

As Práticas de Gestão e a Mortalidade dos Pequenos Negócios

Rodrigo Lacerda Sales

rodrigo_juf@policard.com.br

Universidade Presidente Antonio Carlos

Cláudia Maria Miranda de Araújo Pereira

cmmap06@yahoo.com.br

Universidade Presidente Antonio Carlos

Resumo

Utilizando a pesquisa descritiva, o presente trabalho procurou investigar as características específicas de 32 empresas que não sobreviveram na cidade Mineira de Leopoldina entre 2000 e 2005 e as práticas de gestão de seus empreendedores. Este grupo de empresas representa 2,32 % do total de empreendimentos iniciados no período e 33,68 % do total de empreendimentos que fracassaram. O objetivo principal desse trabalho é comunicar os resultados que apontam para uma taxa de mortalidade muito acima da média do Brasil e de Minas Gerais. Destacaram-se como fatores mais importantes para o fechamento das empresas o fato dos empreendedores pesquisados não adotarem efetivamente vários aspectos das funções administrativas e dos processos administrativos. O referencial teórico utilizado procurou esclarecer esses aspectos e demonstrar que as funções administrativas (marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos) podem e devem ser utilizadas pelos empreendedores e gerentes como apoio na gestão dos pequenos negócios. Concluiu-se que a falta de conhecimento e de habilidades em gestão contribuíram para a mortalidade precoce dos empreendimentos.

Introdução

A importância dos pequenos negócios na geração de emprego e no desenvolvimento econômico é hoje reconhecida em todo o país, sendo por isto foco de políticas públicas. Este artigo apresentará em seu referencial teórico, estatísticas básicas sobre empreendedorismo, taxas de mortalidade e natalidade de pequenas empresas e as principais razões para o seu fechamento, além de demonstrar os vários aspectos relacionados a cada uma das funções administrativas (marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos) e aos processos administrativos.

O município de Leopoldina situa-se na Zona da Mata Mineira, com uma população superior a 50 mil habitantes. A base econômica do município se expandiu com a cultura do café e outros bens da agropecuária para o abastecimento dos centros urbanos no litoral do Rio de Janeiro. Hoje cerca de 90% de sua população encontra-se na área urbana e o município classifica-se com de médio desenvolvimento humano (PNUD, 2004; IBGE, 2000). Segundo este índice de Desenvolvimento Humano Municipal, Leopoldina ocupa a 122^a posição entre os 853 municípios mineiros.

A atividade econômica atual do município continua projetando o peso da agropecuária, mas vem se diversificando nos últimos anos. No ano de 2001, Leopoldina possuía 1.481 empresas registradas gerando 6.723 empregos formais. Os principais setores de atividade econômica nesse ano eram o de produção mista (lavoura e pecuária) com 388

empresas e 742 empregos formais, seguido pelo setor de confecções de artigos de vestuário e acessórios com 18 empresas e 638 empregos formais. O setor de criação de bovinos foi o terceiro setor com maior número de empresas, apresentando 17 empresas formais. Já o setor de artefatos têxteis, incluindo tecelagem, foi o terceiro setor a gerar o maior número de empregos formais 163 (BNDES, 2006; RAIS/MTE 2001).

De acordo com o Diagnóstico Municipal feito em 1997 pelo SEBRAE – MG, por meio do Programa de Emprego e Renda – PRODER, não existia até essa data uma legislação municipal especificamente voltada para o benefício dos pequenos negócios. Os incentivos e as ações do Governo municipal estavam mais dirigidos para atrair empresas de médio e grande porte na expectativa de que seriam capazes de gerar um número maior de empregos. O diagnóstico apontou que esta era a principal prioridade da gestão pública daquela época (SEBRAE MG, 1997).

Os pequenos negócios são importantes na vida econômica de Leopoldina (em 2001 representavam quase 87% dos empregos formais do município) e por isso precisamos conhecer o perfil e as características de seus empreendedores e possíveis causas do seu fracasso.

As taxas de mortalidade dos pequenos negócios são altas no Brasil e em Minas Gerais (SEBRAE NACIONAL, 2004; SEBRAE MG, 2004) e, no centro dos acontecimentos, está a figura do empreendedor.

Para Souza (2005), nesse contexto atual de incertezas e desafios, a sobrevivência e o desenvolvimento dos pequenos negócios dependem, em grande parte, da formação e da capacitação de seus atores. Essa capacitação e formação devem ser voltadas não só para conhecimentos e habilidades de natureza gerencial e técnica, mas, também, para a criatividade e a auto-realização, o que, segundo ela, expressa aspectos fundamentais do empreendedorismo.

De acordo com Dolabela (1999), tudo leva a crer que o desenvolvimento econômico está relacionado com o grau de empreendedorismo de uma comunidade. Sendo as condições do ambiente favoráveis ao desenvolvimento, os empreendedores aproveitam-se delas e disparam um processo de desenvolvimento. O empreendedor cria e aloca recursos para uma comunidade, e o que é mais importante, é gerador de inovações que dão dinamismo econômico.

Referencial Teórico

Empreendedorismo a Importância dos Pequenos Negócios na Economia do Brasil – Taxas de Mortalidade

Empreendedorismo, o perfil do empreendedor e os pequenos negócios estão freqüentemente em discussão, mas o conteúdo de cada um desses conceitos possui uma variação de país para país e de autor para autor.

Segundo Wennekers e Thurik (1999, p.47), empreendedorismo não é sinônimo de pequeno negócio, mas as pequenas empresas são um veículo importante, através das quais as pessoas podem canalizar suas ambições empreendedoras.

Filion (1999, p.5) é enfático ao afirmar que “qualquer discussão sobre pequenas empresas deve ser precedida, necessariamente, por uma discussão em torno do conceito de proprietários de pequenas empresas, e não se pode falar nisso sem também falar no conceito de empreendedor”.

De acordo com o relatório GEM – *Global Entrepreneurship Monitor* (2004a), em todos os anos em que o Brasil participou da pesquisa GEM, o país manteve-se entre os sete países com Taxas de Empreendedores Iniciais (TEA) mais altas – em 2004 posicionou-se em

7º lugar, com uma TEA de 13,5%. Estima-se que o Brasil comporte um contingente de 15 milhões de empreendedores. Desses empreendedores, em torno de 35% estão à frente de negócios em estágios nascentes, com menos de três meses de vida e aproximadamente 65% administram negócios com tempo de vida entre três e quarenta e dois meses.

No relatório do GEM (2005) o Brasil permaneceu na sétima posição entre os países com TEA mais altas, porém a TEA registrada foi de 11,3% contra 13,5% de 2004.

Segundo o IBGE (2006), no ano de 2004 surgiram 716.604 novas empresas no Brasil (94,0% dessas empresas ocupavam 0 a 4 pessoas e 5,4% ocupavam 5 a 19 pessoas), o que representou um aumento de 1.537.450 pessoas ocupadas (61,9% dessas pessoas estavam ocupadas em empresas de 0 a 4 pessoas e 20,0% em empresas 5 a 19 pessoas). Nesse mesmo período foram extintas 529.587 empresas (96,7% dessas empresas ocupavam 0 a 4 pessoas e 3,3% ocupavam 5 a 19 pessoas), o que correspondeu a uma redução de 931.387 pessoas ocupadas (72,4% dessas pessoas estavam ocupadas em empresas de 0 a 4 pessoas e 12,6% em empresas 5 a 19 pessoas) resultando em um saldo líquido positivo de 187.017 empresas (sendo que dessas empresas, aproximadamente 98,46% eram micro empresas) e 546.063 pessoas ocupadas (sendo aproximadamente 76,46% em micro empresas) na comparação do ano anterior - 2003.

Considerando a classificação das Micro, Pequenas e Médias Empresas dada pelo SEBRAE Nacional (2004), pode-se dizer que 99,4% das empresas que surgiram em 2004 são de pequeno porte, ou seja, micro empresa e 81,9% dos empregos gerados nesse mesmo período, também foram gerados por essas empresas.

O estudo do IBGE (2006) revelou, ainda, que de 2003 para 2004, as maiores taxas de natalidade (17,3%) e mortalidade (13,2%) foram encontradas nas empresas de menor porte (0 a 4 pessoas ocupadas), revelou também que, para cada dez empresas criadas, cerca de sete foram fechadas.

Segundo os resultados da mais abrangente pesquisa do SEBRAE Nacional (2004, p.19) sobre a taxa de mortalidade empresarial no Brasil, que considerou as empresas constituídas e registradas nas juntas comerciais dos Estados (pesquisa amostral nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal) nos anos de 2000 a 2002, 49,4% das empresas brasileiras encerraram suas atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,9% não sobrevivem além dos quatro anos.

O SEBRAE - MG (2004) mostrou em seu Relatório de Pesquisa que nos anos de 2000 a 2002, a taxa de mortalidade das empresas em Minas Gerais foi de 45% para as empresas com até 02 (dois) anos de existência, 50% no caso das empresas com até 03 (três) anos e 47,4% no caso das empresas com mais de 04 (quatro) anos.

Outro dado apresentado no Relatório de Pesquisa do SEBRAE - MG (2004), apontou que entre as principais razões para o fechamento da empresa (extinta) e principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa (ativa), a falta de capital de giro foi o elemento mais crucial para o fechamento das empresas com 45,8% das respostas, seguida pela questão da carga tributária elevada com 41,7% das respostas. Outras reclamações mais acentuadas se deram com relação à concorrência muito forte 33,3%, problemas financeiros 33,3% e a existência de maus pagadores com 20,0 %.

Observa-se que entre as principais razões apontadas para o fechamento das empresas em Minas Gerais, estão fatores relacionados ao Resultado das Práticas de Gestão (Funções Administrativas Marketing, Finanças, Produção/Operações/Tecnologias e Recursos Humanos) e fatores relacionados ao ambiente de negócios.

Práticas de Gestão, Habilidades Gerenciais e Funções Administrativas

Cêra e Escrivão Filho (2003) acreditam que as condições ambientais, as organizacionais e as comportamentais do gestor da pequena empresa podem ter como consequência a concorrência desigual com as grandes empresas, o grande poder de barganha dos clientes e fornecedores da empresa, o quase nenhum poder de influência perante as imposições e mudanças no macroambiente (ameaças ou oportunidades), a estrutura organizacional não formalizada e reduzida, a falta de pessoas qualificadas, a escassez de recursos financeiros e materiais, a não utilização de instrumentos administrativos formais, a informalidade no relacionamento e a falta de habilidade na gestão do tempo. Para esses autores, a sobrevivência da pequena empresa no atual ambiente econômico, pode estar relacionada com treinamentos e conscientização do empreendedor sobre técnicas administrativas adequadas à sua realidade, programas políticos de apoio para diminuir as restrições e as forças contextuais e programas de financiamento para minimizar os problemas estruturais.

Na visão de Viapiana (2001), o sucesso empresarial depende de vários fatores externos e internos e está relacionado na maneira como os gestores e as empresas fazem as coisas. Além disso, para esse autor, muito desse sucesso depende também da competência em fazer corretamente as coisas, como investir em propaganda, implementar controles de fluxo de caixa, realizar treinamentos com funcionários etc.

Prestes (2002) concorda com Viapiana (2001) e Cêra e Escrivão Filho (2003) e propõe a utilização de algumas ferramentas gerenciais como: (1) um fluxo de caixa prospectivo (que pode ser facilmente elaborado com a utilização de uma planilha eletrônica) onde o gestor possa programar seus recebimentos e pagamentos, adequando os prazos e melhorando a gestão do capital de giro; (2) um controle do inventário de estoques onde poderão ser identificadas as faltas ou excessos de produtos que causam impacto na lucratividade.

Filardi (2006) afirmou em seu estudo que a falta de competência gerencial contribuiu para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.

Filion (2000) em seu artigo “Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares”, relata que ocorreu uma proliferação de cursos básicos de empreendedorismo. Para ele, chegamos a um ponto onde se torna necessário distinguir as várias áreas do empreendedorismo e segmentar a educação empreendedora. No caso do empreendedor de pequenos negócios, a sugestão de Filion (2000) para a educação empreendedora está diretamente relacionada com as atividades gerenciais e às funções administrativas de marketing, finanças, recursos humanos e produção-operações-tecnologia.

Trabalhos como os de Gonçalves, Oliveira e Gosling (2006); Fontanelle, Hoeltgebaum e Silveira (2006) e Uriarte *et al* (2000) relacionam o sucesso ou o fracasso dos pequenos negócios com os fatores como falhas gerenciais, com o comportamento e perfil do empreendedor, com as ações do ambiente de negócios e com os abusos de recursos.

De acordo com Degen (1989), os principais motivos que levam a maioria dos pequenos negócios ao fracasso são a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. Os motivos mais importantes apontados por Degen são:

- falta de experiência gerencial do empreendedor;
- conhecimento inadequado do mercado;
- insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio;
- problemas de qualidade com o produto;
- localização errada;
- erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;

- capitalização excessiva em ativos fixos;
- inadimplência de credores;
- ineficiência de marketing e vendas;
- excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- crescimento mau planejado;
- atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- erro na avaliação da reação do concorrente;
- rápida obsolescência do produto;
- posicionamento do produto ou serviço no mercado, como imagem, propaganda, distribuição e preço;
- abordagem incorreta de vendas;
- problemas de produção do produto;
- escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; e
- falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeções de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

Bortoli Neto (2005) concorda com Degen (1989) e afirma que a maioria dos problemas das pequenas e médias empresas é explicada pela falta de capacidade gerencial de seus gestores. Em seu estudo “Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas” Bortoli Neto (1980) caracterizou 44 tipos de problemas em mais de cem pequenas e médias empresas no Brasil. Para ele, surpreendentemente, o principal problema das empresas não estava relacionado à insuficiência de recursos. Oitenta por cento dos problemas eram de natureza estratégica: “deviam-se à má utilização e escolha dos recursos disponíveis para conseguir vantagens diferenciais competitivas”. Os outros vinte por cento dos problemas eram de natureza organizacional.

Segundo Machado (2003, p.6-7), o empresário, na maioria dos casos, encontra muitas dificuldades no momento de administrar a empresa, principalmente no que se refere a:

- Controles Financeiros;
- Incorreta utilização dos recursos disponíveis;
- A não diferenciação do caixa pessoal do proprietário com o da empresa;
- Falta de informação a respeito do mercado onde atua (alguns exemplos: mudança de hábito dos consumidores, postura da concorrência etc);
- Desperdícios no setor produtivo (alguns exemplos: estoque não utilizado adequadamente por obsolescência ou por negligência do funcionário, *layout* inadequado no sistema produtivo etc);
- Falta de mão-de-obra qualificada (alguns exemplos: o treinamento é visto pela maioria dos empresários como custo e não como investimento e impossibilidade de contratar pessoal especializado, principalmente em nível de gerência)

Lima (2000) constatou que, com frequência, os modelos teóricos propostos em pesquisas sobre pequenos negócios têm origens em experiências e teorias propostas em outros países (geralmente países desenvolvidos) ou são modelos testados na gestão de grandes empresas. Para Lima (2000, p.106) “os limites da aplicação do modelo podem estar associados às características dos empresários, sendo necessárias adaptações ou treinamento visando sensibiliza-los”.

Há vários aspectos relacionados às funções administrativas e aos processos administrativos. Há também uma vasta literatura que esclarece esses aspectos e que pode ser utilizada pelos empreendedores e gerentes como apoio na gestão dos pequenos negócios. Cada uma das funções administrativas (marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos) serão apresentadas a seguir, destacando-se seus elementos comuns na visão de vários autores.

Função Administrativa Marketing

A análise da função administrativa relativa ao marketing deve considerar os seguintes aspectos destacados por Oliveira (2005), Kotler e Keller (2006), Churchil e Peter (2005), Las Casas (2006), Logenecker, Moore e Petty (2004), Lodish, Morgan e Kallianpur (2002), Cobra (2003), Zimmer e Reinert (2005), Sales *et al* (2006), Sales e Sales (2006) e Lima (2000):

- Busca por agregar valor ao cliente; analisar a relação custo x benefício com o objetivo de agregar valor aos produtos e serviços. Ter o cliente como foco principal na gestão do negócio.

- Forma de atuação dos vendedores, distribuidores e representantes da empresa, processo de estabelecimento de preços e suas conseqüências e suas políticas, com as vantagens, desvantagens e peculiaridades etc.

- Quanto aos produtos e serviços atuais da empresa e seu posicionamento; sua marca, a descrição básica dos produtos e dos serviços, os aspectos de embalagem e a participação de mercado (separado por produto ou serviço, período, área, considerando os dados por unidades, valores monetários e em percentagens) etc.

- Quanto à pesquisa de mercado que representa um dos aspectos mais relevantes para o processo decisório estratégico: os dados gerais do mercado, opinião de clientes e dos canais de distribuição sobre a empresa e seus produtos e serviços – pessoal – políticas e concorrências, análise de tendências de mercado, aspectos de sazonalidade e modismo do produto e potenciais da área do mercado etc.

- A força de vendas, sua quantidade e localização, especificação de suas tarefas, como são estabelecidas as cotas de vendas, quais as informações que recebem e fornecem etc.

- Quanto aos novos produtos e serviços: como são idealizados, selecionados, lançados e avaliados.

- Quanto à Comunicação Integrada de Marketing: orçamento, o processo de pesquisa, as alternativas de veículos (mídia): revistas – catálogos – mala-direta – rádio – jornal – televisão – *shows*, os critérios para escolha da veiculação: custo – frequência – alcance – periodicidade, audiência e a maneira de coordenar todo o processo etc.

- Quanto às políticas mercadológicas: estabelecimento de preços, preço baseado no valor para o cliente, flexibilidade na formação do preço de produtos e serviços, descontos por quantidade, devolução de mercadorias, escolha de revendedores e pagamentos de comissões etc.

- Quanto à organização do departamento de marketing: o tipo de departamentalização, a distribuição das tarefas e responsabilidades, a capacitação do fator humano e a interação entre os departamentos.

Mantovani e Borges (2006) apresentam um estudo ressaltando a relevância do papel do empreendedor na implementação de práticas da abordagem de marketing orientada para o mercado e a necessidade da implementação dessas práticas nos pequenos negócios. Para essas autoras, a análise da literatura indica que a grande maioria dos pequenos negócios não possui qualquer tipo de planejamento mercadológico e praticam um marketing de forma empírica, o que pode se traduzir em fatores condicionantes da mortalidade desses pequenos negócios.

Função Administrativa Finanças

Alguns autores como Oliveira (2005); Logenecker, Moore e Petty (2004), Machado (2003), Assef (1999), Braga (1995), Prestes (2002), Viapiana (2001), Ottoboni e Pamplona (2001), Previdelli, Meurer e Previdelli (2001) e Lima (2000), vêem a Função Finanças como uma função administrativa vital e imprescindível para a sobrevivência dos pequenos negócios, e sugerem o uso de diversos controles e ferramentas, principalmente no que diz respeito aos seguintes aspectos:

- Sistema de medição que contenha análise dos índices financeiros que possam medir o desempenho dos pequenos negócios, tais como: a) índices para medidas de lucratividade: Lucro Líquido/Patrimônio Líquido – Lucro Líquido/Vendas Líquidas – Lucro Líquido/Capital de Giro Líquido – Retorno sobre os Ativos Empregados (ROAE). b) Índices para medidas de liquidez: Realizável a Curto Prazo (Ativo Corrente)/Exigível a Curto Prazo – Ativo Imobilizado (Fixo)/Patrimônio Líquido – Estoque/Capital de Giro Líquido c) índices de Dívidas: Exigível a Curto Prazo/Estoques d) Índices de medidas de alavancagem: Exigível Total/Patrimônio Líquido, Exigível a Curto Prazo/Patrimônio Líquido e) Índices de medidas de giro financeiro: Vendas Líquidas/Patrimônio Líquido – Vendas Líquidas/Capital de Giro Líquido – Vendas Líquidas/Estoques – Período de Cobrança.

- Análise do sistema de planejamento e controle financeiro e do sistema de registro e análise contábil: funções, decisões e ações financeiras, a empresa como um todo considerada como um sistema, a estrutura da área financeira, os orçamentos, os relatórios e demonstrativos contábeis e financeiros, sistemas de controles internos de contas a pagar e a receber, fluxos de caixa, projeções de lucro e as políticas financeiras.

Função Administrativa Produção-Operações-Tecnologias

Segundo Logenecker, Moore e Petty (2004), o processo operacional ou o processo de produção consiste das atividades necessárias para realizar o serviço e desempenhar o trabalho relacionado ao objetivo da empresa. Para esses autores, em grande extensão, a lucratividade de uma empresa e a aceitação de seus produtos e serviços pelo cliente, reflete a maneira pela qual ela gerencia suas operações básicas.

A busca freqüente para melhorar a eficácia e a eficiência nos processos de produção e operações com o objetivo de aumentar o nível de produtividade e conseqüentemente alcançar uma vantagem competitiva em relação à concorrência são assuntos que devem merecer especial atenção dos empreendedores e proprietários de pequenos negócios. O uso de tecnologia da informação pode auxiliar os pequenos negócios a alcançar essa vantagem competitiva. Para isso, observou-se o pensamento de alguns autores como Oliveira (2005), Hayes *et al* (2005), Fleury e Fleury (2003), Jabbour, Silva e Santos (2006), Mauad, Martinelli e Liboni (2006), Prestes (2002), Almeida, Mariano e Rebellato (2006), Alvim (1998), Dias, Dalfovo e Azambuja (2003), Girardi, Azevedo e Franklin (2001) e Lima (2000), sobre a Função Produção e Operações-Tecnologia, destacando quais aspectos devem ser analisados e considerados na gestão dos pequenos negócios.

- Alinhamento dos objetivos e metas da empresa com a área funcional produção/operações/tecnologia: as metas e os objetivos da empresa estão alinhados com as suas operações e com a busca pela eficácia e pela vantagem competitiva? As estratégias estão sendo desenvolvidas com base nas possibilidades e competências operacionais?

- Questões ambientais e sociais: A integração da dimensão ambiental, seus pressupostos e condicionantes de gestão no âmbito das estratégias da organização. São consideradas questões de responsabilidade ambiental e social na gestão da empresa?

- Influência da Tecnologia da Informação: Considera a tecnologia da informação como ferramenta importante no processo de planejamento e controle da produção e operações? O uso da tecnologia da informação pode deixar a empresa mais eficaz e competitiva? Utiliza algum tipo de *software* de gestão? A tecnologia da informação facilita na disseminação e na criação do conhecimento para o setor produtivo e para a organização como um todo?

- Quanto à instalação e estrutura Industrial: qual a localização e suas vantagens, qual o tamanho, o grau de proteção contra greves – sabotagens – incêndios, local agradável para trabalhar? – nível de conservação do prédio e maquinários?

- Equipamentos e Instalações: Qual o nível de utilização? - São usados de forma adequada? - São modernos e atualizados, bem como estão em boas condições? - Qual é o nível de gasto de manutenção?

- Processo produtivo: Qual o índice de produtividade? - Qual o nível de utilização da capacidade instalada? - Qual a situação do arranjo físico? - Quais os incentivos de produção utilizados? Quais os níveis de flexibilidade e agilidade no desenvolvimento das atividades?

- Programação e controle da produção: Qual a eficácia do sistema de PCP (Programação de Controle de Produção) aplicado? - Qual a média de cumprimento de prazos de entrega dos produtos aos compradores? - Qual o nível de interação entre as áreas de marketing e produção?

- Quanto à qualidade: Qual o nível de qualidade apresentado? - Qual o nível de devolução de produtos e serviços? - Qual o nível de atendimento aos clientes quando da devolução ou a reclamação dos produtos e serviços?

- Sistema de custos industriais: Quais os critérios de apropriação, divulgação e análise? Quais as tendências apresentadas? Qual o nível de controle e avaliação dos resultados?

- Quanto à Inovação, pesquisa e desenvolvimento (P&D): Qual a importância que a alta administração proporciona para P&D? - Qual o percentual do faturamento alocado em P&D? - Quais os critérios utilizados para a área de P&D? - Qual o nível de inovação de produtos e processos? Utiliza a ferramenta *benchmarking*?

- Quanto aos suprimentos: Qual a percentagem dos custos dos materiais comprados em relação ao produto fabricado? - Qual o valor das compras por período? - Quais os critérios de seleção dos fornecedores? - Quais os critérios de controle de inventários? - Quais os níveis de rotação de estoques? - Quais os tipos e critérios de controles? São eficazes?

- Organização da fábrica: Qual a situação da estrutura organizacional e seus componentes? - Qual a situação das normas e procedimentos? - Qual a situação de tempos e métodos? Qual a capacidade de respostas às mudanças ambientais?

Função Administrativa Recursos Humanos

Lima (2000) também destaca a importância dos pequenos negócios na realidade brasileira e mundial e percebe que há um vazio no que diz respeito à abordagem de recursos humanos nesses pequenos negócios. Segundo esse autor, esse vazio acontece pela identificação das pequenas empresas como empresas familiares e tradicionais, onde ainda falta uma estrutura organizacional suficiente para uma abordagem dos problemas de gestão de recursos humanos. Pizolotto (2003) acredita que a gestão de pessoas está, aos poucos, conseguindo conquistar seu espaço, visto que muitas organizações estão se mostrando dispostas a repensar sua forma de administrar seus colaboradores. Segundo Sales e Dacorso (2006), alguns empreendedores e proprietários de pequenos negócios reconhecem a importância de vários aspectos da área de recursos humanos como treinamento, motivação, novas formas de recrutamento/ seleção e gestão do conhecimento/aprendizagem organizacional.

Alguns desses aspectos relacionados à área funcional Recursos Humanos são citados e analisados por Oliveira (2005), Fischer (2002), Chiavenato (2005), Fleury e Fleury (2001), Vieira e Salazar (2003), Castanhar, Dias e Esperança (2006), Corrêa e Campos (2006), Pizolotto (2003), Gomes e Escrivão Filho (2001), Udenal e Gimenez (2001), Moreira e Boaventura (2006), Sales e Dacorso (2006) e Lima (2000). Dentre esses aspectos destacam-se:

- Características do trabalho como criatividade, flexibilidade e aprendizado contínuo.
- Características da Estrutura organizacional como redução de níveis hierárquicos, Autonomia e gestão participativa.

- Características da Gestão organizacional com foco nas pessoas, gestão da informação e valores compartilhados.
- Provisão (planejamento de recursos humanos – recrutamento e seleção – integração de recursos humanos), Aplicação (descrição e análise dos cargos – avaliação de desempenho), Manutenção (administração da remuneração – higiene e segurança), Desenvolvimento (treinamento e desenvolvimento), Controle (sistema de informação em recursos humanos e auditoria em recursos humanos).
- Quanto à capacidade de agir de forma inovadora e de forma pro ativa.
- Incentivo à criatividade para inovação e para a resolução de problemas.
- Atitudes, iniciativas e o grau de importância da alta administração quanto ao assunto fator humano na empresa.
- Orientação empreendedora, reconhecimento de oportunidades e desempenho.
- Tornar a competência e talento do empreendedor em recurso organizacional e perene.
- Existem programas de recrutamento, seleção e admissão de funcionários? Qual a sua eficácia? E dos programas de treinamento e promoção?
- A empresa é sindicalizada ou pertence a algum órgão representativo de classe?
- Qual é o índice de rotação dos funcionários?
- Qual o moral e a produtividade dos empregados?
- Qual o índice de absenteísmo?
- Qual é o clima organizacional?
- Motivação e o conhecimento das demandas motivacionais dos funcionários.
- Utilização da Gestão do Conhecimento como ferramenta gerencial.
- Existe um processo estruturado de gestão do conhecimento?

Metodologia

Esta pesquisa procurou estudar as características específicas do grupo de 32 empresas que não sobreviveram entre 2000 e 2005, o perfil de seus proprietários/empreendedores e identificar ou descobrir a existência de associações entre as variáveis pesquisadas, por isso, ela define-se como uma pesquisa descritiva na classificação de Gil (2006), Malhotra (2001) e Marconi e Lakatos (2006). Este grupo de empresas representa 2,32 % do total de empreendimentos iniciados no período e 33,68 % do total de empreendimentos que fracassaram (Leopoldina, 2006). Utilizou-se a base de dados do setor de Alvarás da Prefeitura Municipal de Leopoldina.

Para a realização dessa pesquisa optou-se pela amostragem por acessibilidade/por conveniência como técnica de amostragem. Segundo Gil (2006), a amostragem por acessibilidade ou por conveniência constitui o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem e, por isso, é destituída de qualquer rigor estatístico. Para esse autor, nesse tipo de amostragem o pesquisador seleciona os elementos a que tem acesso, admitindo que esses possam representar o universo.

O instrumento de coleta de dados escolhido para ser aplicado foi o questionário, que procurou investigar o perfil e as principais características dos entrevistados, além das práticas de gestão adotadas por eles (aspectos relacionados às áreas funcionais da administração como: marketing, finanças, produção-operações-tecnologia e recursos humanos).

Análise dos Resultados

Das 32 empresas, 25 (78%) são do setor de serviços, 6 empresas (19%) são do setor comércio varejista e apenas 1 empresa (3%) é do setor da indústria.

Observa-se que as pequenas empresas pesquisadas localizam-se predominantemente nos setores de serviços e comércio.

O resultado apresenta que 50% das empresas encerraram suas atividades no primeiro ano, 28% das empresas encerraram suas atividades entre o primeiro e o segundo ano e apenas 22% das empresas encerraram suas atividades após o terceiro ano. Pode-se concluir que 78% das empresas pesquisadas não sobreviveram mais de dois anos.

Do total de 83 pessoas ocupadas nas 32 empresas pesquisadas, 48 pessoas (58%) eram familiares e ou proprietários que trabalhavam no negócio em tempo integral, 11 pessoas (13%) eram sócios/prorietários (somente eles trabalhavam na empresa) e 24 pessoas (29%) eram outros empregados com ou sem carteira assinada. Observa-se uma relação de quase três trabalhadores por empresa, o que caracteriza o tamanho pequeno dos empreendimentos. Esse resultado aproxima-se muito do apresentado pelo SEBRAE Nacional (2004) onde a média dos empregos gerados pelas empresas extintas nos anos de 2000, 2001 e 2002 foi de 3,2 empregos por empresa. Já para as empresas ativas, a pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) apresenta uma média de 8 empregos por empresa.

Concluiu-se que o fato de dispor de pouco tempo no planejamento da empresa antes do início da atividade pode ter comprometido o desempenho do empreendimento. Este resultado também foi evidenciado nos trabalhos de Dutra (2002) e Filardi (2006). Portanto, a falta de planejamento estratégico foi um fator condicionante para a mortalidade precoce dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Como principais motivos que levaram os entrevistados à abertura do negócio destacou-se o conhecimento do ramo de atividade. Os empreendedores pesquisados demonstraram ter conhecimento do ramo de atividade, mas, devido ao alto índice de mortalidade dos pequenos negócios no município, esse conhecimento pode não ter sido suficiente para evitar o fracasso do empreendimento.

Quanto às ações e iniciativas tomadas pelos entrevistados antes da abertura da empresa, concluiu-se que os entrevistados demonstraram estar preparados para o empreendimento, porém, apenas 5 entrevistados (16%) realizaram (ou encomendaram) pesquisa de mercado e apenas 8 entrevistados (25%) fizeram análise de viabilidade econômica-financeira. Portanto, o baixo índice de utilização da pesquisa de mercado e de análise econômica-financeira podem ser considerados como fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Quanto à questão que investigou quais foram os principais motivos do fechamento da empresa, os resultados apontaram para: (1) problemas particulares dos sócios, (2) falta de clientes e (3) crise econômica. Porém, os resultados da pesquisa apontam que esses fatores não podem ser responsabilizados isoladamente por essa mortalidade, visto que os demais resultados como concorrência muito forte e carga tributária elevada também apresentaram altos índices de respostas.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração - marketing, observou-se que os dirigentes adotavam algumas ações, porém de forma isolada, o que pode ter comprometido a eficiência das mesmas. Dessa forma, chegou-se às seguintes conclusões:

- que os empreendedores adotavam poucas ações para se diferenciar da concorrência;
- que conhecer o mercado, o perfil e os hábitos de consumo de seus clientes isoladamente não é suficiente para alcançar o faturamento necessário para a sobrevivência da empresa;
- que os dirigentes viam seus produtos com qualidade de boa para excelente (97%) e esse elevado índice de qualidade dos produtos e serviços, isoladamente, não conseguiram impedir a também elevada taxa de mortalidade das empresas;

- que 87% dos dirigentes responderam que conheciam os produtos e o diferencial dos concorrentes entre razoavelmente bem e muito bem;
- que 78% dos dirigentes que não sobreviveram com as empresas por mais de dois anos utilizavam políticas e estratégias na formação do preço de venda;
- que 53% dos dirigentes precificavam seus produtos ou serviços com base nos custos;
- que 59% dos dirigentes não faziam previsões de vendas;
- que 53% dos dirigentes consideravam o ponto/localização do empreendimento estratégica;
- que os dirigentes utilizavam estratégias para aumentar vendas, sendo as principais buscar novos clientes e mercados, investir na qualidade do produto/serviço e investir em propaganda e promoções;
- 56% dos dirigentes responderam que não faziam promoções de vendas;
- 53% dos dirigentes não investiam em propaganda e publicidade.

Portanto, diante dessas informações quanto à área de Marketing dos pequenos negócios de Leopoldina concluiu-se que os dirigentes conheciam razoavelmente bem o mercado onde atuavam, utilizavam algumas das estratégias do composto de marketing (Produto - Serviço, Preço, Praça - Distribuição e Promoção - Comunicação Integrada de Marketing), mas as aplicavam de forma isolada sem considerar a interligação e interdependência entre elas. Com isso, considerou-se que a gestão de marketing dos pequenos negócios de Leopoldina não se demonstrou efetiva, o que a torna um fator condicionante para a mortalidade desses pequenos negócios.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração – finanças, observou-se o seguinte:

- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem sua estrutura de custos fixos – variáveis;
- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem a sua margem de contribuição;
- que 91% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem o seu ponto de equilíbrio;
- que o Fluxo de Caixa era usado por 41% dos dirigentes e que 25% o utilizavam às vezes;
- que 34% dos dirigentes responderam que não era necessário o uso do Fluxo de Caixa;
- que 94% dos dirigentes conheciam muito bem ou razoavelmente bem o volume de capital de giro necessário para tocar o negócio;
- que 69% dos dirigentes faziam novos investimentos para aproveitar uma oportunidade existente; das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos 18 utilizaram esse critério quando tomaram a decisão de investir e apenas 5 empresas fizeram análise de viabilidade econômica-financeira;
- que nas 7 empresas que sobreviveram mais de três anos 43,7% das vendas eram à vista;
- que nas 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos a maioria das vendas era com um prazo de recebimento superior a 30 dias e que em 11 dessas empresas a inadimplência era de até 10%;
- que 29,8% das compras eram feitas à vista, percentual esse maior do que o volume de vendas à vista;

Portanto, conclui-se que o resultado apresentado na pesquisa mostrou evidências de que os dirigentes possuíam conhecimentos adequados da estrutura de custos, margem de contribuição, ponto de equilíbrio e capital de giro, porém, no que se refere à ferramenta fluxo de caixa e às decisões de novos investimentos para aproveitar oportunidades, verificou-se

alguma ineficiência. Dessa forma, considerou-se que o uso inadequado da ferramenta fluxo de caixa, bem como as decisões inadequadas quanto aos investimentos feitos para aproveitar novas oportunidades, são fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração – produção/operações e tecnologias, observou-se o seguinte:

- que 56% dos dirigentes consideraram que os processos operacionais eram controlados;
- que das 7 empresas que sobreviveram mais de três anos 6 empresas utilizavam algum controle de suprimentos;
- que 38% dos dirigentes inovavam em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas;
- que 81% dos dirigentes consideravam que a tecnologia e os equipamentos da empresa estavam compatíveis com o mercado;
- que 85% dos dirigentes consideravam as instalações da empresa estavam entre boas condições e ótimas condições;

Portanto, em relação à área funcional da administração - produção/operações e tecnologias, concluiu-se que controles de suprimentos inadequados e ineficientes, juntamente com o baixo índice de inovação em termos de melhorias de processos – operações e rotinas internas são considerados fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios em Leopoldina.

Em relação às políticas e estratégias relacionadas à área funcional da administração – recursos humanos, observou-se o seguinte:

- que 97% dos dirigentes consideravam a mão-de-obra boa ou ótima;
- que das 25 empresas que não sobreviveram mais de dois anos, 16 responderam que realizavam investimentos em treinamentos;
- que 84% dos dirigentes não realizavam nenhum tipo de avaliação de pessoal;
- que 47% dos dirigentes realizavam contratações por meio de indicações de clientes, amigos e outros;
- que 44% dos dirigentes não fizeram contratações;
- que 94% dos dirigentes consideravam o índice de rotação dos empregados baixo;
- que 91% dos dirigentes consideravam os funcionários importante ou muito importante para o funcionamento da empresa;
- que 44% dos dirigentes utilizam a gestão participativa (ouviam sugestões dos funcionários e delegava tarefas e funções).

Portanto, em relação à área funcional da administração – recursos humanos, concluiu-se que os dirigentes demonstraram ter feito investimentos em treinamento e qualificação da mão-de-obra, porém, esses treinamentos podem não ter sido suficientes, pois não evitaram a mortalidade das empresas. Além disso, cabe ressaltar a limitação da pesquisa em não informar quais os tipos de treinamentos aconteciam e em quais áreas funcionais da empresa.

Considerações Finais

Os pequenos negócios são importantes para a economia do país, dos estados e dos municípios. Em Leopoldina, eles representavam 87% dos empregos formais no ano de 2001.

A pesquisa demonstrou uma alta taxa de mortalidade empresarial no Brasil onde 49.4% das empresas constituídas e registradas nos anos de 2000 e 2002 encerraram suas atividades com até dois anos de existência, segundo o SEBRAE Nacional, (2004). Para o mesmo período, no estado de Minas Gerais, a taxa de mortalidade apresentada foi de 45% para as empresas com até dois anos de existência (SEBRAE MG, 2004). Já para o município

de Leopoldina, essa taxa de mortalidade se mostrou ainda maior, onde 78% das pequenas empresas pesquisadas (criadas entre os anos de 2000 a 2005) não sobreviveram mais de dois anos.

Em relação ao porte da empresa quanto ao número de pessoas ocupadas na época do funcionamento, observou-se uma relação de quase três trabalhadores por empresa, o que caracteriza o tamanho pequeno dos empreendimentos. Esse resultado aproximou-se muito do apresentado pelo SEBRAE Nacional (2004) onde a média dos empregos gerados pelas empresas extintas nos anos de 2000, 2001 e 2005 foi de 3,2 empregos por empresa. Já para as empresas ativas, a pesquisa do SEBRAE Nacional (2004) apresentou uma média de 8 empregos por empresa.

Como principais motivos que levaram os entrevistados à abertura do negócio destacou-se o conhecimento do ramo de atividade. Os empreendedores pesquisados demonstraram ter conhecimento do ramo de atividade, mas, devido ao alto índice de mortalidade dos pequenos negócios no município, esse conhecimento pode não ter sido suficiente para evitar o fracasso do empreendimento.

Quanto a questão que abordou se o empreendedor introduziu ou utilizou algum tipo de inovação dentro de sua empresa que pudesse diferenciá-la da concorrência concluiu-se que 50% dos entrevistados fizeram inovações de forma isolada não conseguindo vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes e 50% dos entrevistados não fizeram nenhum tipo de inovação, sendo que desses 75% sobreviveram menos de dois anos. O fato de não ter a inovação como um diferencial na busca por vantagem competitiva e não introduzir nenhum tipo de inovação na empresa, contribuiu decisivamente para a o fracasso do empreendimento, ou seja, esses fatores podem ser considerados como fatores condicionantes para a mortalidade dos pequenos negócios no município de Leopoldina.

Portanto, conclui-se que a falta de conhecimento e de habilidades em gestão contribuíram para a mortalidade precoce dos empreendimentos pesquisados, sendo que, dentre as principais Práticas de Gestão adotadas pelo empreendedor de Leopoldina que não sobreviveu de 2000 a 2005 destacaram-se: (1) Falta de Planejamento Estratégico, (2) a Gestão de Marketing não se mostrou efetiva (3) ineficiência na análise da viabilidade econômica-financeira (4) uso inadequado da ferramenta fluxo de caixa, (7) controles de suprimentos inadequados e ineficientes e (8) baixo índice de inovação em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas.

Por fim, considera-se importante a realização de pesquisas como essa em outras cidades e micro-regiões do país, onde se possam fazer análises criteriosas e regionalizadas das práticas de gestão dos empreendedores e dos fatores condicionantes da mortalidade dos pequenos negócios. Uma futura pesquisa poderia abranger uma área geográfica maior, com um número maior de municípios para que se possa extrair uma amostra de tamanho mínimo necessário para a aplicação de métodos mais rigorosos de análise de dados. Por exemplo, constituindo uma base de dados para toda a Zona da Mata Mineira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Mariana Rodrigues de; MARIANO, Enzo Barberio; REBELLATO, Daisy A. do Nascimento. **A nova administração da produção: uma seqüência de procedimentos pela eficiência.** In: Seminários em Administração FEA-USP - SEMEAD, IX, 2006, São Paulo. Anais...São Paulo: SEMEAD, CD ROM.
- ALVIM, Paulo Cezar Rezende de Carvalho. **O papel da informação no processo de capacitação tecnológica das micro e pequenas empresas.** *Ci. Inf.*, 1998, vol. 27, nº. 1, p. 0 – 0. ISSN 0100-1965.
- ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira: pequenas e médias empresas.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Social. **Município em Dados**. Disponível no site www.federativo.bndes.gov.br/destaques/bdg/bdg_mun.asp?idgeo=313840. Acesso em 14/06/2006.

BORTOLI NETO, Adelino de. **Tipologia de Problemas das Pequenas e Médias Empresas**. 1980. Dissertação – Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo – USP.

_____. Elas não sabem como ganhar a guerra. Entrevista **Revista HSM Management – Update** nº 20 – Maio 2005.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

CASTANHAR, José Cezar; DIAS, João Ferreira; ESPERANÇA, José Paulo. **Orientação Empreendedora, Reconhecimento de Oportunidade e Desempenho em Pequenas e Médias Empresas Brasileiras: Evidências de 2 Estudos de Caso**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

CÊRA, Kristiane e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Particularidades de Gestão da Pequena Empresa: condicionantes ambientais, organizacionais e comportamentais do dirigente**. in: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. 3., 2003, Brasília: Anais...UEM/UEL/UnB, 2003. p. 796-812.

CHIAVENATO, Idalberto. **Avaliação do desempenho humano**. In: CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas**. 2 ed. Cap. 8. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CHURCHILL JR., Gilbert A. & PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2005. ISBN 85-02-03010-8

COBRA, Marcos, **Consultoria em Marketing** – São Paulo: Cobra Editora, 2003. ISBN 85-85536-32-2

CORRÊA, Gisleine Fregoneze e CAMPOS, Benedito Marques. **Comportamento Empreendedor e Competitividade: um Estudo Exploratório em Restaurantes Self-Service (RSS)**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

DEGEN, R. J. **Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1989.

DIAS, Paulo Roberto ; DALFOVO, Oscar ; AZAMBUJA, Ricardo Alencar de . **A influência da TI na gestão da produção das pequenas e médias empresas**. In: Annual Assembly CLADEA, 2003, Lima - Perú. XXXVIII Annual Assembly CLADEA. Lima – Peru: CLADEA, 2003 v. 1. Disponível em http://www.inf.furb.br/~zamba/artigos/a_influencia_da_ti_na_producao.pdf Acesso em 20/12/2006.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor: A metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Editora de Cultura, 1999.

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil do Empreendedor e a Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas Londrinenses**. 2002. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Estadual de Maringá e Universidade Estadual de Londrina consorciadas, Maringá/Londrina. Disponível em <http://www.ppa.uem.br/defesas/pdf/dis014.pdf> Acesso em 09/07/2006.

FILARDI, Luis Fernando. **Estudo dos Fatores Contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, 2006. Disponível em <<http://www.teses.usp.br/download.php/teses/disponiveis/12/12139/tde-20112006-093303/publico/TeseVersaoFinal.pdf>> Acesso em 15/12/2006.

FILION, Louis Jacques. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios**. Revista de Administração v. 34, n. 2, p. 05-28, Abril/Junho 1999.

_____. **Empreendedorismo e Gerenciamento: processos distintos, porém complementares**. RAE Light – v. 7 – n. 3 –p.2-7 – Jul./Set. 2000.

FISCHER, André L. **Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas**. In: FLEURY, Maria T. L. (Org.) **As Pessoas na organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

FLEURY, Afonso C. C.; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a internacionalização da Indústria no Brasil**. Revista Gestão & Produção v. 10, n.2, p. 129-144.ago. 2003.

FONTANELLE, Caio; HOELTGEBAUM, Marianne; SILBEIRA, Amélia. **A Influência do Perfil Empreendedor dos Franqueados no Desempenho Organizacional**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. 2004a – Sumário Executivo*. Paraná: IBPQ, SEBRAE.

GEM – *Global Entrepreneurship Monitor. Empreendedorismo no Brasil. 2005 – Sumário Executivo*. Paraná: IBPQ, SEBRAE.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2006.

GIRARDI, Benur A.; AZEVEDO, Luiz Tadeu de; FRANKLIN, Túlio Passos. **Empreendedorismo e a pequena empresa: Riscos e Estratégias**. 2001. Disponível em <http://www.pp.ufu.br/Cobenge2001/trabalhos/EMP018.pdf> Acesso em 27 dez. 2005.

GOMES, Maria Ângela do Nascimento e ESCRIVÃO FILHO, Edmundo. **Análise dos processos de recrutamento e seleção na pequena empresa: Estudo multicase no setor metal-mecânico de São Carlos – SP**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, 2001. p.526-538 (ISSN 1518-4382).

GONÇALVES, Carlos Alberto; OLIVEIRA, Daniela Ferro de, GOSLING, Marlusa. **Comportamento Empreendedor e Posicionamento Estratégico: Um Caso de Spin-off na Indústria Siderúrgica no Brasil**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

HAYES, R.; PISANO, G.; UPTON, D.; WHEELWRIGHT, S. *Operations, Strategy and Technology – Pursuing the Competitive Edge*. John Wiley & Sons, USA, 2005.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas 2004**, Rio de Janeiro, 2006 Disponível em <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2004/cempre2004.pdf>> acesso em 19/07/2007.

JABBOUR, Charbel José Chiappetta; SILVA, Eliciane Maria da; SANTOS, Fernando César Almada. **Explorando a Relação entre a Dimensão Ambiental e a Estratégia de Produção: O Estabelecimento de uma Nova Prioridade Competitiva da Manufatura**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

KOTLER, Philip; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 12ª ed. – São Paulo. Pearson Prentice Hall, 2006. ISBN 85-7605-001-3.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Marketing: conceitos, planejamento e aplicações à realidade brasileira**. São Paulo: Atlas, 2006.

LEOPOLDINA, Prefeitura Municipal. Secretaria da Fazenda – Setor de Expedição de Alvarás. **Relatório das empresas que pediram inscrição e baixa no município entre 2000 e 2005**. Leopoldina 2006.

LIMA, Juvêncio Braga de. **Temas de Pesquisa e Desafios da Produção Científica Sobre PME**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. I., 2000, Maringá PR. Anais...Maringá PR: p. 92-112, out./2000 (ISSN 1518-4382).

LODISH, Leonard M.; MORGAN, Howard Lee; KALLIANPUR, Amy. **Empreendedorismo e Marketing: lições do curso de MBA da Wharton**. Tradução de Roberto Galman, - Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 2004.

MACHADO, José Roberto. **A arte de administrar pequenos negócios**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MALHOTRA, Naresh. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANTOVANI, Danielle; BORGES, Claudia Moreira. **Comportamento Empreendedor e Práticas de Orientação para o Mercado no Contexto das Pequenas e Médias Empresas**. In: ENANPAD 2006, 30º Encontro da ANPAD, 2006, Salvador (BA). Anais... Salvador: ANPAD, CD-ROM.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. São Paulo: Atlas, 2006.

MAUAD, Talita Marum; MARTINELLI, Dante Pinheiro; LIBONI, Lara Bartocci. **A Dinâmica da Inovação no Desenvolvimento do Ciclo de Vida das Organizações: um Estudo de Caso**. In:

Seminários em Administração FEA-USP - SEMEAD, IX, 2006, São Paulo. Anais...São Paulo: SEMEAD, CD ROM.

MOREIRA, Natali Vanali Alves e BOAVENTURA, João Maurício Gama. **Motivação em micro e pequenas empresas: uma comparação entre o discurso e a prática.** In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006, Seropédica-RJ. Anais do IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRuralRJ - SIMGEN 2006, 2006. p. 1-12.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** 22ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OTTOBONI, Célia; PAMPLONA, Edson de Oliveira. **Proposta de Pesquisa para Avaliar a necessidade de se medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas.** In: XXI ENEGEP - Encontro Nacional de Engenharia de Produção. 2001 Anais...Salvador, Bahia, 2001.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul.** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. **Anais...**Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 735-748.

PNUD, 2004 ATLAS DO DESENVOLVIMENTO HUMANO. **Atlas do Desenvolvimento Humano.** Disponível em < <http://www.pnud.org.br/atlas/>> . Acesso em 09/01/2006.

PRESTES, Nanci Ribeiro. **Um Estudo sobre os controles de Gestão utilizados nas Micro e Pequenas Empresas Comerciais da cidade de Ivaiporã/PR.** Dissertação (Mestrado) – UFSC - Universidade Federal de Santa Catarina, 2002. Disponível em <http://teses.eps.ufsc.br/defesa/pdf/10240.pdf> Acesso em 24/09/2006.

PREVIDELLI, José de Jesus; MEURER, Vilma; PREVIDELLI, Isolde T. S. **Diagnóstico da causa mortis de micros e pequenas empresas brasileiras.** XXXVI Asamblea Anual – Consejo Latinoamericano de Escuelas de Administración – Los Nuevos Modelos de Negócios Ante La Globalización. 2001

RAIS, Relatório Anual de Informações Sociais; MTE, Ministério do Trabalho e Emprego. 2001.

SALES, Rodrigo Lacerda; *et al.* **A Definição do Preço de um Serviço em Busca da Competitividade: O Caso de uma Pequena Empresa do Setor de Serviços de Meios Eletrônicos de Pagamentos – Cartões Magnéticos.** In: Seminários em Administração FEA-USP - SEMEAD, IX, 2006, São Paulo. Anais...São Paulo: SEMEAD, CD ROM.

SALES, Rodrigo Lacerda e DACORSO, Antonio Luiz Rocha. **A Gestão do Conhecimento como fator de competitividade: o caso de uma pequena empresa do setor de serviços.** RPA Brasil. Maringá, v.3, n.1, p.65-72, jul/ago. 2006.

SALES; Rodrigo Lacerda; SALES, Pedro Paulo Lacerda. **Estratégia de Precificação de Serviço: O Caso de uma Pequena Empresa do Setor de Serviços de Meios Eletrônicos de Pagamentos.** In: IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2006, Seropédica-RJ. Anais do IV Simpósio de Gestão e Estratégia em Negócios da UFRuralRJ - SIMGEN 2006.

SEBRAE MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – MG. **Programa de Emprego e Renda – PRODER. Diagnóstico Municipal – Leopoldina – MG.** Belo Horizonte: 1997.

SEBRAE MG – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** 2004

SEBRAE NACIONAL – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Informações sobre MPE 2005.** Disponíveis no site< www.sebrae.com.br>. Acesso em 13/12/2005.

SEBRAE Nacional – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** 2004

SOUZA, Eda Castro Lucas de. Empreendedorismo: da gênese à contemporaneidade in: SOUZA, Eda Castro Lucas de; GUIMARÃES Tomás de Aquino (org.) **Empreendedorismo além do plano de negócios.** São Paulo: Atlas, 2005.

VIAPIANA, Cláudio. **Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa.** in: EGEPE – Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas e Média Empresas. 2., 2001, Londrina. Anais do II EGEPE, p. 505-525.

VIEIRA, Elaine e SALAZAR, Sérgio. **Gestão do autoconhecimento**. In: KRUGLIANSKAS, Isak; TERRA, José C.C. **Gestão do Conhecimento em Pequenas e Médias Empresas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

UDENAL, Luciane e GIMENEZ, Fernando Antonio Prado. **Criatividade e Recursos Humanos na Pequena Empresa**. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001, Londrina. Anais... Londrina, 2001. p.973-984 (ISSN 1518-4382).

URIARTE, Luiz Ricardo. *et al.* **Empresário ou Empreendedor?** In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. I., 2000, Maringá PR. **Anais...** Maringá PR: p. 71-80, out./2000 (ISSN 1518-4382).

WENNEKERS, S.; THURIK, R. **Linking Entrepreneurship and Economic Growth**. Small Business Economics 13: 27-55. 1999.

ZIMMER, Paloma; REINERT, Venilton. **Criando Vantagem Competitiva na Micro e Pequena Empresa por Meio da Comunicação Integrada de Marketing**. Revista Eletrônica do Mestrado de Administração da UNIMEP – Maio/Agosto – 2005, v.3, n.2