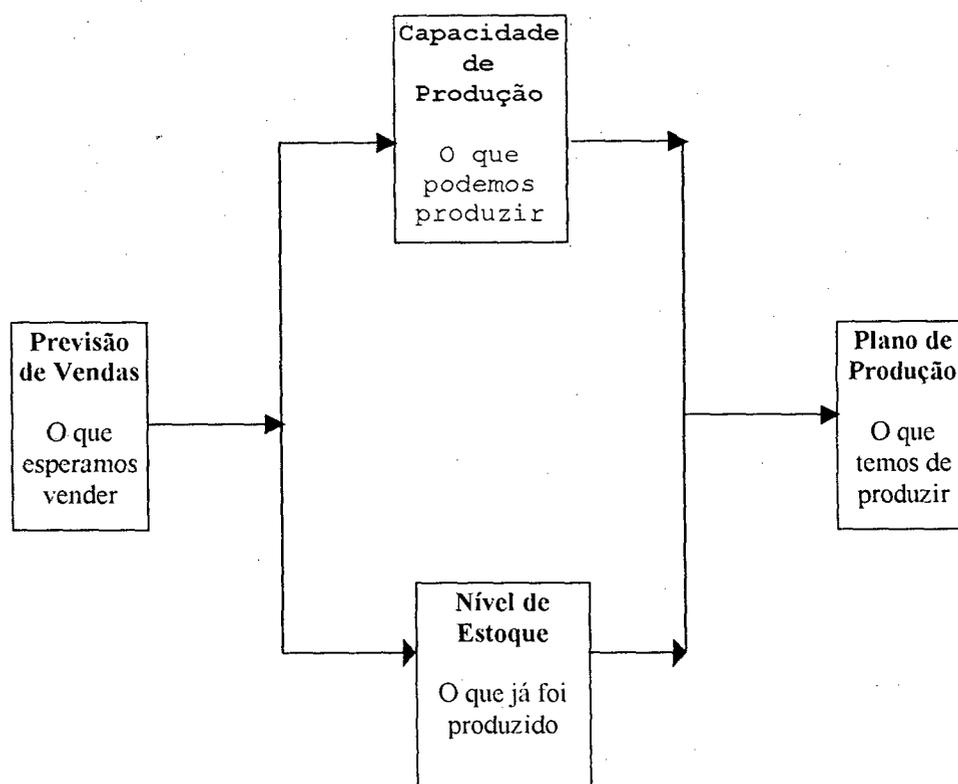
Planejamento e controle de Produção

Planejar significa determinar antecipadamente os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível.

⁴⁸ Idem p. 13

O planejamento de produção está relacionado com o que a empresa deseja produzir dentro de um determinado período. Este planejamento envolve a previsão de vendas, o estoque anterior e a capacidade de produção da empresa.

Figura 18 : Elaboração de um Plano de Produção, segundo Chiavenato



Fonte: CHIAVENATO, I. *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Ed. Makron Books, p. 78, São Paulo, 1995.

Assim, a empresa deve manter um nível de estoque intermediário de forma a cumprir todos os prazos de entrega estipulados, mantendo a qualidade e confiabilidade de seus produtos/serviços.

Após o planejamento da produção, faz-se a programação desta, que corresponde ao detalhamento do planejamento de

produção, para que este possa ser executado de forma coordenada e integrada pelo departamento de produção da empresa.

Posteriormente, são emitidas ordens (de compra, de fabricação, etc.), que são realizadas coordenadamente, conforme o referido programa de produção.

Controle de estoque

Qualquer empresa, seja ela pequena, média ou grande, necessita controlar seus estoques, sejam eles de matéria-prima, produtos em processo ou produtos acabados.

As matérias-primas e insumos utilizados na produção são armazenados em almoxarifados, enquanto os produtos acabados são armazenados em depósitos.

É importante a colocação de que deve haver um controle efetivo no almoxarifado e depósito relativo à entrada e saída de materiais.

A partir de um controle de estoque bem feito, o empreendedor poderá obter a qualquer momento o valor das mercadorias em estoque. Com isto se poderá evitar:

- Compras em excesso
- Falta de mercadorias em estoque
- Furtos ou perdas de mercadoria

A administração de estoques deve estar preocupada com alguns pontos como:

- Confiabilidade e velocidade de entrega dos fornecedores.
- Preços, quantidade e qualidade dos produtos comprados.
- Previsão e projeção de vendas/serviços.
- Necessidade de estoques para entregas imediatas.
- Prazo de entrega aos clientes.

Desta forma, os principais benefícios atingidos com a administração de estoques são:

- Redução de perdas de material
- Padrão de qualidade e quantidade de produto
- Redução de excessos de compras
- Estocagem desnecessária
- Atendimento dos prazos de entregas.

A empresa necessita saber qual o nível de estoque adequado para manter suas operações de rotina.

Isto pode ser verificado de duas formas:

1. Estoque mínimo: É a quantidade mínima de materiais estocados e que serve de alerta para a necessidade de se adquirir uma nova quantidade de produtos para estoque.
2. Estoque máximo: Máxima quantidade de materiais estocados de forma a se evitar excessiva imobilização de capital e minimização do espaço físico da empresa.

2.7.4 - Gestão Comercial

Uma empresa além de saber produzir bem seus produtos/serviços, deve também saber vendê-los adequadamente. A venda é o elo de ligação entre a empresa e cliente.

Algumas empresas colocam o setor de vendas acoplado a um departamento chamado "marketing", que gerencia algumas atividades importantes.

Sândhusen⁴⁹ define Marketing como um sistema que direciona o fluxo de bens e serviços dos produtores para os consumidores, ou usuários, a fim de satisfazê-los e realizar os objetivos da empresa.

Chiavenato⁵⁰ coloca Marketing como um conjunto de ações destinadas a criar produtos ou serviços e colocá-los à disposição do mercado, no local, tempo e volume adequados.

Na realidade, o Marketing envolve ações desde a concepção do produto, até o pós-venda destes produtos.

As principais variáveis gerenciadas pelo Departamento de Marketing são:

- Pesquisa de Mercado: É o ponto inicial para se vender algum produto/serviço aos clientes. É na pesquisa de mercado que se obtém informações seguras sobre as reais necessidades sócio-econômicas, dentre outras.

⁴⁹ SANDHUSEN, R. L. *Marketing Básico*. São Paulo, 1998.

⁵⁰ Idem p. 12

A pesquisa de mercado também avalia a reação do consumidor ao se deparar com o produto/serviço relativo a preço, cor, embalagem, validade, durabilidade

- Preço: O preço de um produto muitas vezes limita a aquisição deste pelos clientes.

O preço é definido por Kotler⁵¹ como volume de dinheiro cobrado por um produto ou serviço.

O preço de um produto/serviço sofre influências internas e externas.

As principais influências internas sobrecam sobre os objetivos mercadológicos a serem atingidos, estratégias envolvidas, custos e organização.

Já os fatores externos incluem basicamente a natureza do mercado, demanda e concorrência.

Muitas pequenas empresas necessitam levar seus preços próximos aos da concorrência para poderem competir no mercado. Desta forma, é importante que se tenha um controle geral dos custos envolvidos no processo de concepção do produto, para se ter segurança sobre o verdadeiro valor deste.

- Promoção de Vendas: Este fator caracteriza-se por promover ou acelerar as vendas do produto ou serviço.

As principais ferramentas para a promoção de vendas são: amostras, cupons, exposição nos postos de venda,

promoções comerciais, concursos, catálogos, folhetos e presença em convenções e feiras comerciais.

A promoção pode ser feita diretamente ao público consumidor ou a revendedores.

Um ponto extremamente importante se refere ao impacto que tem a promoção de vendas no cliente potencial. Este geralmente é levado a experimentar o produto e pode se tornar mais um cliente efetivo.

De acordo com Chiavenato⁵², as promoções são freqüentemente utilizadas quando houver:

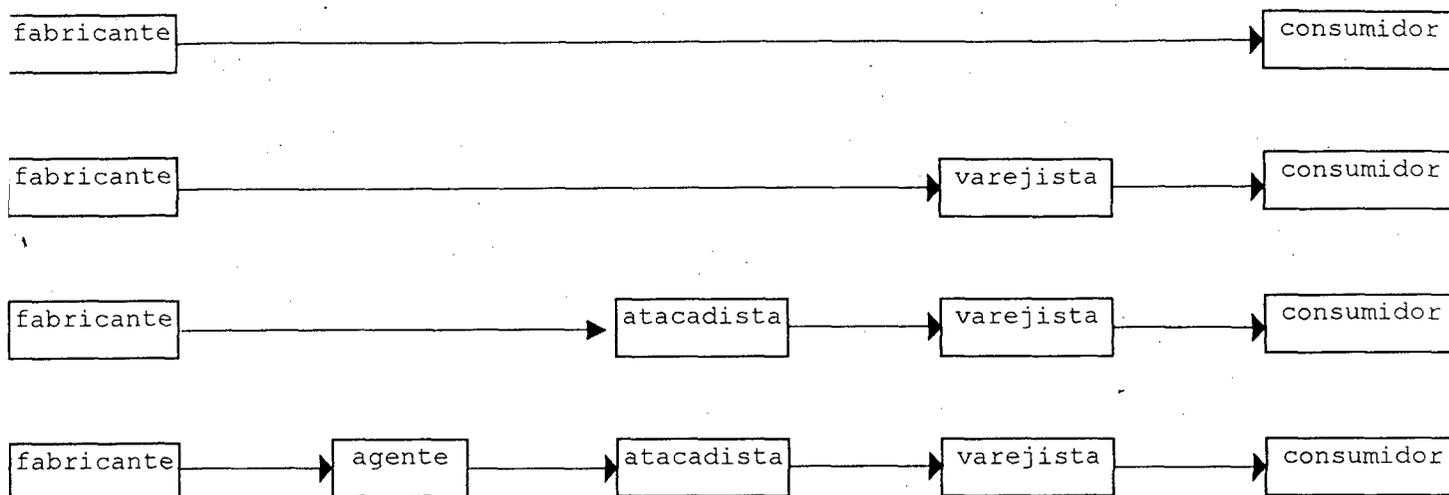
- Estoques elevados de produtos
 - Lançamento de novos produtos
 - Sucesso de concorrência
 - Sazonalidade ou ciclicidade das vendas.
-
- Redes de Distribuição: Casas⁵³ coloca distribuição física como grande variedade de atividades relacionadas com a eficiente movimentação de produtos ou serviços ao consumidor ou usuário.

A empresa pode colocar diretamente seu produto no mercado consumidor. Pode também se utilizar de um representante, atacadista e varejista para chegar ao consumidor final. Isto pode ser visualizado na figura abaixo:

⁵¹ Idem p. 29

⁵² Idem p. 12

Figura 19 : Canais de Distribuição Segundo Casas:



Fonte: CASAS, A. L. L. *Administração de Vendas*. São Paulo, 1993.

Canais de distribuição para produtos de consumo

O empreendedor deve avaliar qual tipo de distribuição de produtos, direta ou indireta, ele deverá utilizar.

É importante lembrar que um bom canal de distribuição de produtos/serviços se torna um grande diferencial para o sucesso do empreendimento.

- Vendas: Venda é o ato de transferir o produto ou serviço ao consumidor

A venda pode ser pessoal, quando realizada diretamente entre um vendedor e um comprador, ou impessoal quando não há intervenção direta do vendedor como em auto-serviços de

³³ Idem p. 43

supermercados, catálogos via correio, mala direta, dentre outros.

Um ponto muito importante no que tange à venda pessoal é, sem dúvida, a figura do vendedor. Um bom agente de vendas, coerente, simpático e conhecedor de sua mercadoria tem sucesso em suas negociações junto a clientes.

A satisfação dos clientes pelo atendimento é ponto fundamental para o sucesso de saída dos produtos ou serviços.

- Propaganda: A Propaganda vem sendo caracterizada como a "Alma do negócio", fundamental a qualquer empresa.

Kotler⁵⁴ define propaganda como qualquer forma paga de apresentação e promoção não-pessoal de idéias, produtos ou serviços, efetuadas por um patrocinador identificado.

Este ponto é caracterizado pela necessidade de fixar um produto ou marca, utilidades e vantagens frente aos concorrentes.

A propaganda pode aumentar muito a venda de produtos ou serviços, devido ao contato com o grande público em massa.

Os principais meios de divulgação são os meios de comunicação como rádios, televisões, jornais, revistas, cartazes e placas.

⁵⁴ Idem p. 76

- Pós-Venda: É caracterizada como a fase posterior à venda ao cliente. Comumente é chamada de assistência técnica ou serviços de atendimento ao cliente.

Esta é a principal parte envolvida em um plano de marketing.

Deve-se verificar o nível de satisfação do cliente com relação ao produto ou serviço e atendimento. Verificar possíveis faltas no produto e ouvir as sugestões dos clientes.

As peças de reposição para eventuais trocas dentro da garantia devem estar dispostas para entrega imediata. O atendimento deve ser o melhor possível.

Uma pós-venda bem feita leva a empresa a ter credibilidade e dar segurança e suporte aos clientes, não os deixando à "deriva". Clientes satisfeitos geram mais clientes e conseqüentemente, as vendas aumentam.

Em contrapartida, uma pós-venda mal feita pode comprometer a credibilidade e reduzir drasticamente as vendas da empresa.

2.8 Legislação e Normas

Este é um fator de extrema importância para ser avaliado no negócio em questão. A legislação vigente no local de implantação do negócio deve ser bem conhecida por parte do empreendedor e seus colaboradores. O não conhecimento da normas e leis podem ocasionar sérios problemas que vão desde

as multas aplicadas até o fechamento parcial ou total do empreendimento.

O empreendedor deve, junto com seu contador, avaliar todas as leis, prós e contras e decidir sobre a melhor forma de atuar em seu negócio economicamente sem obstrução das leis.

2.9 Plano de Negócios para a Pequena Empresa

Muitos empreendedores, ao terem idéia de montar um negócio, o fazem de forma instintiva e intuitiva, sem a busca de dados concretos.

Isto é causa de insucesso de inúmeras empresas, que, na insuficiência de informações, vagam sem um plano de negócio definido.

Berle⁵⁵ caracteriza plano de negócios como o projeto, o mapa, a declaração de planos e esperança. A bússola do empreendedor, as diretrizes para ação. A filosofia empresarial baseada em realismo. É a radiografia atual e futura do negócio.

O plano de negócio é importante quando se quer:

- Iniciar um novo negócio
- Expandir um negócio
- Vender ou passar um negócio
- Obter empréstimos.

⁵⁵ BERLE, G. e KIRSCHNER, P. *Plano de Negócio Instantâneo*. Axcel Books Editora, Rio de Janeiro, 1994.

O plano de negócios é um "checklist" de ações a serem formadas pelo empreendedor, e que, quando aplicadas corretamente, no início de um novo negócio, forma um alicerce extremamente firme, com linhas bem definidas.

O "checklist" relativo ao plano de negócios deve conter os seguintes itens:

- Tipo de negócio: deve-se estabelecer qual a área de atuação do negócio, bem como verificar a experiência do empreendedor ou funcionário no ramo em questão.
- Capital: deve-se verificar a disponibilidade do capital para implantação do negócio. Se forem necessários financiamentos, existe a necessidade de uma avaliação de bens como garantia razoável ao empréstimo.
Os recursos devem ser suficientes para atender às despesas extras e a empresa deve ter a capacidade de obter crédito para enfrentar dificuldades financeiras inesperadas.
- Local: o local para instalação do negócio deve ser conveniente para satisfazer os objetivos da empresa, bem como possuir espaço físico suficiente para atender as necessidades do empreendimento.
- Produto ou Serviço: deve-se verificar se há demanda para o produto no mercado local ou em mercados próximos. Se a demanda não for aparente, deve-se verificar se um bom trabalho de marketing pode auxiliar o desenvolvimento desta.
- Escrituração: todas as transações da empresa devem ser contabilizadas de modo a fornecer registros para conhecimento do proprietário-gerente, bem como relatórios para autoridades municipais, estaduais e federais.

- **Registros Internos:** relatórios necessários para se avaliar receitas, despesas, estoque, folha de pagamento e posições financeiras.
- **Administração:** o sucesso do empreendimento está condicionado aos conhecimentos gerais de administração do proprietário-gerente. O bom entendimento dos principais fatores gerenciais contribui para uma gestão bem sucedida.
- **Recursos Humanos:** é o principal fator diferencial da empresa. Nenhuma empresa vive sem colaboradores. Há, então, a necessidade de se manter uma mão-de-obra disponível bem treinada para o bom atendimento ao cliente.
- **Estoques:** a empresa deve contar com um estoque de matérias primas, insumos e produtos acabados, dimensionados de forma a suprir as necessidades dos clientes em todas as estações.
- **Marketing:** área responsável por auxiliar o crescimento da empresa, com uso de pessoal experiente ou agências, de forma a selecionar formas corretas de apresentar produtos/serviços aos consumidores.
- **Impostos:** devem ser quitados em dia e controlados de forma a deixar a empresa em situação legal perante o Município, Estado e Federação.
- **Licença e Registros:** deve-se assegurar que o negócio que se deseja abrir esteja devidamente registrado e licenciado em níveis municipal, estadual e federal. Para isto, é necessário o auxílio de um advogado ou contador.

Pode-se enumerar uma série de ações a serem tomadas de forma a levantar o maior número de dados possíveis sobre o negócio em questão:

1 - **Geração de Idéias:** É o processo inicial para a concepção de um novo negócio. Ocorre geralmente em momentos informais em que o empreendedor se coloca trabalhando, descansando, passeando ou conversando com amigos ou parentes.

2 - **Definição do Tipo de negócio:** Após o surgimento das idéias iniciais, deve-se repensar estas, e definir o tipo de negócio que será criado. Este item é extremamente importante, pois será tomada a decisão de com que área se irá trabalhar.

3 - **Definição do Nicho de Mercado de Atuação:** Uma nova empresa deve ter um segmento de mercado característico para sua atuação. Isto faz parte do planejamento estratégico da empresa, visando o direcionamento das atividades, de forma a especializar a empresa. O negócio deve ser perfeito dentro do mercado concebido.

4 - **Definição do Produto/Serviço:** Definidos o negócio e o mercado-alvo, deve-se estudar qual produto/serviço a empresa irá oferecer. Deve-se tomar como pontos básicos as características dos consumidores em potencial que usufruirão dos produtos ou serviços da empresa.

5 - **Pesquisa de Mercado:** A pesquisa de mercado será utilizada, para se verificar a viabilidade do empreendimento no que tange a seus produtos ou serviços. Caso se constate um interesse muito pequeno pelo mercado nos produtos/serviços, deve-se retornar a etapa quatro, definição do produto/serviço.

6 - **Projeto do Produto:** Esta etapa caracteriza-se pela concepção do produto. Deve-se ter muito cuidado, pois um projeto de produto mal elaborado compromete o andamento dos negócios. Deve-se pensar muito no cliente consumidor nesta etapa.

7 - **Definição do Processo Produtivo:** O empreendedor deverá definir qual tipo de processo se adequa melhor ao produto em questão. Deve sempre pensar em custos e qualidade.

8 - **Projeto do Processo:** Deve-se projetar um processo que atenda às necessidades, econômico, flexível e eficiente.

9 - **Definição do Capital Empregado:** Qualquer empresa necessita definir o montante de dinheiro que será empregado para iniciar e manter o negócio. Isto é feito, fazendo um levantamento do imobilizado geral, além de um capital de giro em disponibilidade para as ações da empresa. Caso não exista a disponibilidade do montante em capital próprio, deve-se procurar um agente financeiro para a obtenção de recursos.

10 - **Definição do Local da Empresa:** Deve ser definido com base nos interesses e necessidades da empresa. Um local bem definido "auxilia" muito no desenvolvimento do empreendimento.

11 - **Contratação de um contador:** Uma das primeiras ações do empreendedor deve ser a contratação de um especialista em contabilidade. As ações são agilizadas e realizadas economicamente.

12 - **Licenciamento e Registros:** É a abertura legal da empresa. É realizada com o auxílio do contador ou advogado.

13 - **Contratação de Pessoal:** Se a contratação de colaboradores for necessária, deve-se executá-la de forma eficiente de modo a suprir as verdadeiras necessidades da empresa. Deve-se fornecer um bom treinamento às pessoas selecionadas.

14 - **Plano de Marketing:** As ações relativas a promoções e propaganda devem ser planejadas de forma econômica e eficiente, auxiliando o crescimento da empresa.

15 - **Controle Financeiro:** Será responsável pelo controle dos recursos monetários existentes na empresa, visando à diminuição de imprevistos e surpresas.

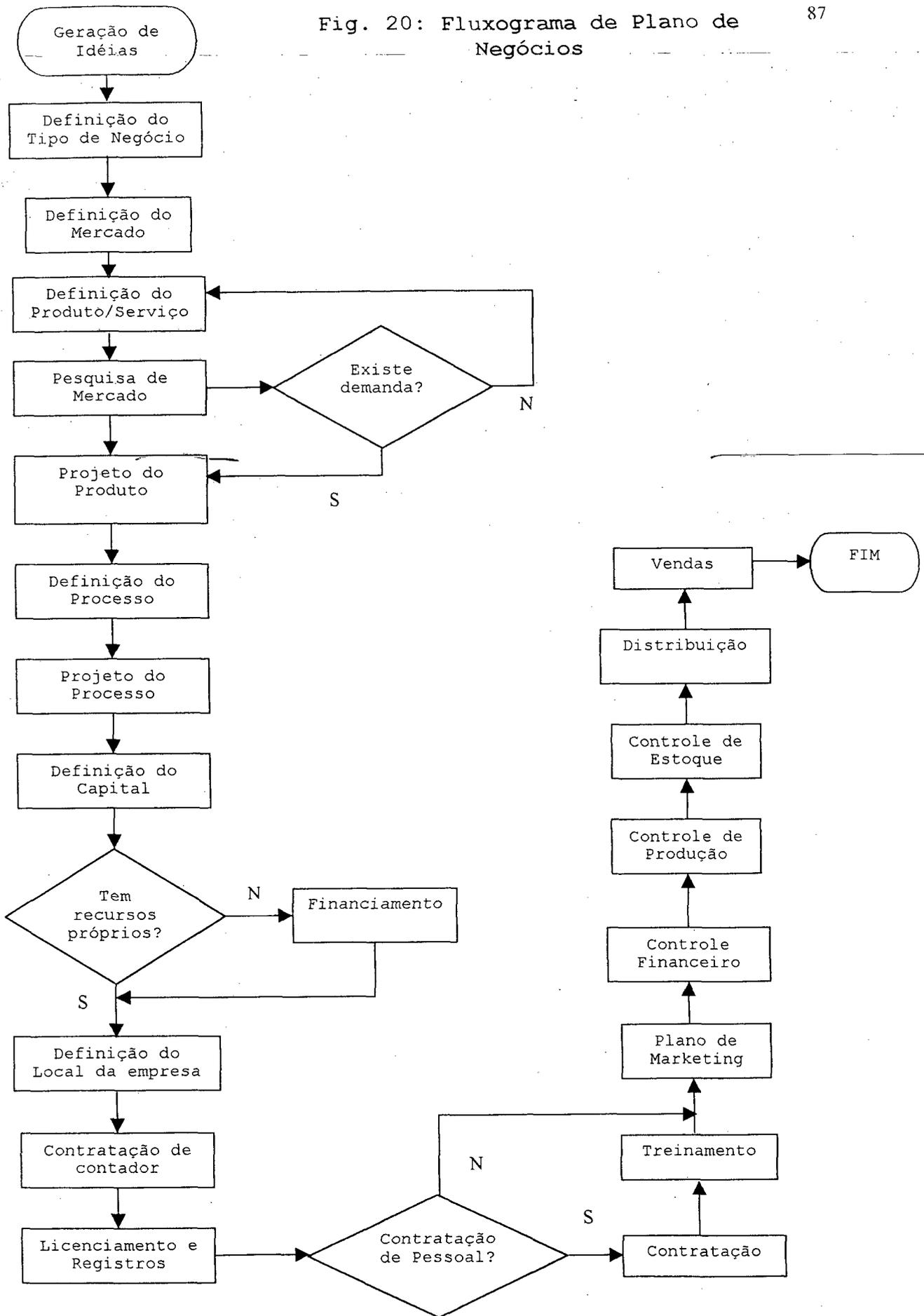
16 - **Controle de Produção e Estoques:** Deve ser realizado com o intuito de manter uma produção eficiente baseada na demanda e materiais sempre disponíveis, conforme as necessidades.

17 - **Distribuição dos Produtos/Serviços:** É importante selecionar uma rede de distribuição para que a mercadoria ou serviços estejam sempre disponíveis, sem atrasos.

18 - **Vendas:** É o contato direto do produto com os consumidores. A venda deve ser bem feita por pessoas especializadas.

A figura a seguir mostra um fluxograma que indica as etapas a serem seguidas em um plano de negócios baseados nos fatores anteriormente discriminados:

Fig. 20: Fluxograma de Plano de Negócios



Estes são os principais elementos de sobrevivência para empresas de pequeno porte encontrados na literatura, alguns aplicados diretamente na concepção do negócio e outros que podem ser desenvolvidos durante sua gestão.

Existem muitos fatores que podem influenciar o sucesso ou fracasso de pequenos empreendedores. Desta forma, se faz necessário buscar um método prático para avaliação e identificação dos mesmos no mundo real. O modelo mostrado no capítulo posterior se propõe a este objetivo.

CAPITULO III

Modelo Utilizado para avaliar o sucesso/fracasso de pequenos empreendedores

Nesta parte do trabalho é descrito o modelo utilizado para avaliar o fracasso dos pequenos empreendedores e suas principais características, bem como a justificativa que levaram a escolha dos fatores utilizados na construção deste.

O empreendedor possui determinadas características marcantes que correspondem a sua personalidade. Desta forma, o sucesso próprio vai depender de suas habilidades para lidar com questões relevantes, envolvendo o gerenciamento do seu empreendimento. Estas questões são a base para este modelo que engloba também, as principais causas de fracasso detectados no capítulo anterior.

3.1. Características do modelo.

O modelo proposto aqui tem como característica avaliar quais fatores levam efetivamente os pequenos empreendedores ao fracasso em seus negócios.

Estes determinantes foram colocados em um organograma de forma a tentar descobrir quais são os mais efetivos, a partir de alguns sintomas, que caracterizam o insucesso do empreendimento.

O modelo está dividido em fatores gerais sintomáticos que podemos chamar de primários, que por sua vez se desdobram em vários secundários e finalmente estes levam a elementos terciários que não podem mais ser desdobrados em outros e são efetivamente, os que serão estudados.

Estes fatores Terciários compõem o modelo básico, representando as principais causas que provocam os sintomas (fatores primários) que são identificados na gestão do empreendimento.

Busca-se com isto, identificar os determinantes de insucesso causadores destes sintomas para posterior diagnóstico.

A organização dos fatores de fracasso segue o seguinte esquema:

3.2. Abertura de fatores primários:

A empresa não vende porque possui :

- Alto preço do seu produto;
- Baixa qualidade dos produtos;
- Deficiência em recursos humanos;
- Saturação do mercado;
- Canais de distribuição defeituosos;
- Redução brusca do mercado.

3.3. Abertura dos fatores secundários:

Altos preços de seus produtos derivam de:

Altos custos administrativos;
Altos custos de matéria-prima e insumos;
Falta de planejamento econômico;
Concorrência;
Mercado.

A baixa qualidade dos produtos deriva da:

Deficiência no processo de produção;
Deficiência de mão-de-obra;
Insumos e matéria-prima de baixa qualidade;
Deficiência de projeto;
Concorrência.

Deficiência de Recursos Humanos:

Falta de preparo e treinamento;
Disponibilidade de mão-de-obra na região.

Saturação de mercado:

Excesso de ofertas;
Crise econômica financeira;
Problemas na distribuição de renda.

Canais de Distribuição:

Deficiência no planejamento da distribuição do produto.

3.4. Abertura dos fatores Terciários

Alto Custo Operacional:

Deficiência de projeto;
Alto custo de mão-de-obra especializada;
Alto custo de insumos e matéria-prima;
Deficiência no processo;
Deficiência na escolha da localização;
Gestão Financeira;
Gestão de Produção.

Alto custo do capital:

Medidas econômicas do governo.

Alto custo de Matéria Prima e insumos:

Deficiência de projeto;
Deficiência no processo;
Qualidade;
Deficiência na escolha de fornecedores;
Disponibilidade de insumos.

Deficiência de mão de obra:

Falta de preparo, treinamento e disponibilidade da mão-de-obra (Gestão de Recursos Humanos).

Insumos e M.P. de baixa qualidade:

Deficiência na escolha de fornecedores;
Indisponibilidade de fornecedores.

Excesso de ofertas:

Deficiência quanto ao estudo de mercado (Gestão Comercial);

Localização Inadequada.

Chega-se, então, a uma série de possíveis fatores de fracasso:

1 - Relacionados a oferta:

- Localização;
- Disponibilidade de insumos;
- Disponibilidade de capital;
- Disponibilidade de mão-de-obra.

2 - Relacionados a produto:

- Projeto do Produto;
- Projeto do processo.

3 - Demanda:

- Características do mercado;
- Localização do empreendimento.

4 - Gestão Administrativa:

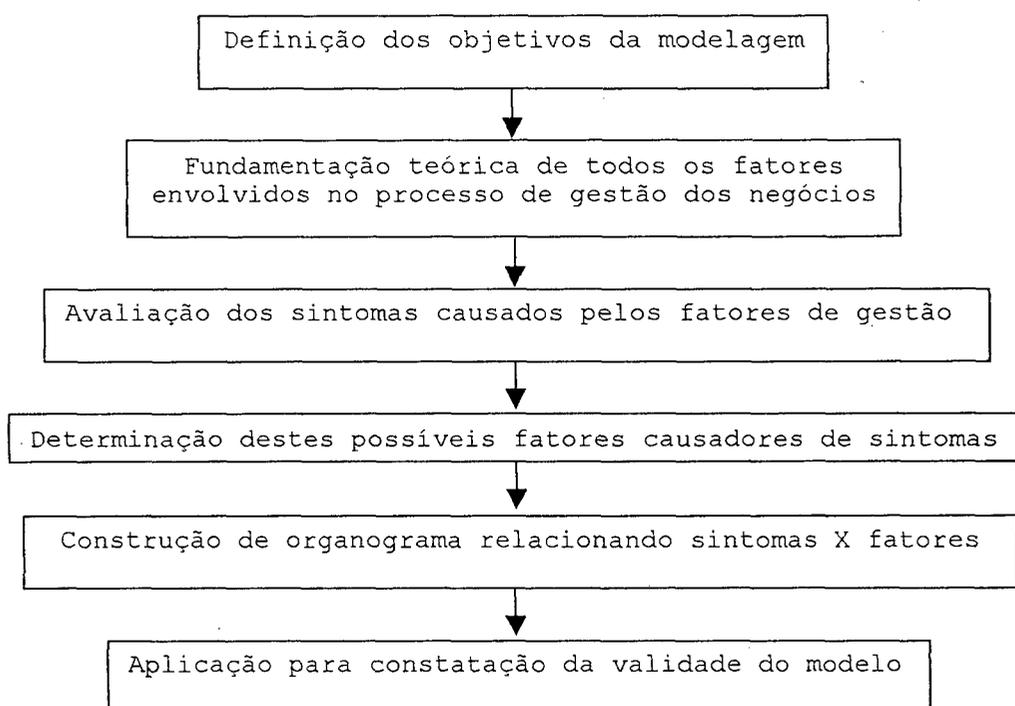
- Gestão financeira;
- Gestão de Recursos humanos;
- Gestão de Produção;
- Gestão Comercial.

5 - Outros Fatores Significativos:

- Legislação Vigente;
- Patrimônio do dono;
- Sociedade envolvida.

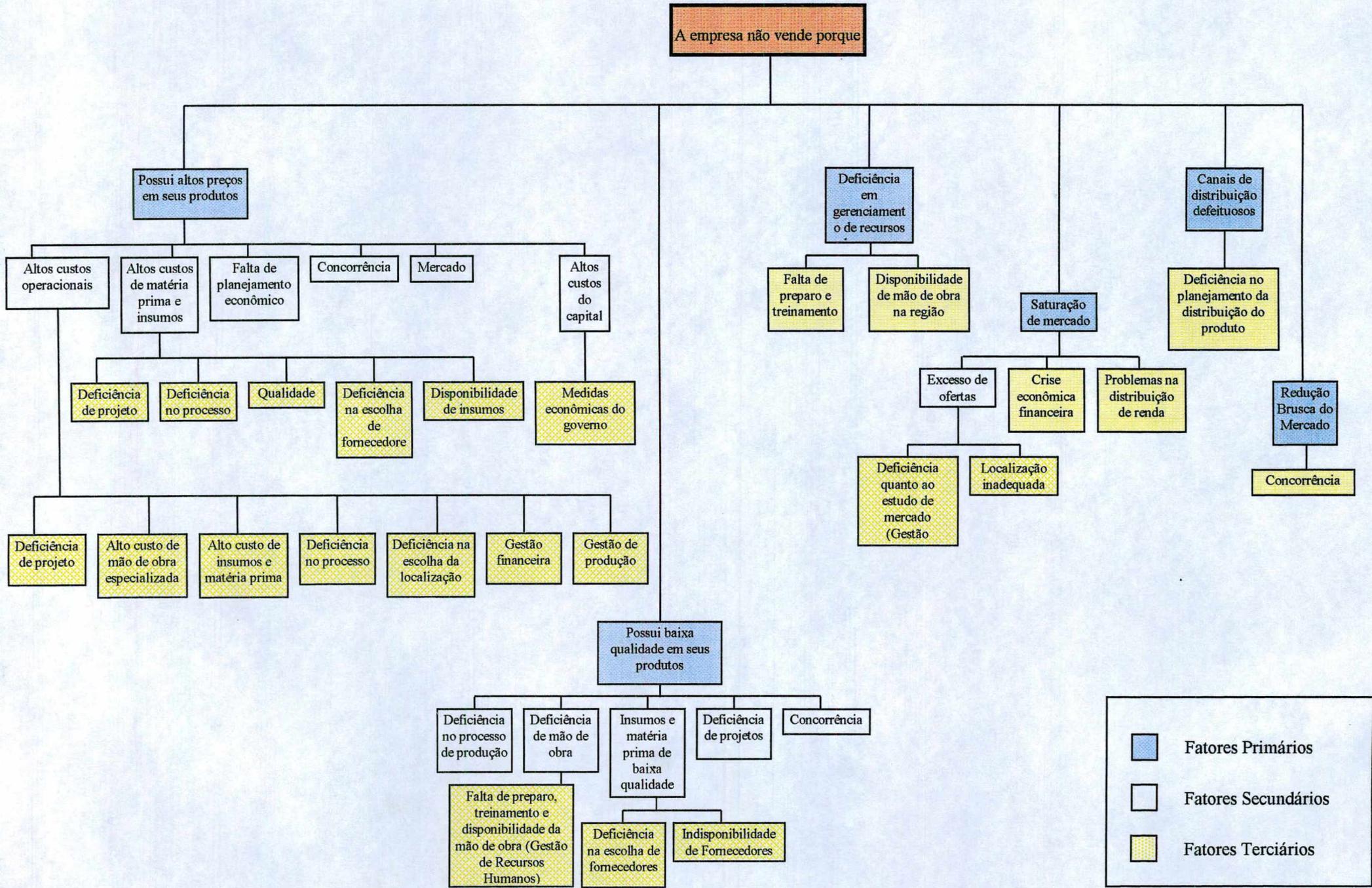
Os Passos utilizados na a criação do modelo são os seguintes:

Fig. 21 - Passos utilizados na construção do modelo.



Uma visão geral do modelo pode ser observada na figura 22:

Fig. 22: Modelo de Fatores de Fracasso



3.5 - Metodologia da Pesquisa

A metodologia que orienta a pesquisa teve como propósito avaliar as características dos empreendedores relacionados à gestão de seus negócios.

3.5.1 - Procedimentos

A presente pesquisa de campo tem um caráter exploratório, uma vez que tem por objetivo, descrever, explicar e explorar um fenômeno.

Os objetivos do estudo foram atingidos através da aplicação de questionário estruturado, composto por perguntas abertas e fechadas.

A partir dos fatores de gestão de negócios descritos no capítulo anterior, elaborou-se o questionário de coleta de dados. Optou-se pelo questionário como instrumento de coleta, visto que, permite abranger um maior número de pessoas com significativa economia de tempo, facilitando também, o tratamento dos dados e as conclusões da pesquisa.

Na elaboração do questionário tomou-se os seguintes cuidados:

- Na redação das questões, levou-se em consideração a cultura dos pequenos empresários, e seus conhecimentos, muitas vezes deficientes em relação à linguagem específica.

- No questionário foi utilizada a escala Likert, de 1 a 5 para facilitar o tratamento estatístico dos dados. Somente as questões de 81 a 86 tiveram suas escalas de respostas modificadas para apenas duas opções: "sim" e "não".
- O questionário sofreu três modificações, à medida que foram realizados pré-testes. Substituiu-se alguns termos com o objetivo de utilizar uma terminologia clara e de fácil compreensão a todos os sujeitos da pesquisa.

3.5.2 - Definições Teóricas das Variáveis

Para a adequada compreensão do presente estudo, torna-se necessário definir alguns termos utilizados:

- Empresa aberta - A empresa aberta é caracterizada por continuar exercendo suas atividades, ou seja, continua em funcionamento.
- Empresa fechada - Considera-se empresa fechada, a empresa que não continua exercendo atividade alguma no ramo estudado, ou seja, que finalizou suas atividades.
- Empresa bem-sucedida - empresa que continua exercendo suas atividades, obtendo algum tipo de retorno, após cinco anos da sua abertura.
- Empresa têxtil - empresa que exerce atividade na área têxtil, seja na parte de confecção de roupas ou tecidos.

- Empresa moveleira - empresa que exerce algum tipo de atividade na área de fabricação de móveis de madeira ou similares, seja para uso comercial ou residencial.

3.5.3 - Delimitação Do Universo Da Pesquisa

Para viabilizar a pesquisa dentro dos limites de recurso e tempo disponíveis para sua realização, o universo foi definido segundo setores representativos da economia Catarinense que são:

- Empresa Têxtil
- Empresa Moveleira

3.5.4 - Período De Tempo

Os trabalhos de campo foram realizados entre os dias 1º e 21 de março do ano de 1997.

3.5.5 - Plano de Amostragem

Para se definir a amostra da pesquisa, adotou-se o método aleatório probabilístico. Isto se deve à amostra aleatória ser compatível com a pesquisa exploratória, tal qual foi adotada neste trabalho. Dessa maneira foram escolhidas 600 empresas, como demonstra a tabela 6 a seguir:

Tabela 6: Número de empresas abertas e fechadas segundo ramo de atividade econômica.

Setor da Economia	Empresas Abertas	Empresas Fechadas	TOTAL
Empresa Têxtil	150	150	300
Empresa Moveleira	150	150	300
TOTAL	300	300	600

3.5.5 - Área Geográfica

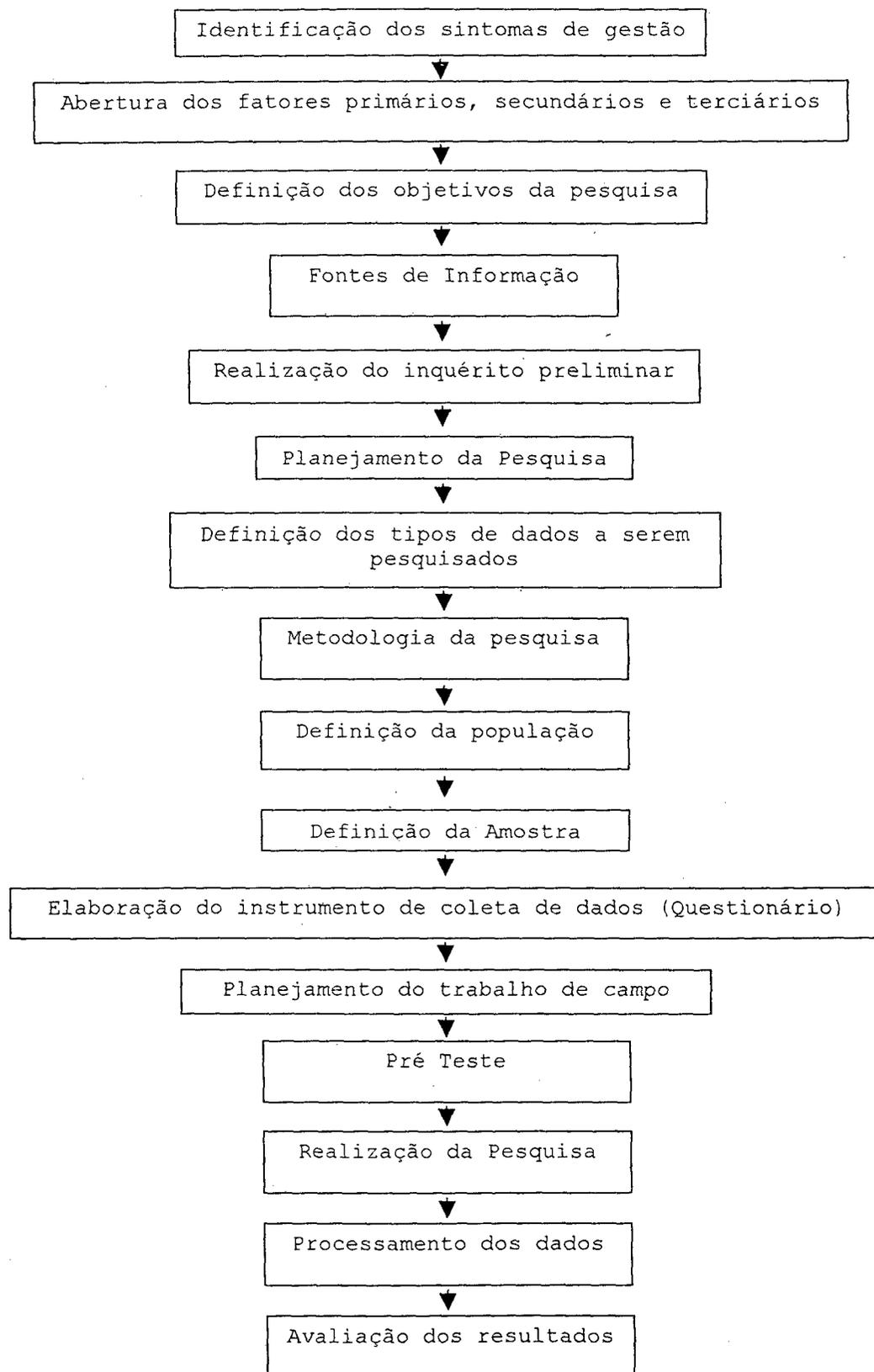
Foram sujeitos da pesquisa os proprietários das empresas situadas nas seguintes localidades, como demonstra a tabela 7 a seguir:

Tabela 7: Número de empresas segundo sua localização.

Localidade	Número de Empresas
Biguaçu	35
Blumenau	65
Brusque	65
Criciúma	50
Florianópolis	50
Jaraguá	50
Joinville	65
Mafra	45
Rio Negrinho	50
São Bento do Sul	55

O sequenciamento de aplicação do modelo pode ser visualizado no fluxograma abaixo:

Figura 23: Sequência de aplicação do modelo.



Deve-se verificar como próximo passo, se estes possíveis fatores encontrados contribuem efetivamente para o fracasso dos empreendimentos. Isto será avaliado pela aplicação prática do modelo que visa mostrar a diferença nas respostas de dois grupos de empreendedores: os fracassados e os que tiveram sucesso.

CAPÍTULO IV

4. Aplicação Prática do Modelo

4.1. - Metodologia de Coleta de Dados

Foram utilizadas para o levantamento da amostra todas as fontes de informações possíveis como: cadastros em prefeituras municipais, Associações Comerciais e Industriais, Secretaria de Estado da Indústria e Comércio, Junta Comercial, Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina e SEBRAE.

A coleta de dados foi efetuada através de entrevistas guiadas por um questionário estruturado previamente. Os questionários foram aplicados por meio de entrevistas pessoais, previamente marcadas e realizadas por uma equipe composta por 12 pesquisadores e 3 supervisores de campo treinados e coordenados pela equipe de suporte da HP Consult.

Embora o questionário tenha aplicabilidade necessária para ser efetuada a pesquisa, optou-se pela realização de entrevistas, pela maior flexibilidade que este método oferece. Assim, foram aproveitadas as vantagens dos dois métodos; entrevista e questionário, de modo que o questionário estruturado foi preenchido na presença do entrevistador. O questionário utilizado na pesquisa se encontra no anexo 1.

4.2. - Resultados

A análise dos resultados obedece aos seguintes critérios:

4.2.1. - Análise Preliminar

Foram entrevistados 600 empreendedores, 300 fracassados e 300 não-fracassados. O questionário é composto de 62 questões. Para cada fator gerencial foram elaboradas quatro questões, que, utilizando a escala de Lickert, avaliaram o conhecimento inicial do empreendedor ao abrir a empresa, conhecimento atual do fator, se fez um estudo inicial deste para abrir o negócio, e para os empreendedores do grupo 2, isto é, os fracassados, se o fator pode ter contribuído para o fracasso do empreendimento. A utilização de quatro questões se deu com o objetivo de se avaliar a coerência nas respostas obtidas.

A primeira análise feita foi o cálculo do coeficiente de correlação de Pearson para se avaliar a correlação entre as respostas relativas a um mesmo fator, e se verificar o grau de dependência entre as questões. Nesta análise, considerou-se os seguintes níveis de associação:

Correlação	Valor
Fraca	até 0.15
Média	0.15 a 0.50
Forte	acima de 0.50

Os resultados são apresentados na tabela 08:

Tabela 8: Correlação de Pearson entre os grupos de questões.

Tópico	Questões	Coefficiente de Correlação	Correlação
Projeto do Produto	25/26	0,076	fraca
	26/27	0,159	média
	25/27	0,180	média
Processo de Produção	29/30	0,414	média
	30/31	0,269	média
	29/31	0,333	média
Mercado	33/34	0,007	fraca
	34/35	-0,097	fraca
	33/35	0,287	média
Localização	37/38	0,136	fraca
	38/39	0,228	média
	37/39	0,090	fraca
Publico Alvo	41/42	0,235	média
	42/43	-0,009	fraca
	41/43	0,185	média
Fornecedores	45/46	0,084	fraca
	46/47	-0,104	fraca
	45/47	0,207	média
Capital	49/50	0,232	média
	50/51	0,315	média
	49/51	0,351	média
Mão de Obra	53/54	0,368	média
	54/55	0,337	média
	53/55	0,448	média
Administração Financeira	57/58	0,340	média
	58/59	0,543	forte
	57/59	0,353	média
Administração de R.H.	61/62	0,337	média
	62/63	0,300	média
	61/63	0,316	média
Adm. de Produção	65/66	0,575	forte
	66/67	0,250	média
	65/67	0,280	média
Administração Comercial	69/70	0,103	fraca
	70/71	0,081	fraca
	69/71	0,172	média
Planejamento	73/74	0,157	média
	74/75	0,351	média
	73/75	0,402	média
Legislação e normas	77/78	0,242	média
	78/79	0,154	média
	77/79	0,030	fraca

Pode-se observar que as questões estão, em geral, mediamente correlacionadas.

4.2.2. - Análise Dos Dados

Iniciou-se a análise das questões com a estatística descritiva, comparando os dois grupos de empreendedores. Foram calculadas a média, desvio padrão, mediana, moda, e coeficiente de variação para todas as questões. Estes resultados podem ser mostrados na tabela 09:

Variáveis com índice 1 - Empreendedores do grupo 1 - Não-fracassados.

Variáveis com índice 2 - Empreendedores do grupo 2 - fracassados.

Tabela 9: Estatística descritiva das questões.

Quest.	Méd. 01	Méd. 02	Median.01	Median.02	Des. Pad.01	Des. Pad.02	Moda 01	Moda 02	C.V 01	C.V 02
25	3,41	3,35	4	4	1,59	1,53	5	5	46,70	45,62
26	4,24	3,71	5	4	1,14	1,30	5	5	26,80	35,06
27	2,51	3,24	2	4	1,73	1,60	1	1	68,82	49,32
28		3,40		4		1,59		5		46,74
29	3,58	3,02	4	3	1,56	1,68	5	1	43,59	55,50
30	4,36	3,84	5	5	1,23	1,56	5	5	28,23	40,53
31	2,99	2,14	3	2	1,58	0,98	1	2	52,87	45,76
32		3,99		5		1,26		5		31,65
33	3,32	3,72	3	5	1,45	1,58	5	5	43,52	42,54
34	4,11	4,21	5	5	1,20	1,17	5	5	29,32	27,88
35	2,29	2,47	2	3	1,41	1,43	1	1	61,62	57,77
36		3,09		3		1,47		5		47,64
37	4,16	4,14	5	5	1,37	1,15	5	5	32,87	27,73
38	4,73	4,44	5	5	0,69	0,98	5	5	14,61	22,10
39	4,01	3,19	5	3	1,44	1,74	5	5	36,02	54,35
40		2,88		3		1,64		1		56,95
41	3,75	2,68	4	2	1,38	1,27	5	2	36,85	47,46
42	4,38	3,57	5	4	0,96	1,43	5	5	21,98	40,06
43	3,52	3,46	4	3	1,53	1,27	5	3	43,44	36,82
44		3,06		3		1,62		1		52,92

45	3,58	3,63	4	4	1,56	1,57	5	5	43,65	43,29
46	4,46	3,95	5	5	1,06	1,40	5	5	23,67	35,33
47	2,80	3,21	3	3	1,60	1,54	1	5	57,09	48,10
48		3,08		3		1,58		5		51,32
49	3,53	3,17	4	3	1,61	1,43	5	5	45,67	45,21
50	4,08	4,33	5	5	1,25	1,22	5	5	30,68	28,06
51	2,91	2,55	3	3	1,73	1,32	1	1	59,53	51,60
52		3,01		4		1,56		4		51,87
53	3,29	3,62	4	4	1,67	1,45	5	5	50,68	40,23
54	4,45	4,18	5	5	0,97	1,26	5	5	21,86	30,18
55	3,35	3,59	4	5	1,67	1,66	5	5	49,90	46,15
56		2,59		2		1,62		1		62,62
57	4,08	3,51	5	4	1,39	1,62	5	5	34,04	46,22
58	4,79	3,94	5	5	0,70	1,56	5	5	14,55	39,60
59	4,56	4,00	5	4	0,98	1,12	5	5	21,49	28,11
60		3,11		3		1,68		5		53,97
61	4,02	2,86	5	3	1,45	1,76	5	1	35,96	61,46
62	3,90	3,14	4	3	1,34	1,36	5	3	34,27	43,12
63	4,26	3,60	5	4	1,07	1,45	5	5	25,23	40,28
64		2,75		3		1,57		1		57,04
65	4,37	3,82	5	5	0,93	1,51	5	5	21,37	39,39
66	4,72	3,88	5	5	0,57	1,41	5	5	12,01	36,37
67	4,21	2,93	5	3	1,10	1,51	5	3	26,16	51,49
68		2,82		3,5		1,53		4		54,28
69	2,86	2,70	3	2	1,45	1,62	3	1	50,64	59,94
70	4,05	3,57	4	4	1,00	1,53	5	5	24,69	42,68
71	3,12	2,38	3,5	2	1,48	1,43	4	1	47,34	60,16
72		3,91		4		1,39		5		35,71
73	3,01	3,41	3	3	1,53	1,41	1	5	50,71	41,49
74	4,05	3,39	5	3	1,36	1,50	5	5	33,63	44,17
75	3,46	3,15	3	3	1,27	1,56	3	5	36,65	49,64
76		2,65		2		1,44		1		54,53
77	3,18	3,00	3	3	1,46	1,63	5	1	45,89	54,34
78	4,06	3,79	4	4	0,97	1,11	5	5	23,87	29,34
79	4,16	3,18	4	3	0,94	1,34	5	3	22,69	42,26
80		3,56		4		1,47		4		41,32
81	1,20	1,31	1	1	0,40	0,46	1	1	33,51	35,36
82	1,13	1,31	1	1	0,36	0,46	1	1	32,28	35,36
83	1,71	1,73	2	2	0,45	0,44	2	2	26,52	25,62
84		1,62		2		0,49		2		30,02
85	1,47	1,50	1	2	0,50	0,50	1	2	34,03	33,35
86	1,23	1,47	1	1	0,42	0,50	1	1	34,17	34,06

Posteriormente, procedeu-se à análise de Box & Whisker para as questões e os dois grupos. Esta análise permite uma clara visão dos dados e a posição mediana das respostas. A comparação visual é imediata entre os grupos.

A figura 24 apresenta estes resultados:

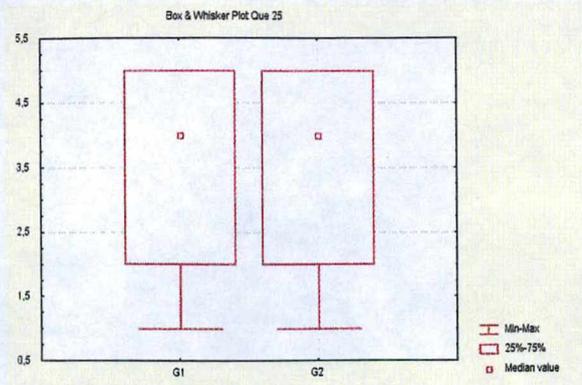


Fig. a

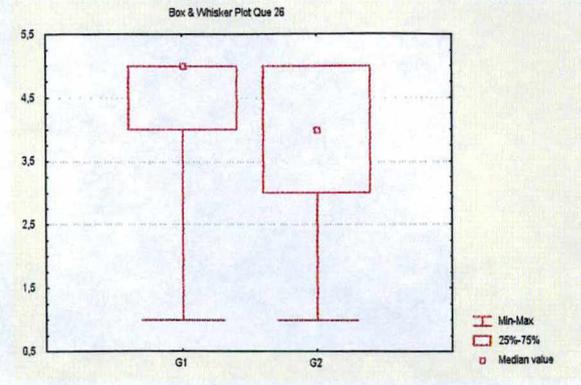


Fig. b

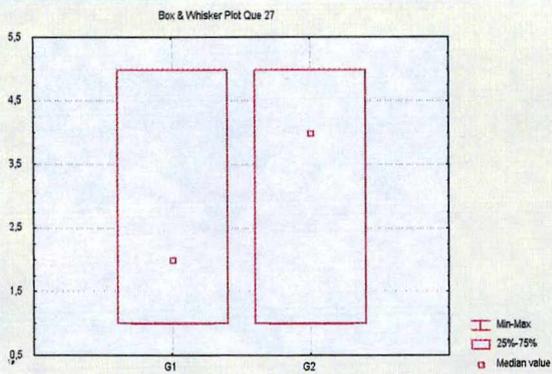


Fig. c

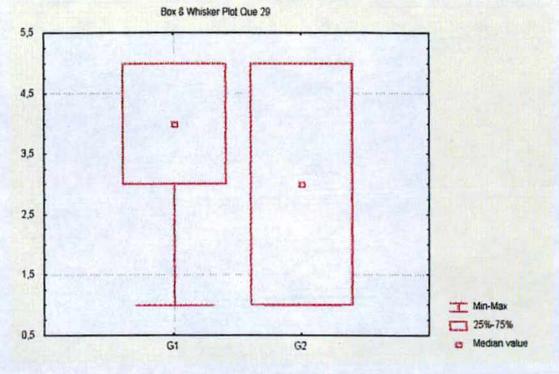


Fig. d

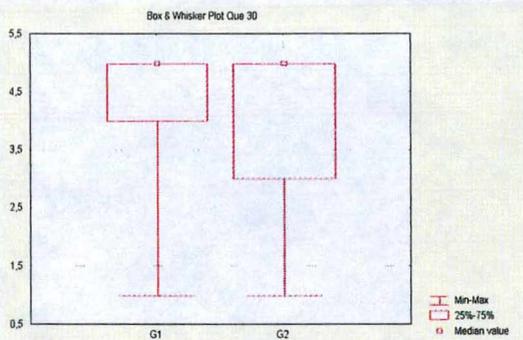


Fig. e

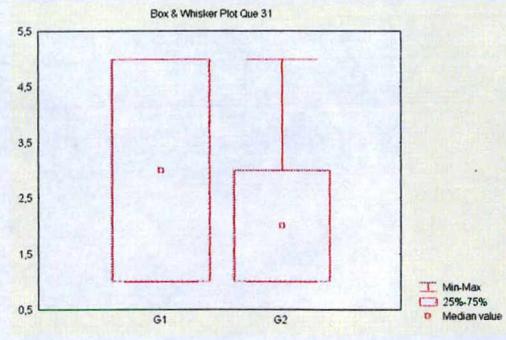


Fig. f

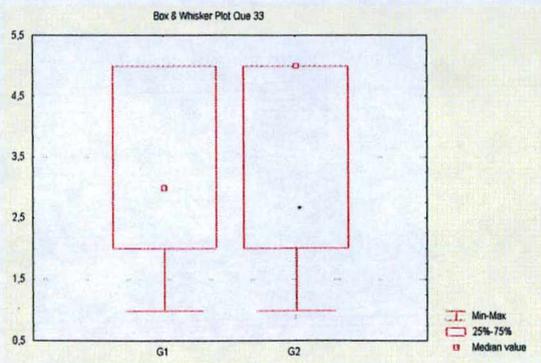


Fig. g

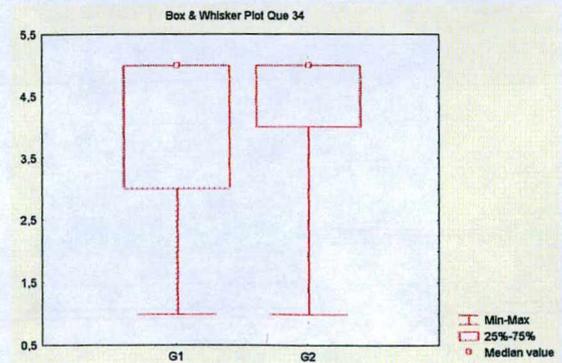


Fig. h

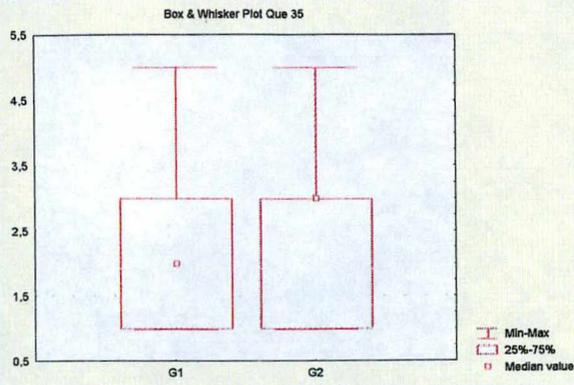


Fig. i

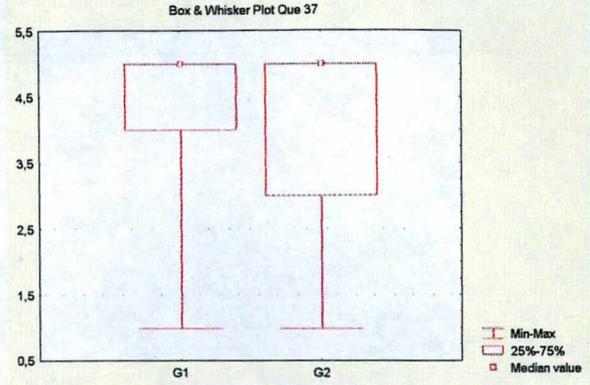


Fig. j

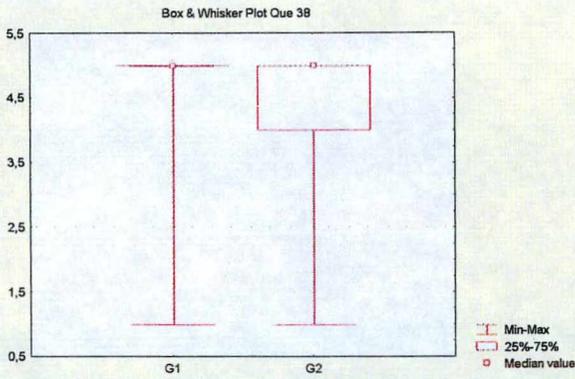


Fig. k

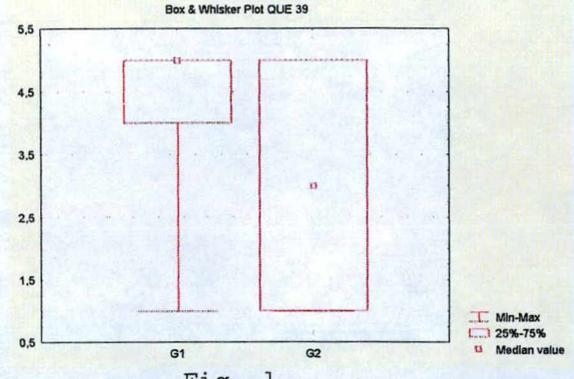


Fig. l

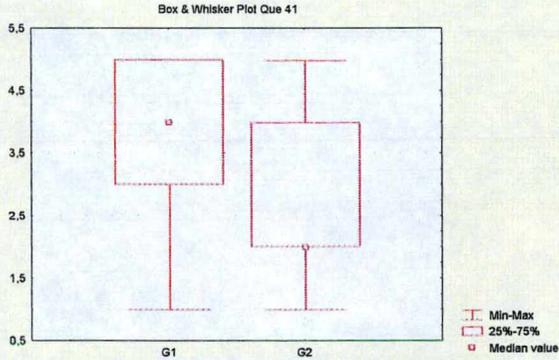


Fig. m

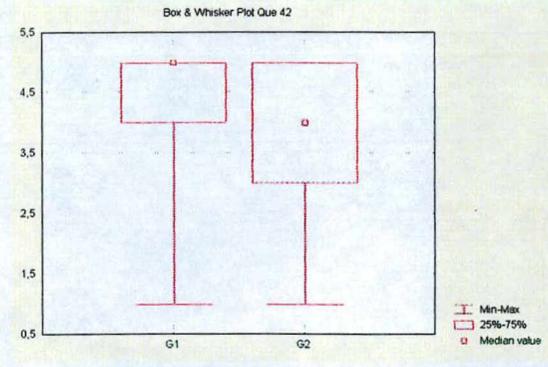


Fig. n

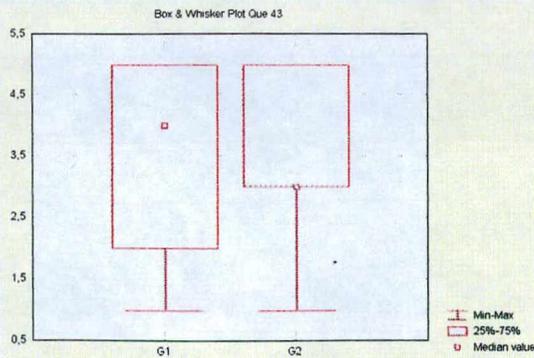


Fig. o

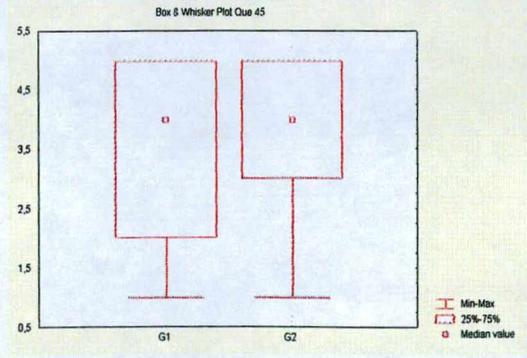


Fig. p

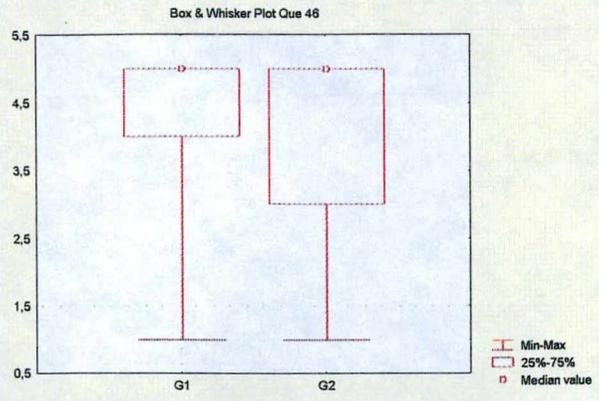


Fig. q

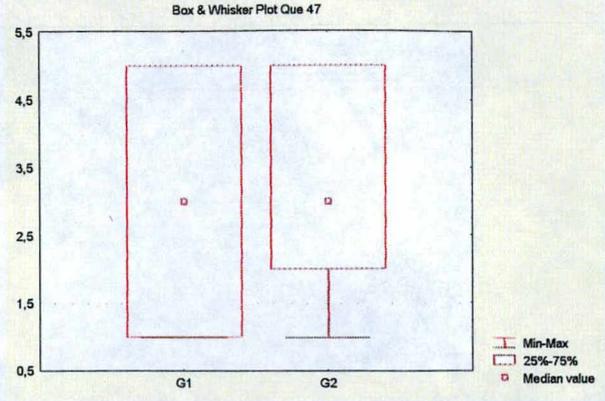


Fig. r

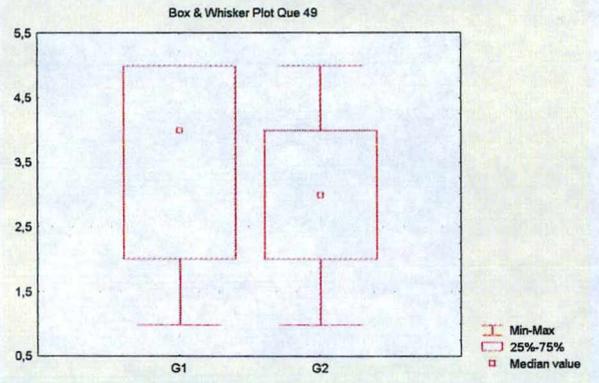


Fig. s

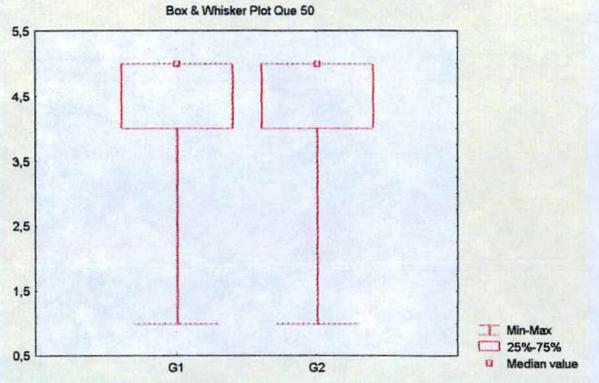


Fig. t

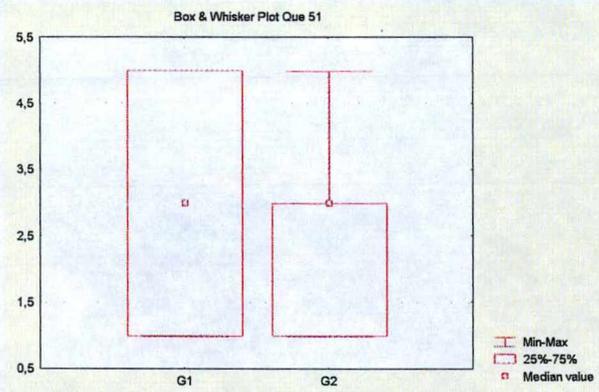


Fig. u

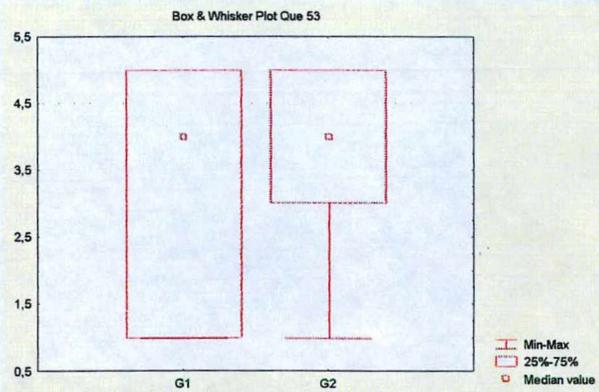


Fig. v

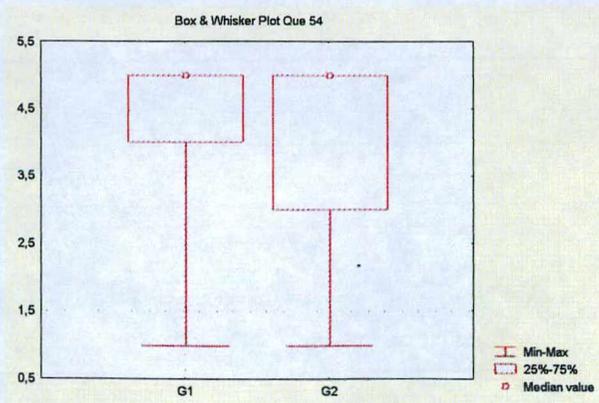


Fig. x

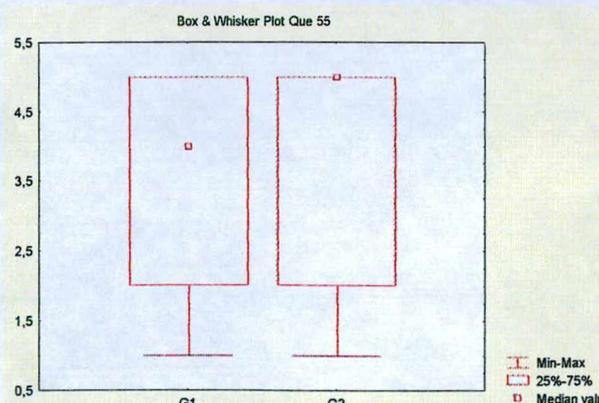


Fig. y

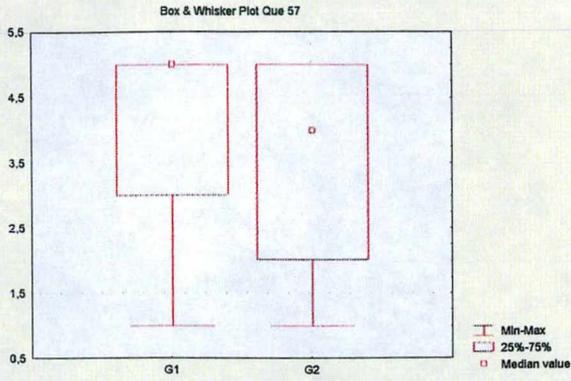


Fig. z

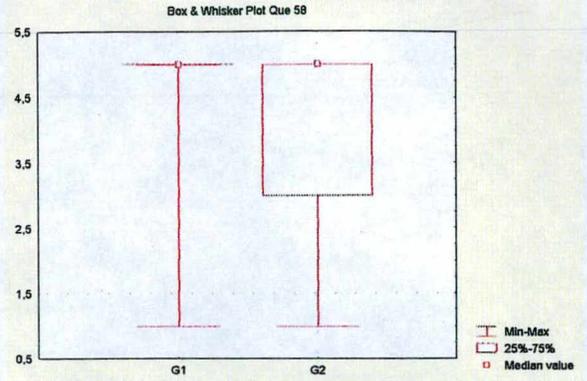


Fig. A1

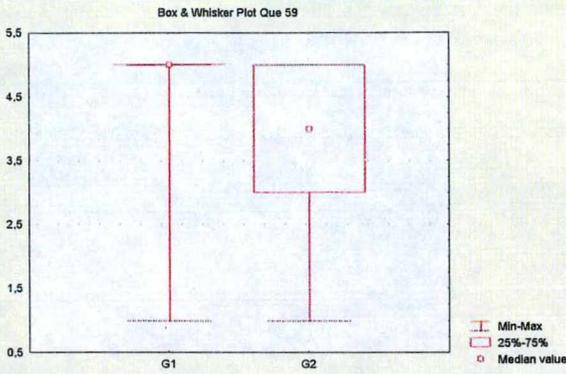


Fig. B1

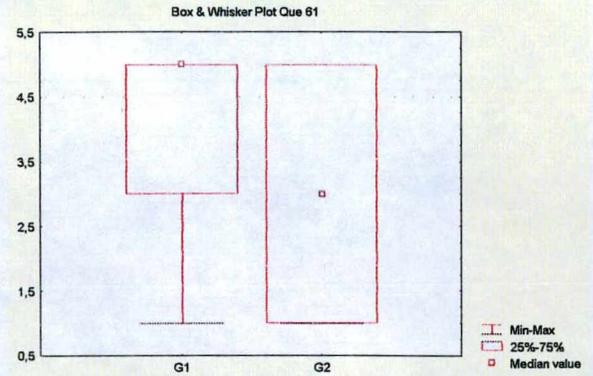


Fig. C1

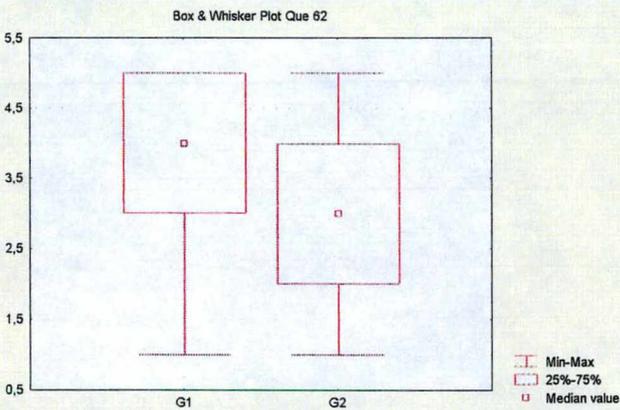


Fig. D1

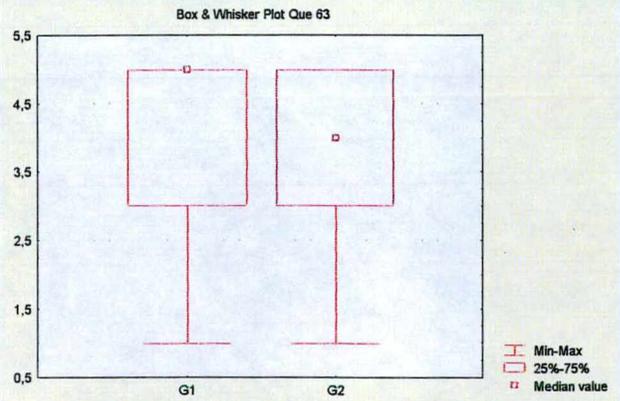


Fig. E1

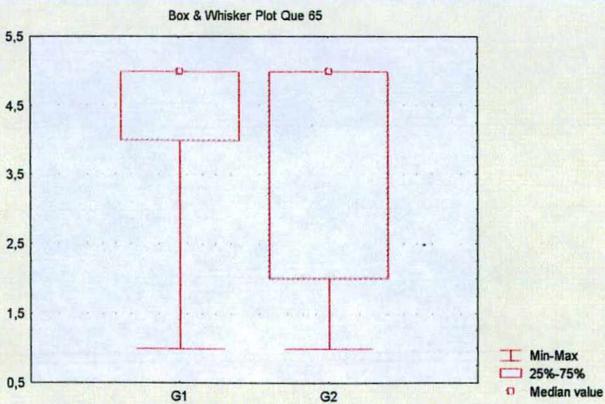


Fig. F1

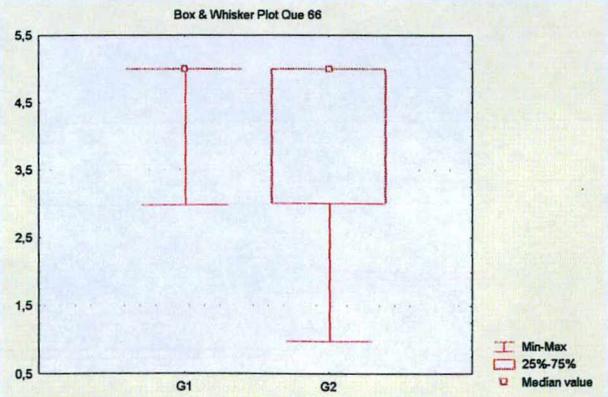


Fig. G1

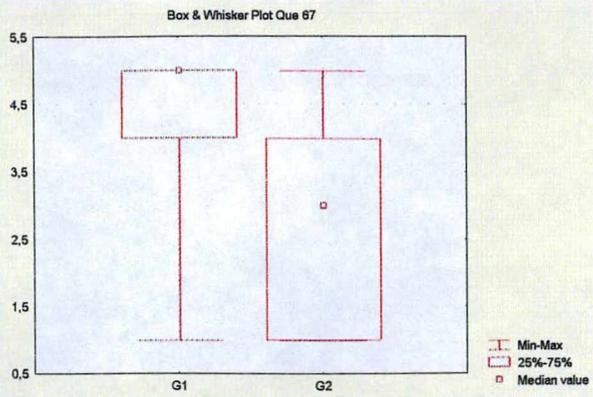


Fig. H1

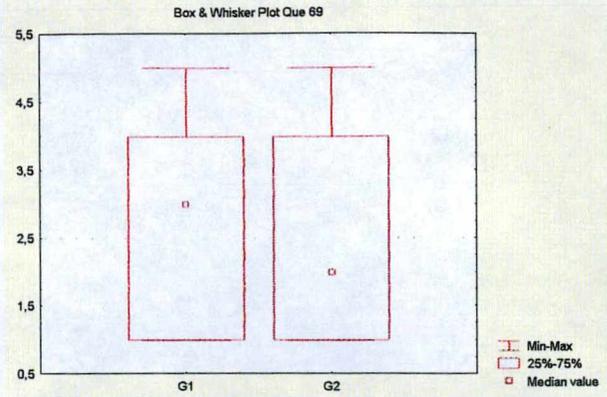


Fig. I1

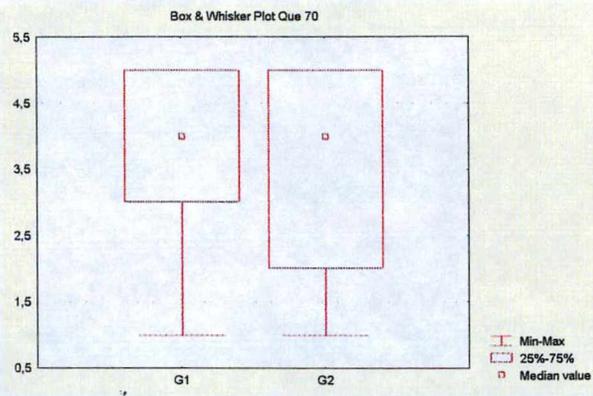


Fig. J1

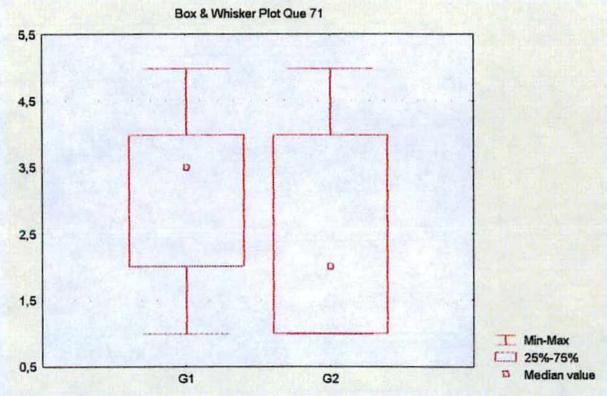


Fig. K1

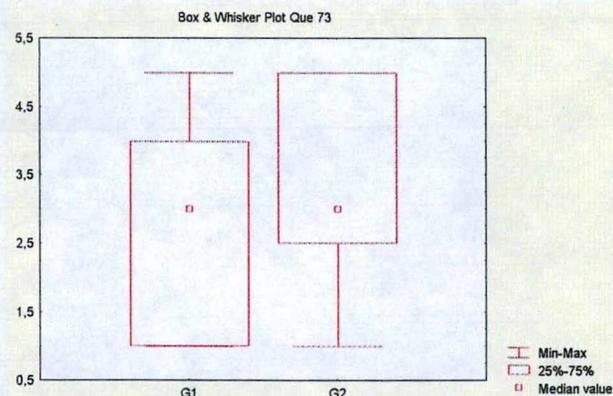


Fig. L1

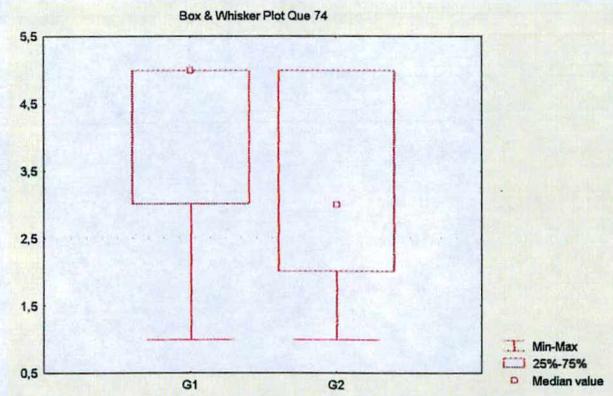


Fig. M1

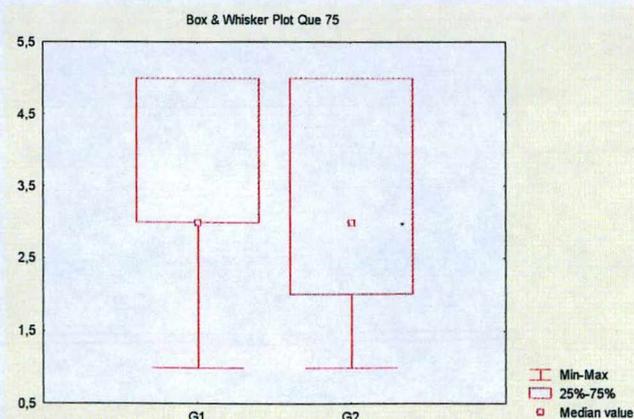


Fig. N1

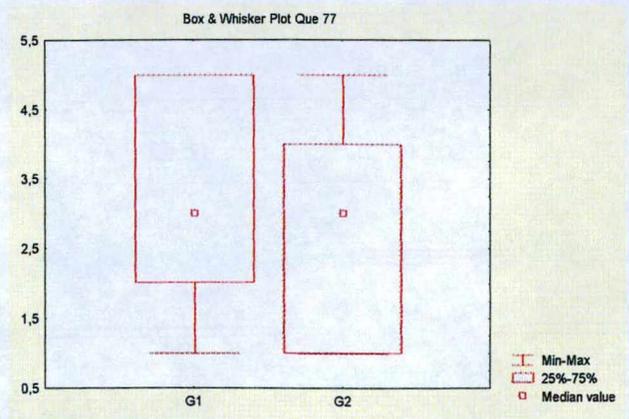


Fig. O1

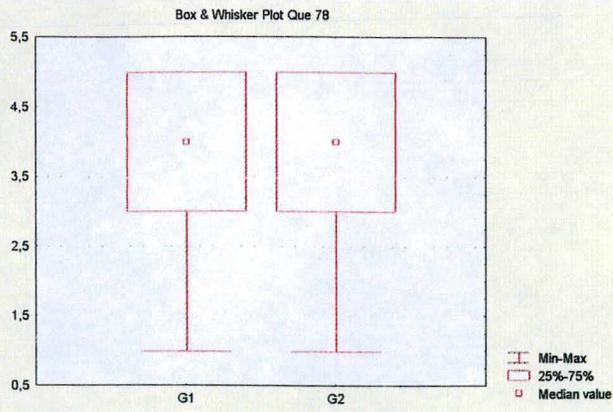


Fig. P1

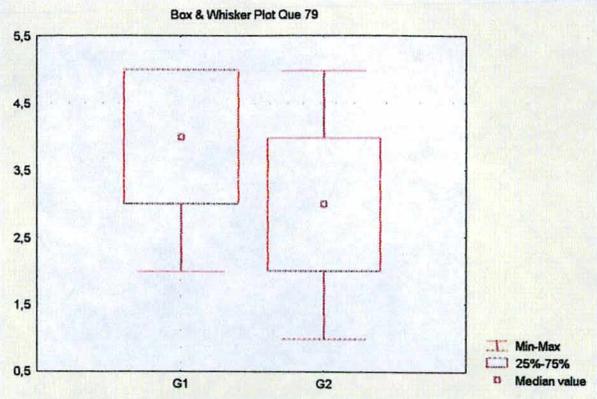


Fig. Q1

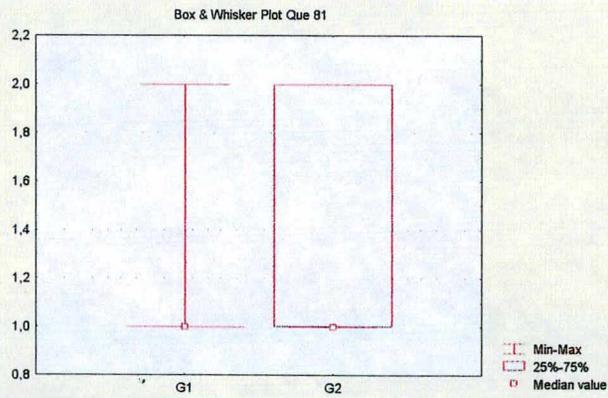


Fig. R1

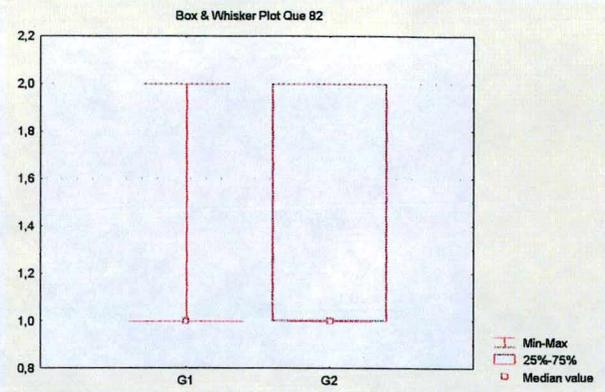


Fig. S1

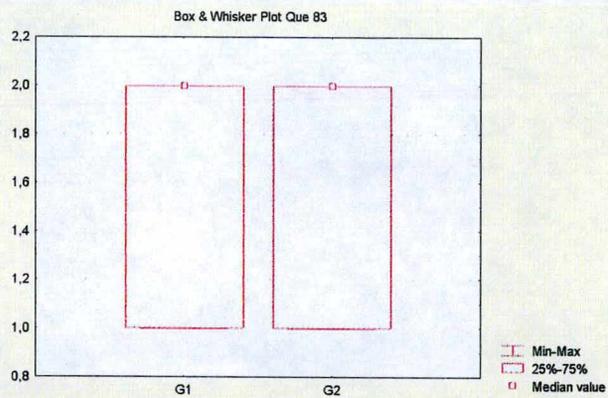


Fig. T1

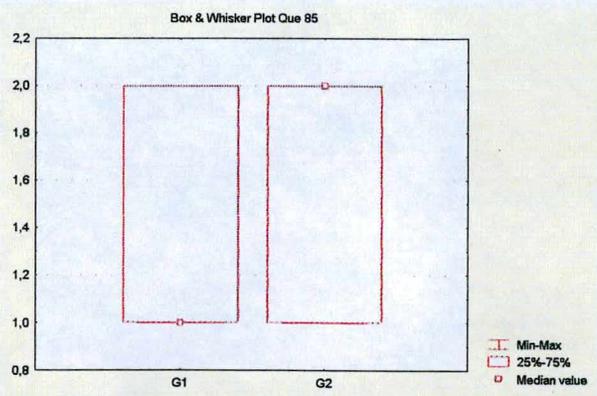


Fig. U1

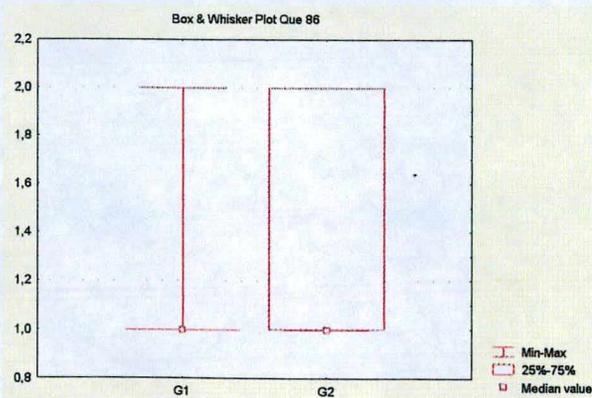


Fig. V1

As questões 81 a 86 foram complementadas com cinco gráficos do tipo histograma. A utilização deste modelo se deve ao fato destas questões utilizarem uma escala dicotômica de respostas sim/não. Isto garante uma maior facilidade de visualização das respostas dadas pelos empreendedores.

Figura 25.: Gráficos da Questões 81 a 86.

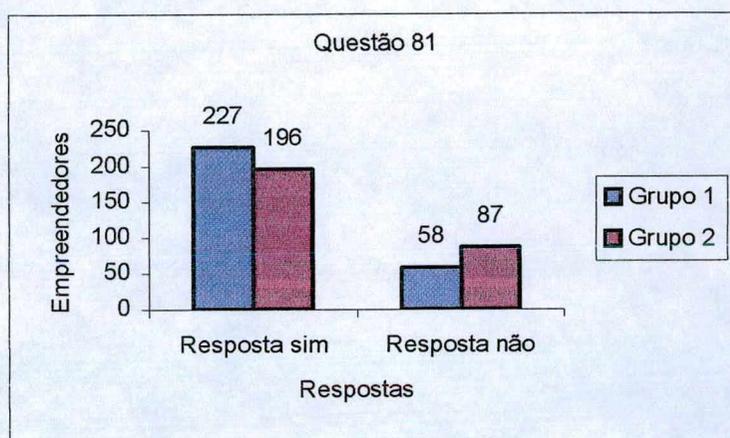


Figura 01

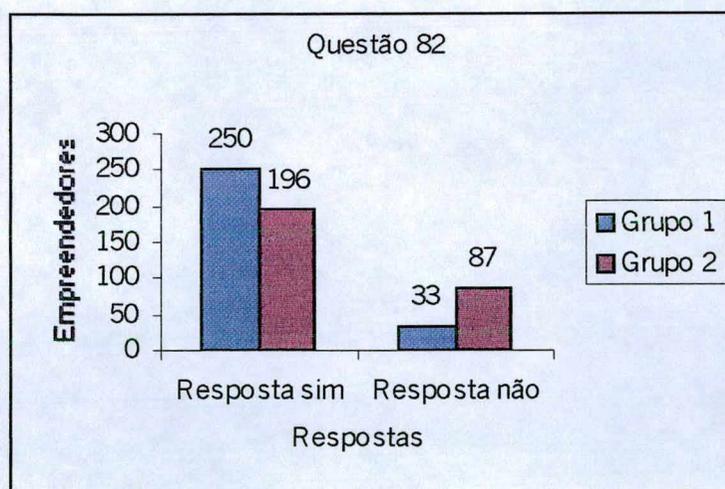


Figura 02

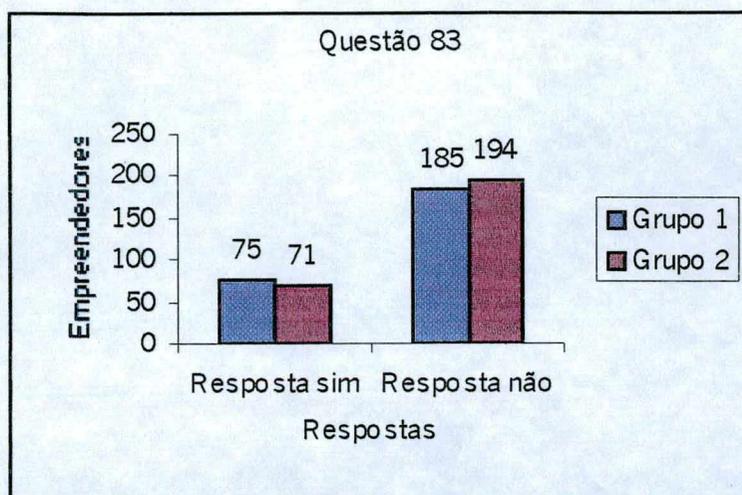


Figura 03

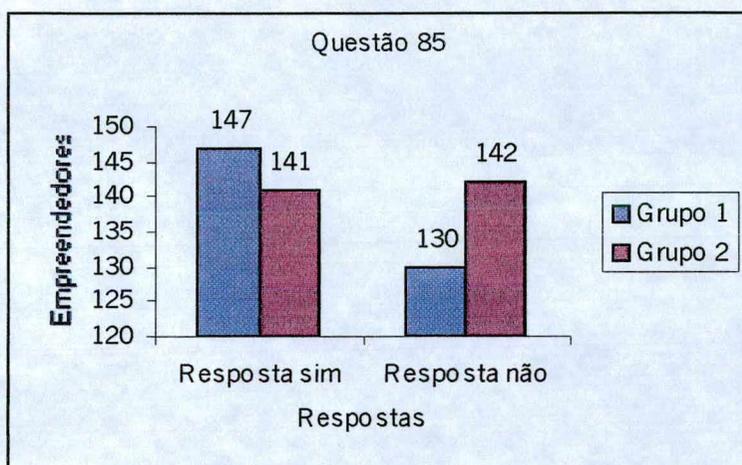


Figura 04

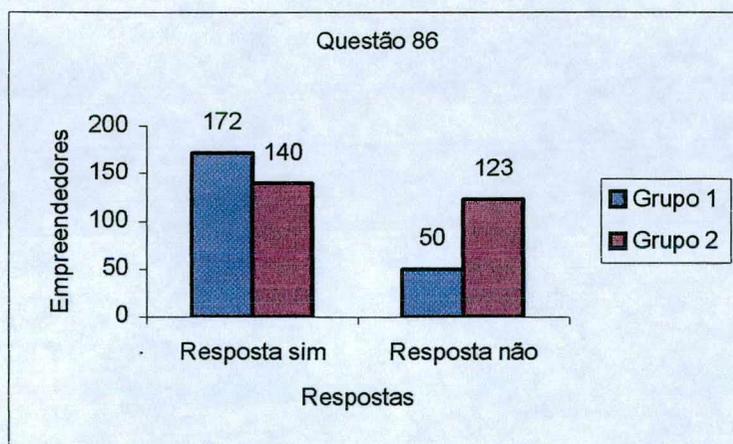


Figura 05

4.5.3 Interpretação dos Resultados.

Projeto do Produto.

- Questão 25: Conhecimento prévio da necessidade de elaborar o produto certo. Observando a figura 24-a, verifica-se resultados muito parecidos para os dois grupos de empreendedores. Isto evidencia que a maior parte dos empreendedores de ambos os grupos tinham conhecimento da necessidade de se projetar o produto certo a seus clientes.
- Questão 26: Conhecimento atual deste fator. A figura 24-b indica mais homogeneidade e menor variação nas respostas para os indivíduos do grupo 1, além de valores das respostas mais altas na escala dada (1 a 5). A mediana dos dados do grupo 1 também é maior, indicando que os empreendedores deste grupo estão mais cientes na atualidade quando se fala de elaboração de produto. Isto pode ser verificado também na tabela 09.
- Questão 27: Fez um estudo do produto para iniciar o negócio. A figura 24-c mostra uma certa uniformidade dos dados quando se compara os dois grupos. Na tabela 09 verifica-se uma maior mediana por parte dos dados dos empreendedores do grupo 2. Desta forma, conclui-se que este grupo se preocupou mais com projeto de produto para iniciar o negócio do que os indivíduos do grupo 1.
- Questão 28: Esta questão foi respondida apenas pelos indivíduos do grupo 2, pois refere-se à influência deste fator no fechamento do negócio. A tabela 09 mostra que o valor mais frequente das respostas corresponde ao valor mais alto na escala dada. Assim sendo, a maioria dos empreendedores deste grupo acredita que a falta de um

projeto de produto eficiente contribuiu significativamente para o fracasso dos negócios.

Processo de Produção.

- Questão 29: Conhecimento prévio da necessidade de estudar o processo de produção da empresa. A figura 24-d mostra resultados mais homogêneos e com menor variação para os empreendedores do grupo 1. Observando a tabela 09, nota-se que a resposta mais frequente para o grupo 1 se encontra no valor mais alto da escala, enquanto que no grupo 2 este valor corresponde ao menor da escala. Isto também ocorre quando avalia-se a mediana dos dados. Pode-se concluir que os indivíduos do grupo 1 tinham um conhecimento prévio deste fator maior do que os do grupo 2.
- Questão 30: Conhecimento atual da necessidade de se fazer um estudo do processo de produção. Também para esta questão observam-se resultados mais homogêneos e com valores mais elevados na escala para o grupo 1 (figura 24-e). Isto mostra um maior conhecimento atual deste fator por parte do grupo 1 de empreendedores.
- Questão 31: Fez um estudo do fator ao iniciar o negócio. A figura 24-f mostra resultados mais homogêneos para o grupo 2, porém com valores mais baixos na escala dada. A mediana maior para o grupo 1 indica que estes procuraram trabalhar mais seu processo de produção do que o grupo 2, apesar de ambos os resultados terem sido baixos.
- Questão 32: Contribuição deste fator para o fracasso do empreendimento. A tabela 09 mostra valores mais frequentes de respostas com valor elevado da escala. Isto indica que a maioria dos empreendedores do grupo 2

acredita que o fator processo de produção contribuiu muito para o fracasso de seus empreendimentos.

Mercado.

- Questão 33: Esta questão é relativa ao conhecimento do mercado alvo pelo empreendedor antes de implementar o empreendimento. Observando a figura 24-g, nota-se claramente uma homogeneidade nas respostas pelos dois grupos. A mediana observada nas respostas do grupo 2 é maior do que a do grupo 1 e está correspondida no valor mais alto da escala. Isto mostra que pelo menos metade dos empreendedores do grupo 2 entrevistados tinham informações sobre o mercado antes de iniciar o negócio, o que já não acontecia com os do grupo 1.
- Questão 34: Está relacionada com a importância atual de se fazer uma pesquisa de mercado para se verificar a aceitação do produto. A figura 24-h mostra resultados mais homogêneos, com menos variação para os empreendedores do grupo 2 em relação ao grupo 1. A Tabela 09 mostra também que esta diferença não é muito significativa, concluindo que ambos os grupos estão atentos à necessidade de uma maior interação com o mercado.
- Questão 35: Refere-se à realização de um estudo de mercado antes da criação da empresa. A figura 24-i mostra resultados bastante parecidos para os dois grupos, com os valores das respostas mais baixos na escala. A diferença básica está na mediana das respostas que é maior para o grupo 2. Isto já era esperado, pois a questão 33 relativa a informações iniciais do mercado está mediamente correlacionada com a questão 35,

levando de certa forma a esperar que os empreendedores do grupo 2 respondessem a questão 35 com valores mais elevados na escala.

- Questão 36: Também esta foi aplicada somente ao grupo 2, e conforme tabela 09, pode-se observar que a resposta mais freqüente foi o valor máximo na escala dada. Isto nos mostra que o fator mercado contribuiu para o fracasso dos empreendedores do grupo 2 em seus negócios.

Localização:

- Questão 37: conhecimento prévio na criação da empresa sobre importância de localização da empresa. A figura 24-j e tabela 09 mostram resultados bem parecidos nas respostas do grupo 1 e 2, com exceção de variação destas, que foi maior para empreendedores do grupo 2. Constata-se que ambos os grupos tinham conhecimento prévio deste fator ao iniciar seus negócios, o valor de respostas mais freqüentes para os grupos 1 e 2 está no máximo da escala dada.
- Questão 38: conhecimento atual da importância da localização. A figura 24-K traz resultados parecidos, no entanto, mais homogêneos e estáveis para os indivíduos do grupo 1. Isto mostra que os empreendedores do grupo 1 estão mais cientes da importância da localização para o empreendimento.
- Questão 39: Estudo inicial do local ideal ao implantar a empresa. A figura 24-L, como já esperado mostra resultados mais homogêneos com valores mais altos na escala dada para o grupo 1. Isto demonstra que os empreendedores do grupo 1 foram muito mais eficientes no estudo inicial do local de implantação da empresa.

- Questão 40: Questão aplicada somente aos empreendedores do grupo 2. Através da tabela 09 pode-se observar que os indivíduos do grupo 2 não acreditam ter sido o fator localização tão influente para o fracasso de seus negócios. O valor de respostas mais freqüente foi 1, isto é, o valor mais baixo na escala dada, conforme visto na tabela 09.

Público Alvo

- Questão 41: Conhecimento da necessidade de definição do público alvo para direcionamento do produto. Nota-se através da figura 24-m valores de respostas mais altos na escala para os empreendedores do grupo 1. Os dados também variam menos, conforme pode ser visto na tabela 09. Isto indica que os empreendedores do grupo 1 estavam mais cientes da importância de definição do público alvo do que os do grupo 2.
- Questão 42: Conhecimento atual da necessidade de se avaliar o perfil do consumidor. A figura 24-n é clara ao indicar uma menor variação, maior homogeneidade e valores mais altos na escala para os empreendedores do grupo 1 em relação aos do grupo 2. Conclui-se então que os indivíduos do grupo 2 ainda estão menos interagidos com a idéia de se estudar o público alvo do que os do grupo 1.
- Questão 43: Estabelecimento do público alvo ao iniciar o negócio. Nesta questão, analisando-se a figura 24-o observa-se que as respostas do grupo 1 variam um pouco mais que as do grupo 2. Mesmo assim, a mediana e a moda das respostas do grupo 1 foram maiores indicando novamente que os empreendedores bem sucedidos trabalharam mais adequadamente este fator.

- Questão 44: Pergunta respondida somente por empreendedores fracassados. Através de análises da tabela 09, conclui-se que a resposta mais freqüente corresponde ao menor valor na escala dada indicando ser este um fator de contribuição não efetivo para o fracasso dos empreendedores.

Fornecedores

- Questão 45: Conhecimento inicial da necessidade de estar próximo a fornecedores. A figura 24-p juntamente com a tabela 09 mostra uma uniformidade dos resultados entre os dois grupos. Isto indica que ambos empreendedores tinham este fator com mesmo grau de importância.
- Questão 46: Conhecimento atual desta necessidade. Esta questão está representada pela figura 24-q onde verifica-se resultados mais homogêneos e com menor variação para os empreendedores do grupo 1. Isto indica que atualmente os empreendedores do grupo 1 estão mais atentos para o contato com seus fornecedores.
- Questão 47: Esta questão relaciona-se ao fato de o empreendedor ter feito um estudo, levando em consideração seus fornecedores. Figura 24-r mostra claramente que os empreendedores do grupo 2 preocupam-se mais com seus fornecedores do que os do grupo 1. Isto é visto também na tabela 08 em que a resposta mais freqüente para o grupo 2 corresponde ao valor mais alto da escala, enquanto que os do grupo 1 corresponderam o valor mais baixo desta.
- Questão 48: Apesar dos dados estarem um pouco dispersos, verifica-se através da resposta mais freqüente, que os indivíduos do grupo 2 acreditam que o fator relacionado a fornecedores contribuiu sensivelmente para o fechamento de suas empresas.

Capital

- Questão 49: Conhecimento da necessidade de se ter recursos financeiros próximo ao implantar a empresa. Pode-se observar na figura 24-s uma menor homogeneidade e maior variação nas respostas do grupo 1, porém com valores mais elevados na escala dada. Isto mostra um maior conhecimento por parte dos empreendedores do grupo 1 no que tange à proximidade de recursos financeiros.
- Questão 50: Conhecimento atual desta necessidade. Verificando-se a figura 24-t juntamente com a tabela 09, percebe-se resultados muito parecidos para os dois grupos com respostas com valores elevados na escala. Os resultados são homogêneos, indicando que os empreendedores dos dois grupos conhecem a necessidade atual de proximidade a agentes financeiros.
- Questão 51: Procurou atender a estas necessidades ao criar o negócio. A figura 24-u mostra resultados para os dois grupos com mesma mediana, mas com maior variação nas respostas do grupo 1. Ambas as respostas mais frequentes correspondem ao valor mais baixo da escala indicando o não atendimento dessa necessidade ao criar o negócio.
- Questão 52: Os empreendedores do grupo 2 acreditam na relação de dependência do fracasso de seus negócios com a falta de proximidade de recursos financeiros, conforme pode ser visto na tabela 09.

Mão-de-Obra

- Questão 53: Importância da localização relativa a oferta de mão-de-obra. Nesta questão, a figura 24-v indica uma maior homogeneidade nas respostas para os empreendedores do grupo 2, isto indica que houve por parte deste grupo, um maior enfoque para o fator localização de mão-de-obra.
- Questão 54: Conhecimento atual deste fator. Os resultados nesta questão se invertem e a figura 24-x é clara, indicando resultados mais homogêneos e menos variáveis para os empreendedores do grupo 1. O resultado demonstra que este grupo dava menos importância inicial ao fator, mas aprendeu sobre essa necessidade durante o desenvolvimento de seus negócios.
- Questão 55: Avaliação de existência de mão-de-obra qualificada ao iniciar os negócios. Os resultados para essa questão mostrados na figura 24-y e tabela 08 demonstram claramente que esta está correlacionada com a questão 53. Novamente, os empreendedores do grupo 2, que conforme a questão 53 consideraram mais a importância da mão-de-obra disponível do que o grupo 1, obtiveram resultados com maior mediana, isto é valores de respostas mais elevados na escala dada. Desta forma o grupo 2 considerou o fator disponibilidade de mão-de-obra, ao iniciar o negócio com maior preocupação do que os do grupo 1.
- Questão 56: O fator mão-de-obra qualificada contribuiu para o fracasso do negócio. A tabela 09 mostra respostas com valores baixos na escala dada. Isto indica que o fator mão-de-obra qualificada não é considerado pelos empreendedores do grupo 2 como efetivo para o fracasso de seus negócios.

Administração Financeira

- Questão 57: Avalia o conhecimento inicial dos empreendedores sobre a importância de entrada e saída de dinheiro. Observando a figura 24-z e a tabela 09, verifica-se que há resultados bem mais homogêneos e com valores de respostas mais altos na escala dada para o grupo 1 em relação ao grupo 2. Isto indica que o grupo 1 tinha mais informações sobre fluxo de caixa ao conceber o negócio.
- Questão 58: Conhecimento atual deste fator. A figura 24-a1 mostra que quase a totalidade dos empreendedores do grupo 1 responderam para esse fator, o valor mais alto da escala dada. A variação foi mínima com resultados bem mais homogêneos do que o do grupo 2. Isto confirma que o grupo 1 está muito mais interagido com entradas e saídas de recursos do que o grupo 2.
- Questão 59: Preocupação com a parte financeira da empresa durante a administração dos negócios. A figura 24-b1 é muito clara em indicar novamente a superioridade do grupo 1 relativa à questão. Os resultados foram mais homogêneos do que os do grupo 2, indicando uma maior preocupação administrativa com finanças para o grupo de empreendedores 1.
- Questão 60: Contribuição deste fator para o fracasso. Apesar dos resultados terem sido muito variáveis, conforme mostra a tabela 09, conclui-se que o fator administração financeira contribuiu significativamente para o fracasso dos empreendedores do grupo 2, devido às respostas mais frequentes se encontrarem com valor mais alto na escala dada.

Administração de recursos humanos

- Questão 61: Importância de incentivo aos funcionários. Fazendo uma análise da figura 24-c1 e tabela 09, constata-se que os dados do grupo 1 foram muito mais homogêneos, com valores de respostas mais elevados na escala dada. Isto mostra que os empreendedores do grupo 1 consideravam mais a importância do incentivo à mão-de-obra do que os do grupo 2.
- Questão 62: Conhecimento atual de administração de recursos humanos. A figura 24-d1 mostra claramente que os empreendedores do grupo 1 tem um maior conhecimento atual sobre gerenciamento de recursos humanos, quando comparados aos do grupo 2.
- Questão 63: Preocupação com motivação de funcionários. A figura 24-e1 juntamente com a tabela 09 mostra mediana maior para os dados do grupo 1, e com menor variação de respostas. Conclui-se que os empreendedores do grupo 1 preocupavam-se com motivação mais do que o grupo 2.
- Questão 64: Contribuição deste fator para o fracasso do empreendimento. Apesar das respostas terem sido muito variadas, pode-se concluir com base nos dados da tabela 09 que os empreendedores fracassados não consideram o fator recursos humanos como expressivo para o insucesso de seus negócios. O valor mais freqüente das respostas se encontra no valor mais baixo da escala dada.

Administração de Produção

- Questão 65: Conhecimento inicial sobre a atualização da produção e melhoria contínua. Conforme figura 24-f1, observa-se claramente uma maior uniformidade nas respostas do grupo 1, além de valores mais altos na escala dada. Pode-se dizer que os empreendedores do grupo 1 estavam bem mais atentos à administração de produção do que os do grupo 2.
- Questão 66: Conhecimento atual do fator. A figura 24-g1 e tabela 09 mostram valores de respostas mais elevados e homogêneos para o grupo 1. Conclui-se que este grupo tem um maior conhecimento atual sobre este fator.
- Questão 67: Refere-se à aplicação de melhorias na produção, objetivando menores custos e maior qualidade. Através de análise na figura 24-h1, nota-se novamente valores de respostas bem mais uniformes e com maior mediana para o grupo 1. Isto mostra que os empreendedores deste grupo trabalharam/trabalham mais a administração de produção do que os do grupo 2.
- Questão 68: Contribuição deste fator para o fracasso do empreendimento. Verificando-se a tabela 09, conclui-se que os empreendedores do grupo 2 acreditam que falhas na administração de produção contribuíram para o fracasso de seus empreendimentos, devido às respostas estarem com valores altos na escala dada.

Administração Comercial

- Questão 69: Refere-se a planejamento de vendas ao iniciar o negócio. A figura 24-il mostra resultados parecidos, mas com maior mediana para os dados do grupo 1. Isto confirma

dizer que estes empreendedores planejaram as vendas mais efetivamente do que o grupo 2.

- Questão 70: Conhecimento atual sobre vendas. Novamente a figura 24-j1 mostra valores de respostas mais uniformes para o grupo 1. Desta forma os empreendedores do grupo 1 preocupam-se com vendas de forma mais expressiva. Se comparadas ao grupo 2.
- Questão 71: Refere-se à utilização de estratégias de vendas. A figura 24-k1 e tabela 09 indicam que o grupo 1 utilizou estratégias de vendas de forma mais efetiva do que o grupo 2.
- Questão 72: Contribuição deste fator para o fracasso do empreendimento. A tabela 09 mostra que os empreendedores do grupo 2 acreditam que a deficiência na administração comercial contribuiu substancialmente para o fracasso dos negócios.

Planejamento

- Questão 73: Importância de planejamento nos setores da empresa ao iniciar o negócio. A figura 24-l1 mostra resultados mais favoráveis aos empreendedores do grupo 2. Os resultados das respostas foram mais elevados e homogêneos do que os do grupo 1. Conclui-se que o grupo 2 preocupou-se mais com o planejamento do que o grupo 1.
- Questão 74: Conhecimento atual destes fatores. Observando a figura 24-m1, verifica-se que os empreendedores do grupo 1 aprenderam a importância do planejamento em seus negócios e conhecem mais sobre este fator do que o grupo 2.
- Questão 75: Organização e planejamento durante o funcionamento da empresa. A figura 24-n1 mostra que o

grupo 1 trabalhou a parte de organização e planejamento de forma mais efetiva do que o grupo 2.

- Questão 76: Contribuição deste fator para o fracasso dos negócios. A tabela 09 mostra que os empreendedores fracassados não consideraram a falta de organização e planejamento como fator efetivo para o fracasso de seus empreendimentos.

Legislação e Normas

- Questão 77: Avalia o conhecimento inicial do empreendedor da legislação vigente. A tabela 09 e figura 24-01 mostram resultados com valores mais elevados para o grupo 1. Isto mostra que estes procuram conhecer mais as leis na área de atuação do que o grupo 2.
- Questão 78: Conhecimento atual deste fator. A figura 24-p1 mostra respostas muito parecidas para os dois grupos. Conclui-se que ambos os grupos têm conhecimento das legislações vigentes em sua área de atuação.
- Questão 79: Seguimento das normas especificadas pela legislação vigente. A figura 24-q1 e tabela 09 indicam que os empreendedores do grupo 1 procuraram seguir as normas impostas pelas leis de forma mais efetiva do que os empreendedores do grupo 2.
- Questão 80: Contribuição deste fator para o fracasso do empreendimento. A tabela 09 mostra resultados que indicam a contribuição efetiva deste fator para o fracasso dos empreendedores do grupo 2.

Recursos Financeiros.

- Questão 81: Refere-se à posse de bens para utilização como garantia. Analisando a figura 25-01 verifica-se que 79.6% dos empreendedores do grupo 1 responderam positivamente esta questão enquanto que o grupo 2, 69.3%. Isto mostra que ambos os grupos iniciaram os negócios com bens seus ou de terceiros para ser utilizado como garantia. Isto pode também ser constatado na figura 24-r1 e tabela 09.
- Questão 82: Refere-se a ainda possuir os bens na atualidade. A figura 25-02 mostra que 88.3% dos empreendedores do grupo 1 ainda possuem seus bens enquanto que 69.3% do grupo 2 respondeu positivamente esta questão. A figura 24-s1 é clara em mostrar maior homogeneidade nas respostas do grupo 1. Desta forma pode-se verificar que os empreendedores do grupo 1 conseguiram manter seus bens de forma mais efetiva do que o grupo 2.
- Questão 83: Refere-se à utilização destes bens como garantia para financiamentos. As respostas para esta questão foram muito parecidas para os dois grupos. A figura 25-03 mostra que 28.8% das respostas do grupo 1 foram positivas enquanto que para o grupo 2 o resultado foi de 26.8%. A figura 24-t1 também mostra esta similaridade nos resultados. Constata-se que ambos os grupos estavam cautelosos para utilizar seus bens ou de terceiros como garantia para financiamentos.
- Questão 84: Contribuição da falta de bens para o fracasso do empreendimento. A tabela 09 mostra que a resposta mais frequente para esta questão foi "não". Isto porque 69.3% dos empreendedores do grupo 2 possuíam bens, mas não os utilizaram como garantia. Desta forma o grupo 2 não

acredita que a falta de bens foi um fator efetivo para fracasso dos empreendimentos.

- Questão 85: Refere-se à participação de sócios no empreendimento. A figura 25-04 indica que 53.1% dos empreendedores do grupo 1 tinham sócios, enquanto que 49.8% do grupo 2 responderam positivamente esta questão. Isto demonstra que os dois grupos foram similares em suas respostas, onde metade dos empreendedores possuem/possuíam sócios.
- Questão 86: Contribuição da sociedade para o sucesso/fracasso do empreendimento. Através de análise da figura 25-05, observa-se que 77.5% dos empreendedores do grupo 1 acham que a sociedade contribuiu de certa forma para o sucesso dos negócios. Já para o grupo 2, 53.2% das respostas foram positivas, indicando que a maioria dos empreendedores acredita que a sociedade contribuiu para o fracasso de seus empreendimentos.

Pode-se constatar que alguns fatores possuem diferenças significativas nas respostas, como é o caso da Administração Financeira e Administração de Produção. Já outros fatores não tiveram diferenças de respostas muito significativas para os dois grupos, como por exemplo, planejamento e recursos financeiros. Isto demonstra que há um conjunto de fatores gerenciais que são tratados da mesma forma, tanto para os empreendedores fracassados, como para os de sucesso, mas que sozinhos não garantem o bom desenvolvimento do empreendimento.

A Tabela 10 mostra os principais fatores com diferenças significativas:

Tabela 10: Principais fatores que possuem diferenças significativas de respostas entre os dois grupos.

Fatores com diferenças significativas	Fatores que mais contribuíram para o fracasso
Projeto do Produto	Projeto do Produto
Processo de Produção	Processo de Produção
Mercado	Mercado
Público Alvo	Fornecedores
Fornecedores	Capital
Administração Financeira	Administração Financeira
Administração de Recursos Humanos	Administração de Produção
Administração de Produção	Administração Comercial
	Legislação e normas

A tabela acima mostra os principais aspectos com diferenças significativas entre os dois grupos de empreendedores, bem como os principais fatores que efetivamente ajudaram a contribuir para o fracasso dos empreendedores do grupo 2.

É possível concluir que:

- As respostas apresentadas pelos dois grupos de empreendedores satisfazem as perspectivas esperadas no confronto da teoria apresentada no modelo com os dados obtidos e analisados nas questões.
- Conforme esperado, os empreendedores fracassados mostraram que o desconhecimento de fatores administrativos bem como o mau gerenciamento destes, podem levar ao insucesso total do empreendimento.
- Há diferenças significativas nas respostas confrontadas dos empreendedores do grupo I e II.

- O modelo se mostrou adequado para relacionar os sintomas ocasionados pelas causas que levam os empreendedores ao fracasso.

4.6 - Limitações Da Pesquisa

Este estudo apresenta algumas limitações que devem ser consideradas:

4.6.1. - Quanto a Representatividade

Para viabilizar a pesquisa de dados, foram consideradas neste estudo, apenas as empresas do Estado de Santa Catarina, do ramo Moveleiro e Têxtil. Desta forma, estas restrições constituem-se limitações para o estudo. O fato de se estudar apenas um empreendedor, e não os demais sócios participantes da equipe empresarial, também representa uma limitação. Entretanto, considerou-se aqueles indivíduos que obtiveram sucesso e os que não foram bem sucedidos, constituindo uma boa fonte de dados que podem contribuir para formulação de hipóteses de estudos futuros.

4.6.2. - Quanto à Metodologia de Coleta de Dados

A pesquisa foi baseada no estudo da experiência dos empreendedores, através de suas percepções do fenômeno estudado. Embora o questionário tenha sido desenvolvido de forma a minimizar as interpretações diferentes do objetivo em

questão, isto pode, de uma certa forma, ter contribuído para possíveis distorções nos resultados.

4.6.3. - Quanto à Formulação das Questões

As questões foram formuladas de forma a buscar a opinião mais abrangente possível do empreendedores para os fatores gerenciais de fracasso/sucesso. Mesmo assim vários empreendedores deixaram de responder algumas questões, indicando possivelmente má formulação das mesmas.

4.6.4. - Quanto ao Tratamento dos Dados

O fato de não se ter analisado correlações entre alguns fatores, constitui uma limitação no tratamento de dados.

Diversos métodos de tratamento podem ser adequados para este trabalho. Os métodos utilizados visaram uma visualização clara e rápida dos dados para comparação direta dos dois grupos de empreendedores. Outros tratamentos estatísticos como análise de variância, testes de hipótese, dentre outros, poderiam ter sido utilizados, mas esta falta não inviabiliza os resultados apresentados, e sim, sugere um enorme potencial da pesquisa feita para tratamentos futuros.

CAPÍTULO V

5. Conclusões e Recomendações

5.1 Conclusões

No presente trabalho foram abordados assuntos relacionados a características das pequenas empresas, fatores gerenciais de êxito e fracasso dos pequenos empreendedores, plano de negócio para iniciar um pequeno empreendimento, construção de um modelo conceitual, além de uma pesquisa de campo e tratamento adequado dos dados para validar o modelo apresentado. As principais conclusões do presente trabalho são apresentadas a seguir:

- É possível determinar os fatores de fracasso através de sintomas por estes causados, envolvidos em um pequeno empreendimento que levam ao êxito ou fracasso do mesmo.
- O modelo descrito pode ser utilizado como uma ferramenta capaz de fornecer subsídios para auxílio em programas de formação ou capacitação de empreendedores.
- É possível relacionar os fatores gerenciais que afetam diretamente o sucesso/fracasso dos pequenos empreendimentos através de estudos e pesquisas em fontes literárias.

- É verificada a validade da análise de Box & Whisker para tratamento dos dados quando utilizado uma escala adequada para medição dos parâmetros de análise.
- Alguns desvios e dificuldades encontradas no decorrer da análise dos dados, deve-se ao fato de algumas questões terem sido mal formuladas e o questionário ter uma abrangência insuficiente.
- É possível desenvolver um questionário relacionando os principais fatores de fracasso que causam os sintomas analisados, de forma a verificar diferenças nas respostas dadas pelos dois grupos de empreendedores.
- Pode-se verificar uma correlação interessante entre os fatores que tiveram diferenças significativas nas respostas e os fatores que mais contribuíram para o fracasso dos empreendedores do grupo 02. Os fatores relacionados são os seguintes:
 1. Projeto do Produto
 2. Processo de Produção
 3. Mercado
 4. Fornecedores
 5. Administração Financeira
 6. Administração de Produção

Dos 15 fatores levantados a priori, 8 tiveram diferenças significativas nas respostas.

Os fatores Capital, Administração comercial e Legislação e normas foram considerados pelos empreendedores do grupo 2 determinantes para o fracasso de seus empreendimentos, mas não tiveram diferenças significativas nas respostas entre o grupo 1 e 2.

Isto serve para verificar que nem todos os fatores estudados influenciam diretamente no fracasso/sucesso do empreendimento. Desta forma não basta apenas o correto entendimento e utilização dos fatores de ordem gerencial para se obter sucesso em um negócio.

O empreendedor deve buscar um plano de negócios de forma a desenvolver todas as etapas da melhor maneira possível, procurando manter muita atenção principalmente nos fatores que tiveram relação direta com o fracasso dos empreendedores do grupo 2.

5.2 Recomendações

O estudo em questão, devido a seu universo de ação próprio e limitações apresentadas, deixa vários itens em aberto. Desta forma, existe a possibilidade de continuação deste estudo, visando o preenchimento e enriquecimento de algumas lacunas existentes, considerando-se os fatores gerenciais relacionados ao êxito/fracasso dos empreendimentos.

Assim sendo, são apresentadas a seguir algumas recomendações com o intuito de orientar possíveis pesquisas e estudos a respeito.

- Promover a continuação da pesquisa com as modificações e alterações que forem necessárias, utilizando um maior rol de opções no que tange a amostras de empresas e empreendedores, tanto no nível estadual, regional, como no nacional.
- Procurar realizar pesquisas comparativas entre empresas de outros segmentos da economia, verificando seu faturamento e números de funcionários.
- Utilizar o modelo apresentado, bem como o respectivo plano de negócios para complementação de programas de capacitação e qualificação de empreendedores.
- Incorporar em futuros trabalhos os demais fatores de fracasso identificados na literatura e que não foram aplicados neste, de forma a se ter uma avaliação mais completa.
- Elaborar pesquisas que venham a acompanhar a evolução administrativa da empresa e características dos empreendedores.

BIBLIOGRAFIA

ARANTES, Nélío. *Sistema de Gestão Empresarial*. Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

AZEVEDO, João H. *Como Iniciar uma Empresa com Sucesso*. Qualitymark Editora, Rio de Janeiro, 1984.

BERLE, G. e KIRSCHNER, P. *Planos de Negócio Instantâneo*. Axcel Books Editora, Rio de Janeiro, 1994.

BIRLEY, S. & WESTHEAD, P. A Comparison of New Firms in "Assisted" and "non" Assisted Areas in Great Britain, *Entrepreneurship and Regional Development*. USA, v.4, n.4, 1992.

BOULTON, W. K. The Entererprise Paradigm. *Latim Américan Seminar on the Delopment of Techonology - based Entererprise*, 27-28 may, Rio de Janeiro, 1993.

BRASIL, H.V. & BRASIL, H. G. *Gestão Financeira das Empresas*. Ed. Qualitymark, 2 ed., Rio de Janeiro, 1993.

CAMPI, M. T. e FORNIELES, M. C. *A Cooperação entre Empresas, Uma Nova Estratégia Competitiva*. Centro de Estudo e Planejamento, Barcelona, 1994.

CASAS, A. L. L; *Administração de Vendas*, 3 ed., Ed. Atlas, São Paulo, SP, 1993.

CELINSKI, L. *Treinamento Gerencial Básico*. Ed. Vozes, Petrópoles RJ, 1995.

CHAMPY, J. *Reengenharia da Gerência*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1995.

CHÉR, Rogério. *A Gerência das Pequenas e Médias Empresas: o que saber para administra-las*. Ed. Maltese, São Paulo, 1991.

CHIAVENATO, I. *Adm. de Recursos Humanos*. Vol. 01, Ed. Atlas, São Paulo SP, 1986.

_____ *Recursos Humanos na Empresa*. Vol. I e II. Ed. Atlas, 3 ed., São Paulo SP, 1994.

_____ *Vamos Abrir um Novo Negócio?* Makron Books do Brasil, São Paulo, 1995.

COBRA, Marcos. *Administração de Vendas*, 9 ed., Ed. Atlas, São Paulo SP, 1989.

COLBARI, A, et alii. *Recursos Humanos*. Ed. Vozes, Rio de Janeiro RJ, 1996.

DAVENPORT, T. H. *Reengenharia de Processos*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1993.

DEAKINS, David. *Entrepreneurship and Small Firms*. London: McGraw-Hill Publishing Company, 1996.

DOWNING, d. e CLARK, J. *Estatística Aplicada*. Ed. Saraiva, São Paulo, 1998.

FALCONI, V. C. *Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês*. 6 ed., Fundação Christiano Ottoni, B.H. 1993.

FERREIRA, P. P. *Administração de Pessoal*. Ed. Atlas, São Paulo SP. 6 ed., 1986.

GERBER, Michael E. *O Mito do Empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido*. Ed. Saraiva, São Paulo, 1996.

GIBB, A. A. *Stimulating Entrepreneurship and New Business Development*. Genebra: ILO, 1988.

GIL, A. L. *Gestão da Qualidade Empresarial*. Ed. Atlas, 2 ed., São Paulo, 1997.

GURGEL, F. C. A. *Administração do Produto*. Ed. Atlas, São Paulo SP, 1995.

HALLORAN, J. W. *Por que os Empreendedores Falham?* Ed. Makron, São Paulo, 1994.

HAYES, Robert H. e WHEELWRIGHT, Steven C. *Linck Manufacturing Process and Product. Life Cycles*. Harvard Business Review, Jan/Fev.

KOTLER, Philip. *Princípios de Marketing*. Ed. Prentice/Hall do Brasil, Rio de Janeiro RJ, 1993.

LOUCKS, K. *Training Entrepreneurs for Small Business Creation: Lessons from Experience*. Genebra: ILO Publications, 1988.

LUCENA, M. D. S. *Planejamento de Recursos Humanos*. Ed. Atlas, São Paulo SP, 1 ed., 1991.

MARTINS, Eliseu, & Assaf Neto, A. *Administração Financeira*. 1 ed., Ed. Atlas, São Paulo SP, 1996.

MOREIRA, Daniel A. *Administração de Produtos e Operações*. Ed. Pioneira, São Paulo, 1994.

OSBORNE, R. L. *The Dark Side of the Entrepreneur*. Long Range Planning. USA: n.24, v.3, p.26-31, 1991.

PALADINI, Edson P. *Gestão da Qualidade no Processo*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

_____ *Qualidade Total na Prática*. Ed. Atlas, São Paulo, 1994.

PETERSON, Mark A. *The Complete Entrepreneur*. New York: Barron's Educational Series Inc., 1996.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva*. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1986.

RESNICK, P. *A Bíblia da Pequena Empresa*. Ed. Mc Graw Hill, São Paulo, 1991.

ROGERS, L. *Administração de Vendas e Marketing*. Makron Books do Brasil Editora, Rio de Janeiro RJ, 1993.

ROSS, Stephen A. *Administração Financeira*. Ed. Atlas, São Paulo, 1995.

SANDHUSEN R. L. *Marketing Básica*. Ed. Saraiva, São Paulo SP, 1998.

SANVICENTE, Antônio Z. *Administração Financeira*. 3 ed., Ed. Atlas, São Paulo, 1994 .

SAVIANI, J. R. *Repensando as Pequenas e Médias Empresas*. Ed. Mc Graw Hill, São Paulo, 1995.

SCHELL, J. *Guia para Gerenciar Pequenas Empresas*. Ed. Campus, Rio de Janeiro RJ, 1995.

SEBRAE - Serviço Nacional de Apoio a Pequena Empresa, *Apostila do Curso de Administração Geral para Pequena Empresa*, 1997.

SILVA, Vinícius L. Informe Especial SEBRAE. *Diário Catarinense*. 27/02/96.

SLACK, Nigel. *Administração de Produção*. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

SPIEGEL, M. R. *Estatística*. 2 ed., ed. Mc Graw-Hill, Rio de Janeiro, 1984.

TJOSVOLD, D. e WEICKER, D. *Cooperative and Competitive Networking by Entrepreneurs: a Critical Incident Study*. *Journal of Small Business Management*, 1993.

TUBINO, Dalvio F. *Manual de Planejamento e Controle de Produção*. Ed. Atlas, São Paulo, 1997.

ANEXO - QUESTIONÁRIO

Leia as questões abaixo e assinale:

1 para o fator mais distante da realidade até

5 para o mais próximo da realidade.

* Questões relacionadas apenas com empresas que fracassaram

Projeto de Produto

25. Ao criar a sua empresa, você tinha conhecimento da necessidade de fazer uma elaboração do produto certo para atender os possíveis clientes? 1 2 3 4 5

26. Você conhece, atualmente, a necessidade de fazer um projeto adequado do produto a ser vendido? 1 2 3 4 5

27. Para iniciar o seu negócio, você fez um "estudo" do produto a ser vendido? 1 2 3 4 5

28*. Acredita que a falta ou deficiência de um estudo anterior do produto contribuiu para o fracasso de seu negócio? 1 2 3 4 5

Processo de Produção

29. Na sua empresa, você sabe/sabia da necessidade de fazer um estudo do processo de produção? 1 2 3 4 5

30. Hoje, acha necessário fazer este estudo do processo de produção? 1 2 3 4 5

31. Você fez este estudo do processo de produção? 1 2 3 4 5

32*. Você acredita que a falta de um estudo de um processo adequado contribuiu para o fracasso de seu negócio? 1 2 3 4 5

Mercado

33. Antes de implementar sua empresa você tinha informações sobre o mercado ao qual iria oferecer seu produto? 1 2 3 4 5

34. Atualmente conhece a importância da pesquisa de mercado para verificar a aceitação do produto na região da empresa? 1 2 3 4 5

35. Você fez um estudo do mercado antes de criar a sua empresa? 1 2 3 4 5

36*. Você acredita que a falta de pesquisa sobre a aceitação do produto no mercado contribuiu para o fracasso de seu negócio? 1 2 3 4 5

Localização

37. Quando criou sua empresa sabia da necessidade de uma boa localização para atender os pedidos dos clientes com rapidez e eficiência? 1 2 3 4 5

38. Hoje, você conhece a importância de uma localização adequada? 1 2 3 4 5

39. Estudou um melhor local para implantar a empresa visando atender melhor os clientes? 1 2 3 4 5

40*. Você acredita que, a falta de um estudo sobre a localização da empresa em relação ao mercado contribuiu para o fracasso do seu negócio? 1 2 3 4 5

Público Alvo

41. Sabe/sabia da importância da necessidade da definição do público-alvo (faixa etária, poder aquisitivo, necessidade de consumo) para direcionar o seu produto? 1 2 3 4 5

42. Atualmente você conhece a necessidade de saber o perfil do consumidor? 1 2 3 4 5

43. Você estabeleceu um público-alvo ao iniciar o seu negócio? 1 2 3 4 5

44*. Você acredita que a falta de estudo do público alvo contribuiu para o fracasso do seu negócio? 1 2 3 4 5

Fornecedores

45. Quando iniciou o seu negócio sabia da necessidade de estar próximo a seus fornecedores? 1 2 3 4 5

46. Atualmente, sabe desta necessidade? 1 2 3 4 5

47. Você estuda/estudou a localização ideal da empresa com relação a fornecedores? 1 2 3 4 5

48*. Acredita que a falta de estudo sobre a localização contribuiu para o fracasso do seu negócio? 1 2 3 4 5

Capital

49. Ao implementar sua empresa, sabia da necessidade de ter recursos financeiros mais próximos da empresa? 1 2 3 4 5
50. Hoje conhece esta necessidade? 1 2 3 4 5
51. Ao criar o negócio, procurou localizar a empresa atendendo a necessidade de obter recursos financeiros? 1 2 3 4 5
- 52*. Acha que esta deficiência pode ter contribuído para o fracasso do seu negócio? 1 2 3 4 5

Mão de Obra

53. Ao abrir a empresa, considerou a importância da localização adequada da empresa de forma a obter maior oferta de mão-de-obra qualificada? 1 2 3 4 5
54. Atualmente conhece a importância da necessidade de ter mão-de-obra qualificada próxima? 1 2 3 4 5
55. Ao abrir o negócio, você levou em consideração a existência de mão-de-obra qualificada na região? 1 2 3 4 5
- 56*. Você acredita que a falta de planejamento do local da empresa com relação à mão-de-obra qualificada contribuiu para o fracasso de seu negócio? 1 2 3 4 5

Administração Financeira

57. Quando iniciou seu negócio conhecia a importância de um controle da entrada e saída de dinheiro? 1 2 3 4 5
58. Atualmente conhece esta importância? 1 2 3 4 5
59. Durante a administração de sua empresa você se preocupa/preocupou em cuidar da parte financeira, controlando as entradas e saídas do dinheiro? 1 2 3 4 5
- 60*. Acha que a falta de controle de entrada e saída do dinheiro pode ter contribuído para o fracasso da empresa? 1 2 3 4 5

Administração de Recursos Humanos

61. Quando iniciou seu negócio considerou a importância de incentivar seus funcionários a vestir a camisa da empresa? 1 2 3 4 5
62. Atualmente você tem conhecimento a respeito da administração de recursos humanos? 1 2 3 4 5
63. Na sua empresa, há/havia a preocupação em manter o quadro de funcionários motivados? 1 2 3 4 5
- 64*. Acredita que a deficiência em relação a forma de gerenciar o pessoal, contribuiu para o fracasso do negócio? 1 2 3 4 5

Administração da Produção

65. Ao iniciar seu negócio, sabia da necessidade de atualização do setor de produção e melhoria contínua da qualidade do produto? 1 2 3 4 5
66. Atualmente você tem conhecimento da necessidade de uma boa administração no setor de produção? 1 2 3 4 5
67. Você aplica/aplicou conhecimentos no setor de produção para inovar o sistema com novos produtos diminuindo custos e aumentando a qualidade? 1 2 3 4 5
- 68*. Acredita que a deficiência na administração referente ao setor de produção contribuiu para o fracasso da empresa? 1 2 3 4 5

Administração Comercial

69. Quando iniciou sua empresa, você fez algum planejamento de vendas para vender seus produtos? 1 2 3 4 5
70. Atualmente você conhece a melhor maneira de vender seus produtos? 1 2 3 4 5
71. Utiliza/utilizou alguma estratégia de vendas, para selecionar vendedores e estabelecer metas? 1 2 3 4 5
- 72*. Acredita que a falta de um plano de vendas contribuiu para o fracasso de seu negócio? 1 2 3 4 5

Planejamento

- 73. Ao criar sua empresa, considerou importante que todos os setores fossem bem organizados e que houvesse um planejamento prévio das ações relativas a cada setor? 1 2 3 4 5
- 74. Atualmente conhece a importância destes fatores (organização e planejamento)? 1 2 3 4 5
- 75. Durante o funcionamento, sua empresa é/era bem organizada e faz/fazia um correto planejamento de ações? 1 2 3 4 5
- 76*. Acredita que a falta de planejamento e de organização contribuíram para o fracasso da empresa? 1 2 3 4 5

Legislação e Normas

- 77. Quando criou sua empresa, conhecia a legislação (leis) da área em que ela iria atuar? 1 2 3 4 5
- 78. Atualmente, você tem conhecimento sobre esta legislação? 1 2 3 4 5
- 79. Sua empresa sempre segue/seguiu as normas especificadas pela legislação vigente? 1 2 3 4 5
- 80*. Acredita que fatores ligados à legislação contribuíram para o fracasso de sua empresa? 1 2 3 4 5

Para as questões a seguir assinale uma das alternativas.

Recursos Financeiros

- 81. Na concepção de seu negócio, você (ou sua família e amigos) tinham bens para serem utilizados como garantia (casas, carros, terrenos, etc.)?
 Sim Não
- 82. Atualmente, você (ou parentes) ainda possui estes bens?
 Sim Não
- 83. Utilizou estes bens como garantia para conseguir financiamento para sua empresa?
 Sim Não

- 84*. Acredita que a falta de bens para serem utilizados como garantia contribuíram para o fracasso da sua empresa?
 Sim Não
- 85. Você tem/tinha sócio(s) durante o exercício de sua empresa?
 Sim Não
- 86. Acredita que a sociedade pode ter contribuído para o sucesso/fracasso da empresa?
 Sim Não

Leia as afirmações abaixo e assinale:

5 para o fator mais coerente com a sua realidade até 1 para o fator menos coerente com a sua realidade .

- 87. Geralmente, ao comprar uma roupa prefiro aquela de maior utilidade, do que uma que seja menos útil, mas que esteja na moda. 1 2 3 4 5
- 88. O principal motivo que me leva a fazer uma determinada atividade é a necessidade de ser reconhecido? 1 2 3 4 5
- 89. Uma das principais razões que me levaram a criar uma empresa foi a oportunidade de administrar meu próprio tempo e executar as minhas decisões. 1 2 3 4 5
- 90. É mais fácil submeter-me a modelos e procedimentos rígidos, do que a situações pouco estruturadas, onde não existam regras previamente estabelecidas. 1 2 3 4 5
- 91. O dinheiro é uma forma de mostrar meu êxito para os outros. 1 2 3 4 5
- 92. Na decisão de associar-se a um clube, é mais importante considerar a convivência com pessoas importantes do que as opções de lazer. 1 2 3 4 5
- ✓ 93. Ficaria satisfeito em ocupar um cargo elevado em uma empresa, pois teria a oportunidade de ter uma série de pessoas sob meu comando. 1 2 3 4 5
- 94. É importante para um chefe reservar informações estratégicas, para manter o controle de seus subordinados. 1 2 3 4 5