



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Silvana Batista Lima**

**A Análise dos Fatores de Sobrevivência de  
Iniciativas Empresariais de Ex-funcionários de  
Empresas Públicas**

**Fortaleza – Ceará  
2008**

**SILVANA BATISTA LIMA**

**A Análise dos Fatores de Sobrevivência de  
Iniciativas Empresariais de Ex-funcionários de  
Empresas Públicas**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Pós-graduação em administração da Universidade Estadual do Ceará, como requisito parcial para obtenção de Título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. PhD. Paulo César de Sousa Batista

**Fortaleza – Ceará  
2008**

## FICHA CATALOGRÁFICA

L 732a      Lima, Silvana Batista

A análise dos fatores de sobrevivência de iniciativas empresariais de ex-funcionários de empresas públicas / Silvana Batista Lima. Fortaleza, 2007.

107 p.

Orientador: Prof. Ph.D. Paulo César de Sousa Batista.

Dissertação (Mestrado Acadêmico em Administração)

Universidade Estadual do Ceará , Centro de Estudos Sociais Aplicados.

1. Empreendedorismo. 2. Negócios de Pequeno Porte – desempenho 3. Ciclo de Vida Organizacional. 4. Fatores de Sobrevivência. I Universidade Estadual do Ceará, Centro de Estudos Sociais Aplicados.

CDD: 658.022

**Universidade Estadual do Ceará**  
**Silvana Batista Lima**

**Título do trabalho:** A Análise dos Fatores de Sobrevivência de Iniciativas Empresariais de ex-funcionários de Empresas Públicas

**Autora:** Silvana Batista Lima

Aprovado em: 11/07/2007

Nota obtida: 9,0

**Banca Examinadora**

---

Prof. Paulo César de Sousa Batista, Ph.D  
Orientador e Presidente da Banca Examinadora  
Universidade Estadual do Ceará

---

Profª Dra. Verônica Peñaloza Fuentes

---

Prof. Dr. José Bezerra da Silva Filho  
Universidade Estadual do Ceará

## **DEDICATÓRIA**

*A Deus,  
Aos meus pais,  
Aos meus filhos*

## RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo identificar os fatores relevantes à sobrevivência de iniciativas empresariais de ex-funcionários de empresas estatais que, na década de 90, investiram seus recursos obtidos pela adesão a programas de demissão voluntária, na abertura ou expansão de negócios, na cidade de Fortaleza. Os insumos de análise do estudo são a teoria do empreendedorismo, a teoria do ciclo de vida das organizações (modelo de Churchill e Lewis, 1983) e as contribuições particulares de Watson e Everett (1991) sobre a descontinuidade das empresas. Tomou-se também como referência, o estudo empírico de Papadaki e Chami (2002), sobre os determinantes do crescimento de pequenos negócios do Canadá. A investigação tem caráter qualitativo e foi conduzida como entrevista baseada em questionário semi-estruturado. A amostra de 19 empresários, foi constituída por conveniência, sendo os seus participantes selecionados a partir da técnica do tipo *snowball*. Os dados coletados foram analisados com auxílio de Análise de Conteúdo, que levou em conta as seguintes categorias de análise: perfil do empresário, fatores de motivação para empreender, forma de condução dos negócios e lições aprendidas. As empresas investigadas têm como característica serem geridas diretamente por seus proprietários, que, apresentaram o seguinte perfil: iniciaram suas empresas com idade média de 42 anos de idade, 75% tinham escolaridade de nível médio e 66% receberam influência de familiares para a escolha do setor de atividade em que atuar. Observou-se ainda forte traço de informalidade e improviso no modo de gestão e uma tendência de competir pela adaptação ao mercado e a estratégia de preço, ao invés de inovação e diferenciação do produto. Em termos de estágio de ciclo de vida da empresa, constatou-se que 33% encontra-se no estágio de sobrevivência, enquanto que 25% dessas empresas estavam expandindo seus negócios. Quanto aos fatores determinantes de sobrevivência do negócio, foram identificados como principais: a orientação para o mercado caracterizada pela busca, a conquista e manutenção de clientes, a melhoria, mesmo que em escala reduzida, do produto que oferta e o rigoroso controle de gastos e receitas. Como ponto essencial para a sobrevivência, 58% dos entrevistados indicaram o investimento dos lucros da empresa no próprio negócio.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo, Desempenho de Negócios de Pequeno Porte, Ciclo de Vida Organizacional, Fatores de Sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas.

## ABSTRACT

In the present work found be presented some of the main factors for the survival the small companies, utilizing the facts the businesses lead for former-employees of state-owned companies, particularly those that had adhered the programs of voluntary resignation in years 90 in the city of Fortaleza. As theoretical basement it was oted to analyzing the field of study of the entrepreneurship, the theory of the cycle of life of the organizations and the study of determinative of the growth of small businesses applied the companies of Canada. The main factors the survival of these businesses had been: the orientation for the local market, the conquest and maintenance of the customer, improvements in the product and services, one has controlled rigorous of prescriptions and expenditures and the investment of the profits in the proper company.

**Key-words:** entrepreneurship, cycle of life of the organizations, factors of the survival, growth of small businesses.

## SUMÁRIO

	LISTA DE ABREVIATURAS	9
	LISTA DE QUADROS	10
	LISTA DE TABELAS	11
	INTRODUÇÃO	12
1	EMPREENDEDORISMO E O DESEMPENHO DE	
	NEGÓCIOS DE PEQUENO PORTE	16
1.1	Empreendedorismo e Empreendedor	16
1.1.1	Empreendedor	17
1.2	Teorias do Empreendedorismo	20
1.2.1	Teoria de base econômica	20
1.2.2	Teoria de base comportamentalista	23
1.2.3	Teoria eclética	25
1.3	Mitos do Empreendedorismo	27
1.4	Desempenho dos Negócios de Pequeno Porte	28
1.5	O Modelo Ciclo de Vida Organizacional - Churchill e Lewis	
	(1983)	29
1.5.1	Estágio I – Existência	32
1.5.2	Estágio II – Sobrevivência	33
1.5.3	Estágio III – Sucesso	33
1.5.4	Estágio IV – Decolagem	34
1.5.5	Estágio V – Maturidade	35
1.6	Determinantes do Crescimento de Pequenos Negócios –	
	Papadaki e Chami (2002)	36
2	O EMPREENDEDORISMO E AS MICRO E PEQUENAS	
	EMPRESAS	41
2.1	Fatores que Determinam o Empreendedorismo	41
2.2	A Questão do Emprego	43
2.3	As PME's no Contexto Sócio-econômico	44
2.4	As Características das MPE's	44
2.5	As MPE's no Brasil	44
3	METODOLOGIA	55
3.1	Aspectos Gerais da Pesquisa	55
3.2	Definição da População e seleção da Amostra	57
3.3	Coleta de Dados: Instrumentos e Etapas	58
3.4	Tratamento dos Dados	61
3.5	Limitações do Trabalho	63
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA	64
4.1	Descrição dos resultados das entrevistas por Análise de	
	Conteúdo	64
4.2.1	O Perfil dos empresários e a descrição da amostra	65
4.2.2	Características empreendedoras	68
4.2.3	Motivação, Preparação para empreender e escolha do	
	setor	71
4.2.4	Formas de condução dos negócios	76
4.2.5	Fatores de sobrevivência e desempenho dos negócios	82

4.2.6	Lições aprendidas	85
4.2.7	Características das empresas	88
	CONSIDERAÇÕES FINAIS	92
	BIBLIOGRAFIA	96
	ANEXOS	103

## LISTA DE ABREVIATURAS

**BNDES** – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

**GEM** – Global Entrepreneurship Monitor

**MPE** – Micro e Pequena Empresa

**OCDE** – Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

**PDV** – Programa de Demissão Voluntária

**SEBRAE** – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Mitos do Empreendedorismo	27
Quadro 2 –	Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Steinmetz (1969)	30
Quadro 3 –	Determinantes do crescimento de negócios de pequeno porte	38
Quadro 4 –	Características das MPE's	48
Quadro 5 –	Perfil de atuação das MPE'S	51
Quadro 6 –	Categorias de Análise	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Representatividade das MPE's	46
Tabela 2 – Classificação das MPE'S	50
Tabela 3 – Perfil dos Entrevistados	68
Tabela 4 – Características Empreendedoras	70
Tabela 5 – Motivação para a escolha do setor	75
Tabela 6 – Tipo de Apoio Financeiro	81
Tabela 7 – Fatores de Sobrevivência	85
Tabela 8 – Características das Empresas	90

## INTRODUÇÃO

Os negócios de pequeno porte têm emergido como uma força dinamizadora do desenvolvimento econômico, desde a década de 80, e contribuído para a geração de emprego e renda. Além destas contribuições, esses negócios também desenvolvem atividades inovadoras, funcionando como mecanismos de renovação do tecido industrial, comercial e de prestação de serviços.

No Brasil, as pequenas e microempresas, formais e informais, em conjunto, responderam, em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, por 57,2% dos empregos totais e por 26,0% da massa salarial. (SEBRAE, 2005).

No entanto, tem sido observado de forma recorrente que um número significativo de pequenas empresas é criado e, ao mesmo tempo, uma quantidade igualmente expressiva encerra suas atividades. De fato, dados do relatório Sebrae - 2005 revelam que, cerca de 60% das micro e pequenas empresas não sobrevivem quatro anos após o início das atividades, sendo que metade é aniquilada logo no segundo ano.

As dificuldades de permanência dessas empresas no mercado têm sido explicadas por fatores como inexperiência ou falta de planejamento por parte do empresário, incertezas quanto à demanda do produto (principalmente no caso de novas firmas) e baixa capitalização. (BNDES, 2002).

Watson e Everett (1996), contudo, apontam falhas no cálculo da taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, sugerindo que na apuração dessas taxas nem sempre o destino real dessas firmas é levado em consideração quando da apuração das estatísticas. Empresas vendidas, transferidas ou até mesmo, aquelas que mudaram de ramo não são consideradas adequadamente na apuração. Outro fato não considerado é o movimento cíclico dos empreendedores, ou seja, aqueles que retornam à condição de empresários mesmo após ter encerrado outra experiência empresarial.

O comportamento desses negócios tem sido estudado em diferentes perspectivas, por teorias como a do empreendedorismo e do ciclo de vida das organizações. Uma das abordagens relevantes dessas teorias é a respeito dos fatores que influenciam a sobrevivência (permanência no mercado) das empresas, no tocante ao perfil do empresário, às características das empresas, a forma como são geridas e a influência do mercado e do ambiente.

Dentre os fatores associados às características e atributos individuais de pessoas empreendedoras, destacam-se a busca de oportunidades, a contínua iniciativa, a inovação, o comprometimento com o sucesso do negócio, a tolerância a riscos, a persistência e a motivação para a realização pessoal. (MCCLELLAND, 1961; FILLION, 1999; BHIDÉ, 2001; AUDRESTSCH, 2003).

Audrestsch et al (2002) sugerem que, para se identificar os fatores influenciadores da sobrevivência empresarial, se busque conhecer os fatores pessoais, tais como traços psicológicos, educação formal e outras habilidades técnicas e empreendedoras. Advogam também ser pertinente identificar o nível de aporte financeiro para iniciar e conduzir o negócio, além de antecedentes familiares com vivências empresariais e a experiência anterior de trabalho do empresário.

Tendo essas contribuições como prisma de análise, esta dissertação é orientada pela seguinte questão: Quais são os fatores que influenciam a sobrevivência de empresas de pequeno porte conduzidas por ex-funcionários de empresas públicas?

As mudanças ocorridas no sistema financeiro, na década de 90, atingiram a maior empresa financeira da América Latina, o Banco do Brasil. Particularmente em 1995, o Banco do Brasil começou a implementar um Programa de Ajustes, que tinha por objetivo eliminar o desequilíbrio financeiro, elevar receitas, reduzir custos, dentre outros. Como parte da estratégia desse plano estava a redução do quadro de funcionários, denominado oficialmente como Programa de Desligamento Voluntário (PDV).

Este programa PDV, que recebeu a adesão de cerca de 13 mil funcionários, teve como uma das conseqüências a oferta de empreendedores involuntários ao segmento empresarial que, em tese, de posse dos recursos decorrentes da adesão ao plano e da experiência como funcionários, reuniam condições para administrar uma micro e pequena empresa.

Essa pergunta, por sua vez, conduz à definição do objetivo geral deste estudo, de identificar, a partir da percepção dos próprios empresários, os fatores relevantes para a sobrevivência das suas empresas.

Além disso, o estudo tem os seguintes objetivos específicos: (a) identificar a forma como esses empresários conduzem as suas empresas; (b) identificar, na percepção dos empresários, a razão da contribuição dos fatores considerados relevantes para a permanência das empresas no mercado, e (c)

identificar as lições aprendidas com a experiência empresarial no tocante à sobrevivência/mortalidade empresarial.

Foram também considerados os seguintes pressupostos subjacentes ao problema sob investigação: (a) trata-se de empreendedores movidos por necessidade, uma vez que foram lançados ao mercado empresarial por força das circunstâncias alheias à sua vontade tendo, portanto, como questão central, a sobrevivência familiar; (b) por dispor de recurso financeiro advindo do processo de demissão incentivada, reúnem melhores condições de enfrentar as dificuldades de financiamento inerentes aos primeiros anos da atividade; (c) a experiência acumulada como funcionário de uma grande empresa serve de base para o desenvolvimento de atividades empresariais, no tocante aos processos de administração do próprio negócio.

Para atingir os objetivos do estudo, a autora adota como metodologia uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo, aplicada através de entrevista semi-estruturada, a ex-funcionários de empresas públicas que, em meados de 90, aderiram a programas de demissão voluntária e que investiram suas indenizações em novos negócios, em funcionamento na época da pesquisa.

A pesquisa utiliza uma amostra não-probabilística, por conveniência, vez que para a identificação dos participantes utilizou-se o método da bola de neve ou *snowball*, permitindo que cada participante indicasse um novo indivíduo a ser entrevistado. Para a definição do número de pessoas entrevistadas adota-se o critério de saturação das informações, encerrando a etapa de entrevistas a partir do momento em que as informações estavam se repetindo e nada mais de novo fosse acrescentado aos dados.

A escolha desse grupo de empresários para unidade de análise da pesquisa levou em conta a dificuldade de seleção de amostra representativa no universo numeroso e diversificado de micro e pequenas empresas, bem como no interesse da pesquisadora, a própria, servidora pública, condição em que soube das dificuldades enfrentadas por esses novos empresários para a sobrevivência de seus negócios.

A técnica adotada para a interpretação dos dados é a Análise de Conteúdo, a partir das seguintes categorias: perfil do empresário, fatores motivacionais, forma de condução dos negócios e lições aprendidas.

Quanto à sua estrutura, este trabalho está organizado em quatro capítulos, além da introdução e da conclusão. O primeiro capítulo descreve o referencial teórico adotado como suporte para a pesquisa, tendo como temas centrais o Empreendedorismo e o Ciclo de Vida das Organizações. Na abordagem do tema empreendedorismo, são revisadas as vertentes de base econômica, comportamental e eclética, trazendo as visões de autores como Venkatamaran, Schumpeter, Fillion, McClelland, Audrestsch, Amar Bhidé, dentre outros.

Com relação ao tema Ciclo de Vida das Organizações, a principal referência é o Modelo de Churchill e Lewis (1983), elaborado com o intuito de categorizar os problemas e padrões de crescimento de pequenas empresas. É também referência importante a pesquisa sobre fatores determinantes do crescimento de pequenos negócios do Canadá, conduzida pelas autoras Papadaki e Chami (2002).

O segundo capítulo trata da relevância das micro e pequenas empresas no contexto sócio-econômico do País, as evidências de mortalidade dessas empresas e a taxa brasileira de empreendedorismo.

No terceiro capítulo é abordada a metodologia adotada nesta dissertação. O capítulo trata dos procedimentos de coleta de dados e a análise dos dados.

No quarto capítulo são apresentados os resultados obtidos na análise dos dados coletados. As conclusões realçam os dados da pesquisa, nesta etapa do cumprimento dos objetivos do trabalho e da verificação das hipóteses e indicam possibilidades de futuros trabalhos relacionados ao tema.

## **1 EMPREENDEDORISMO E O DESEMPENHO DE NEGÓCIOS DE PEQUENO PORTE**

Este capítulo aborda as teorias relacionadas ao Empreendedorismo e ao desempenho de negócios de pequeno porte à luz da Teoria do Ciclo de vida das Organizações, incluindo estudo sobre os determinantes do crescimento de negócios no Canadá.

### **1.1 Empreendedorismo e Empreendedor**

O sentido do termo “empreendedorismo” é de difícil definição, apesar de seu emprego ser tão freqüente. Dolabela (2006) lembra que o termo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as idéias de iniciativa e inovação e pode ser considerado um fenômeno cultural, pois os empreendedores são influenciados pelo meio em que vivem, implicando uma forma de ser, uma concepção de mundo empresarial.

Análise mais abrangente do conteúdo do empreendedorismo, contudo compreende contribuições das escolas de base econômica, comportamentalista e multidisciplinar. O entendimento destas abordagens é necessário devido ao fato de que o empreendedorismo deve ser associado tanto à existência de oportunidades de negócios lucrativos como à presença de empreendedores com potencial adequado para identificar e aproveitar essas oportunidades e realizar negócios.

A importância de se estudar o empreendedorismo é explicada nas idéias desenvolvidas por Venkataraman, (1997, 2000). Segundo este autor, os empreendedores são os mecanismos pelos quais as informações sobre oportunidades de negócios são transferidas para a sociedade em forma de produtos e serviços e as ineficiências da economia são mitigadas no tempo e no espaço. Além disso, diferentes fontes de mudanças ocorridas na sociedade capitalista, particularmente aquelas introduzidas por inovações nos produtos e processos, foram resultados de ações de pessoas com perfil empreendedor.

No entanto, existem obstáculos à construção de um arcabouço conceitual consensual sobre empreendedorismo. Dentre essas dificuldades está a abrangência das definições adotadas com enfoque ora sobre o empreendedor, suas características pessoais e comportamentais, ora sobre o que os empreendedores

fazem para conduzir os seus negócios. O exemplo mais comum desses obstáculos é o de definir empreendedor como aquele que abre um novo negócio, sem levar em conta a variedade e a qualidade das oportunidades empreendedoras que diferentes pessoas identificam e que podem ser desenvolvidas no âmbito dos negócios existentes (VENKATARAMAN, 2000).

Corroborando com a dificuldade de consenso para a definição do termo empreendedorismo, Fillion (1996) ressalta o uso de premissas peculiares a cada disciplina para descrever pontos de vista que melhor traduzam a percepção desse termo. A título de exemplos, cita a abordagem de base econômica que associa o termo empreendedor com a inovação e a abordagem comportamentalista que relaciona empreendedorismo com a criatividade e a intuição.

Audrestsch et al (2002) também tratam dessa temática, justificando que, por ser a pesquisa sobre empreendedorismo de natureza interdisciplinar, essa peculiaridade reflete um fenômeno que cruza os limites de unidades múltiplas de observação e análise, como o indivíduo, grupos, empreendimentos, culturas, locais geográficos, indústrias, países, e episódios particulares de tempo. Os autores esclarecem que, enquanto cada disciplina em particular adota uma unidade analítica de observação, nenhuma disciplina está equipada para analisar tudo.

No relatório do *Global Entrepreneurship Monitor – GEM*, pesquisa realizada em 31 países desde 2001, a definição de empreendedorismo é abrangente e reforça a visão do comportamento empreendedor como uma característica transitória, influenciada por condições sociais, econômicas e estruturais. O relatório define o empreendedorismo como

[...] qualquer tentativa de criação de um novo negócio ou novo empreendimento, como por exemplo, uma atividade autônoma, uma nova empresa, ou a expansão de um empreendimento existente, por um indivíduo, grupos de indivíduos ou por empresas já existentes. (GEM, 2003, p. 5).

### **1.1.1 Empreendedor**

Fillion (1999) ao definir o termo empreendedor realça o indivíduo e seu comportamento:

[...] o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

Um empreendedor que continua a aprender a respeito de possíveis oportunidades de negócios e a tomar decisões moderadamente arriscadas que objetivam a inovação, continuará a desempenhar um papel empreendedor (FILLION, 1999, p.18).

E, ainda segundo o autor, o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. É aquele agente de mudanças que identifica oportunidades e busca recursos para transformá-la em ação e riqueza. O que move o espírito empreendedor é a inovação, a busca por mudanças de uma forma deliberada e organizada (FILLION, 1999).

Fillion (1999) faz uma distinção entre empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Na visão do autor, existem pessoas que desempenham papel empreendedor sem necessariamente se tornarem proprietários-gerentes, seja por trabalharem em médias ou grandes empresas seja por tornarem-se auto-empregados sem necessidade de criar sua própria empresa. Ao passo que os proprietários-gerentes de pequenos negócios não assumem um papel empreendedor quando compram empresas ao invés de criá-las, não empreendem mudanças significativas, não têm visão do que querem fazer e não desenvolvem novos produtos ou mercados.

A definição adotada pela OECD (1988) descreve os empreendedores como agentes de mudança e crescimento dentro de uma economia de mercado, podendo contribuir para a aceleração e geração, disseminação e aplicação de inovações. Empreendedores procuram e identificam negócios potenciais, como também estão dispostos a correr riscos para verem suas idéias dando certo (OECD, 1988, p.11).

Para Bhidé (2001), o empreendedor é aquele indivíduo que adota uma visão oportunista das oportunidades do mercado, que é de curto prazo e geralmente costuma apresentar excelentes resultados. Em geral não são muito audaciosos, nem criativos nem geniais e, muitas vezes, não são os primeiros a chegar, no entanto apresentam excelente desempenho na hora de executar as estratégias da empresa.

Bhidé (2001, p.78, 2002), ainda afirma não existir perfil ideal para os empreendedores bem sucedidos, mas admite que existem características pessoais essenciais para aqueles que dirigem empresas vitoriosas: alta tolerância à ambigüidade, percepção da realidade, controle de si mesmo, habilidades para vender, capacidade e velocidade de adaptação às mudanças. O autor também

acrescenta que essas características podem ser aprendidas e desenvolvidas com a evolução do empreendimento.

A análise de Drucker (1987) com relação às diferentes abordagens sobre a definição de empreendedor e empreendedorismo, remonta aos conceitos adotados por Jean Baptiste Say que descreveu o empreendedor como sendo aquele que “transfere recursos econômicos de um setor de produtividade mais baixa para um setor de produtividade mais elevada e de maior rendimento.” (SAY appud DRUCKER, 1987, p.27 a 29).

Drucker (1987) adota uma definição normalmente aceita nos Estados Unidos, onde vigora o entendimento de que “aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio é empreendedor.” Essa definição procura frisar que nem todos os proprietários de pequenos negócios novos são empreendedores, a não ser aqueles que criam algo novo ou diferente, pois mudam ou transformam valores. Portanto, o empreendedor é um agente de mudanças.

Na interpretação de Possas (1999), o entendimento do termo empreendedor passou por mudança significativa, inclusive na visão de Schumpeter. Esse autor ao tratar a origem da inovação na obra *A Teoria do Desenvolvimento Econômico*, publicada em 1912, o fez no aspecto comportamental considerando o empreendedor como uma liderança ousada, própria de uma categoria especial de indivíduos, que está presente aleatoriamente em qualquer população humana e que se torna empresário à medida que leva à frente uma inovação.

Em *o Capitalismo, Socialismo e Democracia*, publicado em 1943, Schumpeter trabalha com a idéia de que as características pessoais do empresário perdem parte de sua importância, uma vez que a inovação não decorre apenas da ousadia de um indivíduo mas se transforma em instrumento de apropriação de valor ou de poder de compra. Essa interpretação deve-se ao fato de que, para o autor, cada produtor busca destacar-se dos demais e se diferenciar de modo favorável com o objetivo de obter maiores ganhos.

Para o presente trabalho, o conceito que melhor caracteriza o público-alvo da pesquisa é o conceito de empreendedorismo involuntário, termo este cunhado por Fillion (1999, p.20), para definir a categoria de empreendedor surgida nos anos 90, composta, principalmente, por recém-formados e pessoas demitidas após o fechamento ou a reestruturação de firmas.

## 1.2 Teorias do Empreendedorismo

São analisadas nesta seção as contribuições das teorias concorrentes mais relevantes, que são: (a) teoria de base econômica, (b) teoria de base comportamentalista e (c) teoria eclética.

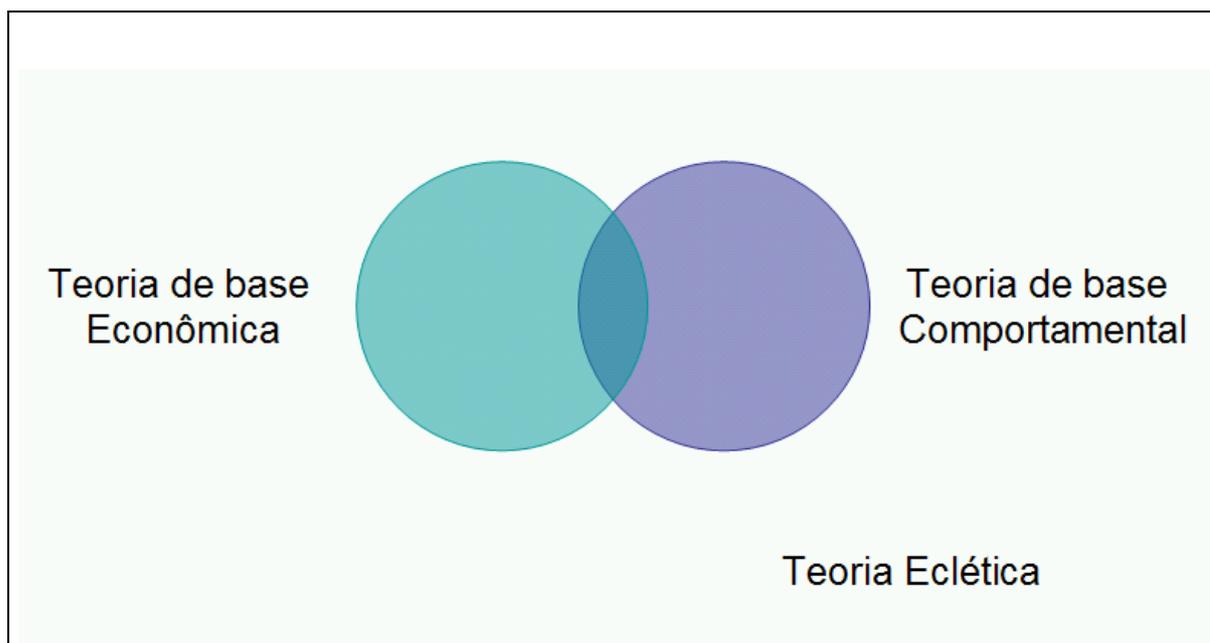


Figura 1 – Abordagens do Empreendedorismo

Fonte: Audretsch et al (2002)

### 1.2.1 Teoria de base econômica

A economia aparece na literatura como a primeira ciência a pesquisar o empreendedorismo, por sua importância para o desenvolvimento econômico. Autores como Cantillon, Jean Baptiste Say e Joseph A. Schumpeter são autores pioneiros e até hoje, autores relevantes para a compreensão da perspectiva econômica para a abordagem do empreendedorismo (FILLION, 1999).

Cantillon (1755) e Say (1803) além de analisar as questões puramente econômicas, também trataram de aspectos empresariais como a criação de novos empreendimentos e o gerenciamento de negócios. Esses dois autores consideram os empreendedores como pessoas que investem seu próprio dinheiro em oportunidades com a perspectiva de obterem lucros, assumindo os riscos inerentes.

Essas e outras contribuições formam a teoria de base econômica, que atribuem ao empreendedorismo uma força econômica, associa a figura do empreendedor à inovação, à criatividade e à capacidade de assumir riscos moderados. Schumpeter (1912), em sua visão do processo empreendedor, enfatizou o aspecto inovador dos empreendedores, identificando-os como agentes de mudança e impulsionadores do motor capitalista. (DRUCKER, 1987; FILLION, 1999).

Para Schumpeter (1982) o empreendedor é aquele que atua como o principal agente do desenvolvimento econômico, pois as atitudes inovadoras que interferem no equilíbrio ou inércia do mercado, provocando mudanças capazes de gerar prosperidade econômica surgem na esfera da vida empresarial e não na manifestação das necessidades dos consumidores. Nas palavras dele:

O desenvolvimento, no sentido em que o tomamos, é um fenômeno distinto, inteiramente estranho ao que pode ser observado no fluxo circular ou na tendência para o equilíbrio. É uma mudança espontânea e descontínua nos canais do fluxo, perturbação do equilíbrio, que altera e desloca para sempre o estado de equilíbrio preexistente. Essas mudanças aparecem na esfera da vida industrial e comercial, não na esfera das necessidades dos consumidores de produtos finais. (SCHUMPETER, 1982, p. 47).

Para esse autor, o desenvolvimento requer novas combinações de fatores e processos e, portanto,

[...] a reprodução de inovações representadas pela introdução de um novo produto ou um bem com que os consumidores ainda não estejam familiarizados ou de uma nova qualidade de um bem; introdução de um novo método de produção, ou um método que ainda não tenha sido testado ou uma nova maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; abertura de um novo mercado; conquista de uma nova fonte de oferta de matérias-primas ou de bens semi-manufaturados; estabelecimento de uma nova organização de qualquer indústria, a criação de uma posição de monopólio ou a fragmentação de uma posição de monopólio.

Esse autor também enfatiza que as novas combinações, via de regra, provêm de empresas novas, que começam a produzir ao lado das antigas empresas, transformando o ambiente econômico.

Concordando com a interpretação de que o empreendedorismo seja de fato o motor do capitalismo, Burlamaqui e Proença (2003) afirmam que as inovações schumpeterianas são motivadas pela percepção de oportunidades de mercado que são transformadas em ganho pelos agentes econômicos (indivíduos ou

organizações) mais audaciosos e efetivos. Trata-se, portanto, na visão destes autores, de uma operação não-trivial e que não resulta apenas de uma conjugação favorável entre atividade empresarial e condições de financiamento.

Essas inovações provocam efeitos múltiplos na empresa inovadora e no processo de concorrência. Para a empresa, os efeitos da inovação ocorrem sob a forma de rebaixamento de custos, ganhos de produtividade e de qualidade, da monopolização temporária de uma oportunidade de mercado e da obtenção de lucros extraordinários.

Na estrutura econômica, essas mudanças resultam na criação de novos setores e no rejuvenescimento de setores existentes, implicando na reestruturação do espaço econômico e, conseqüentemente, trazendo para o ambiente empresarial a criação de assimetrias competitivas e alterações nas estruturas de mercado.

Burlamaqui e Proença (2003) também concordam que o pensamento schumpeteriano acerca do processo inovativo passou por mudanças de interpretação. Num primeiro momento, mais precisamente, em 1912, este processo foi visto sob o ângulo da atividade empresarial, que requeria qualidades especiais do empreendedor, tais como: visão, propensão ao risco, capacidade de tomar decisões em meio a um futuro obscuro. No momento seguinte, em 1942, Schumpeter sugeriu que o processo inovativo ocorre devido ao talento organizacional orientado para a busca das rendas baseadas na inovação, conquistadas enquanto a difusão da inovação não favorecia a imitação ou a concretização da ameaça de substituição (BURLAMAQUI e PROENÇA, 2003).

A Escola Empreendedora abordada por Mintzberg et al (2000), destaca o papel do empreendedor como sendo a pessoa com a idéia de negócio e não necessariamente alguém que investe o capital inicial ou inventa o novo produto. Esta escola empreendedora, sendo de natureza descritiva, destaca a formulação estratégica à medida que seu processo se desdobra, descrevendo, portanto, como as estratégias são formuladas.

O foco central da escola empreendedora está na visão empreendedora. A visão, no campo de formulação estratégica, pode ser entendida como uma representação mental da estratégia. Esta representação tende a ser uma espécie de imagem, diferente de um plano articulado e expresso através de palavras e números. O processo de formulação estratégica na escola empreendedora

focaliza-se exclusivamente no líder único atuando no interior da empresa. (MINTZBERG et al, 2000).

Esta abordagem difere do foco de análise dos economistas clássicos que, ao invés de examinarem a contribuição do empreendedor na formulação de estratégia empresarial, analisaram o impacto desta contribuição para o desenvolvimento econômico.

Ainda assim, na interpretação de Fillion (1999), os empreendedores, mesmo abordados pela economia, praticamente não aparecem nos modelos clássicos de desenvolvimento econômico, porque os modelos não-quantificáveis usados à época não foram capazes de desenvolver uma ciência do comportamento dos empreendedores.

Em vista dessa percepção crítica, surge a necessidade de buscar-se outras teorias explicativas do empreendedorismo, de cunho comportamentalista.

### **1.2.2 Teoria de base comportamentalista**

Os estudos sobre empreendedorismo realizados na ótica comportamental tinham como propósito ampliar o conhecimento sobre a motivação e o comportamento humano aplicado à atividade empresarial. Mc Clelland (1961, 1972) foi um dos autores que se dedicou a estudar esses aspectos da ação dos homens de negócios, explorando o vínculo existente entre crescimento econômico e o nível de realização do empresário inovador, explicou que a necessidade de realização (*n* Realização) do empresário desencadeia uma força realizadora, controlada apenas pela razão (MCCLELLAND, 1972, *apud* FILLION, 1999).

McClelland (1972) definiu o empreendedor como alguém que exerce controle sobre uma produção que não seja só para o seu consumo pessoal. Como esse foco de estudo teve como concentração os gerentes de grandes organizações, o autor não chegou a fazer qualquer conexão entre a necessidade de auto-realização e a decisão de lançar, possuir ou gerenciar um negócio e até mesmo a necessidade de poder.

A abordagem comportamentalista enfrentou, entre outros, o desafio de definir o que são empreendedores e quais as suas características, produzindo resultados variados, muitas vezes contraditórios, que não foram capazes de estabelecer um perfil psicológico do empreendedor, dentro do rigor científico,

principalmente em função da heterogeneidade das amostras com as quais foram feitas as pesquisas, mostrando claramente que existe uma diversidade de atores com relação à origem, o meio social e a forma como gerenciam os negócios.

Entretanto, as pesquisas que têm indicado características e aptidões mais comumente encontradas em empreendedores permitem identificar o que deve ser aperfeiçoado para a obtenção de sucesso, levando a conclusão de que as características dos empreendedores resultam em um protótipo de ser social, portanto, produto do ambiente e do período em que vivem. É o que Fillion interpreta das contribuições de autores como Ellis, 1983; Gibb e Ritchie, (1981); McGuire, (1964 e 1976); Newman, (1981) e Toulouse, (1979).

Como o enfoque dessa escola é a definição de empreendedor e a identificação de suas características, os resultados desses estudos recaíram sobre os traços de personalidade, destacando-se características como: capacidade inovativa, liderança, propensão a assumir riscos moderados, independência, orientação para resultados, flexibilidade, necessidade de realização, autoconfiança e iniciativa.

Os resultados também sugerem que o comportamento empreendedor ou as características desses podem ser adquiridos por processo de aprendizagem, envolvendo transmissão de valores sociais, prática do ofício exercido em outras funções, experiências familiares. Nas palavras de Fillion (1999):

Está claro que ainda não se estabeleceu um perfil científico que permita identificar com alguma certeza os empreendedores em potencial. Apesar disso, sabe-se o suficiente sobre as características dos empreendedores para capacitar os futuros empreendedores a situarem-se. (FILLION, 1999, p.11).

A principal crítica feita à teoria de Mc Clelland refere-se à utilização de apenas duas variáveis - a necessidade de realização e a necessidade de poder - para explicar o desenvolvimento social e a prosperidade dos empreendedores (FILLION, 1999a). Isto, contudo, não invalida a contribuição de Mc Clelland para o entendimento de que o ser humano é um produto social e tende a reproduzir os seus próprios modelos e que, em muitos casos, a existência de um modelo de referência desempenha papel fundamental na decisão de iniciar um negócio.

Corroborando com essa interpretação, Dolabela (2006) afirma que o empreendedor é um ser social, portanto produto do meio em que vive (época e

lugar) e, por isso, o empreendedorismo é, portanto, um fenômeno cultural. Se existir estímulo e visão positiva sobre o empreendedorismo, o empreendedor terá motivação para criar seu próprio negócio.

### **1.2.3 Teoria eclética**

Como é possível observar, os estudos da psicologia têm como foco de análise os motivos e os traços do empreendedor para explicar o ato de empreender. Os estudos da sociologia têm como foco o conhecimento acumulado pelos empreendedores (teoria marginal). Os estudos econômicos têm analisado o impacto do ambiente econômico, incluindo escassez e oportunidades de negócios e a inovação, principalmente aquela advinda do desenvolvimento tecnológico. Em vez disso, Audretsch et al (2002), advoga que a discussão dos determinantes do empreendedorismo não pode ficar restrita a apenas uma ou duas disciplinas, havendo necessidade de uma teoria eclética que considere a variedade de interpretações que comporta o tema empreendedorismo.

Há ainda a ser considerada a perspectiva regulatória, em que o governo pode influenciar o empreendedorismo seja através de políticas de apoio direto ou por meio de legislação que facilite o surgimento de pequenos negócios, além de outros efeitos indiretos decorrentes de outras políticas não necessariamente ligadas ao empreendedorismo.

Na interpretação com base na Teoria Eclética, Verheul et al (2001, p.4) afirma que existem vários fatores que dificultam comparar o nível de empreendedorismo entre países, sendo que um deles é exatamente a variedade de conceitos e definições acerca do termo empreendedorismo.

Por sua natureza multidimensional, sua definição depende primordialmente do foco de pesquisa empreendida. A título de exemplo, Verheul et al (2001) apontam posições que ilustram essa natureza eclética do empreendedorismo: (a) o empreendedor pode realizar e/ou abranger diferentes funções; (b) empreendedores são aqueles com foco na percepção de novas oportunidades de mercado e na introdução de inovações no mercado e (c) o pensamento da administração usa a premissa de que o empreendedorismo ocorre pela busca de oportunidades sem no entanto levar em consideração o correto controle de recursos.

Assim, a idéia central que norteia a Teoria Eclética é a de que existem muitos caminhos que podem influenciar o nível de empreendedorismo, incluindo fatores econômicos e sociais que podem ser categorizados de acordo com a proposta de cada disciplina que o analisa. Além disso, os determinantes do empreendedorismo podem ser estudados a partir de três níveis de análise, a saber:

- a) micro quando o foco da análise é o empreendedor individual ou o negócio;
- b) meso, quando o estudo é centrado no setor da indústria;
- c) macro, quando o objeto de análise é a economia ou as políticas econômicas nacionais. (VERHEUL, 2001).

A investigação no nível micro contempla ainda o processo de tomada de decisão dos indivíduos e os motivos que levam as pessoas a se tornarem auto-empregadas, tais como: os traços de personalidade normalmente associados a empreendimentos de sucesso (criatividade, iniciativa, visão de oportunidade, controle e persistência); o nível de educação formal; as habilidades empreendedoras; as preferências individuais; a influência de familiares; a experiência anterior de trabalho e a existência de recursos financeiros.

A análise no nível meso, contempla os fatores de mercado como o surgimento de oportunidades lucrativas e as facilidades e barreiras para entrar e sair do mercado.

Na perspectiva de análise macro, além da tentativa de agrupar os fatores dos dois níveis anteriores, são considerados os fatores ambientais associados às mudanças tecnológicas, econômicas, culturais e de regulamentação governamental.

Em síntese, a Teoria Eclética trata a questão do empreendedorismo de forma sistêmica, contemplando quatro grandes eixos: (a) as macro-condições ambientais (demográficas e econômicas); (b) o processo de tomada de decisão individual e os traços psicológicos envolvidos; (c) as oportunidades do mercado; e (d) as políticas governamentais (VERHEUL, 2001).

### 1.3 Mitos do Empreendedorismo

Bhidé (2001) identificou as características-chave das empresas empreendedoras bem sucedidas e pontuou alguns dos mitos mais comuns acerca do que faz o sucesso das *entrepreneurial growth companies* (EGC). A natureza destes mitos e seus significados são apresentados a seguir:

Quadro 1 – Mitos do Empreendedorismo

Mitos	Significados
Empreendedores de sucesso correm elevados riscos no início de suas empresas	Os empreendedores aprendem a identificar pessoas que preferem trabalhar com novas empresas, usam táticas que os ajudam a enfrentar barreiras para a condução dos negócios e desenvolvem habilidades de persuasão e venda de idéias.
Empreendedores de sucesso estão no ramo de invenções de alta tecnologia	Em muitos casos, empresas bem sucedidas criam alguma distinção nos produtos e/ou serviços e protegem suas vantagens se movendo rapidamente para conquistar mercados, fazendo alterações freqüentemente e sempre se mantendo a frente da concorrência. Esforços de marketing são importantes, mas a qualidade da implementação, a flexibilidade, a habilidade de entender as necessidades do consumidor, são usualmente mais importantes do que a oferta de um produto inovador.
Empreendedores de sucesso são Experts	A maioria dos empreendedores começa seus negócios como amadores e com pouca experiência no ramo. Os traços de personalidade empreendedora, a adaptação, a vontade e a perseverança para oferecer produtos e/ou serviços que ganhem a atenção do consumidor vão proporcionando aos empreendedores o entendimento do que fazer e oferecer para ganhar fatias de mercado
Os empreendedores de sucesso têm um plano de negócios e fizeram pesquisas antes de iniciarem suas atividades	Nos estágios iniciais do negócio, parte dessas empresas bem sucedidas não tem necessariamente um plano de negócios bem definido ou uma visão estratégica do que eles querem realmente dos seus negócios. Neste estágio, a habilidade de adaptação é muito mais importante do que a adoção de um processo racional de tomada de decisão. Contudo, para a condução dos estágios seguintes, a pesquisa e o planejamento, tornam-se essenciais para a sobrevivência e o desenvolvimento da empresa
Empreendedores de sucesso começam seus negócios com capital de risco abundante	a disponibilidade de recursos para giro é concentrada em setores que atraem grandes investimentos para manter os estágios de crescimento. No entanto, é escassa a oferta de capital de risco ou de qualquer outro suporte financeiro para pequenas empresas de sucesso em seus estágios iniciais de desenvolvimento. Uma das razões para esse fato é que para iniciar um pequeno negócio é necessário um pequeno montante de recursos, característica que não atrai capital de risco.

Fonte: Bhidé (2001)

#### 1.4 Desempenho dos Negócios de Pequeno Porte

O desempenho empresarial, independentemente do porte do negócio, tem sido tema recorrente na teoria da administração, associado à consideração de que uma das principais características de empresas bem sucedidas é a sua permanência no mercado. Hansen et al, 2003, identificaram um conjunto de fatores normalmente adotados para analisar a performance das firmas que compreendem informações como: (a) a idade da firma, (b) o seu tamanho (medido por faturamento e/ou número de empregados), (c) a sua localização, (d) o aporte de capital, (e) o nível de produção e (f) o tipo de atividade ou setor econômico. Em adição a essas informações tradicionais, a literatura vem apontando para a consideração de outras informações que podem explicar esse desempenho, como o apoio governamental, tanto em termos de crédito para iniciar o negócio como também suporte técnico gerencial e a existência de cooperação entre as firmas. (ALDRETSCH et al, 2004).

Bhidé (1994, p.150), analisando o desempenho de empresas e em resposta à questão de “Quais são os elementos críticos que respondem aproximadamente às práticas empresariais de empreendedores-ganhadores?” sugere três diretrizes gerais presentes no comportamento e atitude de empreendedores bem sucedidos: i) análise de oportunidades ou seleção rápida de oportunidades, com o descarte de empreendimentos pouco promissores; ii) análise de idéias com foco definido, ou seja, detendo-se nas mais importantes; e iii) realização da idéia integrando a análise e a ação efetiva.

Na visão do autor, o empreendedor não espera conseguir todas as respostas para começar a agir, e está pronto a mudar sua intervenção caso venha a ocorrer mudança de cenário.

Bhidé (2001, p.78) ainda afirma que as características pessoais dos dirigentes de uma empresa são essenciais, e que empreendedores bem-sucedidos apresentam: alta tolerância à ambigüidade, percepção da realidade, controle de si mesmo, habilidades para vender, capacidade e velocidade de adaptação às mudanças e, como contraponto, sorte. O autor também acrescenta que, embora essas características sejam essenciais, as pessoas podem aprender e evoluir junto com o empreendimento.

Outros fatores de desempenho das empresas de pequeno porte foram identificados nos trabalhos desenvolvidos pelos autores Churchill e Lewis (1983) e Watson e Everett (1996).

### **1.5 O Modelo Ciclo de Vida Organizacional - Churchill e Lewis (1983)**

Na análise do ciclo de vida das organizações as empresas comumente são classificadas em diferentes fases, conforme o desafio que enfrentam, o tipo de estrutura administrativa funcional e metas de desempenho que firmam. Para cada fase do ciclo de vida, as organizações focalizam fatores-chave para a obtenção de melhores resultados.

A literatura tem apontado para a existência de um padrão de desenvolvimento ou estágio de desenvolvimento de firmas conhecido como paradigma do ciclo de vida ou ciclo de vida organizacional (GREINER, 1972; ADIZES, 1991; CHURCHILL e LEWIS, 1983, DODGE e ROBBINS, 1992). Um dos pontos de similaridade dos modelos de ciclo de vida organizacional é que eles foram organizados dentro de um esquema que permite o entendimento da natureza, das características e dos problemas das pequenas empresas nos vários estágios do seu crescimento, além das estratégias, atividades e estrutura organizacional.

O estágio em que a empresa se encontra, é o objeto central do estudo de Churchill e Lewis (1983), que definiram o ciclo de vida de empresas com o intuito de categorizar os problemas e padrões de crescimento de pequenas empresas, determinando o sucesso ou a falha dessas empresas de acordo com alguns fatores gerenciais adotados.

Inicialmente os autores analisaram os modelos de Steinmetz (1969) e Greiner (1972). O modelo de Steinmetz define quatro estágios pelos quais as pequenas empresas devem passar para poder sobreviver, existindo entre um estágio e outro uma fase crítica que deve ser superada pela empresa, conforme quadro 2.

Quadro 2 – Modelo Ciclo de Vida Organizacional – Steinmetz (1969)

<b>Estágio</b>	<b>Descrição</b>	<b>Condição para passar ao estágio seguinte</b>
I - Supervisão Direta	todas as atividades da empresa são realizadas ou supervisionadas pelo empreendedor	Tornar-se gerente aprendendo a delegar responsabilidades
II - Supervisão Supervisionada	as atividades são supervisionadas por supervisores e o gerente supervisiona o supervisor	Tornar-se um administrador e saber lidar com tarefas complexas e ao crescimento e expansão do negócio
III - Controle Indireto	O administrador dedica-se ao crescimento e a sobrevivência do negócio	Aprender a delegar tarefas a outros gerentes, com habilidades para lidar com informações financeiras e com um quadro de funcionários de níveis intermediários.
IV - Organização Divisional	a empresa alcança estabilidade, apresentando recursos e estrutura organizacional que tornam o negócio viável.	

Fonte: Churchill e Lewis (1983)

O modelo de Greiner definiu cinco fases pelas quais passam as empresas, que evoluem de pequena/jovem para grandes empresas/maduras. Para caracterizar cada fase de evolução foi identificado um estilo gerencial. E, associada a cada fase de evolução, existe uma fase de revolução, caracterizada por um problema gerencial dominante. São as seguintes as fases e seus respectivos problemas: i) crescimento pela criatividade/crise administrativa; ii) crescimento pela direção/crise de autonomia; iii) crescimento pela delegação/crise de controle; iv) crescimento pela coordenação/crise burocrática; v) crescimento pela colaboração/crise de saturação psicológica.

Na percepção dos autores Churchill e Lewis (1983) esses modelos são úteis sob muitos aspectos, mas oferecem algumas inadequações. Primeiro por assumirem que a empresa deve passar por todos os estágios. Segundo por não conseguirem capturar fases importantes nos estágios iniciais da origem da empresa. E, por fim, porque os modelos consideram como indicadores de tamanho das empresas apenas as vendas anuais e o número de funcionários, quando outros fatores como complexidade dos processos e inovação também são importantes na identificação das fases de uma empresa.

Concluíram, portanto, esses autores que as pesquisas sobre desempenho, que usam tão somente dimensões como tamanho do negócio, tempo de funcionamento da empresa ou fases de crescimento, são inapropriadas para

descrever a evolução das pequenas e médias empresas. Este diagnóstico está amparado por três considerações: i) esses estudos assumem que a empresa pode evoluir e passar por todas as fases, decrescendo ou morrendo durante a tentativa; ii) estes modelos são falhos em capturar os estágios iniciais da empresa e a origem do seu processo de crescimento; iii) estes estudos caracterizam as empresas em função do faturamento anual, ou, em alguns casos, o número de empregos, mas ignoram outros fatores, como valor adicionado, complexidade da linha do produto e mudança nos produtos ou tecnologia de produção.

Com base nas limitações identificadas nos modelos anteriores, Churchill e Lewis (1983) desenvolveram um modelo de análise de desempenho mais apropriado para os negócios de pequeno porte e o testaram em pesquisa, baseada em questionário, em 110 gerentes e proprietários de pequenas empresas.

Com base na pesquisa, foi identificado que a hipótese de crescer ou falhar era falsa, pois muitas das empresas haviam passado pelo período de sobrevivência mantendo basicamente o mesmo tamanho. Outra evidência apontada foi a existência de uma fase anterior à própria fase da sobrevivência, período em que os esforços do empreendedor são direcionados para conquistar clientes e para viabilizar o negócio. Por último, algumas empresas foram adquiridas em um estágio de sobrevivência ou de sucesso, sendo vendidas porque estavam sendo mal gerenciadas ou simplesmente porque estavam voltadas apenas para o lucro imediato e não para o crescimento do negócio.

O resultado da pesquisa gerou um modelo delineado em cinco estágios de desenvolvimento, a saber: Existência, Sobrevivência, Sucesso, Decolagem e Maturidade.

Além disso, os autores também levaram em consideração cinco fatores gerenciais: estilo gerencial ou modo de gerenciamento, estrutura organizacional, dimensão dos sistemas formais ou formalismo dos seus processos, principais objetivos estratégicos e grau de envolvimento do dono-proprietário nos negócios.

Ainda como fonte de análise para determinar o grau de sucesso ou de falha dessas empresas, os autores elegeram fatores gerenciais que são críticos para a empresa nas suas fases de Existência e Sobrevivência, como a capacidade do empreendedor de fazer caixa e o casamento dos objetivos pessoais e profissionais. Nas outras fases esses fatores também são importantes mas podem ser gerenciados. Outros fatores, como qualidade e diversidade de pessoal,

planejamento estratégico e capacidade do empreendedor de delegar tarefas, são considerados mais como sub-produtos naturais da evolução da empresa.

Os oito fatores-chave para a administração dos pequenos negócios estão relacionados tanto à empresa como ao proprietário. Com relação à empresa os fatores são: i) recursos financeiros, incluindo caixa e poder de endividamento; ii) recursos organizacionais e humanos compreendendo estrutura e qualificação das pessoas, particularmente o pessoal da administração e do nível de staff; iii) recursos de sistemas com grau de sofisticação, planejamento, informação e controle dos sistemas; e iv) recursos dos negócios incluindo relação dos clientes, mercado, relação de fornecedores, processos de fabricação e distribuição, tecnologia e reputação.

Os fatores associados aos proprietários são: i) objetivos próprios do empresário e objetivos do negócio; ii) habilidades operacionais e capacidade de executar trabalhos importantes nos campos de marketing, inovações, produção e administração compartilhada; iii) habilidades gerenciais e boa vontade para delegar responsabilidades e para administrar as atividades dos outros; e iv) habilidades estratégicas para olhar além do presente e combinar as forças e pontos fracos da empresa com seus próprios objetivos.

A natureza e as características desses estágios são apresentadas a seguir:

### **1.5.1 Estágio I – Existência**

No primeiro estágio de vida da pequena empresa, denominado pelos autores como Existência, os problemas básicos do negócio são conquistar clientes e entregar o produto ou serviço contratado. O dono e o próprio negócio se confundem, sendo que o proprietário desempenha todas as tarefas importantes. No tocante a existência de sistemas e planejamentos formais, estes são recursos mínimos ou praticamente inexistentes. A estratégia principal da empresa neste estágio é a de simplesmente permanecer ativa, conseguir clientes suficientes e ter produtos aceitáveis para tornar-se viável.

As questões-chave deste estágio são: i) como tornar o negócio viável por meio da conquista de clientes e pela oferta de bens ou serviços prontamente aceitos no mercado; ii) como expandir o nível das vendas pela conquista de novos clientes

ou pela ampliação do processo de produção; e, por fim, iii) como conseguir recursos financeiros suficientes para atender as demandas de caixa.

Muitas das empresas neste estágio, quando não conseguem clientes, são fechadas por seus donos, tão logo o capital inicial acabe. Quando têm a chance, os proprietários vendem esses negócios com vantagem econômica. Aquelas empresas que permanecem no negócio tornam-se empresas do estágio dois.

### **1.5.2 Estágio II – Sobrevivência**

Neste estágio, a empresa ainda tem estrutura simples, com um número limitado de empregados supervisionados por um administrador geral. Este supervisor ainda não toma decisões estratégicas de forma independente, cumprindo rigorosamente as ordens do proprietário-gerente. Portanto, a empresa ainda apresenta um modelo de gestão centralizado.

Neste estágio, a empresa é considerada como negócio viável e começa a mostrar condições para sobreviver e crescer, principalmente porque já dispõe de uma boa base de clientes e produtos ou serviços com condições para atender e satisfazer a seus consumidores. A questão-chave enfrentada neste estágio é a da relação entre receitas e despesas pois a empresa precisa atingir, num curto espaço de tempo, o ponto de equilíbrio entre receitas e despesas, dispondo de caixa para sua manutenção e funcionamento.

Paralelo a esse desafio de conseguir atingir o ponto de equilíbrio, a empresa necessita ainda começar a obter lucro que contribua para iniciar a trajetória de crescimento, passando ao estágio seguinte do seu ciclo de vida.

Dependendo do comportamento de sua lucratividade pode permanecer neste estágio por muito tempo ou, como ocorre com muitas empresas, pode fechar por desistência do dono ou mesmo por aposentadoria deste.

### **1.5.3 Estágio III – Sucesso**

Neste estágio, os autores indicam que o maior desafio do proprietário é decidir entre expandir o negócio ou mantê-lo estável e lucrativo, promovendo a base para outras atividades alternativas.

Em termos de estrutura organizacional, as empresas neste estágio já exibem um tamanho suficiente para admitir outros administradores para assumir

funções já realizadas pelo proprietário. A empresa passa a utilizar ferramentas de administração e controle, nos campos do planejamento, marketing e orçamentos. A situação financeira da empresa já é equilibrada e o dono pode decidir entre novos desafios ou manter o *status-quo*.

Neste estágio, o empresário precisa decidir por um de dois caminhos a saber: desengajamento “D” ou crescimento “G.” No sub-estágio “D”, pode acontecer que o empresário manifeste o desejo de iniciar outro negócio ou simplesmente seguir um *hobby* e, para tanto, mantém o *status quo* do negócio.

As empresas podem permanecer neste estágio por longo período, até que o seu mercado não lhe permita crescimento ou favoreça apenas um crescimento lento. O empresário pode se adaptar às mudanças e manter-se no estágio, ou, não sendo isto viável, a empresa pode retornar ao estágio anterior.

No sub-estágio “G”, o empresário consolida a empresa e dispõe de recursos para o crescimento, mantendo nível adequado de caixa e capacidade de endividamento para financiar o crescimento. Fracassando qualquer uma dessas alternativas, a empresa pode retroceder ao estágio de sobrevivência ou ingressar em processo de bancarrota ou venda involuntária.

#### **1.5.4 Estágio IV – Decolagem**

Chegam neste estágio aquelas empresas que obtêm sucesso. No estágio da Decolagem, o problema-chave é como crescer rapidamente e financiar o crescimento, considerando que a empresa necessita de caixa suficientemente para atender as demandas crescentes trazidas pelo crescimento. Também enfrenta questões de delegação de responsabilidades, pois a organização passa a ser descentralizada, requerendo gerentes com grau elevado de competência.

As empresas que são bem sucedidas neste estágio tornam-se grandes negócios. Por outro lado, aquelas que falham, podem submeter-se a uma das seguintes situações: manter-se equilibradas, ser vendidas, voltar ao estágio de sucesso ou ao de sobrevivência ou fechar.

### 1.5.5 Estágio V – Maturidade

A característica marcante deste estágio é que os controles e os ganhos financeiros da empresa estão consolidados, tendo esta um gerenciamento descentralizado e uma estrutura complexa.

Mesmo tendo como principal desafio manter o controle dos lucros proporcionados pelo crescimento e a eliminação de ineficiências provenientes do crescimento, as empresas neste nível de desenvolvimento, exercem grande força nos mercados em que atuam, desde que mantenham as vantagens de uma pequena empresa, incluindo flexibilidade de respostas e espírito empreendedor.

A empresa pode expandir sua força administrativa de forma rápida o suficiente para eliminar as ineficiências que o crescimento possa ter produzido e profissionalizar a empresa para uso de ferramentas como orçamentos, planejamento estratégico, administração por objetivos e um sistema de custos, fazendo isso sem prejudicar as suas qualidades empreendedoras.

Embora de grande contribuição para a interpretação do desempenho empresarial, a abordagem dos modelos de Ciclo de Vida Organizacional recebeu críticas devido à natureza reducionista e determinística deste modelo segundo o qual todas as firmas crescem obedecendo a um padrão de estágios de evolução e os empreendedores enfrentam, de maneira geral, um processo de mudança previsível. Além disso, na transição de um estágio a outro, os donos dos negócios chegam a promover mudanças consideráveis, principalmente na forma como atuam na condução de seus negócios. (COPE, 2003).

A despeito destas limitações, o modelo de Ciclo de Vida Organizacional tem sido considerado como de grande utilidade para compreender a dinâmica, a interatividade e a reciprocidade entre o empreendedor e os negócios de pequeno porte, principalmente porque descrevem o caminho desenvolvido pelas empresas e a relação deste processo com o estilo de administração do proprietário da empresa. (GIBB e DAVIES, 1990 apud COPE, 2003).

De fato, uma das interpretações dos pressupostos da teoria do Ciclo de Vida Organizacional é a de que, para uma empresa de pequeno porte atingir níveis de crescimento, o proprietário-gerente deve adaptar e modificar suas percepções e ações em consequência dos fatos e/ou crises que acontecem em cada etapa do crescimento. Isso significa dizer que o empreendedor necessita de novas

habilidades, a cada estágio, e a falha em adquiri-las representa risco à sobrevivência da empresa. (COPE, 2003).

### **1.6 Determinantes do Crescimento de Pequenos Negócios – Papadaki e Chami (2002)**

O estudo sobre os determinantes de crescimento de pequenos negócios do Canadá teve como preocupação principal entender os fatores que influenciaram o crescimento dos pequenos negócios e, assim, contribuir para que as políticas públicas pudessem realizar o potencial de criação de empregos a partir de um maior número de pequenas empresas.

Papadaki e Chami (2002) partem do pressuposto de que as intenções, as atitudes e aspirações do dono da firma têm papel importante para o crescimento efetivo da firma, e adotam como variáveis de análise as características dos proprietários-gerentes-fundadores de micro-negócios em sete setores industriais.

As autoras consideraram em seus estudos, os negócios com até cinco empregados e que tivessem em 1999 pelo menos, quatro anos de existência, e adotaram como medida para o desempenho das empresas do Canadá, o crescimento no número de empregados, nos lucros, nos recursos, nos rendimentos, na fatia de mercado e na produtividade.

A amostra desse estudo de 1.505 micro-negócios, examinou empresas com um a quatro empregados e que permaneceram em atividade por quatro anos, contemplando firmas nas seguintes indústrias: construção, finanças, acomodação e outros serviços, agricultura, serviços de negócio, saúde e serviços sociais, comércio. As organizações não-lucrativas e órgãos governamentais foram excluídos da amostra.

Foi usada uma variação do modelo empírico de Evans (1987b) para estimar o impacto do comportamento do proprietário e das características das firmas no crescimento da empresa. As variáveis relativas ao proprietário trazem o conhecimento do empresário no ramo de negócio em que atua, as potencialidades gerenciais e técnicas, as habilidades, a motivação para empreender, a rede de relacionamentos e a facilidade de acesso ao capital. As variáveis relativas às características das firmas foram o tamanho da empresa mensurado pelo número de empregados, o crescimento do faturamento e o tempo de operação da firma.

Para fundamentar o estudo, as autoras adotaram as contribuições de duas correntes de pensamento: i) a Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, que trata do crescimento como um fenômeno natural da evolução das firmas e ii) a Teoria de Decisão Estratégica que trata o crescimento como uma consequência de escolhas estratégicas.

No caso da Teoria do Ciclo de Vida Organizacional, as autoras adotaram a contribuição de Churchill e Lewis (1998), já analisada no corpo deste estudo.

A Teoria das Decisões Estratégicas, que recebeu contribuições de Davidsson (1989), Kolvereid (1990), Cooper et al (1994), além de explicar o crescimento empresarial como uma consequência de escolhas e decisões estratégicas, reconhece que algumas pessoas têm determinadas características que contribuem para o desenvolvimento do empreendimento, tais como: disposição para maximizar a utilidade de novos negócios; desenvolvimento de atitudes de gosto pelo trabalho árduo e pelos riscos; tendência a ser independente; manutenção de relacionamento mais próximo com os clientes. Desenvolvem ainda habilidades para gerar lucro, gerenciar, levantar capital, perceber oportunidades de negócios e inovar.

De acordo com esta Teoria, o crescimento é uma escolha do proprietário-gerente e a maximização do lucro é somente um dos motivos possíveis para o crescimento do negócio. Este raciocínio está de acordo com as teorias psicológicas da motivação, que reconhecem que os indivíduos diferem em sua composição motivacional.

Ainda de acordo a Teoria da Motivação os empreendedores diferem no grau do esforço despendido para a satisfação da sua realização. Se o lucro for usado como uma medida do sucesso, então o esforço para a sua realização coincide com o comportamento predito pela maximização do lucro, embora este paradigma não seja o fator dominante do crescimento da empresa.

A esse respeito, Papadaki e Chami (2002) esclarecem que os resultados empíricos sobre as características dos fundadores dos negócios estão ligados ao desempenho desejado e obtido no crescimento das empresas e do grau de risco incorrido para isto (Davidsson 1989, Kolvereid, 1990, Gundry e Welsch, 1997, Kimberly 1979, Cooper et al, 1994, apud Papadaki e Chami, 2002).

Para ambas as correntes de pensamento, um fator crucial de análise é o entendimento de como as barreiras à sobrevivência e ao crescimento foram enfrentadas.

Segundo Papadaki e Chami (2002) ambas as teorias advogam que os atributos pessoais do proprietário do negócio, os recursos organizacionais e as oportunidades empreendedoras são elementos cruciais para a expansão da firma e/ou para a superação das barreiras em cada estágio de evolução.

Corroborando com esse eixo de discussão, autores com Audrestsch et al (2001, p.3) afirmam que o processo de tomada de decisão por indivíduos e o motivo pelo qual as pessoas se tornam auto-empregadas são focos de pesquisas que buscam analisar os fatores de influência do empreendedorismo. E, sugerem que, primeiramente, para se identificar esses itens que influenciam a sobrevivência empresarial, se busque conhecer os fatores pessoais, tais como traços psicológicos, educação formal e outras habilidades técnicas e empreendedoras. Também é pertinente identificar o aporte de ativo financeiro para iniciar e tocar o negócio, antecedentes familiares com vivências empresariais e uma experiência anterior de trabalho do empresário que se deseja analisar.

Tendo isto presente, as autoras formaram seu estudo nos determinantes internos do funcionamento dos negócios. Para tanto, analisaram informações do empresário e as características do negócio, dentre estas, nível de conhecimento, motivação para crescer, capacidades administrativas e técnicas, habilidades, rede de relacionamentos, facilidades de acesso a capital e a bens materiais.

Da variedade de fontes teóricas e empíricas relacionadas, as autoras classificaram os fatores do crescimento de negócios de pequeno porte que atuam no Canadá, seguindo três categorias: i) características do proprietário-gerente; ii) da prática dos negócios; e iii) das empresas, conforme exposto no quadro 3.

Quadro 3 – Determinantes do crescimento de negócios de pequeno porte

Categorias	Variáveis
Características do proprietário-gerente	<p><b>Dados gerais:</b> Idade, Sexo, Nível de escolaridade, status de imigração;</p> <p><b>Motivação para crescer:</b> intensidade empreendedora, desejo de independência, desemprego, complementação de renda;</p> <p><b>Conhecimento gerencial:</b> convivência com familiares proprietários de negócios, conhecimento de uma indústria específica, conhecimento sobre administração de negócios, uso de consultorias, sócios;</p>

Características da prática dos negócios	Delegação das operações do dia-a-dia Inovação Adoção de tecnologias Orientação para o mercado Fonte de financiamento
Características da firma	Tamanho (número de empregados) Idade Setor Localização Forma Jurídica

**Fonte:** Papadaki e Chami (2002)

Na visão pragmática de Papadaki e Chami (2002), os resultados analisados para aquelas variáveis que apresentaram peso estatístico significativo, validam as contribuições das teorias que analisam a sobrevivência de negócios de pequeno porte, termo aqui conceituado como experiências empresariais que estão operando por mais de quatro anos.

Como resultado desse estudo, ficou evidenciado que o nível de educação do dono da empresa tem um impacto significativo no crescimento do negócio, mas a idade, o sexo e o *status* de imigração não exercem influência significativa. Contudo, o estudo não encontrou evidências para validar a percepção que liga nível de instrução formal mais elevado (graduado ou pós-graduado) ao desempenho da firma.

Ficou evidenciado também que os proprietários que aprenderam com a rede de relacionamento informal, particularmente com fornecedores e clientes, exibiram desempenho de crescimento superior àqueles que não constituíram uma rede de relacionamento. Outras variáveis identificadas como correlacionadas positivamente ao desempenho empresarial foram a predisposição para crescer e com os sócios.

Aliás, dentre as informações relacionadas à motivação para crescer, foi identificado que o comportamento empreendedor exerce um impacto mais significativo para o crescimento do negócio do que o desejo de independência financeira. Isto foi analisado devido a outra evidência, a de que o desemprego não exerce impacto negativo no crescimento, mas a existência simultânea de outro emprego tem um impacto negativo no crescimento do negócio.

Dentre as variáveis usadas para analisar as características da prática dos negócios, a maioria exerce influência no crescimento do negócio. As firmas

engajadas com alguma iniciativa de inovação e/ou melhorias apresentam taxas de crescimento mais elevadas do que aquelas que não tem nenhuma iniciativa neste sentido. Da mesma forma, para aqueles proprietários que já se encontram num estágio de delegar as tarefas do dia-a-dia, as taxas de crescimento para essas empresas se mostraram mais elevadas do que as daquelas empresas em que o dono ainda concentra todas as atividades.

Quanto ao mercado atendido pelas pequenas empresas, mesmo sem contradizer a importância das exportações para o crescimento das empresas de pequeno porte, o estudo sugere que, para micro-negócios, a expansão dentro do mercado local é mais relevante. Portanto, vender ao mercado local tem um forte impacto no crescimento dos negócios de pequeno porte, fato este que encontra respaldo nas teorias que sugerem que a vantagem competitiva vem da estratégia de foco nos consumidores locais, prática comum nas micro e pequenas empresas.

O estudo indicou também que as políticas do governo para a promoção do crescimento das empresas de pequeno porte podem ser mal sucedidas, quando direcionadas para os empresários que não apresentam predisposição para crescer.

No tocante às características das firmas, a evidência analisada foi a de que idade e o tamanho têm impacto significativo para o crescimento dos negócios. No entanto, nem a cidade onde a firma está instalada, nem o setor da indústria ou status legal fazem diferença significativa quando a análise é o crescimento da firma.

## **2 O EMPREENDEDORISMO E AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

No presente capítulo pretende-se tecer algumas considerações acerca dos fatores determinantes do empreendedorismo, a questão do emprego e o papel das micro e pequenas empresas como geradoras de emprego e impulsionadoras das economias locais.

### **2.1 Fatores que Determinam o Empreendedorismo**

Os determinantes do empreendedorismo podem compreender fatores econômicos e sociais, razão pela qual a discussão destes fatores não pode ficar confinada a apenas uma disciplina de estudo. Essa evidência guarda sintonia com o pressuposto da abordagem da Teoria Eclética, que analisa os determinantes do empreendedorismo e o impacto da ação empreendedora.

O ponto de partida dessa análise trata da dificuldade que se encontra ao tentar comparar o nível de empreendedorismo entre os países, devido a fatores como diferenças de conceitos adotados, de indicadores e de períodos de tempo de análise. A Teoria, contudo, sugere que a análise do empreendedorismo deve levar em conta a demanda por empreendedores e a oferta de empreendedores (VERHEUL et al, 2201).

No lado da demanda estão as oportunidades de negócios criadas a partir da demanda de mercado para produtos e serviços. Em contrapartida, o lado da oferta provê empreendedores potenciais que percebem e podem explorar as oportunidades de negócios ofertando produtos e serviços. Assim, as condições de demanda e oferta de empreendedores determinam a taxa de empreendedorismo de um país ou região, conforme ilustrado na figura 5.

A demanda para a ação empreendedora é determinada por uma combinação de fatores, incluindo o estágio do desenvolvimento econômico do país ou região, a globalização e o estágio do desenvolvimento tecnológico. Esses fatores influenciam tanto a estrutura industrial como a diversificação da demanda de mercado.

Em tese, a oferta de empreendedores potenciais é determinada pelo tamanho e composição da população, incluindo a faixa etária, a densidade da população, a taxa de urbanização, o nível de escolaridade, o número de imigrantes e

a proporção de mulheres que atuam no mercado de trabalho. No entanto, a probabilidade de que a população potencialmente empreendedora venha a tornar-se efetivamente empreendedora depende, dentre outros aspectos, do crescimento econômico e do nível da disparidade de renda. (VERHEUL, 2001).

As condições da demanda e da oferta, até agora tratadas no nível macro de análise, também influenciam a escolha individual vez que apontam para a criação de condições para que as decisões de empreender ocorram.

Diferentes oportunidades empreendedoras são criadas pelas características específicas de cada mercado. As oportunidades para novos produtos crescem quando consumidores desenvolvem preferências diferentes, necessidades geradas a partir do aumento do nível de renda e/ou pelo desenvolvimento de novas tecnologias ou ainda por processos de inovação. Estas oportunidades também dependem do desenvolvimento dos serviços no setor privado, incluindo também a evolução do auto-serviço e do comportamento do setor informal da economia.

A ação particular de um indivíduo sobre essas oportunidades de mercado, por sua vez, depende da existência de recursos externos, como capital financeiro e outros meios físicos, rede de relacionamentos para obter informações e assistência, apoio governamental, bem como de fatores pessoais como habilidades, características da personalidade e preferências individuais. Os recursos externos são meios necessários para começar um negócio viável e para minimizar os riscos e proporcionar recompensas das oportunidades empreendedoras versus as alternativas de oportunidades ocupacionais.

Para que a oportunidade empreendedora se materialize é importante que o indivíduo tenha a habilidade para perceber essa oportunidade e adquira o conhecimento e as competências necessárias para agir e explorar essa oportunidade. Em adição, o indivíduo deve também ter a percepção dos riscos embutidos no negócio, pois o mesmo atuará sempre exposto a incertezas, às mudanças nas condições do mercado. Cabe frisar que sua capacidade de aprender evoluirá com o aprendizado associado às experiências, mal ou bem sucedidas, conhecimento que pode ser significativo para a sobrevivência dos negócios.

## 2.2 A Questão do Emprego

Autores como Adam Schaff e Andre Gorz, citados por Prieb (2000) e, Rifkin (1995, 2004) teorizam sobre o fim do trabalho no modo como tradicionalmente ele é visto – como responsável pela criação de riquezas - e sobre a conseqüente perda de sua centralidade para as pessoas no ambiente social capitalista.

Rifkin (1995, 2004) destaca o avanço tecnológico e a automação como transformações mais marcantes da atualidade. Para este autor, as novas descobertas científicas no campo tecnológico têm diminuído a necessidade de mão-de-obra industrial, substituindo-se não só a força física humana por máquinas, mas também a “mente humana” por máquinas inteligentes.

O autor, partindo da premissa de que o capitalismo de mercado se estrutura em parte na lógica de redução de custos de insumos, inclusive mão-de-obra com o intuito de aumentar as margens de lucros, afirma que a nova realidade estrutural aponta para o advento de novas tecnologias que possam reduzir o uso da mão-de-obra, tempo de produção e aumento da produtividade. Como conseqüência, afirma Rifkin (2004) que a causa mais profunda do desemprego provém desses surtos de produtividade advindos do uso de tecnologias inteligentes, mais eficientes e de preços mais acessíveis e também da aplicação de melhores métodos para a organização do trabalho.

Rifkin (2004) dividiu a história das evoluções dos meios de produção em três períodos, que denominou de revoluções industriais. A primeira revolução industrial teve como motor propulsor a energia movida a vapor, cuja potência física excedia a força física dos animais e dos seres humanos. Teve largo uso na extração de minérios, na indústria têxtil e na fabricação de uma variedade de bens que eram feitos à mão, além do seu uso nos meios de transporte marítimos.

A segunda Revolução Industrial ocorreu entre 1860 e a primeira guerra mundial, teve como motor propulsor o uso do petróleo em substituição ao uso do carvão. Ocorreu também o uso da eletricidade para operar motores, iluminar cidades e proporcionar comunicação instantânea entre as pessoas. Estas transformações aceleraram a transferência da carga da atividade econômica do homem para a máquina.

A Terceira Revolução industrial surgiu imediatamente após a segunda guerra mundial, tendo como força propulsora a automação e a robótica. O uso de programas de computador cedeu lugar aos programas e máquinas inteligentes que podem realizar funções conceituais, gerenciais e administrativas, inclusive de coordenação do fluxo da produção, desde a extração da matéria-prima, ao marketing e à distribuição do produto final e de serviços. Esta terceira revolução também exerceu um impacto significativo no modo como a sociedade organiza sua atividade econômica.

No campo administrativo, as empresas reinventaram a si mesmas com o propósito de criar estruturas de administração e marketing que permitam o uso de novas tecnologias de informação e de telecomunicações, o que tem resultado em uma transformação radical no modo como o mundo faz negócios com efeitos sobre a necessidade de mão-de-obra e sobre o papel do empregado. (RIFKIN, 2004).

Nos últimos decênios, sobretudo a partir de 1970, uma crise atingiu o centro do sistema capitalista, afetando o padrão de produção fordista. Num plano geral, essa crise referiu-se às dimensões econômicas (consumo de massa, superprodução, queda na taxa de lucro, queda na produtividade, crise do paradigma tecnológico e crise do petróleo) e às dimensões políticas. (crise do Estado de Bem-estar Social).

Diante desse cenário, em que o modelo econômico e industrial vigente tem dado sinais de que a capacidade para gerar e garantir empregos encontra-se em processo de deterioração, começam a ganhar destaque a força dos negócios de pequeno porte como um fenômeno propício à criação de empregos e dinamização das economias locais.

De fato, as MPE's foram responsáveis por 76,5% dos novos postos líquidos de trabalho criados nos Estados Unidos entre 1990 e 1995, embora representassem 53,3%, em média, do número de empregados do país no período. (PUGA, 2000).

Na mesma linha de análise, Birch (1981) aponta que, independente do que as grandes firmas estejam fazendo, elas não são mais as principais empregadoras dentro da realidade norte-americana.

As pequenas empresas, no conjunto, desempenham muitas de suas funções mais importantes por via indireta ou, até mesmo, involuntariamente, absorvendo os choques dos períodos de baixa e de incerteza na conjuntura

econômica, gerando emprego, realizando atividades terceirizadas pelas grandes empresas e até mesmo realizando atividades menos compensadoras em termos de resultados econômicos. Essas funções podem levar as pequenas empresas em direção à baixa lucratividade e à elevada mortalidade que lhe são características, e, ao mesmo tempo, proteger a lucratividade e o bem estar das empresas de grande porte. (SOLOMON,1986).

No Brasil, o reconhecimento da importância das MPE's no desenvolvimento econômico e social brasileiro têm sido crescente, pois além de serem as principais empregadoras e responsáveis pela geração de emprego e renda, são a maioria das empresas do País (PUGA, 2003).

Ainda no mercado de trabalho brasileiro, o auto-emprego tem sido interpretado como uma alternativa para contornar a crise do mercado de trabalho, embora que de modo precário, uma vez que graves problemas sociais caracterizam a deterioração do mercado de trabalho (PAMPLONA, 2001:23-24).

A reversão desse quadro não tem prognóstico positivo, pois como analisa Cacciamali (1995), uma retomada do crescimento econômico não significa garantia de que as pessoas que estejam em situação de sub-emprego ou mesmo desempregadas sejam reincorporadas de forma adequada ao novo modelo de produção e de trabalho. Assim, torna-se imprescindível um programa de geração de emprego e renda que possa garantir as condições mínimas de sobrevivência a esse público. (CACCIAMALI, 1995).

### **2.3 As PME's no Contexto Sócio-econômico**

Do ponto de vista da teoria econômica, as empresas, de um modo geral, são agentes econômicos para os quais convergem os recursos de produção disponíveis, sendo que esse conjunto de empresas é heterogêneo sob diversos aspectos: tamanho, estatutos jurídicos, origens, controle, formas de gestão e natureza de produtos. Além do mais, o processo de produção fundamenta-se na mobilização de um conjunto de recursos que compõem os fatores de produção - as reservas naturais, terra, os recursos humanos, trabalho, os bens de produção, capital, a capacidade tecnológica e a capacidade empresarial. É exatamente nessa capacidade empresarial que repousa os princípios da capacidade empreendedora. (ROSSETI,1941).

Historicamente, no pós-guerra e no período de reconstrução dos países mais afetados, o desenvolvimento das pequenas e médias empresas foi marcado pela necessidade de absorção de mão-de-obra e pelas suas características de agilidade e capacidade de adaptação. Apesar de alguns períodos de declínio, ainda hoje se registra um aumento substancial do número de empregados nas pequenas e médias empresas com relação ao total da força de trabalho, evidenciando uma tendência generalizada de aumento do número de empresas de pequeno e médio porte em todo o mundo (CETEB, 1995).

Para a economia brasileira, a crescente importância das MPE's pode ser expressa por diversos indicadores conforme quadro 4.

Tabela 1 – Representatividade das MPE's

Variável	Participação	Fonte/ano
Número de empresas	99%	SEBRAE (2001)
Empregados com carteira	56%	RAIS (2002)
Faturamento setor privado	28%	SEBRAE (2000)
PIB	20%	SEBRAE (1991)
Valor das exportações	2%	SEBRAE (1998)

Fonte: Sebrae, Rais,

De acordo com os dados do SEBRAE, dentre os 3,6 milhões de empresas brasileiras em funcionamento em 2001, 99% eram enquadradas como micro e pequenas empresas. Cabe ressaltar que esse enquadramento segue a lógica quantitativa de número de empregados, ou seja, microempresa (indústria até 19 empregados, comércio e serviço até 9 empregados) e pequena empresa (na indústria de 20 a 99 empregados e no comércio e serviços de 10 a 49 empregados).

Especificamente no Ceará, segundo dados de 2005 da Secretaria da Fazenda do Ceará (Sefaz-CE), o Estado possuía 97.905 empresas registradas, sendo que 77.299 são classificadas como micro e pequenas empresas, o que representava 79% do total. Quanto ao índice de mortalidade das empresas cearenses, pesquisas do Sebrae apontam que no primeiro ano de funcionamento esse índice é de 32%, podendo chegar a até 70% no quinto ano de atividade empresarial.

## 2.4 As Características das MPE's

É comum falar de micro e pequenas empresas como empreendimentos que se caracterizam por serem flexíveis em sua estrutura, por terem estratégias inovadoras frente às mudanças de mercado, que são geridas pelo proprietário e contam com uma estrutura e estilo informal para o processo de tomada de decisões, tendo ainda como evidência de competitividade a sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente em que operam. (LEONARDI e VIEGO,1997).

Na prática, o que se observa, é uma variedade de critérios para a identificação dessas empresas, tanto por parte da legislação específica, como das instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ficando longe o consenso para uma definição específica. São utilizados como critério o valor do faturamento anual ou o número de empregados ou ambos. (NÉRI, 2005).

Corroborando com essa afirmativa, Fillion (1991) afirma que os critérios utilizados para a classificação das empresas variam de acordo com o país de origem da empresa, a região onde a mesma está localizada ou devido ao interesse do pesquisador. A maioria dos países utiliza o critério do número de empregados para a classificação do porte das empresas, por ser esse tipo de informação mais acessível.

Não se pode deixar de considerar contudo que, mesmo que se defina um critério útil para a classificação das MPE's, deve-se levar em conta a natureza dessas empresas, conforme realçam Leone (1991) e Souza (1995).

A despeito disso, Leone (1999) advoga o uso do tamanho como critério classificador, por considerar que empresas de porte diferentes apresentam diversos comportamentos econômicos e sociais, problemas variados e formas distintas de resolvê-los. (LEONE,1991).

Esse autor ainda aponta que no caso desse tipo de empresa sua existência, seu modo de funcionamento e suas perspectivas de expansão são associados ao percurso pessoal do seu proprietário dirigente. Por esta razão, o que atinge a empresa atinge também o empresário e sua família. (LEONE, 1999).

Leone (1999) reconhece ainda que as empresas de pequeno porte têm um tipo de gestão específica, onde se destaca a importância do papel desempenhado pelo empreendedor, suas aspirações, suas motivações e seus objetivos pessoais, além da

influência da ambiência externa que exige desses empresários uma capacidade de adaptação às condições do ambiente em que atuam.

Daí a necessidade de se considerar a abordagem sobre empresa familiar feita por Longnecker et al (1997), que conceitua a empresa familiar como aquela onde dois ou mais membros de uma família são proprietários ou estão envolvidos no funcionamento dessa empresa. Na visão deste autor, a empresa familiar compõe-se de uma família e de uma empresa que, mesmo sendo instituições distintas – cada qual com seus membros, suas metas e seus valores próprios – estão de certa forma sobrepostas na perspectiva do negócio.

Seguindo esse raciocínio, é de se admitir que as preocupações familiares se sobrepõem aos interesses dos negócios, fato esse que pode trazer complicações ao processo gerencial da empresa familiar. Por isso, Longnecker et al (1997) sugere ser importante entender as razões da existência dessas duas instituições: enquanto as funções primárias, da família são o cuidado e o sustento de seus membros, a função primordial da empresa é a de produzir e/ou distribuir bens e/ou serviços, buscando a lucratividade e a sobrevivência do próprio negócio.

Ainda a respeito das características diferenciais dessas empresas é interessante a abordagem de Leonardi e Viego (1997) a respeito dos fatores interdependentes entre si, conforme quadro 4.

Quadro 4 – Características das MPE's

Fatores	Descrição
<b>Orientação estritamente pessoal</b>	O gerente-proprietário assume um conjunto de funções (gestão, administração, controle); As características pessoais do dono influenciam as decisões operativas e estratégicas; Decisões com base nas informações adquiridas pelo dono, normalmente caracterizadas por uma limitada investigação;
<b>Natureza orgânica da estrutura organizacional</b>	Escassa divisão de funções e proximidade física do pessoal da empresa; Polivalência do pessoal; Ações realizadas sem necessidade de organogramas; Limitada atenção às questões táticas;
<b>Alcance das operações da empresa</b>	A menor complexidade das operações restringe o número de alternativas; A limitação ao acesso às informações que possam estimular o desenvolvimento de determinadas áreas da empresa;
<b>Modalidades do processo de ajuste ao ambiente</b>	A vantagem competitiva pode surgir acidentalmente como resultado das circunstâncias em que operam. A administração

	estratégica é um processo adaptativo relacionado à gestão dos recursos que, por sua vez, são limitados. Orientação empresarial em função de vantagens de curto prazo;
<b>Limitada capacidade gerencial</b>	Orientada aos aspectos técnicos da produção; O proprietário assume grande parte da gestão e controle da firma; A ausência de pessoal com alto grau de qualificação pode limitar a capacidade de desenvolvimento da firma;

Fonte: Adaptado de Leonardi e Viego, 1997

## 2.5 As MPE's no Brasil

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2002, havia 4,91 milhões de empresas no setor formal urbano brasileiro, sendo que as micro e pequenas respondiam por 99,2% desse total. Em relação ao mercado de trabalho, o Instituto indica que 45% do total de trabalhadores no país trabalham em Micro e Pequenas Empresas (MPE).

De acordo com o SEBRAE (2005), o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002.

O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002.

Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes.

A conceituação e a classificação das MPE's, como visto anteriormente, é um tema de difícil consenso, pois cada país adota formas muito particulares e de acordo com suas realidades de mercado para essa classificação.

No Brasil as MPE's são definidas pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte (Lei Nº 9.841/99) e do SIMPLES (Lei Nº 9.317/96), que

utilizam como forma de classificação, a receita bruta anual. O SEBRAE e a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais / Ministério do Trabalho e Emprego) promove a classificação das referidas empresas pelo número de empregados que compõe seus quadros, conforme tabela abaixo:

Tabela 2 – Classificação das MPE'S

<b>Parâmetros</b>	<b>Micro-Empresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
SEBRAE – Comércio e Serviços	00 - 09 empregados	10 - 49 empregados
SEBRAE – Indústria	00 - 19 empregados	20 - 99 empregados
RAIS/TEM	00 - 19 empregados	20 - 99 empregados
SIMPLES – Receita Bruta Anual	R\$ 120 mil	R\$ 1.200 mil
ESTATUTO – Receita Bruta Anual	R\$ 244 mil	R\$ 1.200 mil
BNDES – Receita Bruta Anual	US\$ 400 mil	US\$ 3.500 mil

Fonte: SEBRAE, SIMPLES, BNDES.

Em termos de apoio legal é assegurado às micro e pequenas empresas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista e de crédito, através do SIMPLES e do Estatuto da Microempresa, utilizando-se os critérios para definir o porte das empresas o número de empregados e o faturamento bruto anual. Também está em andamento uma das iniciativas para facilitar a vida de micro e pequenos empresários que é a aprovação e implementação da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Referida proposta, estruturada em 2003 sob a coordenação do Sebrae e sendo aprovada como projeto de lei pela Câmara dos Deputados em 22.11.2006, contempla artigos que têm por objetivo desburocratizar a legislação para abertura e fechamento de firmas, unificação e redução da carga tributária, facilitar o acesso ao crédito e flexibilizar a legislação trabalhista para essas empresas.

Com relação à forma de atuação, estudos confirmam que essas firmas

<b>Características das Micro e Pequenas Empresas</b>	- Baixo volume de capital empregado
	- Altas taxas de natalidade e de mortalidade
	- Presença significativa de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios
	- Grande centralização do poder decisório
	- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica
	- Registros contábeis pouco adequados
	- Contratação direta de mão-de-obra
	- Baixo nível de terceirização
	- Larga utilização de mão-de-obra não qualificada ou com baixa qualificação
	- Baixo emprego de tecnologia moderna
	- Baixo investimento em inovação tecnológica
	- Dificuldade de definição dos custos fixos
	- Dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro
	- Alto índice de sonegação fiscal

## **2.6. Desempenho das MPE's brasileiras: os estudos GEM e SEBRAE**

O Brasil se situa entre as nações onde mais se criam negócios (GEM, 2002), de acordo com a GEM - Global Entrepreneurship Monitor, pesquisa internacional liderada pela London Business School e o Babson College (EUA), destinada a avaliar o empreendedorismo no mundo a partir de indicadores comparáveis dos 137 países pesquisados.

Além da medição da taxa de empreendedorismo entre os países analisados, as características sócio-econômicas dos empreendedores e os fatores de sucesso e os de mortalidade, a pesquisa também tem contribuído para a questão conceitual quando classifica os entrevistados, seguindo critérios de motivação para empreender (empreendedores por oportunidade e empreendedores por necessidade) e quanto ao estágio dos negócios (empreendedores nascentes, iniciais e estabelecidos).

Os Empreendedores por oportunidade são aqueles indivíduos motivados pela percepção de um nicho de mercado em potencial, enquanto que os Empreendedores por necessidade são aqueles motivados pela falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda. Com relação ao estágio dos negócios, empreendedores iniciais são aqueles cujos empreendimentos têm até 42 meses de vida (três anos e meio), período que literatura considera crucial para a sobrevivência do empreendimento. Por outro lado, empreendedores estabelecidos são aqueles à frente de empreendimentos com mais de 42 meses.

Os resultados dessa pesquisa têm mostrado uma forte variação entre os países, tanto na frequência quanto na qualidade da atividade empreendedora. Porém, como tendência geral, países de renda per capita média exibem proporções maiores de indivíduos envolvidos na criação de negócios.

Um dos resultados da pesquisa GEM refere-se ao estágio dos empreendimentos, categorizados em três níveis: i) nascentes, que são os empreendimentos que se encontram nas fases embrionárias; ii) iniciais – são negócios novos que estão em funcionamento entre três e 42 meses; e os iii) estabelecidos que estão há mais de 42 meses em funcionamento.

Com base nos dados do relatório GEM 2006, a evolução da atividade empreendedora no Brasil, medida pela Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA), manteve-se praticamente inalterada para os últimos 6 (seis) anos, como segue: i) 2001: 14,21%; ii) 2002: 13,52%; iii) 2003: 12,89%; iv) 2004: 13,48%; v) 2005: 11,30%; e vi) 2006: 11,65%.

Esse comportamento da taxa de empreendedores iniciais medida aqui no Brasil, que apresentou queda, variando de 14,2% no ano de 2001 para 11,65% em 2006, sugere inferências de que a dinâmica brasileira de criação de negócios tem características estruturais, correspondendo aos aspectos macro da economia, da política e da cultura. Assim, supõe-se uma interdependência do comportamento desta taxa com os grandes fatores do desenvolvimento nacional (redução de investimentos estrangeiros, encolhimento de mercados locais, incerteza política, incerteza econômica, etc.), que tem impacto direto na intenção do empreendedor de assumir o risco de montar seu próprio negócio.

No que se refere às taxas de empreendedores estabelecidos, o Brasil apresenta uma taxa de 10,1% e ocupa a 5ª. Posição no *ranking* GEM, perdendo para países como: a Tailândia (14,1%) , China (13,2%), Nova Zelândia (10,8%) e Grécia (10,3%). Esse segmento de empreendedores segue processo distinto dos iniciantes, vez que se mantém em crescimento, chegando em 2006 a atingir a taxa de 12,1%, mantendo a 5ª. Colocação no ranking mundial. O estudo também revela que a maioria dos negócios brasileiros é razoavelmente madura, vez que aproximadamente 60% desses negócios estabelecidos possuíam entre 10 e 15 anos, em 2005.

A razão entre as taxas de empreendimentos estabelecidos e os iniciais permite uma análise das condições de sobrevivência dos negócios, ou seja, quanto maior for essa razão maior será a prevalência de negócios com mais tempo de vida. Como resultado tem-se a afirmativa de que em países de renda mais alta, a probabilidade de sobrevivência é maior. O Brasil possui a 14ª. maior razão entre

empreendedores estabelecidos e em estágio inicial, ficando os primeiros lugares para países como Japão, Finlândia, Grécia e Suíça.

Em geral, a percepção de oportunidades motiva a maioria dos negócios. A evidência demonstrada na pesquisa GEM é de que a proporção de empreendedores por oportunidade é mais elevada nos países de renda alta, sendo os primeiros do ranking: Nova Zelândia, Venezuela, Tailândia. O Brasil, que ocupa a 15ª posição, com uma taxa de 6,0% embora a maioria dos empreendedores seja orientada por oportunidade, o número de empreendedores brasileiros motivados pela necessidade (4ª posição, com taxa de 5,3%) é bastante elevada quando comparada aos demais países participantes do GEM.

Ainda de acordo com o relatório GEM, a maioria dos empreendimentos brasileiros não é inovadora, pois segue a dinâmica internacional da concorrência com baixo nível de inovação, tanto tecnológica como de mercado. Esta conclusão decorre de que o uso de tecnologias disponíveis há menos de um ano é menor do que nos outros países de semelhante nível de renda. Além disso, a expectativa de geração de empregos não é grande para parte significativa dos empreendedores iniciais (32%) e o setor que os empreendedores mais se dedicam são aqueles que incluem serviços orientados ao consumidor.

No tocante a categoria descontinuidade dos negócios ocorrida nos doze últimos meses anteriores à pesquisa, seja por encerramento das atividades, por interrupção da atividade ou por desistência, o relatório GEM aponta para o Brasil uma taxa de descontinuidade ou abandono de um negócio de 4,6%, situando o país na 12ª. posição no ranking. Para o período 2002 a 2006, a taxa de descontinuidade apresentou o seguinte comportamento: i) 2002: 8,13%; ii) 2003: 8,04%; iii) 2004: 7,33%; iv) 2005: 5,71%; e v) 2006: 4,6%. Esse comportamento reforça a análise de que há uma redução gradual nas taxas de descontinuidade de negócios combinada com uma elevação nas taxas de empreendedores estabelecidos. (GEM, 2006).

Como síntese das características dos empreendimentos brasileiros, o relatório GEM aponta que a grande maioria dos empresários opta por abrir negócios prosaicos, que nascem mais ou menos prontos, em segmentos já testados, sujeitos à intensa concorrência e com baixo nível de inovação.

Outra análise do comportamento das empresas brasileiras vem da contribuição do SEBRAE (2004), indicando que cerca de 60% de micro e pequenas

empresas não sobrevivem quatro anos após o início das atividades. Metade é aniquilada logo no segundo ano. Nesse estudo, afirma-se que o ambiente desfavorável, o qual eleva a taxa de mortalidade de empresas do País, exige que o empreendedor planeje suas ações e procure aperfeiçoar seus conhecimentos para obter melhor desempenho na gestão do seu negócio. (SEBRAE, 2004).

As conclusões dessa pesquisa são as de que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil, estão fortemente relacionadas em primeiro lugar, com as falhas gerenciais na condução dos negócios, e com as condições econômicas conjunturais assim como a tributação excessiva.

As falhas gerenciais, por sua vez, podem ser relacionadas à falta de planejamento na abertura do negócio, levando o empresário a não avaliar de forma correta, previamente, dados importantes para o sucesso do empreendimento, como a existência de concorrência nas proximidades do ponto escolhido, a presença potencial de consumidores, dentre outros fatores.

Para superar esses desafios faz-se necessário oferecer aos empreendedores informações sobre o avanço tecnológico, sobre o uso de ferramentas gerenciais como uma condição de competitividade, sobre o acesso ao crédito e à disponibilidade de tecnologias, bem como oferecer condições para a obtenção e a apropriação dessas alternativas de melhoria.

Para os empresários entrevistados pelo SEBRAE, os fatores principais que explicam o sucesso nos negócios, ou seja, aqueles que contribuem para diminuir as causas de fracasso das empresas podem ser agrupados nas seguintes categorias: i) habilidades gerenciais; ii) capacidade empreendedora; e iii) logística operacional.

Dentre esses, a habilidade gerencial é apontada como o fator mais crítico pois contempla tanto o adequado conhecimento do mercado onde atua como a estratégia de venda adotada. Ademais, como indica o segundo fator, o empresário deve ter conhecimentos sobre a melhor forma de colocar os produtos à venda, envolvendo diversos quesitos, como a definição de preços de comercialização compatíveis com o perfil do mercado, estratégias de promoções das mercadorias, serviços, marketing, dentre outros.

### **3 METODOLOGIA**

Neste capítulo, são discutidos os fundamentos metodológicos para a caracterização da pesquisa, as delimitações do trabalho, o processo de identificação da amostra, a coleta e a análise dos dados e o tratamento e a interpretação das informações.

### **3.1 Aspectos Gerais da Pesquisa**

Os procedimentos metodológicos adotados para a elaboração do presente trabalho foram a pesquisa bibliográfica e a pesquisa de campo, esta a partir de entrevistas individuais, combinando relato da história de vida com respostas a perguntas abertas de acordo com um roteiro extraído da teoria revisada. Portanto, trata-se de estudo descritivo, com abordagem qualitativa, a respeito dos fatores que influenciam a sobrevivência de negócios de pequeno porte.

A abordagem qualitativa de cunho interpretativo possibilita obter dados em profundidade, de natureza subjetiva e de conformidade com um referencial teórico. Esta abordagem trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, aspectos que são cruciais para a interpretação do fenômeno sob análise. (MINAYO, 1994<sup>a</sup>, p.21).

Ainda sobre a abordagem qualitativa, Yin (1994) afirma que a indicação da pesquisa qualitativa procede quando o pesquisador tem por objetivo compreender e explicar o significado de um fenômeno social, e não sua frequência. A abordagem é também indicada quando o pesquisador não possui controle sobre os eventos observados e quando o objeto de estudo diz respeito a um fenômeno contemporâneo. Assim, para se saber qual a estratégia adequada para uma pesquisa, deve-se observar três condições: a) o tipo de questão da pesquisa que está sendo proposto, b) a extensão de controle que o pesquisador tem sobre eventos comportamentais efetivos e c) o grau de enfoque em acontecimentos históricos, em oposição a acontecimentos contemporâneos.

O estudo descritivo tem como proposta apresentar com exatidão os fatos e os fenômenos de determinada realidade, sendo utilizado quando se pretende conhecer comunidades, seus traços característicos, seus problemas, sua preparação para o trabalho, dentre outros, tendo em vista que os métodos qualitativos concentram-se na experiência humana e no sentido que esses indivíduos atribuem à experiência vivida. (TRIVIÑOS, 1987).

A discussão recorrente entre os métodos qualitativos e quantitativos tem evidenciado uma complementariedade possível entre essas duas abordagens, fato que segue a tendência presente nas pesquisas científicas atuais, que exploram dados quanti-qualitativos para produzir informações que possam trazer respostas a muitos questionamentos que surgem no dia-a-dia de uma organização ou mesmo no trabalho profissional de pesquisa. (MACADAR, et al.,1997).

A atividade de busca de informações consistentes e válidas não deve ficar restrita a dados estruturados, quantitativos (planilhas, relatórios, números percentuais e gráficos). Isso implica dizer que, é preciso recorrer aos dados de natureza qualitativa como os textos, discursos e entrevistas. Dados esses que podem esconder nas entrelinhas informações que exigem uma leitura atenta para a real percepção dos fatos. Por isso a importância de explorar e cruzar todas as formas possíveis de se interpretar e analisar dados, de forma a ter uma síntese o mais aproximada possível da realidade. De acordo com essa tendência, uma pesquisa quantitativa, mais objetiva, deve ser precedida de uma atividade mais subjetiva e qualitativa que permita melhor definir o escopo e a forma de focar cada estudo.

Em vista dessas considerações, este trabalho pode ser classificado como um estudo descritivo, realizado segundo a metodologia qualitativa, onde se busca identificar os fatores de sobrevivência de negócios de pequeno porte de acordo com as seguintes categorias: i) perfil do empreendedor (as características pessoais e sócio-econômicas do empresário); ii) motivação para empreender; iii) as características da empresa (tamanho, tempo de funcionamento, localização); e iv) as características da forma de condução dos negócios, percepções e aprendizado por parte do empresário.

Ainda, o presente trabalho caracteriza-se como sendo um estudo de caso de caráter descritivo. É estudo de caso pela similaridade que guarda com a interpretação de Young (1960, p. 58), que define estudo de caso como:

[...] um conjunto de dados que descrevem uma fase ou a totalidade do processo social de uma unidade, em suas várias relações internas e nas suas fixações culturais, quer seja essa unidade uma pessoa, uma família, um profissional, uma instituição social, uma comunidade ou uma nação....

### **3.2 Definição da População e seleção da Amostra**

A população para esse estudo é composta por ex-funcionários do Banco do Brasil e do Banco do Estado do Ceará que aderiram a programas de demissão voluntária na cidade de Fortaleza, no período entre 1995 a 2000.

Para a determinação da população da pesquisa, levou-se em conta, inicialmente, o registro da tese de Rodrigues (2002), segundo a qual ocorreram 333 adesões ao PDV do Banco do Brasil no Ceará (Anexo 2). As informações disponíveis, contudo, não permitiram distinguir claramente se os ex-bancários optantes pelo PDV iniciaram ou não, uma experiência empresarial e se atuavam na região metropolitana de Fortaleza.

Em vistas dessas dificuldades, ficou constatado a inexistência de condições para a determinação do universo da forma clássica, que pudesse permitir a definição de uma amostra probabilística favorecendo a exata determinação da população-alvo da pesquisa. Isso justifica a adoção da amostra por conveniência.

A amostra não-probabilística cria restrição à generalização para o universo de pesquisa das características de seus elementos e das relações entre as variáveis envolvidas (OLIVEIRA, Fea-USP, 2000). Por sua vez, Merriam (1998) enfatiza que na pesquisa qualitativa é indicado o uso de amostra não probabilística, da qual se destaca a amostra intencional, que consiste em identificar e selecionar uma amostra onde seja possível obter as informações necessárias para o estudo. A lógica e o poder da amostra intencional residem na seleção da informação rica de casos para o estudo em profundidade. Para Freitas et al (2000), a amostra não probabilística é obtida a partir de algum critério, sendo que nem todos os elementos da população têm a mesma chance de serem selecionados. Esse fato pode tornar esses resultados não generalizáveis.

Em vista disso, para se definir a amostra da pesquisa, inicialmente procurou-se localizar os ex-bancários que aderiram ao PDV das instituições mencionadas, o que ocorreu por visitas ao Sindicato dos Bancários do Estado do Ceará, consulta aos servidores do Banco do Brasil, do Banco do Nordeste, do Banco do Estado do Ceará e, principalmente, por indicações dos próprios entrevistados. Este procedimento corresponde ao método bola de neve, situação em que os participantes iniciais indicam novos participantes. (FREITAS et al, 2000).

Trata-se de técnica em que a seleção dos elementos da população para compor a amostra depende ao menos em parte do julgamento do pesquisador ou do

entrevistador no campo que transforma a amostra em não probabilística, obtida por conveniência ou acessibilidade. (MATTAR, 1996).

Situações dessa natureza também sugerem como critério para definição do tamanho da amostra a adoção do princípio da saturação o qual admite que a quantidade de pessoas entrevistadas deva ser em número suficiente para permitir a reincidência de informações. (MINAYO, 1996).

Assim, para a definição dos elementos amostrais desse trabalho adotou-se como critério qualificador: i) ter sido funcionário de uma grande empresa, não manter mais nenhum vínculo com essa empresa de origem e nem com o sindicato da categoria da classe anterior; e ii) ter passado pela experiência de conduzir uma empresa como proprietário ou ser um prestador de serviço autônomo ou liberal.

A amostra, que totalizou 19 empresários, foi obtida a partir de indicações de nomes fornecidos pelo Sindicato dos Bancários do Estado do Ceará, por indicações conseguidas junto ao corpo funcional do Banco do Nordeste e do próprio Banco do Brasil (unidade central Fortaleza), e, principalmente, por indicação dos empresários que aceitaram participar das entrevistas.

### **3.3 Coleta de Dados: Instrumentos e Etapas**

A coleta de dados iniciou-se por pesquisa bibliográfica, de modo a identificar e buscar aumentar o conhecimento acerca do desempenho de empresas de pequeno porte, com o objetivo de buscar instrumento analítico para conceber uma visão crítica do tema sob análise, realizando consulta de material publicado em livros, artigos, revistas, redes eletrônicas, teses, enfim, material acessível ao público em geral.

Ainda nessa primeira etapa, foi possível construir o instrumento de pesquisa de acordo com questões relacionadas ao problema sob análise, ou seja, identificar os fatores relevantes para a sobrevivência de micro e pequenos negócios. Vale ressaltar que análises com esse enfoque de pesquisa buscam primeiramente identificar os fatores pessoais, tais como traços psicológicos, educação formal e outras habilidades, ativo financeiro, antecedentes familiares e uma experiência anterior de trabalho. No entanto, outros fatores como a ambiência macroeconômica, apoio governamental, já fazem parte do escopo de estudos que têm por propósito a análise do desempenho de negócios de pequeno porte. (ALDRELSCH et al, 2002).

As categorias utilizadas nesse estudo, e relacionadas a seguir, foram definidas com base na Fundamentação Teórica (Capítulo 1), com destaque ao estudo de Papadaki e Chami (2002), que analisaram os determinantes do crescimento de negócios de pequeno porte:

- perfil e características pessoais (sócio-econômicas e empreendedoras);
- motivação para empreender e preparação;
- formas de condução dos negócios (tomada de decisão, delegação de tarefas, estratégias, recursos financeiros e investimentos, relações com clientes, fornecedores, concorrentes e empregados, tratamento do produto ou serviço);
- percepção sobre os fatores que influenciam a sobrevivência de micro e pequenas empresas e;
- lições aprendidas.

A segunda etapa, que consistiu inicialmente em identificar os primeiros candidatos à entrevista pessoal, teve por objetivo aplicar um pré-teste como forma de validar o instrumento de pesquisa em termos de conteúdo, seqüência das perguntas e consistência das mesmas com relação ao referencial teórico.

A coleta de dados foi feita mediante o uso da entrevista semi-estruturada, com perguntas abertas, formuladas a partir da leitura crítica da base teórica adotada para o presente estudo. A justificativa para essa opção, leva em consideração que a entrevista como abordagem de comunicação, favorece maior profundidade nas informações. Aproveitando essa possibilidade, foi solicitado ao entrevistado um histórico de suas decisões, época em que foram tomadas e os motivos que o levaram às mesmas. (COOPER, 2003, p. 249, BAUER, 2002 p. 65).

Portanto, para a validação das questões do instrumento de pesquisa, foram entrevistados individualmente três empresários, com duração média de 50 minutos por entrevista, sendo aplicadas na própria empresa, durante o horário de funcionamento comercial.

O pré-teste teve como propósito garantir a aplicabilidade da entrevista, pela verificação de todas as perguntas formuladas, quanto à sua clareza, adequação e facilidade de entendimento das questões. (GIL, 1991, p. 96).

A opção para aplicação do pré-teste, utilizando a técnica de entrevista pessoal, justifica-se pelo fato de que esse método apresenta flexibilidade e permiti ajustes e correções à medida que se detecta necessidade de ajustes. (COOPER, 2003).

Concluído o pré-teste buscou-se viabilizar as entrevistas com esses empresários, de acordo com os seguintes procedimentos:

- Contato telefônico agendando a visita: procurou-se contatar diretamente com o proprietário ou sócio que fosse ex-funcionário das empresas selecionadas. Na ocasião, foi feita a identificação do pesquisador, explicado os objetivos que motivaram a realização da pesquisa e agendada a realização da entrevista. Nos casos de não-sucesso desse primeiro contato, foi adotada a estratégia de visita pessoal como forma de convencer o empresário da importância de sua participação na pesquisa;
- Objetos a serem utilizados para a coleta de informações: além do questionário, optou-se ainda pelo uso do gravador, para registro, na íntegra, das informações. Nos casos em que o entrevistado não se sentiu a vontade para a gravação, as respostas foram registradas pelo entrevistador em anotações que, posteriormente, resultaram em transcrições definitivas das entrevistas.
- Visita aos empresários identificados: por ocasião das visitas para a realização das entrevistas, aproveitou-se para verificar as condições de funcionamento e de gerenciamento, tendo como foco as unidades de análise de acordo com o referencial teórico, sendo essas anotações feitas em um instrumento aqui denominado de caderno de campo.

Esse procedimento de fazer anotações, a autora adotou tomando como base a contribuição de Triviños (1992) que advoga que todo o processo de coleta e análise de dados envolve todas as observações e reflexões feitas sobre pronunciamentos e atitudes dos entrevistados, ocasião em que o pesquisador inicialmente descreve essas observações, fazendo em seguida comentários críticos.

Esse tipo de registro ou anotações de campo pode referir-se tanto às entrevistas individuais e coletivas bem como a observação livre. O processo de registro dos dados torna-se etapa de grande complexidade tanto pela importância que o investigador e o entrevistado adquirem, bem como pela dimensão explicativa que os dados passam a exigir. (TRIVIÑOS,1992).

### **3.4 Tratamento dos Dados**

De conformidade com o objetivo do trabalho, foi necessário reunir dados para a compreensão e explicação das opiniões, condutas e ações, o que foi atendido, como já mencionado, por meio de entrevistas semi-estruturadas.

Entre os autores que abordam o tratamento de dados qualitativos, Triviños (1992) propõe que a análise interpretativa deva apoiar-se em três aspectos fundamentais: nos resultados alcançados no estudo, na fundamentação teórica (conceitos-chave das teorias) e na experiência pessoal do investigador.

O autor afirma ainda que, além desses aspectos, para que os resultados da pesquisa tenham valor científico, devem reunir características como a coerência, a consistência, a originalidade e a objetivação, que são aspectos relacionados ao critério interno da análise. Outro aspecto de análise que deve existir nessa análise interpretativa é a intersubjetividade, principalmente quando o pesquisador pretende contribuir cientificamente com as ciências humanas.

Para a análise dos dados do presente estudo foi feita uma decomposição dos textos transcritos a partir das entrevistas, gravadas em fitas de áudio, com a permissão prévia dos entrevistados para, em seguida, esses dados serem estudados em função das idéias e das palavras contidas nos textos das entrevistas.

Todo esse procedimento faz parte da técnica de pesquisa denominada de análise de conteúdo que permite descrever de forma objetiva, sistemática e quantitativa, o conteúdo manifestado nas entrevistas tendo, portanto, como objetivo a interpretação desse conteúdo. (FREITAS, et al, 1997).

Bardin (1977) define a Análise de Conteúdo, como a técnica mais adequada para desvendar as estruturas psicológicas e sociológicas, tais como condutas, ideologias e atitudes, tendo ainda como objetivo, ir além das aparências e proporcionar maior rigor ao processo de investigação. Cita também que as etapas a

serem seguidas na aplicação dessa técnica podem ser: “pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação.” (BARDIN, 1977).

A pré-análise, entendida como uma etapa de organização dos dados, normalmente estabelece uma forma de trabalho precisa, dentro de parâmetros de flexibilidade. Nessa etapa ocorre a leitura “flutuante” do material, constituindo-se no primeiro contato com os documentos a serem analisados, seguido da formulação das hipóteses e/ou objetivos, da indicação dos parâmetros que guiarão a interpretação e da preparação formal do material.

Em seguida, adotam-se os procedimentos de codificação, classificação e categorização. As categorias podem confirmar ou modificar aquelas presentes nas hipóteses ou referenciais teóricos inicialmente abordados pela pesquisa. Na última fase, o pesquisador busca padrões e tendências a partir da utilização de técnicas quantitativas e qualitativas.

Para Freitas e Janissek (2000, p.44), toda análise de conteúdo deve seguir uma série de etapas precisas que se iniciam pela definição do universo alvo do estudo, permitindo a delimitação do que está ou não envolvido nesse estudo. Em seguida, parte-se para a categorização, ou seja, determinam-se as dimensões que serão analisadas em função da necessidade da informação a ser testada. Essa categorização é uma etapa imprescindível à técnica de análise de conteúdo, visto que ela liga os objetivos da pesquisa aos seus resultados. Em certos casos, essa etapa não é definida a priori, podendo emergir no decorrer da entrevista ou até mesmo na etapa de tratamento dos dados.

Em seguida, definem-se as unidades de análise que podem ser palavras que expressem situações significativas ou unidades amostrais que constituam partes da observação real. Podem também ser temas que compreendam as proposições ou afirmações de um sujeito. Por fim, tem-se a etapa de quantificação que permite o relacionamento das características dos textos combinadas ao universo estudado.

Para imprimir objetividade à análise, foram estabelecidas regras quanto aos aspectos a analisar, ou seja, foram criadas categorias em função das quais o conteúdo será classificado e eventualmente quantificado. Essas categorias permitirão a ordenação e integração dos conteúdos onde todo e qualquer elemento de informação será considerado e agrupado na categoria correspondente. Essa adoção de categorias permite que se estabeleça uma ligação entre os objetivos da pesquisa e os seus resultados. (FREITAS et al, 2002).

Na presente pesquisa, o principal procedimento para análise foi a categorização, em que, tanto na fase da preparação do instrumento de coleta de dados, bem como após a pré-análise, a exploração do material estabeleceu uma lógica que possibilitou o surgimento de aspectos que se destacaram nas entrevistas.

O roteiro de entrevista (anexo A) representou uma orientação geral para investigar que fatores são citados pelos empresários como aqueles que influenciam a sobrevivência de seus negócios. As unidades de análise constituíram temáticas determinadas, sendo que os dados obtidos nas entrevistas foram analisados sob a perspectiva qualitativa.

A escolha por critérios qualitativos encontra amparo no sentido de que, para apreender a dinâmica e as funções que os negócios de pequeno porte desempenham, faz-se necessário penetrar na estrutura interna dessas empresas e conhecer a forma como se organizam, que estilo de gestão adotam, reconhecer qual o perfil, as percepções e as atitudes desses dirigentes. Esse procedimento se constitui como subsídio para o estudo do comportamento e da trajetória dos empreendimentos. (LEONE, 1991).

### **3.5 Limitações do Trabalho**

Este trabalho foi delimitado quanto ao espaço do estudo e quanto à identificação dos possíveis entrevistados. A delimitação espacial corresponde à região geográfica de localização da população-alvo dessa pesquisa, composta por ex-funcionários do Banco do Brasil, que trabalhavam em Fortaleza e que, após o processo de demissão passaram por experiências como donos de negócios.

No tocante ao acesso aos dados para a identificação e localização dos entrevistados, pelo fato de os mesmos terem rompido o vínculo com suas empresas de origem e o respectivo sindicato, não existia um banco de dados onde fosse possível identificar aqueles que, por ventura, teriam se engajado em atividades empresariais. A identificação só foi possível a partir de indicação de funcionários daquelas instituições e dos entrevistados.

Outra limitação diz respeito ao tamanho da amostra que, pelo fato de terem sido entrevistados doze empresários, o estudo não apresenta abrangência suficiente para generalizar os achados da pesquisa, sendo sugerido portanto, estudos complementares.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA PESQUISA**

No presente capítulo os dados coletados durante as entrevistas estão sendo analisados, bem como também serão elaboradas associações e articulações com as fontes bibliográficas, no intuito de se alcançar os objetivos propostos neste trabalho.

Conforme o recorte metodológico sugerido para a pesquisa, a análise abordará o material de forma qualitativa, buscando sua compreensão, ampliação do conhecimento acumulado sobre o desempenho e a sobrevivência de negócios de pequeno porte. Assim, esse exame buscará estabelecer relações e interpretações entre as temáticas e as categorias da pesquisa com a literatura considerada para a análise, no sentido de ver refletida nas falas dos respondentes a produção teórica sobre o tema.

Os aspectos analisados são: i) perfil do empresário; ii) características pessoais e empreendedoras; iii) motivação para empreender e para escolha do setor; iv) formas de condução dos negócios; v) fatores de sobrevivência e de desempenho; e vi) características das firmas e lições aprendidas.

### **4.1 Descrição dos resultados das entrevistas por Análise de Conteúdo**

As entrevistas com os empresários são analisadas por meio da técnica Análise de Conteúdo Temática, classificando-se os dados em três grandes categorias, com suas respectivas variáveis (Quadro 6).

Quadro 6 – Categorias de Análise

Categorias	Variáveis
Perfil e Características pessoais dos empresários	<p><b>Dados gerais:</b> Sexo, Idade quando saiu da empresa de origem, tempo de empresa, Nível de escolaridade, estado civil, número de filhos;</p> <p><b>Motivação para empreender:</b> preparação, desejo de independência, desemprego, complementação de renda, influência de familiares e/ou amigos, escolha do setor;</p> <p><b>Experiência anterior:</b> trabalho na empresa de origem, convivência com familiares proprietários de negócios, conhecimento de um setor específico, conhecimento sobre administração de negócios;</p> <p><b>Auto-avaliação:</b> características empreendedoras que o empresário percebe em si.</p>
Formas da condução dos negócios e desempenho empresarial	<p><b>Escolhas Estratégicas associadas a:</b></p> <p>a) Relacionamento com clientes, fornecedores, concorrentes, empregados;</p> <p>b) Produto, serviços e tecnologias;</p> <p>c) Delegação de poderes nas operações e contratação de apoio (consultorias, contadores, outros);</p> <p>d) realização de sociedades e parcerias;</p> <p>e) Fontes de financiamento (bancos, familiares, amigos, outros);</p> <p>f) Sucessão empresarial;</p> <p>g) Fatores de sobrevivência e desempenho;</p> <p>h) Lições aprendidas na condução do negócio (aprendizagem com a vivência empresarial);</p>
Características da empresa	<p>Tamanho (número de empregados);</p> <p>Idade (tempo de funcionamento);</p> <p>Setor.</p>

Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2.1 O Perfil dos empresários e a descrição da amostra

Dos dezenove empresários selecionados para participar das entrevistas, por força dos critérios adotados para a pesquisa, apenas doze reuniam as condições necessárias para uma efetiva participação no estudo. Dos sete empresários excluídos, três não se encontravam mais em Fortaleza, três voltaram à condição de funcionários de grandes empresas por meio de concursos e outro não foi localizado.

A amostra foi, portanto, composta por 12 empresários, sendo 08 do sexo masculino e 04 do sexo feminino. A média de idade, e a mediana, com que deixaram seu emprego anterior para a vida empresarial foi de 42 anos. A idade mínima foi de 35 anos e a máxima de 47 anos de idade.

Com relação ao gênero, havia a predominância de empreendedores do sexo masculino na amostra. Embora esta característica não possa ser generalizada para o universo, esse resultado é também observado na literatura revisada Sexton e Robson (1989), Cooper (1994), Papadaki e Chami (2002). A justificativa apontada, é

a de que a mulher tem poucas oportunidades para desenvolver experiências relevantes nos negócios, tendo como possíveis causas uma rede de relacionamentos restrita e o fato das mulheres se voltarem mais para o cuidado da família. Fatores que tendem a reduzir o acesso a assessoria informal e dificultar a obtenção de recursos necessários ao funcionamento dos negócios, pois evidências empíricas demonstram que os bancos impõem exigências maiores quando a empresa é administrada por mulher (RIDING e SWIFT, 1990 apud PAPADAKI e CHAMI, 2002).

Outro ponto também tratado na literatura, agora com relação a faixa etária, é que, enquanto jovens, os empreendedores têm mais motivação para expandir seus negócios, mas podem ter menor facilidade de conseguir recursos e usufruir de uma rede de relacionamentos que possa assessorá-lo, vez que a rede estaria em formação. As evidências empíricas têm sugerido que a idade do proprietário-gerente é inversamente relacionada ao crescimento do negócio (BOSWELL, 1973; DAVIDSSON, 1991, apud PAPADAKY e CHAMI, 2002).

Com relação ao nível de escolaridade, é sugerido na literatura que o nível educacional, por estar ligado tanto às habilidades como aos fatores motivacionais, tem uma relação positiva entre o nível de educação e a performance da empresa (COOPER, 1994, apud PAPADAKY & CHAMI, 2002).

Na visão de Longenecker (1997), educação e experiência fazem parte da preparação necessária para a maioria dos empreendedores. Assim, aqueles que estão preparados para iniciar um empreendimento são definidos por ele como "oportunistas". Por empreendedor oportunista, entende-se o que inicia negócios com habilidades administrativas sofisticadas e conhecimento técnico. Este tipo de empreendedor evita o paternalismo, delega a autoridade necessária para o crescimento, emprega estratégias de marketing e tipos de esforços de vendas variados, obtém capitalização original de mais de duas fontes e planeja o crescimento futuro da empresa.

A esse respeito, destaque-se que a literatura analisada aponta efeito positivo do nível de instrução formal no desempenho dos negócios, nível de instrução associado a maior conhecimento, maior motivação para empreender, maior autoconfiança, maior habilidade para resolver problemas, maior comprometimento com as questões do negócio e à disciplina necessária para uma efetiva condução da empresa.

Essa relação, contudo, tem sido questionada, em parte, por estudos empíricos que demonstraram um relacionamento positivo entre a sobrevivência daqueles negócios conduzidos por empresários com nível médio de instrução e não necessariamente com níveis de instrução mais elevados (COOPER et al, 1994, apud PAPADAKI e CHAMI, 2002).

No presente estudo, a maioria dos participantes da amostra pesquisada possuía escolaridade média, sendo que 75% desses entrevistados tinham concluído o 2º Grau, enquanto que 25% da amostra possuíam nível de graduação. Dois desses empresários tinham nível de escolaridade de pós-graduação. Dentre aqueles empresários que só tinham o 2º Grau (75%) no momento em que ingressaram na vida empresarial, todos estão se mantendo como empresários, mesmo que alguns já tenham mudado de ramo. Enquanto que para aqueles empresários com graduação e/ou pós-graduação, as empresas de dois deles não estão mais em funcionamento e o terceiro empresário mudou de ramo recentemente.

O tempo de serviço na empresa de origem variou de 11 a 30 anos, tendo a média de permanência na empresa se situado em torno de 21 anos e a mediana de 20 anos. Esse tempo de trabalho permitiu aos ex-funcionários vivenciar algumas mudanças na administração dessas empresas, bem como experimentar, em sua prática cotidiana, as transformações vigentes no sistema de administração pública brasileira. Como ilustração desse ponto, pode-se destacar o relato abaixo:

[...] a gente que trabalhava com a área de RH e treinamento lá no banco, acompanhou muitas mudanças e acabou ficando sem espaço quando veio mais essa mudança, essa reestruturação e, como o mercado estava muito atrativo para esse tipo de serviço, eu pensei que fosse ser fácil entrar num novo mercado de trabalho, então trabalhei lá no banco com treinamentos e quando sai fui ser consultora de empresas e instrutora de cursos. (E 12)

O tabela 3 detalha o perfil dos entrevistados, permitindo assim a caracterização da amostra:

Tabela 3 – Perfil dos Entrevistados

Empresário	Sexo	Faixa Etária em anos	Estado Civil	No. de Filhos	Anos de serviço na Empresa de	Nível de escolaridade
------------	------	----------------------	--------------	---------------	-------------------------------	-----------------------

					origem	
1	Masculino	47	Casado	2	25	2º. Grau
2	Feminino	40	Casado	2	23	2º. Grau
3	Masculino	47	Desquitado	2	25	2º. Grau
4	Masculino	47	Casado	3	23	Graduação
5	Feminino		Solteiro	-	30	2º. Grau
6	Masculino	45	Casado	2	11	2º. Grau
7	Masculino	43	Casado	2	20	2º. Grau
8	Masculino	36	Casado	-	15	Pós-graduação
9	Masculino	45	Casado	2	20	2º. Grau
10	Feminino	39	Casado	2	20	2º. Grau
11	Feminino	35	Casado	-	15	Pós-gradua-ção
12	Masculino	41	Casado	3	21	2º. Grau

Fonte: dados da pesquisa de campo

#### 4.2.2 Características empreendedoras

A presente análise também se apóia nas contribuições de Bhidé (2001, p. 78), quanto à essencialidade das características pessoais dos que dirigem uma empresa. Segundo esse autor, empreendedores bem-sucedidos apresentam como características principais a alta tolerância à ambigüidade, a percepção da realidade, o auto-controle, a habilidades para vender, a capacidade e velocidade de adaptação às mudanças. O autor também acrescenta que essas características podem ser aprendidas junto com o desenvolvimento do empreendimento.

Para Longenecker (1997), não existe prova científica sobre a importância das características empreendedoras para o surgimento e resultado de um empreendimento. O que existe são indicações. No entanto, existem exceções, pois indivíduos que não se enquadram no perfil empreendedor também podem conduzir negócios bem sucedidos.

Bhidé (2002) também contribui com essa discussão quando advoga que não existe um perfil ideal de empreendedor. Afirma ele que os empreendedores de sucesso podem ser analistas ou intuitivos, bons ou terríveis em detalhe, avessos a risco ou caçadores de aventuras. Eles podem até ser delegadores ou controladores

em excesso. O que eles precisam de fato é ter alguma combinação de idéias criativas e capacidade para executá-las. Devem ainda analisar o que eles objetivam com esse empreendimento, se existem vantagens fornecidas pelas variáveis externas e que base de competição é necessária para a efetividade do empreendimento.

Ao iniciarem um negócio, os empreendedores normalmente assumem os mais variados riscos, como os financeiros, de carreira e até da sobrevivência da própria família. Entretanto, aqueles com forte necessidade de realização possuem também uma disposição maior para assumir estes riscos na medida em que desenvolvem a capacidade de controle do resultado final. Tudo isso se reflete numa outra característica de destaque que é a autoconfiança. (LONGENECKER, 1997).

Prosseguindo, o autor afirma que a característica autoconfiança permite que os empresários enfrentem com segurança os desafios com que se confrontam, pois, os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que vêem os problemas sob uma ótica de ter que se tomar uma nova iniciativa, mas como eles acreditam nas suas habilidades de superar tais problemas, eles agem.

Questionados a respeito de suas estratégias pessoais os empresários entrevistados mencionaram os atributos apresentados na tabela 4:

Tabela 4 – Características Empreendedoras

Características	Número de respostas
-----------------	---------------------

Agir com sinceridade	8
Trabalhar muito	9
Determinação	7
Perseverança	7
Ter o Controle da empresa	7
Coragem para enfrentar o novo	4
Manter o equilíbrio	6
Ter humildade	4
Inovar (produtos, equipamentos)	5
Saber ousar com responsabilidade	3
Querer crescer	5
Gostar do que faz	4
Ter meta	3

Fonte: dados da pesquisa de campo

Os relatos dos respondentes sobre o assunto, contudo, revelam que os mesmos têm dificuldades de se auto-analisarem como empresários ou como pessoas, confundido os dois papéis como observado na literatura. Seguem alguns depoimentos a respeito:

[...] eita, essa é difícil (risos), bem eu sou trabalhador, sou um homem simples, honesto e atencioso com o cliente, sou muito dedicado ao trabalho chega falta até tempo para a família e para a qualidade de vida, pois eu trabalho muito desde as sete da manhã e, uma hora dessas (oito da noite) ainda estou por aqui. Tenho empatia com o cliente, sou capaz até de adivinhar o problema dele (cliente) só de olhar de longe ... também tenho muita cautela, controlo tudo: o que gasto, o que ganho, a qualidade do trabalho, se o cliente ficou satisfeito, se os empregados trabalham bem e se tratam os clientes direito... (E 6)

[...] Eu acho que eu tenho muita perseverança, pois já enfrentei muitas dificuldades, já mudei até de ramo mais não desisto de ser empresária, eu não quero voltar pro banco de jeito nenhum ... tem que perceber que precisa aprender sempre para inovar, por isso eu acho que sou criativa ... também eu gosto do contato com o cliente e sei vender bem o meu produto e gosto desse ramo (E 1)

[...] eu procuro manter o equilíbrio, tanto financeiro como emocional, às vezes é preciso descarregar mais a gente tem que reconhecer que deve pedir desculpas (E 2)

[...] No começo eu era muito empolgado, quando peguei o dinheiro do banco, expandi os negócios e cheguei a ter quatro bancas, com a experiência aprendi que ter um foco, ter uma meta e dedicação total ao negócio é a melhor saída, então fiquei só com uma banca, sou mais controlado e anoto tudo que ganho e que gasto. Também tenho planos de expandir essa banca aqui (E 3)

[...] eu sou explosivo, gosto de tudo organizado e sou exigente com os empregados, mais pago bem e também sei pedir desculpas... acompanho tudo e quero que a empresa cresça e quero crescer junto com a empresa (E 7)

[...] bem minha empresa não deu muito certo, eu queria ser mais otimista mais não dá, com essas condições do Brasil não dá (...) no meu setor não dava para criar muito (treinamento) e o empresário precisa ter liberdade para criar. Agora estou noutra ramo e estou apostando que vai dar certo (E 12)

[...] aprendi que o empresário tem que ser seco, mais pragmático e exigir sempre o retorno do serviço que ele está prestando, eu não gosto muito disso mais é preciso ser duro no mundo dos negócios, as circunstâncias levam a isso...também é preciso gostar do que faz e acreditar naquilo no que está fazendo, isso é honestidade, é realização (E 8)

[...] eu sou ousada e não tenho medo de nada e tomo logo a decisão e não fico pensando muito. Por exemplo, se eu vejo um equipamento que vai dar retorno nas vendas eu compro logo, sou ousada mais com responsabilidade, você entende? Sempre procuro investir naquilo que dá retorno, pois eu aprendi que os investimentos certos sempre dão retorno (...) também tive que renunciar a muitas coisas, a dedicação do dono tem que ser total [...] outra coisa muito importante, eu amo o que eu faço e ainda pretendo passar mais uns dez anos fazendo isso (E 9)

[...] o empresário tem que ter meta e perseguir essa meta, e tem também que renunciar a outras coisas para atingir a sua meta (...) eu já passei muita coisa difícil para chegar onde estou, então eu tive que me ajustar (E 10)

Dentre as características que podem revelar o perfil empreendedor, a determinação, a dedicação exclusiva, a disposição para uma carga pesada de trabalho por dia e a capacidade de controle dos resultados mereceu citação de 75% dos entrevistados. O que sugere que esses empresários estão apostando no crescimento dos seus negócios.

#### **4.2.3 Motivação, Preparação para empreender e escolha do setor**

Nos estudos de Papadaki e Chami (2002), os indicadores escolhidos para medir as atitudes empreendedoras e o grau de motivação para empreender foram:

a intensidade empreendedora do proprietário (propensão ao risco ativo a partir de uma análise de oportunidade de crescimento) e o seu desejo para a independência financeira. Também entraram para a composição dessa categoria a informação se a decisão para empreender decorria da percepção de oportunidade no negócio ou se o empresário tinha sido motivado para o mundo dos negócios pelo desemprego.

Levando em conta essas idéias, inicialmente foram abordados com os entrevistados aspectos relacionados ao momento em que estavam prestes a sair da sua empresa de origem e percorrer a trajetória de vida empresarial, começando pelos dados de tempo de empresa, faixa etária ao sair da empresa de origem, estado civil e grau de escolaridade.

Essa preocupação se justifica pela necessidade de identificar se a motivação para empreender decorria de opção ou de circunstâncias alheias à vontade do empresário, o que caracterizaria ou não o tipo de motivação, se por necessidade ou por oportunidade. Indagou-se também como foram percebidos os sinais de mudança trazidos por esse momento da empresa e quais as expectativas para esse novo momento.

De acordo com a literatura existe uma diferença entre o dono de um pequeno negócio e um empreendedor. Enquanto que o proprietário-gerente é motivado pela busca de um nível de renda que satisfaça as suas necessidades ou até mesmo o seu estilo de vida, o empreendedor é aquele que além de aplicar o seu capital assumindo os riscos inerentes ao negócio também apresenta a disposição para fazer com que esse negócio sobreviva e cresça. (Papadaky e Chami, 2002).

Ainda dentro dessa linha de raciocínio, os estudos do GEM tratam a motivação para empreender em duas categorias: por necessidade ou por oportunidade. Aquele que empreende por necessidade, deve-se ao fato de tere perdido o seu posto de trabalho e por ter encontrado dificuldades de voltar a se inserir no mercado de trabalho. Aqueles que empreendem por oportunidade demonstram uma capacidade de visão de negócios que poderiam ser transformadas em empreendimentos viáveis.

Os dados da entrevista enfatizaram que, dentre os doze entrevistados, apenas três empresários tomaram a decisão de sair dos seus empregos para montar o negócio próprio. E a motivação veio muito caracterizada como uma insatisfação do salário que estavam ganhando. Os demais foram inseridos no programa de demissão voluntária por força das circunstâncias e não por opção.

Conforme os trechos abaixo, as mudanças foram percebidas por todos, e alguns até se anteciparam a elas e essas percepções diziam respeito principalmente ao clima organizacional vigente na empresa de origem do empreendedor, indicando que o processo de saída da empresa teve como fator crítico um clima de relacionamento tenso e desgastante entre os dirigentes da empresa e os dos ex-funcionários, restando portanto a opção de ter o próprio negócio:

[...] Quando eu saí do banco eu tava muito insatisfeita, estressada, cansada e, além disso eu precisava repor o salário que estava muito baixo. Também eu me senti muito prejudicada com as mudanças e manifestei o desejo de sair do banco, então em 1999 eu sai junto com o meu marido e então entramos em sociedade com uns amigos numa indústria de confecções, mais aí não deu certo, perdi muito dinheiro, desfiz a sociedade. Depois mudei de ramo por influência de uma irmã que tava no ramo de alimentação e tava se dando bem e estou até hoje por aqui( E 1)

[...] o banco não estava oferecendo condições, o salário era baixo e o discurso dos diretores era que o banco não tinha vaga pra todo mundo. Então a gente se preparou para sair do banco e botar um negócio, por isso mesmo, antes de sair do banco nós iniciamos o negócio ainda como bancários, foi uma oficina pequenininha e agente consertava os carros do pessoal da família e dos conhecidos mais próximos (E 7)

[...] o clima do banco estava muito difícil, eu precisei de ajuda para ser gerente noutra localidade e não consegui, estava desgostoso com o banco ... voltaria a trabalhar no banco só se fosse como gerente, pois pra ganhar o salário de um bancário eu já ganho aqui como dono da banca (...) status é só você vestir uma roupa bonitinha vai jantar num restaurante chique e pronto, então não preciso voltar para o banco (...) quando a mudança começo pra valer e como já trabalhava com bancas de revista, decidi me dedicar ao ramo, peguei o dinheiro do pdv e investi no negócio abrindo mais uma banca (E 3)

[...] não gostava do trabalho do banco, quando lembro daqueles relatórios sinto até nojo, além disso ganhava pouco. Então comecei um negócio com os irmãos mesmo antes de sair do banco. Eu já entendia alguma coisa de oficina, pois meu pai tinha uma oficina e uma casa de peças lá no Piauí, eu tinha também um rádio-táxi, então logo que percebi que a mudança ia me atingir eu comecei com a oficina no quintal da minha casa e hoje temos tudo isso aqui (E 6)

As mudanças a que se referem os depoimentos são associadas às mudanças ocorridas no sistema financeiro na década de 90, introduzindo a automação bancária no Brasil e a reestruturação administrativa. A preocupação central, por parte dos bancos, foi realizar investimentos em equipamentos e *layout* das empresas, visando reduzir custos e atrair os clientes em função da competitividade do mercado e a expansão dos serviços bancários.

O aspecto humano das mudanças, foi deixado em segundo plano, pois os aspectos centrais no atual modo de produção são o capital e o lucro. Assim, o trabalhador, os meios e os instrumentos de trabalho são subordinados ao atendimento da finalidade estabelecida. (RODRIGUES, 2001, 2004).

Outro aspecto tratado nos depoimentos foi a origem das idéias para empreender e, conseqüentemente, a escolha do setor para o negócio.

Nesse sentido, a literatura sobre motivação para a escolha do setor de atividade, ou seja, de onde os empresários tiram suas idéias em que empreender, aponta para a influência do conhecimento acumulado em um setor específico. Isso se justifica pelo fato de que, ao conhecerem os produtos, os processos e a tecnologia adotada, associada com a habilidade de obter crédito, capacidade para vender e conseguir outras formas de cooperação, são evidências encontradas naqueles negócios que sobreviveram e cresceram rapidamente.

Apontando para essa mesma direção, Bhidé (2002) encontrou em seus estudos que 71% dos empreendedores que conseguiram sucesso, tiveram suas idéias a partir de cópias ou modificações das atividades de um emprego anterior. Encontrou também que 20% dessas idéias vêm de descobertas por acaso, estando incluídas nessa categoria a influência de familiares, transformação de um trabalho casual ou temporário em uma empresa ou por um desejo de algo como cliente.

No presente estudo, o que foi encontrado como forte fator de influência para a escolha do setor em que atuar foi a experiência de familiares que já atuavam nos ramos de atividade escolhidos pelos empresários entrevistados. Apenas três empresários tiveram como influência para a escolha do setor a sua experiência na empresa de origem.

[...] Quando meu marido saiu do banco, em 1998, ele me chamou e disse que tinha o dinheiro para iniciar um negócio, então ele me perguntou no que é que a gente poderia investir. Então como eu já tinha conhecimento na área de alimentação, até por influência da minha mãe, nós decidimos abrir uma loja pequena aqui no shopping, servindo alimentação (E 9)

[...] a primeira iniciativa foi por influência de amigos e aí nos tornamos até sócios, só que o negócio não deu certo, pois o retorno era pouco para dividir com todo mundo, foi uma sociedade que deu muita dor de cabeça então, desfiz o negócio e segui a experiência da minha irmã no setor de alimentação (E 1)

[...] eu já trabalhava com banca de revista desde 1990 por influência de um cunhado meu que também atuava no ramo e me passou algumas dicas,

então quando eu saí do banco e então preferi ficar no segmento que eu já conhecia e expandi os negócios (E 3)

[...] A motivação para abrir uma empresa de consultoria e treinamento veio da experiência acumulada que adquiri com a minha trajetória lá no banco, pois antes de sair eu estava na área de RH e atuava com treinamentos. Eu passei por várias áreas dentro do banco, eu acho que isso até me prejudicou lá dentro. Então levei essa experiência para minha própria empresa se bem que eu sempre estive ligado a treinamentos, mesmo quando ainda era funcionário do banco, já prestava serviços ao CDL, Sebrae. E na época, em 1996, a consultoria tava na moda né (E 8).

A seguir um quadro resumindo de onde os empreendedores tiraram suas idéias para empreender:

Tabela 5 – Motivação para a escolha do setor

<b>Motivação para a escolha do setor</b>	<b>Número de Respostas</b>
Influência da experiência do trabalho anterior e conhecimentos acumulados na empresa de origem	3
Influência de familiares	6
Influência de amigos	2
Oportunidade de mercado	3

Fonte: dados da pesquisa de campo

Na abordagem da importância de um treinamento preparatório e/ou da experiência profissional adquirida na sua empresa de origem, os dados coletados reforçam a noção de que as práticas nas empresas de origem diferiam muito do que era praticado de fato na ambiência dos negócios de pequeno porte. Os relatos abaixo ajudam a exemplificar esse achado:

[...] o que a gente aprende no banco é disciplina e trabalho burocrático, o banco é uma escola, mais na empresa as coisas são diferentes, muito diferentes (E 10)

[...] a única coisa que a experiência do banco me ajudou foi na parte de vendas e atendimento, porque eu fui gerente lá no banco então essa parte a gente explorava bem e era treinada para isso (E 1)

[...] São experiências diferentes pois para entrar no banco a exigência é muito grande, se exige muita qualificação, preparação para um concurso e muita concorrência. Então quando a gente sai do banco, depois de quase 20 anos, tudo que a gente aprende lá no banco não dá para aproveitar quase nada na vida de empresário (E 7)

Cabe ressaltar que, dentre os entrevistados, três empresários revelaram que aproveitaram as suas experiências da empresa de origem para montarem os seus próprios negócios (consultoria), embora não tenham sido experiências bem sucedidas.

No tocante à preparação para empreender o que se pode aferir dos dados da entrevista é que, para aqueles que já tinham uma idéia do que queriam fazer como empresários e que já estavam atuando, a transição de funcionário a empresário foi mais promissora. Para aqueles que foram pegos de surpresa, portanto não estavam com suas idéias empresariais ainda bem definidas, essa trajetória foi difícil, inclusive acarretando perdas financeiras consideráveis.

Embora que no discurso do empresário exista o reconhecimento de que o treinamento é importante e necessário ao seu aprimoramento, ele tem a falta de tempo como justificativa para a não participação em cursos e treinamentos. Quando afirma que às vezes participa de feiras ligadas ao setor de sua atividade, a motivação vem muito mais pelo potencial que essas máquinas novas podem ter e assim lhe render ganhos de produtividade do que em adquirir novos conhecimentos. Percebe-se assim a racionalidade das suas decisões administrativas e gerenciais, em investir o seu tempo em coisas que de fato lhe tragam o retorno imediato.

Além disso, os depoimentos revelaram que os conhecimentos necessários ao negócio eram adquiridos mais atuando no próprio negócio do que participando de programas de treinamento:

[...] a gente não tem tempo de participar de cursos não, o que a gente faz aqui é comprar equipamentos novos e aí o fornecedor manda um técnico para ensinar como operar a máquina e a gente vai aprendendo mesmo é com a prática (E 6)

[...] a gente aprende mesmo é no dia-a-dia, lidando com o cliente, com os empregados e com o dinheiro curto, nem o banco nem treinamento ensina isso não (E 1)

[...] eu participo de feiras para ver o que está sendo vendido de novidade e que ajude a empresa, eu também trouxe uma engenheira de alimentos para ensinar o meu pessoal aqui mesmo na loja e aí eu e minha mulher participamos também (E 10)

#### **4.2.4 Formas de condução dos negócios**

Para o modelo adotado por Papadaky e Chami (2002), as escolhas estratégicas do proprietário-gerente, principalmente com relação a operação do seu

negócio, têm impacto importante na performance da empresa, e esse é um dos objetivos da análise. Se esse empresário mantém o controle de operações-chave ou se delega esse controle para empregados ou administradores, se ele empreende inovações e adota mudanças tecnológicas e se ocorrem conquistas de novos mercados e procura por crescimento do capital da empresa, tudo isso pode refletir na disposição que o empresário tem para crescer e pode provocar um impacto positivo na performance atual dos negócios.

Procurou-se por itens objetivos e subjetivos, entendendo-se como itens objetivos aqueles que refletem uma orientação para o mercado e tratam, portanto, das questões pertinentes ao trato com os clientes, fornecedores, concorrentes, empregados, melhoria nos produtos e/ou serviços, preços praticados e recursos financeiros.

Para os elementos subjetivos, buscou-se analisar o tipo de orientação empresarial, a busca por sociedades e assessoria técnica, o envolvimento dos familiares tanto na propriedade da empresa como na sua gestão e funcionamento e, se mantém pessoalmente o controle de operações-chave.

Os relatos a seguir dizem respeito à estratégia de relacionamentos e conquista de clientes:

[...] a gente aprende muito com o cliente, mais isso só acontece se a gente tiver paciência e não se chatear com o cliente, principalmente quando ele reclama e exige. Ele é a maior fonte de aprendizado porque a gente tem que ouvir as queixas deles para melhorar o produto (E 1)

[...] no começo fiz muita panfletagem, fiz visitas, até carro de som usei, comecei com 5 marmitas hoje forneço mais de 300 por dia (E 2)

[...] tem que atender muito bem e procurar conhecer o cliente, também não pode gerar uma expectativa que você não pode cumprir, o cliente precisa ter confiança daquilo que está comprando (E 6)

[...] não pode explorar o cliente, é preferível ganhar um pouquinho de cada um do que o cliente sair com a sensação de que foi explorado, ele nunca mais volta e ainda fala mal da sua empresa (E7)

A seguir, os relatos sobre produto e/ou serviço:

[...] Nunca achar que o seu produto já está bom e é o melhor e sim que ele precisa melhorar sempre. Eu leio muito revistas de culinária, assisto programas, vejo o cardápio dos outros, escuto e faço perguntas ao cliente, então eu crio pratos novos, invento saladas e o que ajuda também é que eu tenho ua cozinheira muito boa né (E 2)

[...] O produto com o tempo você vai percebendo que não adianta trabalhar com produto de baixa qualidade porque o cliente na hora até acha bom porque paga mais barato, mais depois, quando o serviço não dura muito tempo o cliente nem volta mais e ainda fala mal da sua empresa. Então é trabalhar com produto bom e adotar o melhor preço do mercado. A questão do estoque a gente aprende com a experiência de que aquele produto que não tem giro não deve ocupar espaço, então é só ter dentro da loja aquilo que tem giro. E aí a empresa compra bem e vende bem mantendo a sua margem de lucro (E 6)

[...] Meu cardápio eu mudo sempre, também participo de feiras e de treinamento para me aperfeiçoar e ter mais qualidade. Comprei equipamentos que fizeram aumentar minha produção e minhas vendas. Cuido sempre da decoração da loja pra ela ficar mais bonita e passar um clima bom para os clientes (E 9)

[...] Para o serviço que eu vendia (consultoria e treinamento) eu não tinha muita liberdade para criar nada de novo pois tudo no campo de treinamento é influenciado pelo grande mercado da mídia, então é o curso da moda que está aparecendo nas revistas, nos livros, então todo mundo quer esse tipo de treinamento. Um dia eu não acreditava mais nos cursos de empreendedorismo que eu ensinava, então não agüentei mais e sai do ramo. Ainda atuo como consultor mais só na parte financeira que é o que eu entendo, mais também não é mais como empresário é como terceirizado e dou minhas aulas em duas faculdades como professor (E 8)

Sobre o Relacionamento com os Fornecedores, os entrevistados relataram o seguinte:

[...] no começo é muito difícil pois a gente ainda não tem nome no mercado e a gente precisa da indicação do nosso nome para o fornecedor, funciona assim, um empresário já estabelecido no ramo diz o nosso nome para o fornecedor, é como se fosse um avalista sem ser, tá entendendo? (...) aí a gente consegue fazer as primeiras compras e, se honrar os compromissos fica com crédito (E 3)

[...] quase todos os meus fornecedores estão comigo desde o começo, na verdade eu comecei comprando com cheque pré-datado e, nos momentos de dificuldade eu até negociava com eles mais prazo, agora passei para boleto bancário e tenho até exclusividade do fornecedor de sobremesa para vender aqui no shopping (E 9)

[...] no começo foi difícil, comprava a vista e quando era a prazo o tempo era muito curto, hoje não tenho estoque de peças aqui na oficina, mais na hora que preciso compro no mercado, com preço da montadora e com prazo. Eles (fornecedores) hoje vivem atrás da gente (E 6)

Com relação ao Relacionamento com os concorrentes, os entrevistados comentaram:

[...] os concorrentes jogam pesado e oferecem produtos com qualidade inferior e com preços mais baixos, aí eu tento oferecer um produto de melhor qualidade, às vezes até oferecer um produto personalizado para

manter um cliente comigo [...] agora mesmo como você está vendo, tem um concorrente se instalando em frente à minha casa (onde fica a empresa), então eu já vou melhorar a minha casa e variar o meu cardápio para continuar atraindo clientes (E 2)

[...] eu não tenho medo da concorrência pois ela (a concorrência) me dá o sentimento de crescimento, então o concorrente é bom porque não deixa você se acomodar, você fica de olho no que ele faz então você renova o cardápio, moderniza a empresa, tô sempre de olho, mudando sempre, eles botam uma coisa nova eu também boto do outro lado, ele faz uma promoção eu também faço, e com isso minha loja sempre atrai os clientes (E 9)

Quanto ao Relacionamento com os Empregados, destacam-se os seguintes comentários:

[...] é preciso que sejam de qualidade, consigam prestar um bom atendimento e sejam criativos para poder atender bem naqueles momentos que o cliente tá reclamando [...] sempre contratei o pessoal aqui de perto e que realmente precisavam trabalhar, aí eu vou ensinando a medida que os erros vão aparecendo [...] eu sou muito sincera, às vezes eles ficam chateados mas a gente precisa ser sincero e manter um bom relacionamento com os empregados, tem que ter transparência e passar orientação (E 2)

[...] tive problemas quando tinha muitas bancas, pois eu não via o retorno do empreendimento então eu vi que precisava desconfiar das coisas, foi aí que eu resolvi ficar só com uma e passei a me dedicar exclusivamente a esse negócio (E 3)

[...] comecei com um empregado e hoje tenho 60, quando contrato o treinamento é dado aqui mesmo na oficina, ele (empregado) fica sendo observado por um coordenador, se eu vejo que ele não dá pro serviço eu dispenso logo [...] pago bem e trato bem, mais também exijo um bom serviço e um bom atendimento ao cliente (E 7)

[...] eu comecei com 5 funcionários e hoje tenho 14, alguns deles ainda são da época em que comecei, todos eles são orientados para o bom atendimento e alguns têm até treinamento com uma engenheira de alimentos e boas práticas de fabricação de alimentos (...) também é preciso ter gente de confiança e que entenda do negócio para poder cobrir aqueles momentos em que a gente não pode estar na loja (E 10)

Com relação ao Apoio Financeiro pode-se destacar:

[...] eu já tive muita dificuldade quando precisei dos bancos, agora mesmo eu preciso de capital para equipar melhor a minha cozinha e ampliar a área de atendimento, mais é muita burocracia, muita dificuldade e, além disso, a liberação do dinheiro demora tanto que se agente fosse ficar esperando a empresa fecharia. Aí o jeito é pedir ajuda a familiares e pedir prazo aos fornecedores [...] ter uma família estruturada e unida tem me ajudando muito nessas dificuldades financeiras (E 1)

[...] eu já precisei várias vezes, quando procurei um banco eles fizeram muita exigência porque não acreditam nos empresários pequenos, então eu

sempre recorro a familiares em momentos difíceis, não quero mais saber de banco não (E 3)

[...] nunca pedi dinheiro a banco, só quem ganha com os bancos são os próprios bancos, então a gente sempre se virou com os recursos dos irmãos (os sócios)...o jeito era investir tudo o que ganhava na própria empresa para ela poder crescer, então tinha que ter um controle muito grande do que entra e do que se gasta (E 7)

[...] eu sempre contei com a ajuda dos bancos, desde o começo, mesmo na construção da loja, principalmente dos bancos (oficiais) que tem juros menores, pois se você consegue empréstimos a juros baixos e investe na empresa isso compensa porque o retorno sempre vem, o que não pode é desviar esse dinheiro para outro tipo de consumo, tem mesmo é que investir na empresa (...) quando a empresa passa dos cinco anos ela é considerada sólida no mercado e aí a gente tem mais facilidade [...] hoje eu tiro capital de giro a ,083% ao mês e isso compensa (E 9)

[...] quando a gente começa com muito dinheiro a gente se empolga e às vezes se arvora para começar logo o negócio ou ampliar o que já tem, achando que não vai precisar de mais dinheiro, então a gente começa e as dificuldades começam a aparecer (...) é preciso ter um momento para refletir e planejar o que vai fazer com esse dinheiro, porque chega um momento que a empresa precisa de mais (E 2)

Com o intuito de destacar algumas questões, serão comentados alguns desses fatores. Começando pelo apoio financeiro, nos estudos empíricos do SEBRAE e GEM a baixa frequência de empréstimos junto a bancos é justificada pela dificuldade de acesso proveniente tanto pelo custo do dinheiro como pela exigência e burocracia imposta aos empresários pelos bancos. Nos depoimentos aqui analisados essa alegativa também foi significativa.

Vale ressaltar, que o apoio financeiro vindo de familiares mais próximos foi citado por todos os empresários e isso nem sempre ocorreu para os primeiros meses ou até primeiros anos de funcionamento da empresa, mais principalmente naqueles momentos em que a empresa estava passando por uma crise. A incidência desse tipo de apoio financeiro em todas as falas pode sugerir que, mesmo necessitando de recursos, os empresários são relutantes em buscar recursos externos (bancos ou outras fontes) devido ao fato deles não estarem dispostos a abrir mão do controle de suas empresas (EQUINOX, 2000, apud PAPDAKY e CHAMI, 2002).

Foi possível identificar nas entrevistas que os empresários atuam com opções variadas para acesso a apoio financeiro, conforme exposto na tabela 6:

Tabela 6 – Tipo de Apoio Financeiro

Fatores	Número de Respostas
Negociação com os fornecedores (prazo)	9
Recursos próprios gerados pela própria empresa	6
Apoio Familiar	6
Dificuldade de acesso a bancos	3
Facilidade de acesso a bancos	1
Rejeita recorrer a bancos	4

Fonte: dados da pesquisa de campo

Quanto ao tema Apoio técnico é importante destacar:

[...] tenho um contador que cuida da parte administrativa, dos funcionários, mais quem cuida do fluxo de caixa sou eu, eu tenho esse controle semanal (E 9)

[...] eu tentava me virar com o meu sócio, às vezes quando tinha dúvidas perguntava a outro colega do ramo como é que ele estava fazendo, mais a gente tinha mesmo era um contador que fazia a parte fiscal, de tributos (E12)

[...] ah eu pergunto para o meu cunhado que tem banca a mais tempo do que eu, às vezes pergunto para os outros colegas e vou me virando. Quando precisa mesmo eu chamo um contador e resolvo o problema (E 3)

[...] na parte da cozinha eu já contratei uma engenheira de alimentos e ela deu treinamento ao pessoal, ensinou muitas coisas (E 10)

[...] nós temos um contador e a gente sempre pede ajuda técnica nos tributos, mais a gente tem que prestar atenção porque às vezes esses contadores também erram e às vezes nem acompanham as instruções, aqui é o caso da cofins que ele errou e a gente teve que fazer tudo de novo (E7)

[...] na parte técnica, sempre que a gente compra uma máquina nova o fornecedor manda um técnico para instalar e ensinar como operar a máquina. Na manutenção no começo a gente contrata alguém da empresa fornecedora e depois ou a gente ou um dos empregados aprende a mexer (E 6)

No que se refere ao apoio técnico e assessoria, quase todos os entrevistados recebem algum tipo de assistência técnica, sendo 91,6% oriundos dos trabalhos de assessoria contábil e fiscal e 16,6% de assessoria específica ou setorial. Como exemplo, citaram a instalação e manutenção de máquinas feita pelos fornecedores, além de cursos específicos no ramo de atividade.

#### 4.2.5 Fatores de sobrevivência e desempenho dos negócios

A sobrevivência da empresa quando relacionada com a condição de apresentar lucro, requer uma vantagem derivada de alguma combinação de idéias criativas com uma capacidade superior de execução, pois os empreendedores não podem confiar apenas em inventar novos produtos ou prever uma tendência, eles também devem ter uma boa capacidade de execução, principalmente se suas idéias podem ser copiadas facilmente (BHIDÉ, 2002, p.65).

Essas considerações articulam-se com as idéias de Churchill e Lewis (1983) que, analisando o desempenho das empresas por intermédio de um esquema de ciclo de vida organizacional, caracterizaram o estágio da sobrevivência de uma empresa como aquela em que há um número limitado de empregados e que a execução ainda está nas mãos do proprietário-gerente, mesmo que possa existir, em alguns casos, o administrador geral. Também nesse estágio a empresa dispõe de uma base de clientes e produtos e portanto, precisa ter condições de caixa para satisfazer as necessidades do seu nicho de mercado, oferecendo produtos e serviços que são demandados.

Ainda com relação a esse estágio, esses autores enfatizam que a questão-chave a ser enfrentada é a relação entre receitas e despesas pois a empresa precisa, num curto espaço de tempo, gerar fluxo de caixa suficiente para permitir a manutenção e o crescimento do negócio. Os depoimentos abaixo traduzem o pragmatismo desta idéia:

[...] Tudo que entrava na empresa nos primeiros anos era para reinvestir e isso durou pelo menos até os oito anos da empresa, pois as palavras de ordem por aqui eram investimento e controle, pois a gente precisava saber sempre exatamente o que estava ganhando e o quanto podia gastar...reinvestimento e controlando tudo, e a gente (os dois donos) o tempo todo dentro da empresa trabalhando, pois é isso que garante a sobrevivência da empresa (E 6)

[...] Tem pessoas que fazem um projeto e já começa a gastar por conta de um lucro que acha que vai ganhar mesmo antes de saber quanto está ganhando realmente. Então não sabe administrar o lucro pois não sabe fazer o cálculo da margem de lucro, pois não sabe descontar o imposto e também nem tem idéia dos prejuízos com cheque sem fundo, calote e essas coisas. Aí, começa a gastar e quando precisa comprar de novo a matéria-prima para trabalhar não tem mais o dinheiro. Eu vi muitos colegas meus lá do banco entrar nessa e hoje não tem nem casa para morar, mora é com a sogra (E 7)

[...] eu conheço muitos colegas do banco que faliram, perderam tudo, mais também conheço alguns que se deram bem, depende do setor que você escolhe para montar um negócio (E12)

Além desses fatores ligados à empresa, os autores Churchill e Lewis (1983) tratam de fatores-chave relacionados ao proprietário-gerente tais como: os objetivos dos próprio do empresário, habilidades operacionais para executar trabalhos importantes como marketing, inovações ou invenções, administração compartilhada, habilidades gerenciais para delegar tarefas e para administrar as atividades dos outros e visão estratégica para poder olhar além do presente e saber combinar as forças e pontos fracos da empresa com seus próprios objetivos.

Alguns desses elementos podem ser encontrados na realidade dos empresários pesquisados, cujas empresas têm mais de quatro anos e ainda se encontravam em funcionamento na época da investigação:

[...] O que garante a sobrevivência da empresa é um bom atendimento, honestidade com os clientes, a qualidade nos serviços, cobrir as despesas e praticar um preço onde todos saiam satisfeitos, ou seja, o cliente porque não se sente explorado e o empresário porque está cobrindo suas despesas. Aqui a gente ganha pouco mais ganha de todos os clientes que entram aqui e eles saem satisfeitos e ainda indica a nossa oficina para os conhecidos dele. É o cliente que faz propaganda para a nossa empresa (E 6)

[...] A empresa só se seguiu porque eu estou sempre a frente da minha loja, todos os dias desde que eu comecei... o dono tem que estar sempre na loja e, na sua ausência precisa de uma pessoa da sua inteira confiança e que entenda do negócio, o dono também precisa gostar e amar o que faz senão não agüenta os momentos de dificuldade...outra coisa fundamental é saber administrar principalmente a parte financeira, saber exatamente o que está entrando e o que está gastando (E 9)

Com relação aos fatores de desempenho trabalhados por Papadaki e Chami (2002), o crescimento no número de empregados foi o mais evidenciado nas entrevistas realizadas. No entanto, para as autoras, além do crescimento no número de empregados é preciso também crescimento nos recursos para a empresa produzir com crescimento nos lucros e na produtividade. Pode-se observar nos depoimentos abaixo a evidência desses fatores:

[...] comecei com um empregado e depois as coisas foram melhorando passei pra sete, depois quinze e agora tenho sessenta [...] as máquinas pra trabalhar era apenas um torno, um motor velho e outra máquina alugada, hoje a senhora não tem idéia do tanto de máquina nova e moderna que tem nessa oficina [...] bom clientes quando comecei eram poucos, mais eram os

carros das famílias e de alguns vizinhos, hoje atendo na faixa de 90 carros por dia (E 6)

[...] quando começamos, a lojinha era pequena, menos de 30 m<sup>2</sup> e o que a gente ganhava mal dava pra pagar as dívidas com o shopping, com os fornecedores, então a gente tinha que correr e negociar. Hoje nossa loja tem mais de 60m<sup>2</sup>, nossos equipamentos são todos novos e o que a gente fatura ainda dá para reinvestir, hoje estamos respirando (E10)

Mesmo para os casos de desempenho negativo ou fracasso, os autores Watson e Everett (1996) retratam essa questão como uma inadequação da leitura sobre as taxas de mortalidade das empresas. Para esses autores, em muitos casos o que existe é um movimento cíclico de empreendedores que retornam à condição de donos de pequenos negócios mesmo que, para fins estatísticos, tenha ocorrido o fechamento do negócio.

Corroborando com essa linha de pensamento, Néri (2005) afirma que os negócios de pequeno porte, assim como os negócios informais apresentam uma alta taxa de mortalidade, porém os empresários continuam suas atividades empresariais, passando de um negócio para outro, pois enquanto empresário, o indivíduo tem “várias vidas.”

Os depoimentos daqueles empresários que já encerraram suas atividades algumas vezes, evidenciam esse fato:

[...] Nada garante a sobrevivência de uma empresa, o que eu tenho observado até mesmo como consultor é que a sobrevivência das pequenas empresas se mantém às custas de financiamento de diversas formas (agiotas, familiares, dos fornecedores vendendo a prazo e às vezes até dos bancos) [...] eles fecham um negócio numa atividade que não está dando certo mais abrem noutra atividade e assim vão sobrevivendo. O exemplo é que tem setores que a sobrevivência é mais difícil, já no ramo de alimentação é mais fácil sobreviver (E 8)

[...] o empresário precisa ter perseverança e dedicação, precisa controlar tudo, nessa parte eu falhei, talvez porque eu tenha ficado muito preso no operacional e até preferia não fazer esse controle pois o resultado era tão frustrante, agente sentia que o salário que a gente podia fazer estava ficando cada vez menor (E 12)

[...] eu já estou na minha terceira experiência como empresária, já perdi tudo, tô começando do zero e estou começando aos pouquinhos ... não adianta investir tudo sem planejar e não saber controlar... também não se deve ver os negócios que não deram certo como um desestímulo, é preciso sim aprender com os erros e ter a coragem para começar tudo de novo [...] é o que eu estou fazendo agora (E 1)

A tabela 7 reúne os fatores mais freqüentes apontados pelos empresários como aqueles que influenciaram a sobrevivência dos seus negócios:

Tabela 7 – Fatores de Sobrevivência

Fatores	Respostas
Controle (principalmente o financeiro)	8
Dedicação exclusiva do dono	6
Apoio financeiro de familiares	6
Investimento constante	6
Gostar do que faz	6
Relacionamento com os fornecedores	5
Atendimento e relacionamento com o cliente	5
Qualidade do produto ou serviço	5
Planejamento inicial	2

Fonte: dados da pesquisa de campo

#### 4.2.6 Lições aprendidas

Aqui se procura englobar a opinião dos empresários quanto à percepção das lições aprendidas a partir da vivência empresarial e o que os mesmos disseram ser importante nesta vivência, mesmo que sua empresa não tenha passado pela fase de sobrevivência. Não exatamente aquilo que aconteceu com eles, mas sugestões de como percebem o que funciona para a sobrevivência dos negócios mesmo que o fato mencionado tenha sido observado em outro empresário e não nele mesmo.

[...] eu aprendi que a gente precisa controlar os ganhos e saber aplicar na empresa para ter qualidade do produto e em equipamentos para ter produtividade, pois é isso que segura o cliente, se a gente gasta demais, é muita consumista, como eu era quando trabalhava lá no banco, a gente perde dinheiro e nem nota. É preciso ouvir o cliente sempre, pois é ele quem compra o nosso serviço e ainda divulga a nossa empresa (E1)

[...] o que eu aprendi é que essa questão da confiança nos outros é muito complicado, pois tive problemas com os sócios e tive problemas com os empregados, então eu desaconselho esse negócio de sociedade pois existe muita incompatibilidade né (...) então o jeito é confiar só em si e na família. Outra coisa que aprendi é que nos negócios assim como na vida, a gente tem que saber que não se pode gastar mais do que ganha (E 3)

[...] a maioria dos colegas que tentou ser empresário faliu pois um negócio é sempre um grande risco para encarar e as pessoas têm que estar muito bem preparadas para enfrentar isso. Eu trabalhei quase trinta anos numa

empresa pública e lá a gente não tem preparação para a concorrência, a gente não tem nem idéia de como é a agressividade do mercado, pois o setor privado é sujo e as rasteiras são violentas (E 4)

As relações entre empresários e clientes, fornecedores e empregados foram consideradas por Leone (1991) como fatores qualitativos determinantes da sobrevivência das pequenas empresas. Este aspecto foi também mencionando nos depoimentos como determinante no processo de sobrevivência da empresa:

[...] O que eu aprendi com esses sete anos de empresária é que preciso reconhecer que preciso e posso melhorar sempre, aprendi também que devo manter um bom relacionamento com os clientes, pois eles devem ser tratados super bem, com os fornecedores e com os funcionários também, pois se eles se sentirem bem também vão tratar os clientes bem, e isso faz muita diferença na hora de conquistar o cliente e fazer com que ele volte sempre. Aprendi que preciso negociar bem com os três, clientes, fornecedores e funcionários por que senão todo o meu esforço pode ir por água abaixo. E o mais importante, eu aprendi que ninguém deve sair chateado da minha empresa, nem o cliente, principalmente né, nem o funcionário e nem os fornecedores, por que no dia-a-dia a gente sempre precisa deles (E 2)

[...] ainda hoje eu trabalho com a maioria dos mesmos fornecedores desde que comecei. Na verdade eu comecei comprando com cheque pré-datado, depois passei para boleto. E logo no começo eu negociei muito com os fornecedores (prazo, desconto, qualidade da mercadoria). Tem um fornecedor de sobremesa que eu sou exclusiva aqui no shopping até hoje e esse tipo de parceria que ajuda no negócio (E 10)

[...] quando tente ser empresária pela terceira vez, fui atrás dos mesmos fornecedores e dos mesmos clientes e isso deu certo (E 1)

Ainda com relação à aprendizagem pela experiência, o relato abaixo remete a uma das conclusões propostas por Agarwal e Gort (1997 e 2000), onde os autores afirmam que a sobrevivência das firmas dependem tanto do ciclo de vida da própria firma com do ciclo de vida do produto. Assim, num primeiro espaço de tempo do ciclo de vida da firma ocorre o fenômeno da aprendizagem pela prática (o aprender fazendo) e isso ocorre tipicamente lá pelo terceiro ano de funcionamento e vai se estendendo até os nove anos de funcionamento, quando a empresa já dispõe de certa estabilidade:

[...] No começo foi tudo muito difícil eu sabia o que queria fazer mais o resultado não vinha como eu imaginava, então eu tinha que negociar muito com todo mundo, com o pessoal da administração do shopping, com os fornecedores, aprender o que estava dando certo e o que não estava, aprender a controlar tudo o que entrava e saia da empresa (recursos financeiros), criar novos cardápios, ajeitar a loja para atrair os clientes.

Então só depois de uns três a cinco anos é que isso ficou mais claro e hoje a empresa caminha de uma forma mais fácil (E 9)

[...] eu aprendi muito com os clientes, mais isso só vem com o tempo e com paciência para ouvir as reclamações e as queixas e olhar para o produto e fazer as mudanças (E 10)

[...] a empresa ainda existe formalmente, se aparecer uma consultoria boa eu atendo mais não emito mais nota fiscal, pois nesse momento é mais barato mantê-la do que fecha-la. Como eu não tive filhos isso ajuda. Eu trabalho também como professor e a minha esposa trabalha na prefeitura o que dá para manter o estilo de vida (E 8)

Com relação ao quesito sociedade, a partir das falas dos respondentes, percebe-se uma posição inversa ao que afirmam as autoras Papadaki e Chami (2002), pois estas afirmam existir uma correlação positiva entre ter sócio e o desempenho da firma. Na visão dessas autoras, encontrar sócios pode ser uma fonte valiosa de conhecimento (know-how), assim como também de aporte de dinheiro necessário para o crescimento da empresa. A presença de sócios na empresa pode conseqüentemente se tornar cada vez mais significativa para que a empresa cresça e o risco seja diluído pela existência desses sócios.

Ao contrário desse posicionamento, segue abaixo os relatos de alguns dos entrevistados:

[...] tive uma sócia colega lá do banco, tanto eu como ela entendíamos de treinamento e consultoria, mas não entendíamos de gerenciar empresas, então está claro que isso não poderia dar certo [...] certa vez apareceu um serviço de uma Prefeitura e eu desconfiei daquela proposta então eu disse pra ela que ela poderia fazer o serviço mais não usaria o nome da firma, foi a gota d'água para acabar com a parceria [...] tudo isso foi sem briga, ainda hoje sou amigo dela, paguei a parte que ela investiu na firma e pronto [...] acho que eu não quero mais saber de sócio não [...] risos (E 8)

[...] no começo tudo era novidade, a empolgação era grande e a sociedade estava dando certo, depois foram aparecendo as divergências e ai o jeito foi cada um ir para o seu lado... não me arrependo não mais hoje mudei de ramo (loja de brinquedos) e estou sozinha com a ajuda da família, sem sociedade (E 12)

Os resultados aqui analisados no tocante à questão da sociedade, diferem do posicionamento de Papadaky e Chami (2002), para quem a estratégia de manter sociedade é útil tanto para o aporte de capital como para o conhecimento necessário à condução dos negócios.

Dentre os depoimentos, a existência de sócios foi considerada significativa, para alguns casos, apenas no início da empresa, ocasião em que o

aporte de recurso dos empresários envolvidos no negócio pode expressar o nível de expectativa. Passada essa primeira fase, as divergências apareceram e a sociedade foi desfeita. A incidência desses casos foi tão elevada que, dentre os entrevistados, 66% se mostraram desfavoráveis à estratégia de sociedade, trazendo ainda algumas ressalvas para o caso de sociedade que envolve os familiares, de preferência com aqueles com elevado grau de parentesco.

No tocante às lições aprendidas a partir da prática do negócio, ficou evidenciado que a prática empresarial propicia uma aprendizagem com a rede de relacionamento informal mantida pelo empresário. Essa evidência está de acordo com o estudo das autoras Papadaki e Chami (2002) que demonstra que os empresários que exibiram maior desempenho receberam conselhos tanto dos seus fornecedores, como dos seus clientes, portanto existe uma correlação positiva entre desempenho e a existência de uma rede de relacionamento informal que propicia aprendizagem e melhores práticas na condução dos negócios.

Nos depoimentos, as lições aprendidas mais citadas foram: fazer o controle dos ganhos e dos gastos, saber usar o lucro e os recursos para reinvestir na própria empresa, investir em coisas necessárias à empresa (qualidade e produtividade), saber ouvir o cliente e entender o que precisa mudar para melhorar o produto e o serviço. Outra lição é manter um bom relacionamento com os clientes, os fornecedores, os concorrentes e os funcionários. Mas, fazer sociedade nos negócios apenas com os familiares em 1º grau.

#### **4.2.7 Características das empresas**

Para análise dessa categoria foram usados atributos universalmente aceitos, como indicação do setor de atividade, número de empregados, tempo de funcionamento, localização (bairros da cidade de Fortaleza) e estágio atual do empreendimento.

Para subsidiar uma melhor categorização das empresas analisadas, foram incluídas as informações pertinentes ao grau de parentesco entre os donos e a identificação de quem é o gerente. Informações dessa natureza podem ajudar a identificar se as empresas sob análise são de natureza familiar ou profissionalizada.

Como definição de empresa familiar, no presente trabalho foi adotada a contribuição dos autores Longenecker et al (1997), que definem empresa familiar como aquela onde dois ou mais membros de uma família são proprietários ou estão envolvidos no funcionamento da empresa.

As variáveis que mais aparecem para a caracterização das empresas são o tempo de funcionamento da empresa e o número de empregados. A literatura traz evidências empíricas de que existe uma relação negativa entre o crescimento, idade e o tamanho da firma. No Modelo de Jovanovic (1982), as empresas iniciantes têm taxas de crescimento mais variáveis do que as firmas com mais idade, tendo em vista que as iniciantes têm estimativas menos precisas sobre suas reais habilidades. Por esta razão, entre as empresas jovens que sobrevivem, o crescimento poderá ocorrer mais rápido do que o crescimento das empresas com mais idade. Birch (1987) e Evans (1986) quando relacionaram o crescimento da firma com a idade e com o número de empregados, identificaram que o crescimento de firmas de grande porte pode decrescer com o aumento da idade e para aquelas que tem mais de 25 empregados.

No presente estudo, a média de tempo de atividade das firmas ficou em 6,75 anos de atividade de modo que, em média, todas as empresas citadas nas entrevistas teriam atingido o tempo de sobrevivência de mais de quatro anos de atividade. O tempo de permanência dessas empresas variou de um a 13 anos.

Com relação aos setores escolhidos pelos empresários, os mesmos são tradicionais onde as barreiras à entrada são praticamente inexistentes e, portanto, suas idéias podem ser facilmente copiadas pela concorrência.

Quanto ao enquadramento dessas empresas nos estágios do ciclo de vida organizacional o que se pode inferir é que apenas 33% das empresas encontravam-se no estágio de sobrevivência do modelo proposto por Churchill e Lewis (1993). Segundo esses autores, é no estágio da sobrevivência que a empresa mesmo sendo simples e tendo um número limitado de empregados, já demonstra condições de sobreviver e crescer, pois já dispõe de uma boa base de clientes e produtos ou serviços em condições de atender as necessidades dos consumidores. O principal desafio é o aprimorar o controle financeiro para poder arcar com exigências do estágio do crescimento e do sucesso.

Das demais empresas, três estão desativadas e as outras permanecem no estágio da existência, situação em que o principal desafio é se manter no

mercado, conquistar clientes, aprimorar um produto que ganhe fatias de mercado, ampliar o processo de produção e conseguir recursos suficientes para sobreviver. Os dados das entrevistas estão catalogados na tabela 8.

Tabela 8 – Características das empresas

Empresa	setor de atividade	Número de Empregados	Parentesco	Tempo de atividade	Localização	Estágio atual
1	Confecções	8	Casal e amigos	3,5 anos	Distrito Industrial	Mudou de ramo
2	Alimentação (fast food em shopping)	7	Casal	3 anos	Benfica	Fechou
3	Alimentação (na própria casa)	6	Casal	3 anos	Bairro de Fátima	Em funcionamento
4	Comércio e serviços (banca de revista)	5 e agora só tem 2	Casal	11 anos	Centro da cidade	Em func.
5	Serviços (educação e consultoria)	3 sócios	Irmãos e Cunhado	1 ano	Aldeota	Desativado
6	Serviços (oficina de automóveis)	3 sócios e 60 func.	Irmãos	13 anos	Montese	Em func. e expansão
7	Consultoria	2 sócios e um contador mais serviços terceirizados de acordo com a necessidade	Colegas	9 anos	Fátima	Existe mesmo sem funcionar
8	Alimentação	14 funcionários	Casal	7 anos	Benfica	Em func. e expansão
9	Consultoria	Sócios	Colegas	5 anos	Aldeota	Desativado
10	Comércio (material de construção)	Filhos	Família	12 anos	Monte Castelo	Em atividade e expansão

Fonte: dados da pesquisa de campo

Para a variável idade, foi identificado que a faixa etária média com que essas pessoas entraram efetivamente na atividade empresarial foi de 42 anos. Isso se contrapõe ao que diz a literatura quando afirma que quanto mais jovem mais disposição tem o empresário para empreender. Como foi possível observar, principalmente no caso das três empresas com maior longevidade e maior desempenho é que, mesmo já tendo ultrapassado a casa dos 40 anos, esses

empresários demonstraram determinação, motivação e poder de execução para levar adiante os seus empreendimentos.

No aspecto delegação, conforme observado na literatura, à característica centralizadora do empresário, ou seja, como não utiliza o princípio da delegação, assumindo portanto quase todas as funções da empresa, de fato não têm tempo para outra atividade a não ser cuidar das tarefas do dia-a-dia da sua empresa. E, com relação ao treinamento dos empregados, pelo aspecto de serem estes generalistas e, sempre que necessário, executam qualquer função que esteja sendo necessária no momento, os empresários acreditam que eles mesmos podem repassar os ensinamentos operacionais para esses empregados.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A atividade empreendedora, aqui enfatizada como a iniciativa de abrir e tocar um negócio próprio, está presente na sociedade desde que o homem passou a se organizar enquanto grupo, e, por encontrar-se em expansão, vem ganhando destaque tanto na esfera econômica dos países, visto que são empresas geradoras de emprego e de riqueza, bem como na academia, onde o exame mais amíu de acerca do perfil do empreendedor, a forma de gestão desses negócios, o seu desempenho, tanto em termos de sobrevivência, crescimento ou taxa de mortalidade empresarial, têm sido pontos recorrentes de análise e discussão acadêmica.

Como forma de apoiar tanto a manutenção como a proliferação de micro e pequenas empresas, o entendimento dos fatores que influenciam a sobrevivência desses negócios de pequeno porte apresenta-se de grande utilidade. Mesmo que esse segmento empresarial seja de natureza heterogênea, pois se trata de um universo onde existem diferenças de tamanho, de setor, de estilo gerencial e até de motivação para empreender, mesmo assim, o esforço para entender o segmento torna-se válido na medida em que pode trazer subsídios para influenciar o direcionamento de políticas para a sua promoção.

Nessa linha de pensamento, o presente capítulo tenciona discorrer acerca das principais conclusões da presente dissertação, e avaliar o grau de alcance dos objetivos almejados na análise, tomando como parâmetro a questão central da pesquisa que é identificar os fatores que influenciaram a sobrevivência de negócios de pequeno porte, a partir da percepção dos empresários que vivenciaram a trajetória de funcionário de uma grande empresa a proprietário-gerente de micro e pequena empresa.

Como o objetivo da dissertação é o de identificar os fatores que influenciam a sobrevivência de negócios de pequeno porte, à luz da revisão bibliográfica, foi possível adotar como parâmetro para considerar sobrevivência, o espaço de tempo de quatro anos ou mais de funcionamento, período que permite uma avaliação sob uma perspectiva qualitativa dos fatores influenciadores da sobrevivência dessas iniciativas empresariais.

Para a classificação de negócios de pequeno porte, além de considerar o tamanho da empresa pelo número de empregados, que é o critério adotado dentre outras instituições, também pelo SEBRAE, tomou-se também a

orientação de Watson e Everett (1996) de que as características diferenciadoras dessas empresas são número de empregados, atendimento ao mercado local, administração pelo dono e independência da influência das decisões de empreendimentos de grande porte.

A partir do levantamento bibliográfico foi possível definir categorias que orientaram os trabalhos de campo quais sejam: perfil do empresário, motivação para empreender, formas de condução dos negócios, desempenho e fatores de sobrevivência, lições aprendidas. No decorrer das entrevistas surgiram outras variáveis como a existência de sócios e a sucessão familiar, sendo esse último aspecto de difícil exploração devido ao estágio de ciclo de vida em que as empresa analisadas se encontram.

À guisa de considerações finais, pode-se inicialmente descrever quanto aos ex-funcionários que passaram pela vivência empresarial e que foram entrevistados para esse trabalho, os seguintes fatos:

- Apenas 16,6% deixaram os seus empregos porque tinham uma idéia a empreender;
- 66,6% se descobriram como empresários e, portanto, eles não voltariam à condição de empregados;
- 33,3% estão com seus negócios estabilizados;
- 25% estão expandindo os seus negócios.

Com relação ao ciclo de vida das empresas foi possível identificar que 33% das empresas apresentaram as características pertinentes ao estágio de sobrevivência, enquanto que 25% encontram-se em pleno processo de expansão.. Podendo-se inferir, a partir das respostas de todos os empresários entrevistados, que existem de fato fatores que exercem grande influência sobre a sobrevivência dos negócios, dentre os mais citados: a orientação para o mercado local, a conquista e satisfação do cliente, a adequação e melhoria do produto, a adequação aos preços adotados pelo mercado, um controle rigoroso das receitas e despesas e o investimento dos ganhos na própria empresa.

Dentre todos os fatores, o controle financeiro, principalmente no tocante ao que se ganha de fato e no que se pode investir na empresa, revelaram-se de fundamental importância na percepção dos empresários.

Quanto à questão central – **a busca da sobrevivência da empresa** – os resultados indicam ser esta uma decisão estritamente individual, mesmo que receba influência da ambiência externa. Os empresários percebem que podem procurar um caminho, o qual, por meio do processo de controle rigoroso do ingresso e saída de recursos, ampliação da base de clientes, investimento constante para aprimorar os produtos e a própria empresa, conduza-os a concretizar o desenvolvimento da empresa, que proporcione retorno, segurança e satisfação no exercício da prática empresarial.

Mesmo não sendo reconhecida pelos entrevistados, a necessidade de treinamentos, abordando técnicas administrativas adequadas à sua realidade e especificidades, programas governamentais de apoio e programas de financiamento específico contribuem para a sobrevivência das empresas.

Como foi visto pelos depoimentos dos três empresários mais bem sucedidos, ficou evidente que a ausência de treinamentos e dificuldade de acesso a oferta de apoio financeiro pela rede bancária convencional não foram, no caso deles, fatores impeditivos para sucesso. No entanto, contam com apoio técnico especializado e uma estratégia de investimento, com recursos internos, bastante efetiva.

Uma constatação notável é que os empresários sequer fizeram menção ao apoio governamental. Mencionam, contudo, a carga fiscal excessiva como fator restritivo.

Existem indícios de que os fatores como motivação para empreender, escolha do setor de atividade e estratégias empresariais adotadas para a condução dos negócios se relacione entre si e formem as condições necessárias para a manutenção da empresa ou até mesmo para o seu crescimento. No entanto, o presente estudo não traz informações suficientes que permita medir o grau de correlação entre essas categorias e em que grau cada uma delas interfere na sobrevivência dos negócios de pequeno porte.

Muito embora a metodologia de natureza qualitativa tenha sido entendida como a mais pertinente para este estudo, as análises apresentam

algumas dificuldades e limitações, por envolverem um pequeno número de entrevistados. As conclusões ora analisadas dizem respeito à realidade do grupo pesquisado, no entanto os elementos analisados encontram-se fundamentados em uma base teórica, o que permite um grau razoável de segurança em relação às conclusões obtidas.

Outras limitações podem ser associadas a este estudo. O local de realização do estudo, a não abordagem setorial, a não investigação dos efeitos psicológicos advindos do momento da ruptura com a empresa de origem, a não utilização da técnica histórico de vida na sua totalidade, a não correlação entre as variáveis em estudo, tudo isso impõe restrição à generalização uma vez que o tamanho da amostra é incompatível.

Por ser assunto complexo e que remete a múltiplas possibilidades, esse estudo dos fatores que influenciam a sobrevivência de negócios de pequeno porte oferece oportunidades para estudos posteriores, dentre as quais:

- Investigar a influência exercida por outras categorias no tocante à sobrevivência das pequenas empresas;
- ampliar o estudo dos fatores de sobrevivência adotando o enfoque setorial;
- estudar metodologias que permitam avaliar a evolução das pequenas empresas por meio das práticas informais em situação de trabalho;
- incluir a avaliação psicológica trazendo à tona o histórico de vida dos empresários;

Finalmente, considerando o foco deste trabalho, e apesar das limitações impostas à pesquisa, como no caso das características heterogêneas das empresas analisadas, pode-se concluir que este estudo alcançou os objetivos propostos.

## BIBLIOGRAFIA

ABRAMOVAY, Ricardo. **Mercados do empreendedorismo de pequeno porte no Brasil**. Cepal Março/2003;

ACS, Z.J. and AUDRETSCH, D.B. **Innovation and Small Firms**. Cambridge, 1990. MA: MIT. Disponível em: <HTTP://www.timbergen.nl>.

ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por Que as Empresas Crescem e Morrem e o Que Fazer a Respeito**. São Paulo: Pioneira, 1990.

ALBUQUERQUE, Francisco. **Desenvolvimento econômico local e distribuição do progresso técnico**: uma resposta às exigências do ajuste estrutural. Traduzido por Antonio Rubens Pompeu Braga. Fortaleza: BNB,1998.

AGARWAL, Rajshree and GORT, Michael. **Firm and Industry Attributes as Determinants of Survival**. Set/1997. Disponível em: <[http://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803\\_p.pdf](http://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803_p.pdf)>. Acesso em: 05 set 2004.

\_\_\_\_\_. Rajshree and GORT, Michael. **Does Star-up Size Matter?: The Impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival**. Mar,1998. Disponível em: <[http://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803\\_p.pdf](http://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803_p.pdf)>. Acesso em 05.set.2004.

\_\_\_\_\_. Rajshree and AUDRETSCH, David B. **Does Entry Size Matter?: The impact of the Life Cycle and Technology on Firm Survival**. Oct/2000. Disponível em: <[HTTP://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803\\_p.pdf](HTTP://www.bus.ucf.edu/wp/content/archives/9803_p.pdf)>. Acesso em: set.2004.

ARRIZABALAGA, Esteban Churruga; GUENAGA, Jon Barrutia y RODRIGUES, Jon Landeta. **Dirección Estratégica de Iãs PYMES ante La Globalización Econômica**. Harvard DEUSTO Business Review. Ediciones Deusto Ref.N..0104. [s.d.].

AUDRESTSCH, David B. and KEILBACH, Max. The Knowledge Spillover Theory of Entrepreneurship. Dec/2004. Disponível em: [http://www.managementwharton.upem.ed/seminarpapers/audrestsch\\_paper.pdf](http://www.managementwharton.upem.ed/seminarpapers/audrestsch_paper.pdf) > Acesso em: jun.2005.

\_\_\_\_\_. et al. **Entrepreneurship**: determinantes and policy in European – v. 5. Comparison, 2002.

AZEREDO, Beatriz, RAMOS, Carlos Alberto. Políticas Públicas de emprego: experiências e desafios. In:\_\_\_\_\_. **Planejamento e políticas públicas**, n. 12 – jun – dez, 1995.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BENEVIDES, Marinina Gruska. “**Liberdade é escravidão**”: uma visão orwelliana das histórias e das memórias do processo de transformação institucional do Banco do Brasil (1984-2000). Fortaleza: LCR, 2002.

BHIDÉ, Amar. How **Entrepreneurs Craft Strategies** That Work. Harvard Business Review. March-April, 1994.

\_\_\_\_\_. **Origem e evolução do empreendedor**. HSM Management n. 25, mar./abr., 2001.

\_\_\_\_\_. **As perguntas que todo empreendedor deve responder**. Empreendedorismo e Estratégia/HBV. Tradução Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Como os Empreendedores Constroem Estratégias que Funcionam**. Empreendedorismo e Estratégia/HBV, tradução Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

\_\_\_\_\_. **Financiamento por Bootstrapping: a arte das Star-Ups**. Empreendedorismo e Estratégia/HBV, tradução Fábio Fernandes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. **Estudos Setoriais**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>>.

BOGDAN, R. C.; BIKLEN, S. K. **Investigação qualitativa em educação: uma introdução à teoria e aos métodos**. Porto-Portugal: Porto Editora, 1994. 335 p.

BRUSH, Cândida et al. Empreendedorismo e construção da base de recursos. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, jan./mar. 2002. v. 42, n. 1, p. 20-35.

BRÜDERL, Josef, MAHMOOD, Talat. **Small Business Mortality in Germany: A Coparison Between Regions and Sectors**. Aug.1996 Social Science Research Center Berlin. Disponível em <<http://skylla.wz.berlin.de/pdf/1996/iv96-20.pdf>>. Acesso em 04.out.2004.

BURLAMAQUI, Leonardo e PROENÇA, Adriano. Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma. **Revista Brasileira de Inovação**. v. 2, n. 1 Jan.Jun. 2003, p. 79-110.

CACCIAMALI, Maria Cristina et al. Crescimento econômico e geração de empregos: considerações sobre políticas públicas. In: **Planejamento e políticas públicas**, n. 12 – jun – dez/1995.

CARREE, M.A. **Explaining Entrepreneurship and the Role of Policy: an Eclectic Theory**.

\_\_\_\_\_. THURIK, A. R. **The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth**. Disponível em: <<http://www.tu-freiberg.de/wipol/pdfiles/seminar2003>>. Acesso em: ago/04.

CASSIOLATO, José E. et al. **Políticas e Estrutura Institucional de Promoção das MPME – NT1.1**. Disponível em: <<http://www.ie.ufrj.br/rede>>. Acesso em: 13.06.03.

CETEB, Centro de Ensino Tecnológico de Brasília. A grande dimensão da pequena empresa: perspectivas de ação. Série idéias e propostas . Coordenador Flavio Ramos. Consultor Responsável, José Leite de Assis Fonseca. Brasília: Sebrae,1995.

CHURCHILL, Neil C. and LEWIS, Virginia L. **The Five Stages of Small Business Growth**. Harvard Business Review, May/June./1983.

COOPER, Donald R. Métodos de pesquisa em administração. Donald Cooper e Pámela S. Schindler, tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 20003.

COPE, Janson. **Exploring the nature and impact of critical experiences within small business growth and entrepreneurial development, 2003**. Disponível em: <<http://www.lancs.ac.uk/>>.

CRUISE, Keith Newton. **Management Skills for Small Business**. A Report Submitted to Small Businesses Policy Branch, Industry Canadá. March, 2001.

DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. 30. ed. São Paulo: Ed. de Cultura, 2006.

DUTRA, Ivan de Souza. **Ambiente Empreendedor e a Mortalidade Empresarial: Estudo do Perfil Empreendedor da Micro e Pequena Empresa no Norte do Paraná**. ENAMPAD, 2004.

DRUCKER, Peter. **Inovação e Espírito Inovador (entrepreneurship): práticas e princípios**. São Paulo: Pioneira, 1987.

FILHO, Antonio Alves e ARAÚJO, DUARTE, Ma. Arlete. Um Estudo da Força Motivacional dos Funcionários do banco do Brasil à Luz da Teoria da Expectativa. **Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 8 n. 2. abr./jun.2001.

FILLION, Louis Jacques. O Planejamento do seu Sistema de Aprendizagem Empresarial: Identifique uma Visão e Avalie o seu Sistema de Relações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 63-71; jul/set. 1991.

\_\_\_\_\_. Jacques. **Visão e Relações: elementos para um Metamodelo Empreendedor**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 6, p. 50-61, nov./dez.1993.

\_\_\_\_\_. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerente de pequenos negócios. **Revista de Administração da USP**, v. 34, 1999.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 39, n. 4, p.6-20, out./nov., 1999.

FREITAS (H), CUNHA Jr. (MVM) e MOSCAROLA (J.). **Aplicação de sistema de software para auxílio na análise de conteúdo**, São Paulo, RAUSP, v. 32, jul/set. 1997, p. 97-109.

\_\_\_\_\_. Pelo resgate de alguns princípios da análise de conteúdo: aplicação prática qualitativa em marketing. In: **ENANPAD. ANPAD**, Marketing, Angra dos Reis, Rio de Janeiro, 23-25 de setembro 1996,p.467 – 487.

FREITAS, H. Técnica inovadora para análise de dados qualitativos. Porto Alegre: **I SBSI – Simpósio Brasileiro de Sistemas de Informação**, PUCRS-UFRGS-UNISINOS-UCS, 13-14 outubro 2004, p.205-212.

FREITAS, H. JANISSEK, Raquel. **Análise Léxica e Análise de Conteúdo: Técnicas complementares, seqüenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos**. 2000 Distribuição: Sphinx. Disponível em: <<http://www.eabrasil.com.br/arquivos/an-text>>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1991.

GLOBAL Entrepreneurship Monitor – GEM 2003. Disponível em: [www.ibqp.com.br](http://www.ibqp.com.br)>. Acesso em: ago/04.

GEM, **Empreendedorismo no Brasil**. Curitiba: IBPQ, 2002.

HANSEN, Henrik, TARP, John Rand and Finn. **SME Growth and Survival in Vietnam**: did direct government support matter, 2003.

IANI, Octávio. **Teorias da globalização**. 5. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1999.

JARA, Carlos Julio. **As dimensões intangíveis do desenvolvimento sustentável**. Brasília: Instituto Interamericano de Cooperação para a Agricultura (IICA),2001.

**FATORES condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Sebrae e Fundação Universitária de Brasília (Fubra), 2004.

DESLANDES, Suely Ferreira, **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**/Suely Ferreira Deslandes, Otavio Cruz Neto, Romeu Gomes; Maria Cecília de Souza Minayo (organizadora)-Petrópolis,RJ: Vozes, 1994.

FILHO, Antonio Alves e ARAÚJO, Ma. Arlete Duarte de. **Um estudo da força motivacional dos funcionários do Banco do Brasil á luz da Teoria da Expectativa**: Disponível em: <http://www.ead.fea.> Acesso em: 31.Ago.2004.

KIRIRI, Peter N. **Small and Medium Enterprises (SMEs): Validating Life Cycle Stage Determinantes**. Disponível em: [http://www.scu.edu.au/schools/socialsciences/ajbsi/papers/vol2/peter\\_kiriri%20.pdf](http://www.scu.edu.au/schools/socialsciences/ajbsi/papers/vol2/peter_kiriri%20.pdf).

KLEIN, Peter e KLEIN, Sandra K. Cometam lãs empreendedores erroes prebecibles? Rimonio de desinversiones corporativas (.) Disponível em: <http://www.eseade.edu.ar/rim/ondice42.asp?id=6>>. Acesso em: jun 2006.

LEONARDI, Viviana e VIEGO, Valentina. **Ambientes selectivos y Estrategias Dominantes – El caso de las Pymes localizadas en Bahia Blanca**. [www.aaep.prg.ar/esp/anales/pdf\\_99/leonardi\\_viego.pdf](http://www.aaep.prg.ar/esp/anales/pdf_99/leonardi_viego.pdf).

LEONE. N.M.C.P.G. A dimensão física das pequenas e médias empresas: à procura de um critério homogeneizador. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo, FEA/ USP, v.31, n.2 p.53-59, abril/junho.

\_\_\_\_\_. As especificidades das pequenas e médias empresas. **Revista de Administração – RAUSP**, São Paulo: FEA/ USP, v. 34, n. 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

LONGENECKER, J.G.; MOORE, C.W.; PETTY, J. W. **Administração de Pequenas Empresas: ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

MACADAR M., FREITAS, H., BECKER J.L. e MOSCAROLA J.,1997. **A concepção e validação de um conjunto de instrumentos quanti-qualitativos para estudar o processo decisório segundo as culturas nacionais e os níveis de experiência decisória**. In: ENANPAD, ANPAD, 21, Anais... Organizações, 21-24 de setembro 1997, 15p.

MATTAR, Fauze Najib, **Pesquisa de marketing. Volume 1. Metodologia, planejamento, execução, análise**. São Paulo: Atlas,1993.

MAUAD, Talita Marum. **Índice de Desenvolvimento Setorial: uma proposta para analisar o ciclo de vida dos setores**. Dissertação (Mestrado) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 2005.

MERRIAM, S. **Case study research in education: a qualitative approach**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

MINAYO, M. C. de S. Ciencia, técnica e arte: o desafio da pesquisa social. In: \_\_\_\_\_. (Org.) **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 1996.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NERI, Marcelo. **Análise dos Negócios Nancicos a Partir da Pesquisa Economia Informal Urbana** – ECINF, 2005. Biblioteca SEBRAE.

OLIVEIRA, Dílson Campos, GUIMARÃES, Liliane Oliveira. **Perfil Empreendedor e Ações de Apoio ao Empreendedorismo**: o NAE/SEBRAE em questão. Disponível em: < <http://www.iceg.pucminas.br/apimec>>. Acesso em: 15.set.2004.

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de. **Amostragem não Probabilística**: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas .Fea-USP.

OECD-Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD), *Fostering Entrepreneurship*, 1988.

PAMPLONA, João Batista. **Erguendo-se pelos próprios cabelos – auto-emprego e reestruturação produtiva no Brasil**. São Paulo: Germinar, 2001.

PAPADAKI & CHAMI **Growth Determinants of Micro-Businesses in Canadá**. 2002.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e Competitividade**: notas sobre estratégia e dinâmica seletiva na economia capitalista. SP 1999 Ed. Hucitec. Unicamp.

PUGA, Fernando Pimentel. **Experiências de apoio às micro e pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan**. Rio de Janeiro, Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES: fev./2000. (Texto para discussão interna n. 75).

\_\_\_\_\_. **Alternativas de apoio a MPME's Localizadas em Arranjos Produtivos Locais**. Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES: Rio de Janeiro, Jun./2003. Texto para discussão interno n. 99.

RATTNER, H. (Coord). **Pequena Empresa**: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Editora Brasiliense, 1985.

RIFKIN, Jeremy. **O Fim dos Empregos**: o contínuo crescimento do desemprego em todo o mundo. São Paulo, M. Books. 2004. 340p.

RODRIGUES, Lea Carvalho. **Banco do Brasil**: crise de uma empresa estatal no contexto da reformulação do Estado Brasileiro. Tese (Doutorado) IFCH/UNICAMP, 2001.

\_\_\_\_\_. **Metáforas do Brasil**: demissões voluntárias, crise e rupturas no Banco do Brasil. São Paulo: Annablume; Fapesp, 2004.

ROSSETTI, José Paschoal. **1941 – Introdução à economia**. 20. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SEBRAE (NA). Pesquisa: **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa. Brasília – Agosto/2004. Disponível em: < <http://www.sebrae.org.br>.> Acesso em: outubro/04.

SCHUMPETER, Joseph A. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Abril Cultural, 1982.

\_\_\_\_\_. **Capitalismo, Socialismo e Democracia**. Rio de Janeiro: Ed Fundo de Cultura S.A.1961.

SERRASQUEIRO, Zélia. **A Taxonomic Deleopment of Life-Cycle Stages: na approach of the firm acquisition capital**. Disponível em: <<http://econwpa.wustl.edu:8089/eps/test/papers/9912/9912053.pdf>>..

SOLOMON, Steven. **A Grande Importância da Pequena Empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Editorial Nórdica, 1986.

SOUZA, M.C.F. de. **Pequenas e Médias Empresas na Reestruturação Industrial**. Brasília: Editora SEBRAE, 1995.

TEIXEIRA, Francisco J.S. e Oliveira, MANFREDO Araújo de, **Neoliberalismo e reestruturação produtiva: as novas determinações do mundo do trabalho**. Organizado por: Francisco J. S. Teixeira, Manfredo Araújo de Oliveira. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará, 1996.

TRIVIÑOS, A. N. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VENKATARAMAN, S. and SHANE, Scott. The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. **Academy of Maaanagemente Reviw**, 2000. v. 25. n. 1. p. 217-226.

VERHEUL, Ingrid at al. **An Ecletic Theory of Entrepreneurship: policies, institutions and culture**. Mar/2001. Disponível em: < <http://www.tinbergen.nl/discussionpapers/01030.pdf>>. Acesso em: Ago/2004.

WANG, Kuang-cheng. **Business Life Cycles and Five Elements Theory**. Disponível em < [http://www.systemicbusiness.org/pubs/2005\\_iss\\_016\\_wang.pdf](http://www.systemicbusiness.org/pubs/2005_iss_016_wang.pdf)>.

WATSON, John e EVERETT, Jim E. Do Small Businesses Have High Failure Rates? **Journal of Small Business Management** (October 1996 - 45/61).

WERNECK, Heloisa. Reestruturação Produtiva e Desestruturação do Mundo do Trabalho. **Economia & Gestão**, Belo Horizonte, v. 2, n. 3, p. 09-35, jan/jun.2002.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. London: Sage Publications, 1994.

YOUNG, P. Métodos científicos de investigaciona social. México: Instituto de Investigadores sociales de La universidad Del México, 1960.

# **ANEXOS**

## ANEXO I

**ROTEIRO BÁSICO DE ENTREVISTA****1- Perfil**

Idade		Sexo	Estado Civil	
Formação:		Data		
Início Entrevista		Fim Entrevista		
Tempo na empresa de origem		Tempo de experiência como empresário		

**2- Experiência**

- Observando sua trajetória dentro da empresa de origem (banco, coelce, ...) antes de ingressar como empresário, o que mais lhe ajudou para conduzir a sua empresa?

**3- Motivação e preparação para Abrir Um Negócio e Escolha do Setor**

- Qual a principal motivação para abrir um negócio?
- Houve preparação da sua parte para a condução de um negócio? De que tipo (participou de treinamentos, fez plano de negócios) e por parte de quem? (empresa/iniciativa pessoal)?
- Como foi o processo de escolha do ramo de atuação? Você tinha alguma experiência no ramo? Tinha familiares ou amigos que atuavam nesse ramo de negócio?
- Você tinha expectativas com relação ao futuro desse novo negócio? De que tipo? E o que se concretizou?

OBJETIVO – Identificar e analisar os fatores de motivação para a prática empresarial.

**4- Prática do NEGÓCIO (formas de condução dos negócios)**

- Como foi o passo-a-passo para iniciar as atividades empresariais?
- Como ocorre a aproximação e o relacionamento com os clientes?
- E com os fornecedores?

- E com os Concorrentes?
- E com os funcionários?
- Como você lida com o produto e/ou serviço que vende ou oferece? Faz ou fez pesquisas para algum trabalho de melhoria? Fez adaptações ou mudanças?
- 
- E a questão do apoio financeiro? Chegou a pedir empréstimos junto a bancos? Contou com a ajuda de familiares? De amigos?

OBJETIVO – Identificar e analisar as estratégias adotadas para a condução dos negócios

### **5- Percepção por parte do empresário (desempenho e fatores de sobrevivência do negócio)**

- Como você percebe o desempenho (resultado) das suas atividades empresariais?
- Como você faz os controles necessários a essa apuração de resultados?
- A que fatores ou causas você atribui esse resultado?
- Que características pessoais e empresariais você considera relevantes para a sobrevivência dos negócios?

OBJETIVO – Identificar e analisar as estratégias adotadas para a condução dos negócios e as características pessoais e empresariais

### **6- Lições aprendidas com a vivência empresarial**

- Na sua opinião o que mais você aprendeu como empresário?
- 
- Que lições da sua experiência empresarial você repassaria para outros empresários?
- Diante dessa vivência como você se definiria como empresário?

OBJETIVO – Identificar as lições que são percebidas pelos empresários dessa experiência com a condução dos negócios

## 7- Opinião e indicação de empresários

- Você desejaria acrescentar mais alguma informação que considere relevante para esta pesquisa?
- Você poderia indicar um empresário que também tenha sido funcionário de uma grande empresa para participar dessa entrevista?

**ANEXO II**

**ADESÃO AO PDV DO BANCO DO BRASIL**

**por unidade da federação**

UF	Nº FUNCIONÁRIOS (1994)	NR. DE ADESÕES	% DE ADESÃO S/TOTAL
AC	273	43	15,8
AL	1.235	88	7,1
AM	676	90	13,3
AP	104	13	12,5
BA	7.444	606	8,1
CE	3.592	333	9,3
DF	8.117	1.107	13,7
ES	1.942	204	10,5
GO	3.355	480	14,3
MA	1.731	178	10,3
MG	12.145	1.598	13,2
MS	1.702	251	14,8
MT	1.926	236	12,2
PA	1.782	247	13,9
PB	1.971	160	8,1
PE	3.909	345	8,8
PI	1.471	136	9,2
PR	7.671	1.150	15,0
RJ	10.855	784	7,2
RN	1.744	216	12,4
RO	481	43	8,9
RR	116	15	12,9
RS	10.159	1.126	11,1
SC	4.440	704	15,8
SE	1.196	119	9,5
SP	19.374	2.625	13,5
TO	501	75	15,0
EXTERIOR	85	1	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>109.997</b>	<b>12.973</b>	<b>11,8</b>

Fonte: Boletim BB-extra 019 de 24.07.95 e Almanaque de Pessoal 1994.