

# **Fatores condicionantes de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil**

## **Maurício Fernandes Pereira**

Administrador, Doutor em Engenharia de Produção pela UFSC. Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina – Florianópolis – SC – Brasil. Telefone: + 55 48 3721 9755 - E-mail: mpereira@cse.ufsc.br

## **Mariana Grapeggia**

Economista, Doutora em Engenharia de Produção pela UFSC. Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Av. Rio Branco, 611 - Florianópolis – SC – Brasil. Telefone: + 55 48 3221 0848 - E-mail: grapeggia@sc.sebrae.com.br

## **Douglas Luis Três**

1 Administrador de empresas, Mestrando em Administração pela UFSC. Instituição: Universidade Federal de Santa Catarina. Endereço: Av. Rio Branco, 611 - Florianópolis – SC – Brasil. Telefone: + 55 48 3221 0865 - E-mail: douglas@sc.sebrae.com.br

## **ABSTRACT**

The number of micro and small Brazilian enterprises has already outreached 5,5 million of establishments, which correspond to 20% of the gross national product- GNP, 1,4% of the exportations, 43% of the income and 60% of formal employment. The percentage of companies that survive, for at least 2 years, changed from 50,6% in 2002 to 78% in 2005, in other words, a raise of 27,4%. Important advance, however, the premature closing still brings bad consequences for the whole community: demissions; social isolation; reduction of taxes' collection and break of the output chain that feeds important sectors of the local economy. The current article has as a goal to comprehend and analyze the reasons that lead to the failure or to the success of the MSEs, especially those with up to 5 years of constitution. For that, the article has been structured in four phases. In the first one, a description of the MSEs' universe in Brazil was realized. In the second phase a literature's review about planning and decision-taking. In the third phase, proceeded a quality nature research, descriptive and exploring, and the data was obtained through a bibliographic and documentary review. In the forth and last phase, the study's results are presented. They indicate that the entrepreneurs are more aware of questions such as planning, financial analysis and qualities of internal staffs. Concerning the deciding process, it comes up as one of the least important areas, with around 8% of the answers. As possible contributions, the work understands that the benefits that imply the companies' success for the society, through the significant business' amount that produce, justify the necessity of studies seeking contribute to the consolidation of the same organizations.

## RESUMEN

El número de micro y pequeñas empresas brasileras ya sobrepasa 5,5 millones de establecimientos, los cuales responden por 20% del producto interno bruto – PIB, 1,4% de las exportaciones, 43% de la renta y 60% de los empleos formales. El porcentaje de las empresas que sobreviven, por lo menos dos años, pasó de 50,6% en 2002, para 78% en 2005, o sea, un incremento de 27,4%. Significativo avance, sin embargo, el cierre prematuro todavía trae consecuencias negativas para toda la comunidad: despidos; aislamiento social; disminución de la recaudación de impuestos y cortes en la cadena de producción que alimenta sectores importantes de la economía local. El presente artículo tiene como objetivo comprender y analizar los motivos que llevan al fracaso y al suceso de las PYMEs, en especial aquellas con hasta 05 años de constitución. Para tal el artículo fue estructurado en cuatro partes. En la primera parte fue realizada una descripción del universo de las PYMEs en Brasil. En la segunda parte fue realizada una revisión de la literatura sobre planeamiento y toma de decisiones. En la tercera parte se procedió a una pesquisa de naturaleza cualitativa, descriptiva y exploratoria, y los datos fueron obtenidos por medio de una revisión bibliográfica y documental. En la cuarta y última parte son presentados los resultados del estudio que indican que los empresarios están más atentos para cuestiones como planeamiento, análisis financieros e calidad de los equipos internos. Ya el proceso decisorio aparece como una de las áreas menos importantes, con cerca de 8% de las respuestas. Como posibles contribuciones, el trabajo entiende que los beneficios que traen el suceso de las empresas para la sociedad, por medio del expresivo volumen de negocios que generan, justifican la necesidad de estudios visando a contribuir para la consolidación de estas mismas organizaciones.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo dados do *Owner Managed Business Institute* as empresas familiares constituem o negócio mais antigo da história. Até 1.900, as empresas familiares compunham 95% de todos os negócios do planeta; no século seguinte, um estudo realizado pelo *International Institute for Labour Studies*, publicado no *The Economist*, sinalizava a tendência mundial pela redução do tamanho das empresas. A importância dos pequenos negócios pode ser observada em vários países, como mostra a tabela 01.

**Tabela 01** – As pequenas empresas na economia mundial.

País	Participação
Austrália	71% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Chile	80% da mão de obra e 20% produto interno bruto
Dinamarca	36% da mão de obra e 44% do produto interno bruto
Espanha	80% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
EUA	51% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
Grécia	86% da mão de obra
Irlanda	70% da mão de obra e 98% das empresas constituídas
Itália	38% das exportações e 98% das empresas constituídas
México	37% da mão de obra
Reino Unido	56% da mão de obra e 40% das empresas constituídas
Suíça	75% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Tailândia	60% da mão de obra e 85% das empresas constituídas

Fonte: Jacintho, 2005. p. 64, apud Ortigara, 2006.

No Brasil, segundo dados do Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Brasileiras – SEBRAE<sup>1</sup> (2007), o universo das MPE representa 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, os quais respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos, ou seja, 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas micro e pequenas empresas.

Somente no caso das indústrias e serviços, as pequenas e médias empresas são responsáveis por 60% do total de empregos. No segmento de serviços prestados às famílias, como alimentação, atividades recreativas e culturais, serviços pessoais, atividades de ensino e alojamento, as micro,

<sup>1</sup> Órgão Federal que tem como objetivo consolidar os pequenos negócios promovendo a melhoria da gestão o acesso ao crédito e a tecnologia.

pequenas e médias empresas contribuem com 22% do total de pessoas ocupadas no setor. (IBGE<sup>2</sup>, 2005).

Conforme dados de 2006 da Secretaria de Comércio Exterior - SECEX, 74% das empresas exportadoras brasileiras são micro, pequenas ou médias empresas, ao que pese o volume de recursos exportados não ultrapassar 1,4% do total, os dados demonstram o grande potencial de exportação desta categoria de empresas.

Apesar dos indicadores positivos o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto, 22% das empresas com até dois anos de funcionamento fecham suas atividades. Se consideradas as empresas com até 04 anos de existência os índices sobem para 59,9% (SEBRAE, 2007).

Somente no estado de São Paulo no ano de 2005, foram identificadas como as principais causas para o fechamento das empresas: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (atitudes empreendedoras insuficientes); deficiências no planejamento antes da abertura das empresas; deficiência na gestão após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio ao setor; conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais. (SEBRAE, 2007<sup>3</sup>)

Com base nas discussões acima o presente artigo se propõe a fazer uma ponderação sobre a importância do planejamento e do processo decisório nas micro e pequenas empresas brasileiras, analisando um conjunto de pesquisas que demonstram a importância atribuída pelo empresário a estes fatores e sua relação com a longevidade dos negócios.

---

<sup>2</sup> Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – Ligado ao Ministério de Planejamento, orçamento e gestão, é responsável pelas pesquisas oficiais do governo brasileiro.

<sup>3</sup> Pesquisa sobre os Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. Realizada no período de 2003-2005. A amostra da pesquisa foi de 14.181 empresas constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005, distribuídas nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal. Este requerimento de desenho amostral permitiu gerar dados estatisticamente representativos no plano territorial para os níveis de agregação de estados, grandes regiões geográficas e país. As fontes de dados utilizados para construir o plano amostral foram: Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, do Ministério do Trabalho; Cadastro central de empresas do IBGE – CEMPRE; Departamento Nacional de Registro do Comércio – DNRC; Secretaria da Receita Federal: Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas – CNPJ e Juntas Comerciais dos Estados.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Caracterização da micro e pequena empresa familiar**

Para Verstraete (2000) há uma grande dificuldade em se definir empresa familiar. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Para Leone (1992), a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família e os mesmos participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudos sobre empresas familiares (Westhead & Cowling, 1998) consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

No entanto autores como Allouche e Amann (1999), ampliam a discussão sobre este conceito. Segundo os autores, a empresa é familiar quando: o envolvimento ocorre com uma família nuclear ou quando há laços consangüíneos entre os proprietários da empresa ou eles são casados. Do mesmo modo, essa dificuldade é mencionada por Chua e Christman (1999), ao encontrarem como proprietários desse tipo de empresas situações diversificadas, tais como: um indivíduo; duas pessoas ligadas por laços consangüíneos; duas pessoas ligadas pelo casamento; família nuclear; mais do que uma família nuclear ou uma família extensiva.

Tal realidade mostra a evolução do conceito de família a partir das transformações sociais que esta instituição foi submetida. Tradicionalmente, a família era identificada e representada pelo patriarca. Não obstante a evolução do conceito de família observa-se que nas pequenas empresas familiares o gestor, de forma geral, ainda é o próprio dono do negócio.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão envolve alguns mitos na empresa familiar, dentre eles o mais comum é a idéia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. A competição, as disputas pelo poder, as rixas internas, embora latentes, são negadas. Há uma espécie de semiótica instalada, onde os símbolos como patriarca, sucessores, obediência, não podem ser contestados. Para Rica (2003), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. É comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva.

Para Neto (2002) uma forma de mitigar os problemas gerados pelo atrito familiar dentro das organizações é investir na profissionalização dos familiares para que eles atuem menos como donos e mais como empresários. Também é facilitador contar com o reforço de executivos não familiares que ajudam a consolidar um tipo de autoridade não personalista.

Independente das definições conceituais os autores, Lodi (1987), Rica (2003) e Neto (2002) são assertivos ao afirmarem que a centralização das decisões, na figura do proprietário da empresa, é uma característica gerencial das empresas familiares.

Para apresentar o conceito das MPEs, tradicionalmente, são utilizadas variáveis, como mão-de-obra empregada, capital investido, faturamento, quantidade produzida. O conceito do governo Brasileiro é respaldado por legislações específicas a tais empresas, na tentativa de assegurar a elas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o artigo primeiro da Lei 9.841, de 05/10/1999 (artigos 170 a 179 da constituição federal) além da recente Lei Complementar 123/06.

De acordo com o decreto 5.028 de 31 de março de 2004, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores variam de: até R\$ 433.755,14 anual para micro empresa; de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.144.222,00 anual para pequena empresa.

Para o SEBRAE a classificação utilizada é o número de empregados.

**Tabela 02** – Classificação segundo número de empregados.

<b>Segmento</b>	<b>Micro</b>	<b>Pequena</b>	<b>Média</b>
Indústria	19	20 a 99	100 a 499
Comércio e Serviço	09	10 a 49	50 a 99

Fonte: SEBRAE, Adaptado pelos autores.

## **2.2. O processo decisório na micro e pequena empresa familiar**

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida, são os chamados mapas mentais ou modelos mentais, oriundos de experiências vividas, formação psico-intelectual, valores morais

e principalmente da influência do meio em que vive. Para Guerreiro Ramos, (1989), os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e fazer escolhas porque causas finais influem em seu mundo e não apenas causas eficientes. Assim a ação baseia-se muito mais na estimativa dos mapas mentais individuais do que na racionalidade das conseqüências. Estes modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. Se os mapas mentais definem o comportamento das pessoas, igualmente influenciam na tomada de decisão dos indivíduos nas organizações. Para autores como Ansoff (1991); Simon (1979); Braga (1988) e Morgan (1996) a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

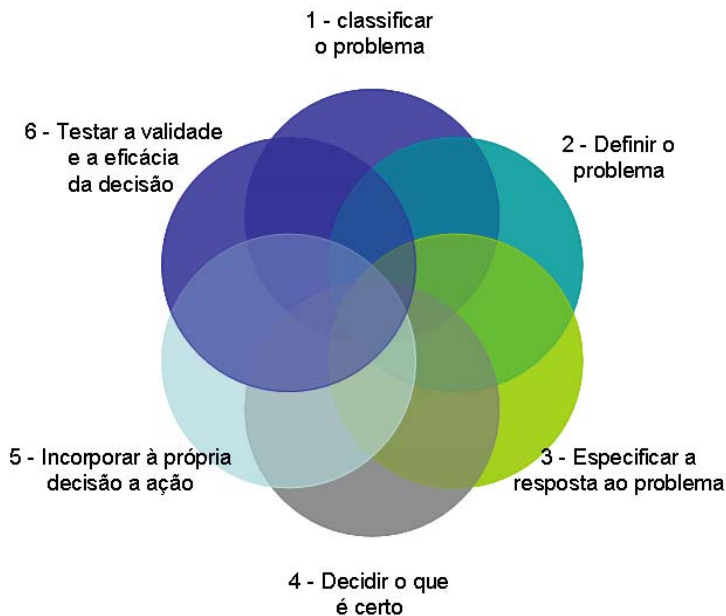
O estudo desenvolvido por Simon (1979) sobre tomada de decisão sugere que o ato de decidir é essencialmente uma ação comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados.

O problema do processo decisório é recorrente na pequena empresa, Semler (1988) escreveu no final dos anos 80 que as pequenas empresas possuem características positivas como a criatividade e o espírito empreendedor, porém o autor sinaliza as dificuldades de atualização da pequena empresa que, na contramão da história, reluta em profissionalizar a administração. As dificuldades de instrumentalizar e modernizar a gestão são considerados, pelo autor, como barreiras determinantes para o fechamento prematuro das empresas, notadamente nos processos que envolvem a tomada de decisão o conservadorismo predomina. Na pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2007) o índice de empresários que atribui alguma importância ao processo decisório não passa de 08%.

Para Drucker (1967), a tomada de decisão é um processo que envolve as seguintes etapas:



**Figura 01** – Processo de tomada de decisão.



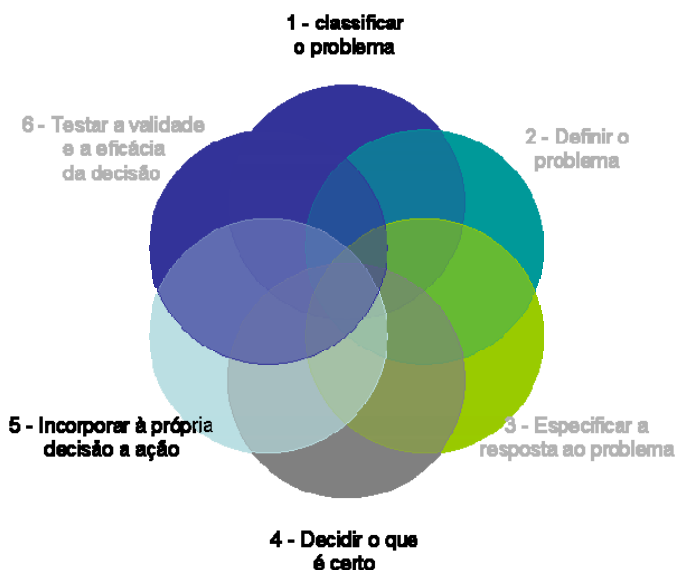
Fonte: Adaptado pelos autores, segundo Drucker, 1967

Para o autor, o empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a seqüência e a conseqüência de cada passo, avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, decide pela melhor opção para seu negócio.

Pelo que se apresenta na pesquisa SEBRAE (2007) o empresário, da micro e pequena empresa, tem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão definido por Drucker. A etapa de classificar o problema é seguida, normalmente, pela etapa de decidir o que é certo (etapa 04). Desta forma abdica-se das etapas dois e três (definir o problema e especificar a resposta ao problema). Da mesma forma a etapa seis (testar a validade e a eficácia da decisão) é de pouca importância, negligenciada ou desconhecida a esse grupo de empresários.

Desta maneira as decisões na MPE são tomadas como segue:

**Figura 02** – Processo de tomada de decisão na MPE.



Fonte: Adaptado pelos autores, segundo Drucker, 1967

Além dos indicadores negativos e da pouca relevância atribuída ao processo decisório é certo considerar que os empresários das MPE possuem outras dificuldades para assimilar a profissionalização da gestão: os níveis de controle e avaliação são precários, por consequência apresentam problemas de falta de capital de giro (42%) e problemas financeiros diversos (21%); o conhecimento do mercado é insipiente e o julgamento da capacidade dos concorrentes é baseado em critérios insuficientes, escolha do ponto ou local inadequado (8%), falta clientes (25%). Conforme especificado na tabela 03.

**Tabela 03** – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.

Categorias	Ranking	Dificuldades	% respostas
Falhas gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de Mão de obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outras razões	14%

Fonte: SEBRAE, 2007, p.15.

### **2.3. O planejamento na micro e pequena empresa familiar**

Para Ackoff (1976) está planejando quem tenta antecipar-se ao futuro. A futuridade das ações presentes é exatamente o cerne do planejamento. O axioma que sustenta o planejamento é a idéia de que eventos indesejáveis podem se contidos por ações mitigatórias. Na opinião de Carvalho (1979) o planejamento é inerente a atividade humana inteligente, uma vez que se trata de operações de seu mecanismo psíquico, fato este, que mantêm a espécie humana no topo da cadeia alimentar, apesar de não ser a espécie mais forte fisicamente.

O planejamento organizacional está intimamente ligado ao processo decisório. O propósito do planejamento é justamente prover os tomadores de decisão de alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional. Peterson (1989) conclui que quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa.

O planejamento estratégico tem, na essência, o mérito de garantir um sentido adequado de direção futura para a organização, traçando rumos para o futuro e enfrentando riscos e incertezas. Porém, segundo Motta (1982) o planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade adaptativa, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com as ambigüidades do ambiente externo.

Para Hamel (2000) o maior problema é que, normalmente, o planejamento estratégico não consegue ultrapassar os limites do tático, dificilmente passa as fronteiras das unidades de negócios e acaba por ser uma rotina automática anual, resumindo-se num exercício quase que mecânico de preenchimento de papéis e formulários. Para que a ferramenta do planejamento estratégico possa funcionar bem é preciso que os pressupostos sobre o setor, concorrentes, clientes e necessidades estejam inabalados. Porém esses velhos pressupostos estão em constate abalo, seja pelos novos entrantes ou pelas novas tecnologias que proliferam bifurcações de setores e a até mesmo a reinvenção de alguns. O fato é de que o planejamento estratégico é útil na medida em que ajuda na ampliação da liderança do mercado e não na regeneração da liderança.

Para o autor é preciso estabelecer uma nova prática do planejamento estratégico. Essa nova prática requer a re-conceituação do que é planejamento estratégico e como fazê-lo. Não basta as equipes fazerem as perguntas sobre o que, mas devem perguntar-se o por que. Enquanto

os diagnósticos enfocarem o o que fazer e não o por que fazer, as empresas ficarão atrás na corrida pela competitividade e terão poucas chances. Os retardatários continuaram sendo retardatários e suas estratégias serão pouco eficientes perante seus concorrentes. Enquanto o o que for invocado em detrimento do por que as organizações continuarão a tratar do efeito e não da causa dos problemas, finaliza o autor.

A confusão de conceitos de que Hamel se refere é comum nas pequenas empresas. Há momentos em que a empresa precisa crescer e profissionalizar não só a administração, mas a família também. Nesse sentido empresários buscam apoio nas ferramentas de planejamento como solução para os problemas organizacionais. Castor e Suga (1988) atestam as dificuldades enfrentadas pelas empresas para levarem avante o cumprimento dos planos estabelecidos no planejamento estratégico, esse fato, para os autores, gera desencanto, frustração e desilusão nos planejadores sendo comumente ridicularizados e criticados.

Para Ackoff (1976) as dificuldades surgem uma vez que a atividade de planejamento é complexa em decorrência da própria natureza de se pensar o futuro. O autor reconhece que planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Para o autor “planejamento é um instrumento utilizado pelo sábio, mas não só por ele. Quando utilizado por homens de capacidade inferior, esse instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito em curto prazo, mas não o futuro que se deseja”. (Ackoff, 1976, p.1)

A pequena empresa está longe de ser um sistema logicamente ordenado e o grande desafio que o planejamento encontra consiste na passagem do terreno das idéias para a ação concreta. A execução do plano é assim dificultada pelo caráter difuso dos objetivos organizacionais bem como pela falta de continuidade dos propósitos do empresário. O que, em princípio deveria servir como estrutura de referencia para a atividade de planejar submete-se ao comportamento assintomático do executivo principal que navega em direções muitas vezes opostas, promovendo um desgaste interno que resulta num desempenho abaixo do esperado e, por conseqüência, na morte prematura das organizações.

### **3. METODOLOGIA**

A seguir descreve-se a metodologia utilizada para a estruturação do presente artigo:

- A coleta de dados se deu pela revisão bibliográfica e documental, para tal, optou-se por uma pesquisa em base de dados secundários, priorizando-se fontes oficiais do governo ou instituições ligadas a governança do setor das micro e pequenas empresas, como forma de minimizar possíveis não conformidades nas informações, bem como, proporcionar maior garantia na veracidade dos dados;
- Na revisão bibliográfica procurou-se mesclar entre autores clássicos e contemporâneos. A revisão deu-se através de livros, artigos, web e publicações oficiais. Especial atenção foi dispensada aos elementos indicados como principais causadores do fracasso ou sucesso das empresas, e que são apontados pelos empresários nas pesquisas avaliadas.
- Os dados coletados foram analisados a partir de uma perspectiva crítica, de modo a entender a percepção dos empresários por meio de análise de conteúdo das tabelas e gráficos disponíveis. O primeiro item faz uma contextualização do universo da micro e pequena empresa no Brasil. Em seguida, é feita uma análise sobre o processo decisório nas empresas, seguido por uma discussão conceitual do planejamento e sua importância nas organizações.
- Na sequência é apresentado um conjunto de gráficos e tabelas cujo objetivo é referenciar as principais idéias do texto. Nesta etapa que chamamos de análise dos resultados faz-se uma discussão sobre a impressão dos empresários das micro e pequenas empresas brasileiras sobre os reais motivos de fracasso e sucesso de suas empresas.
- Finalizando o texto, os autores apresentam algumas considerações sobre a importância do planejamento e da tomada de decisão para a gestão eficaz dos pequenos negócios.

### **4. ANÁLISE DOS RESULTADOS OU DADOS**

No último triênio, houve uma melhora significativa na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras (SEBRAE, 2007). O percentual de empresas que sobrevivem, pelo menos dois anos, passou de 50,6% em 2002, para 78% em 2005, ou seja, um aumento de 27,4%.

**Tabela 04** – Taxas de sobrevivência das empresas.

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2002 – 2000)	Taxa de sobrevivência (A)	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2003 – 2006)	Taxa de sobrevivência (B)	Variação da taxa de sobrevivência (B-A)
Até 02 anos	2002	50,6%	2005	78,0%	+ 27,4%
Até 03 anos	2001	43,6%	2004	68,7%	+ 25,1%
Até 04 anos	2000	40,1%	2003	64,1%	+ 24,0%

Fonte: SEBRAE, 2007, p.14

Dentre os fatores que determinaram a evolução dos índices, a melhoria do ambiente econômico e a maior qualidade empresarial foram determinantes. No ambiente macro econômico ocorreu à redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros (de 19% a.a em 2002 para 14,5% em 2005), o aumento da oferta de crédito para as pessoas físicas e ao aumento do consumo das classes C, D e E, estimuladas fortemente por políticas governamentais de transferência de renda. Esse cenário favoreceu o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

As estatísticas mostram que no período de 2000 a 2002 um conjunto de países importantes, e em continentes distintos, passou a apresentar indicadores elevados das taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas locais, a saber: Austrália com 87,6%; Inglaterra com 81,9%; Cingapura com 75%; Estados Unidos com 74% (referente ao quarto ano); Portugal com 72,6%; Itália com 72,4%; Finlândia com 71,3%. Esses mesmos países registravam, na metade da década passada, percentuais entre 50% e 65%. Por exemplo, a Inglaterra registrava em 1995 a taxa de 65,6%, passando para 81,9% em 2003, e Cingapura passou de 62% em 1994 para 75% em 2002. Portanto, a evolução observada no Brasil de 51% em 2002 para 78% em 2005 também ocorreu em outros países num período imediatamente anterior.

Especificamente relacionado aos índices de sobrevivência das MPEs brasileiras podem ser adicionados outros elementos, por exemplo: os empresários que tem curso superior completo ou incompleto são 79% do total; aqueles com experiência anterior em empresas privadas subiram de 34% para 51%. O fator emocional relacionado com o desejo de ter seu próprio negócio subiu de 38% para 60%.

Na tabela 05 pode-se observar o perfil dos empresários.

**Tabela 05 – Perfil dos empresários.**

	2000/2002	2003	2004	2005
<b>SEGUNDO O GÊNERO</b>				
Masculino	62%	65%	64%	64%
Feminino	38%	35%	36%	36%
<b>MÉDIA DE IDADE</b>				
	-	39,67 anos	38,84 anos	37,97 anos
<b>ESCOLARIDADE</b>				
Até a 4ª série do ensino fundamental incompleto	3%	3%	2%	2%
Até a 8ª série do ensino fundamental incompleto	7%	10%	9%	8%
Ensino médio incompleto	14%	13%	10%	10%
Superior incompleto	46%	50%	50%	49%
Superior completo	29%	24%	29%	30%
<b>EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA</b>				
Funcionário de empresa privada	34%	54%	53%	51%
Autônomo	24%	18%	22%	19%
Empresário	10%	10%	10%	15%
Funcionário público	7%	5%	6%	5%
Outras experiências	25%	13%	9%	10%
<b>MOTIVOS PARA A CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA</b>				
Desejo de ter o próprio negócio	38%	63%	65%	60%
Identificou uma oportunidade de negócio	15%	36%	37%	43%
Para aumentar a renda da família	7%	35	37%	37%
Por influência de outras pessoas	4%	13%	11%	13%
Estava desempregado	16%	7%	7%	6%

Fonte: SEBRAE, 2007, adaptado pelos autores.

Pelos dados apresentados na tabela 05 observa-se que os empresários estão mais qualificados e com experiência obtida, na sua maioria, em empresas privadas. Apresentam-se mais bem preparados para enfrentar desafios do mercado, quando se observa que o percentual de empresários que identificou uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio 2000/2002 para expressivos 43% em 2005.

A pesquisa avaliada identificou, também, a impressão dos empresários no que diz respeito às: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora e a 3) logística empresarial, e qual a importância atribuída a estes fatores para o sucesso das empresas. Os resultados podem ser percebidos na tabela 06.

**Tabela 06** – Fatores condicionantes de sucesso das empresas segundo os empresários.

Categorias	Fatores	% empresários
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado que atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade	31%
	Aproveitamento de oportunidades	29%
	Perseverança	28%
	Liderança	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Fonte: SEBRAE, 2007. Adaptado pelos autores

Para os empresários é necessário ter um bom conhecimento do mercado que atuam (49%), o que pode ser traduzido, por exemplo, conhecer a clientela em potencial, seus hábitos e costumes a fim de intensificar os produtos que deseja adquirir, bem como as melhores fontes para aquisição de produtos e/ou insumos para a manutenção de seu estoque. Essa habilidade de conhecer o mercado pode ser traduzida pela frase de Jack Welch, em seu livro *Jack Definitivo*: “*Em geral, nos negócios, o importante é o cheiro, o sentimento e o toque, tanto quanto ou mais que os números*”.

No grupo da capacidade empreendedora, os atributos criatividade, perseverança e o aproveitamento das oportunidades são fatores que refletem a disposição e a competência empresarial para comandar os negócios.

O conjunto de fatores da logística operacional fornece as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção, tais como: capital, o trabalho especializado, recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para obtenção dos melhores resultados.

Segundo dados da mesma pesquisa quando perguntados sobre as principais áreas de conhecimento, ou as áreas mais importantes que o empresário deve conhecer para ter sucesso no seu empreendimento o planejamento é citado, na média, em 71% dos casos, seguido pela organização empresarial 54%, marketing com 47%, como mostra a tabela 07.



**Tabela 07** – Áreas de conhecimento importantes para as empresas segundo os Empresários.

	2003	2004	2005
Planejamento	70%	73%	71%
Organização empresarial	55%	57%	54%
Marketing/Propaganda	46%	49%	47%
Vendas	40%	45%	45%
Relações Humanas	35%	36%	38%
Análise financeira	31%	35%	36%
Conjuntura econômica	15%	16%	16%
Informática	12%	12%	12%
Processo decisório	6%	8%	8%

Fonte: SEBRAE, 2007. Adaptado pelos autores

O fator mais significativo na tabela 07 e que deve ser destacado é o baixo percentual (8%) atribuído pelos empresários ao processo de tomada de decisão. O tema, amplamente discutido no referencial teórico reflete a preocupação científica em se avaliar as causas deste fenômeno. Sabe-se, conforme Drucker (1967), que tomar a melhor decisão para a organização é fator determinante para seu sucesso. Drucker nos ensina que: 1º) definir o problema e 2º) especificar a resposta, são ações tão ou mais importante quanto incorporar a decisão ao dia a dia da organização. A revelação deste índice sugere uma investigação mais aprofundada sobre o comportamento do empreendedor da micro e pequena empresa no processo decisório. Quem influencia a tomada de decisão e por quê? Qual o grau de importância da opinião dos familiares, que não participam diretamente da gestão, nas questões estratégicas da empresa? São questões que merecem respostas mais precisas para que possamos entender e contribuir cada vez mais com o universo deste importante segmento da economia mundial.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação científica do fenômeno empreendedorismo vem avançando significativamente nas últimas décadas encontrando espaço principalmente no Brasil. Enquanto outras ciências possuem centenas de anos de amadurecimento este campo de pesquisa é relativamente recente e, cada vez mais, seu avanço representa uma conseqüência da necessidade atual de compreender-se o comportamento e o perfil do empreendedor. O ato de empreender, relacionado aos micro e pequenos negócios, apesar de não ser atividade recente, somente nas últimas décadas tem conseguido atenção dos órgãos oficiais. Mesmo assim, há uma carência de

indicadores e dados históricos que possam demonstrar o comportamento gerencial nos pequenos empreendimentos. A administração, enquanto ciência, tenta contribuir para o entendimento das causas do fracasso e/ou sucesso das organizações. Esse esforço, de compreender o empreendedorismo como disciplina, pode ser percebido nas publicações científicas, congressos e mesmo na estrutura dos cursos de graduação em administração que já incluem o empreendedorismo como disciplina obrigatória e não como coadjuvante.

O presente artigo se propôs a analisar o planejamento e da tomada de decisão como fatores condicionantes para o sucesso das organizações. Longe de ser apenas retórica, a proposta foi construída com base em indicadores e pesquisas recentes que demonstram que 03 em cada 10 empresas fecham suas portas antes de concluírem dois anos de existência. Essa preocupação, que permeia também o ambiente político e empresarial, está fundada no papel que as micro e pequenas empresas desempenham na sociedade. Só em empregos gerados são mais de 60 milhões no Brasil.

Não é função de este artigo defender o planejamento estratégico, nem tão pouco os processos de tomada de decisão, como fatores únicos e definitivos para o sucesso das organizações. Neste ambiente complexo outros fatores merecem atenção. Fatores internos como a participação dos membros da família na sociedade, a falta de profissionalização da gestão e principalmente a descontinuidade das empresas em função da saída do proprietário, são elementos que a médio e longo prazo podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas. Fatores externos como concorrência acirrada, legislação e falta de políticas públicas de incentivo ao setor, são barreiras apontadas como inibidoras do crescimento dos pequenos negócios.

Para Fleck (2003) a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autoperpetuação do negócio esta condicionada a uma busca minuciosa por soluções e por respostas rápidas aos desafios do mercado.

Este estudo não responde a todas as questões implícitas à sobrevivência das micro e pequenas empresas, nem foi sua pretensão. A grande contribuição do trabalho está no questionamento e nas dúvidas suscitados sobre a eficácia ou não do planejamento como ferramenta capaz de minimizar os riscos de fracasso e a tomada de decisão como fator comportamental do líder da micro e pequena empresa e sua implicação para o sucesso das organizações.

## REFERÊNCIAS

- ACKOFF, Russel L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.
- ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.
- ALLOUCHE, J. & AMANN, B. **L'entreprise familiale: un état de l'art**. Finance, Contrôle, Stratégie, 1-34, 1999.
- BRAGA, N. - **O Processo Decisório em Organizações Brasileiras: Comportamentos Comunicativos**. Rio de Janeiro: Vol. 22 (4): 34-51, Out./Dez. 1988.
- CARVALHO, Horácio Martins. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo, Brasiliense, 1979.
- CASTOR, B. V. Jobim & SUGA, Nelson. **Planejamento e ação planejada: o difícil binômio**. Revista de administração pública. Rio de Janeiro, 1988.
- CHUA, J. H. & Christman, J. J. **Defining the family business by behaviour**. Entrepreneurship Theory and Practice, 23(4), 19-38. 1999.
- DRUCKER, P. F. **The Effective Decision** - EUA HBR Harvard Business Review, Jan./Fev.1967 n° 67105, p.92-98
- FLECK, Denise. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. Economia Empresarial. **Revista Economia & Conjuntura: Análise da Conjuntura Macroeconômica**. Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, abr. 2003.
- HAMEL, Gary. **Liderando a Revolução**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000.
- LEONE, N. **A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa**. Revista de Administração, 27(3), 84-91. 1992.
- LODI, J.B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.
- MORGAN, G. - **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Paulo Roberto. **Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos:** considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS F., Paulo. Planejamento empresarial: teoria e prática. Rio de Janeiro, Livros Técnicos e Científicos, 1982.

NETO, R. S. **Familiar & Sucessão.** Sala virtual A empresa familiar. Disponível em: <<http://www.ibgc.org.br>. Acesso em 28 de março de 2002.>

ORTIGARA, Anacleto Angelo. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas do Estado de Santa Catarina,** 2006, 173f. Tese. Programa de pós-graduação em engenharia de produção, UFSC, Florianópolis

PETERSON, M. W. et al. **Improving academic management:** a handbook of planning and institutional research. San Francisco, Jossey-Bass, 1988.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva:** Criando e sustentando um desempenho superior. 7ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RAMOS, Alberto Guerreiro: **A Nova Ciência das Organizações -** Uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICA D. **Quem São As Empresas Familiares?** Sala virtual de Quem são as empresas familiares? Disponível em:<<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>. Acesso em 11 de outubro de 2003.>

SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na exportação brasileira:** Brasil e estados. Brasília: 2008.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005.** Brasília, 2007.

SEMLER, Ricardo. **Virando a própria mesa.** São Paulo: Best Seller, 1988.

SIMON, H. **Comportamento Administrativo -** Estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas - 3ª Edição - Rio de Janeiro - Ed. FGV – 1979.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre.** Paris: Éditions Management & Societé. 2000.

WESTHEAD, P. & COWLING, M. (1998). **Family firm research:** The need for a methodological rethink. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(1), 31-56.