

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ  
CETREDE – CENTRO DE TREINAMENTO E  
DESENVOLVIMENTO**

**ESPECIALIZAÇÃO EM ESTRATÉGIA E  
GESTÃO EMPRESARIAL**

**O PERFIL DAS PEQUENAS EMPRESAS:  
A LUTA PELA SOBREVIVENCIA**

**NARA BARBOSA LIMA**

**Fortaleza, Março, 2005**

O PERFIL DAS PEQUENAS EMPRESAS:  
A LUTA PELA SOBREVIVENCIA

NARA BARBOSA LIMA

Orientadora: Ms. Alessandra Silva Xavier

Monografia apresentada à  
Faculdade de Economia,  
Administração, Atuária e  
Contabilidade e ao CETREDE, para  
obtenção do grau de Especialista em  
Estratégia e Gestão Empresarial.

Fortaleza – CE  
2005.

# FOLHA DE APROVAÇÃO

Esta monografia foi submetida à Coordenação do curso de especialização, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Especialista em Estratégia e gestão empresarial, outorgado pela Universidade Federal do Ceará – UFC e encontra-se à disposição dos interessados na Biblioteca da referida Universidade.

A citação de qualquer trecho desta monografia é permitida, desde que feitas de acordo com as normas de ética científicas.

Média

---

**Nara Barbosa Lima**

Nota

---

**Profa Ms. Alessandra Xavier**

Profa. Orientadora

Monografia aprovada em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_

# DEDICATORIA

Dedico este trabalho a minha família, que me incentiva sempre, dando força em todas as etapas de minha vida. Dedico, também, aos meus professores que, pelo meu sucesso, passaram conhecimentos necessários para que este momento acontecesse.

“Nem tão longe que eu não possa ver,  
nem tão perto que eu possa tocar,  
nem tão longe que eu não possa crer,  
que um dia chego lá.”

Humberto Gessinger

# AGRADECIMENTOS

Ao ser supremo Deus, Deus, por sua imensa bondade;

Aos professores e palestrantes das diversas disciplinas do Curso, que ao transmitirem conhecimentos, engrandeceram-nos como profissionais;

Aos colegas de sala, com que tive oportunidade de trocar experiências profissionais;

À minha orientadora, Alessandra Xavier, cuja a orientação foi fundamental para a conclusão deste trabalho;

A todos aqueles que contribuíram, direta ou indiretamente, para realização deste trabalho.

## RESUMO

O presente estudo explora inicialmente o universo das micro e pequenas empresa, no qual é feito um breve histórico das empresas, em seguida, tratando da questão de sua definição e classificação sob uma perspectiva global. Evidencia sua importância econômica e social através da exposição de dados estatísticos abrangendo as principais regiões do país. A seguir investiga o desafio de sobrevivência dessas pequenas organizações no Brasil e busca identificar os principais fatores interno e externos que exercem influencia sobre seu sucesso e insucesso. Diante de tais fatores, objetiva-se discutir a problemática fragilidade das pequenas e médias empresas. A partir dos estudos propostos, verificou-se a necessidade de aprimoramento da capacidade gerencial, pois a fragilidade administrativa e carência de informações gerenciais, são alguns dos responsáveis pelo fracasso das pequenas empresas.

# ÍNDICE

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. UNIVERSO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	14
1.1 Histórico das empresas .....	14
1.2 Conceito e Classificação das MPE'S .....	18
1.3 O papel econômico das Pequenas Empresas.....	23
<b>2. O DESAFIO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS</b> .....	34
2.1 Estágio das Micros e Pequenas Empresas.....	34
2.2 Fatores que restringem o crescimento das empresas .....	40
2.2.1 Fatores Internos que restringem o crescimento das empresas .....	40
2.2.2 Fatores Externos que restringem o crescimento das empresas .....	42
2.3 Costumes e Práticas comuns que imibem o desenvolvimento das PME'S.....	47
2.4 A Taxa de sobrevivência das Empresas no Brasil .....	49
2.4.1 Perfil das Empresas Cearenses.....	52
2.5 Principais Motivos da Mortalidade das Empresas .....	53
<b>CONCLUSÕES</b> .....	57
<b>BLIBLIOGRAFIA</b> .....	59



## **TABELAS**

01 – Classificação das empresas segundo o número de funcionários.....	20
02 – Classificação das empresas segundo Faturamento Bruto Anual .....	20
03 – Classificação das empresas segundo estrutura Administrativa .....	21
04 – Distribuição das empresas Industriais, Comerciais e de Serviços .....	25
05 – Distribuição do pessoal ocupado, segundo Porte das empresas e Setor.....	26
06 – Número de estabelecimentos por Porte e Região Geográfica.....	28
07 – Número de trabalhadores por Porte e Região Geográfica .....	28
08 – Distribuição de salários e outras remunerações, segundo o Porte das empresas e por Setor.....	30
09 – Distribuição da Receita/Valor Bruto da Produção Industrial, segundo Porte das empresas e por setor.....	31
10 – Padrão de comportamento predominante dos empresários de PME'S no Brasil.....	41
11 – Distorções, vedações legais e excessiva burocracia aplicada as MPE'S.....	45
12 – Taxa de Mortalidade por Região e Brasil.....	50
13 – Natalidade e estimativa de empresas segundo a Região e Brasil .....	50
14 – Mortalidade e Natalidade das Micros e Pequenas empresas Cearenses .....	52

## **GRAFICO**

01 – Taxa de mortalidade por Idade e Porte .....	51
--	----

## **FIGURA**

01 – Benefícios obtidos com a utilização de Tecnologia da Informação .....	48
--	----

# INTRODUÇÃO

A pequena empresa foi o ponto de partida do desenvolvimento da maioria dos países industrializados de hoje. Foi a pequena empresa que difundiu as habilidades e os valores e forneceu os meios para a acumulação inicial de poupanças domésticas para investimentos. Foi a pequena empresa que atendeu às necessidades das grandes indústrias na medida em que as mesmas evoluíram e criaram as redes de distribuição que proporcionaram o equilíbrio para a solução da equação produção-distribuição da economia. Ininterruptamente, o pequeno agricultor forneceu os alimentos que viabilizaram a urbanização e a industrialização.

Este processo ocorreu de forma lenta, no transcorrer de várias gerações, nos Estados Unidos e na Europa. Na experiência dos países que se industrializaram posteriormente, como o Japão e em certas regiões da Itália, o processo de desenvolvimento se realizou a um ritmo acelerado, o que intensificou os problemas dos ajustamentos sociais, políticos e econômicos.

Segundo Solomom (1986:64)

*em quase todos os países do terceiro mundo, a pequena empresa utiliza técnicas tradicionais de produção e usa maquinaria obsoleta. Os locais de trabalho são improvisados e inadequados para conseguir eficiência. O controle de qualidade é baixo. A falta de padrões básicos significa que a produtividade é voltada para mercadorias de baixo preço, em geral para o mercado local. Não obstante, a produção das pequenas empresas proporciona suporte econômico significativo aos esforços gerais de desenvolvimento das nações pobres.*

No século XX, prevaleceu a tendência em favorecer as grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominavam a economia mundial. As políticas oficiais voltavam-se às grandes unidades de produção e aos mecanismos de propriedade. Era este o contexto tanto em países desenvolvidos quanto em desenvolvimento (ACS apud PINHEIRO, 1996) Mas uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, abordando o importante papel que as Micros e Pequenas empresas vem apresentando em todas as economias.

O confronto ou mesmo a comparação das grandes com as pequenas empresas é algo complexo, pois ambas são necessárias para o desenvolvimento sócio-econômico de uma nação, embora se diferenciem por diversas características, como o perfil do fundador, a estrutura administrativa, a produtividade, o nível tecnológico, entre outras.

A força dos pequenos negócios move a economia brasileira. O desenvolvimento econômico e social do país passa pelos Micro e Pequenos Negócios, pois estes capitalizam o desenvolvimento, a atividade econômica e a geração de emprego e renda.

Com a globalização houve uma expansão dos pequenos negócios, exigindo que as empresas se tornassem mais eficientes. Nesta era da eficiência, se requer empresas menores e com maior índice de produtividade. O resultado é a disseminação dos pequenos e micro negócios. Some-se isto ao fato delas terem demonstrado ao longo dos anos, suas estruturas flexíveis lhes permitem responder melhora os desafios dessa mesma globalização, como as crises financeiras.

Dentro de um cenário econômico de incertezas, onde o mercado financeiro é volátil pois as taxas de juros e dólar podem subir ou cair acentuadamente, num período de tempo muito curto, as micros e pequenas empresas necessitam adquirir conhecimentos básicos sobre administração financeira e buscar

capacitação adequada para criar e maximizar seu valor agregado, dentro da realidade de cada negocio.

Pois sendo o Brasil um país com grande população e ainda não desenvolvido, o mesmo oferece um amplo leque de oportunidade para todo tipo de negocio. Isto, entretanto não implica que qualquer empresa que nasça tenha sucesso como garantia. Na verdade o que se verifica no Brasil é uma alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas, cuja origem está vinculada entre outras coisas na falta de preparo para a gestão por parte do empresário brasileiro.

Hoje o interesse despertado pelas MPES vai além de suas possibilidades de sobrevivência. É fruto do reconhecimento de sua capacidade de contribuir, mais eficazmente, ao desempenho da política do Estado, ao fortalecimento econômico e a um desenvolvimento social verdadeiro:

*O apoio à pequena empresa ocupa atualmente uma posição central dentro do marco das políticas econômicas e sociais públicas. Existe reconhecimento dos benefícios de se ter um setor de pequena empresa grande e dinâmico, particularmente em termos de geração de empregos. Nos recentes anos, tem aumentado a intenção tanto pública como privada para encorajar a formação de novas pequenas empresas e o crescimento das já existentes. ( WILSON & GORB, 1983, p.19, apud PINHEIRO, 1996, p.16)*

Considerando a importância da pequena empresa no desenvolvimento econômico e social do país e a sua incapacidade de sobrevivência revelada pelas altas taxas de mortalidade das empresas desse porte, é que busco responder: **Quais os principais fatores da elevada taxa de mortalidade das Micros e Pequenas empresas?**

Para tanto o presente trabalho está dois capítulos. No primeiro abordo aspectos teóricos relacionados às pequenas empresas, apontando aspectos históricos e contextuais da relação com o capital. No segundo capítulo é realizada uma incursão pela realidade das pequenas empresas no Brasil e no Ceará onde busca-se detectar os elementos que causam a mortalidade da pequena empresa visando a apresentar algumas possibilidades de fomentar o desenvolvimento das mesmas.

# **1. O UNIVERSO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS**

No século XX, prevaleceu a tendência em favorecer as grandes e até mesmo gigantescas empresas que dominavam a economia mundial. As políticas oficiais voltavam-se às grandes unidades de produção e ao mecanismo de propriedade. Era este o contexto tanto em países desenvolvidos quanto naqueles em desenvolvimento (ACS apud PINHEIRO, 1996) Mas uma nova visão vem surgindo recentemente na literatura, abordando o importante papel que as pequenas empresas vêm apresentando em todas as economias.

Conhecer o universo da pequena empresa é participar da vida cotidiana de milhares de empresários de micro e pequena empresa no Brasil. É sentir orgulho e responsabilidade ao saber que “o futuro do Brasil passa pelas pequenas empresas” (SEBRAE, 2002) e que sua importância social é reconhecida e apontada, por muitos, como solução para diversos problemas enfrentados pelo país. Todas estas questões serão discutidas nesse capítulo e também questões polêmicas como a classificação das MPEs e a multiplicidade de critérios utilizados para sua definição.

## **1.1 HISTÓRICO DAS EMPRESAS**

Apesar de sempre ter existido o trabalho organizado, a história das empresas e, sobretudo, a história da sua administração, é recente e teve seu início há pouco tempo. Durante toda a sua longa história até meados do Século XVIII, as empresas se desenvolveram com uma impressionante lentidão. A partir de 1776, com a invenção da máquina a vapor por James Watt e sua conseqüente aplicação à produção, surgiu uma nova concepção de trabalho, que veio modificar completamente a estrutura social e comercial da época, provocando profundas e rápidas mudanças de ordem econômica, política e social que, em um período de

aproximadamente um século, foram maiores do que todas as mudanças ocorridas no milênio anterior.

Mas o que se entende por empresa? Segundo LAKATOS (1997, p. 199), “empresa significa uma unidade produtora (de bens e serviços), fundamentada na livre iniciativa, individual, assim como na obtenção e livre disposição de renda”. Uma empresa é uma organização e como tal é caracterizada por GIBSON; IVANCEVICH; DONNELLY (1988) como sendo instrumento vital para a sociedade, formada por indivíduos cujo comportamento e ação conjunta são voltados para determinadas metas ou para objetivos.

A história das empresas pode ser descritas de maneira sucinta através de seis fases:

**1. Fase artesanal:** vai desde a antigüidade até aproximadamente 1780, quando se inicia a Revolução Industrial. Nesta fase, o regime de reprodução é fundamental no artesanato rudimentar, havendo predomínio de pequenas oficinas, granjas e agricultura, com base no trabalho escravo, com ferramentas toscas. Há resquícios ainda do feudalismo, e o sistema comercial é baseado na antiga tradição de trocas locais.

**2. Fase da transição do artesanato à Industrialização:** é a nascente fase da industrialização, da mecanização das oficinas e da agricultura. Os dois grandes expoentes são o carvão (a nova fonte básica de energia) e o ferro (o material básico), que passa a ter importância no desenvolvimento dos países. A partir da máquina a vapor e da aplicação da força motriz do vapor à produção e conseqüente aparecimento do sistema fabril: as oficinas mecanizadas transformam-se lentamente em fábricas e usinas dotadas de enormes e pesadas máquinas, que passa a substituir o esforço muscular humano. Os transportes sofrem vigoroso desenvolvimento com a navegação a vapor (1807), com a invenção da locomotiva a vapor e o aparecimento das primeiras estradas de ferro

de grande porte (a partir de 1823). As comunicações são incrementadas com o aparecimento do telégrafo elétrico (1835) e do selo postal (1840).

**3. Fase do Desenvolvimento Industrial:** corresponde a Segunda Revolução Industrial, entre 1860 e 1914. Os dois grandes expoentes é o aço (o novo material básico, cujo processo de fabricação foi desenvolvido a partir de 1856) e a eletricidade. Dá-se a substituição do ferro pelo aço, como material industrial, e do vapor pela eletricidade e pelos derivados de petróleo, como principais fontes de energia. Tem-se, aqui o desenvolvimento da maquinaria, com o aparecimento do motor elétrico (1873). Nota-se um crescente domínio da nascente indústria pela ciência e pelo avanço tecnológico. Há transformações radicais nos transportes (com o surgimento do automóvel em 1880, e do avião em 1906) e nas comunicações (com o surgimento do telégrafo sem fio, do telefone em 1876, e do cinema), e o mundo se torna cada vez menor. O Capitalismo industrial dá lugar ao capitalismo financeiro, surgindo os grandes bancos e instituições financeiras, ao lado de uma espetacular ampliação de mercado. As empresas crescem assustadoramente e passam por um processo de burocratização em face ao seu tamanho e por um enfoque mecanicista de suas funções.

**4. Fase do gigantismo industrial:** é a fase situada entre as duas guerras mundiais (entre 1914 e 1945) nas quais se utilizam organização e tecnologia avançada para fins bélicos. É a fase que compreende a grande depressão econômica de 1929 e a crise mundial por ela provocada. É, sobretudo, a fase em que as empresas atingem proporções enormes, atuando em operações de âmbito internacionais e multinacionais. Ocorre o predomínio de aplicações técnico-científica e ênfase em materiais petroquímicos. Os transportes se intensificam: navegação de grande porte, estradas de ferro e rodovias, aprimoramento do automóvel e do avião. As comunicações se tornam mais amplas e rápidas, com o rádio e a televisão. O mundo se torna menor e mais complexo.



**5. Fase moderna:** vai de 1945 (pós-guerra) a 1980, marcada por uma nítida separação entre os países desenvolvidos (industrializados), os subdesenvolvidos (não-industrializados) e os países em desenvolvimento. O desenvolvimento tecnológico é surpreendente e se torna mais rápido a sua utilização para fins comerciais através de produtos e processos mais sofisticados. Novos materiais básicos surgem (como o plástico, o alumínio, novas fibras têxteis sintéticas, o concreto protendido) e novas fontes de energia são desenvolvidas (a energia nuclear, a energia solar); contudo, o petróleo e a eletricidade mantêm seu domínio. Novas tecnologias surgem (como o circuito integrado, o transistor, o silício, provocando o aparecimento de novas maravilhas da atualidade (televisão a cores, som de alta fidelidade, o computador, a máquina de calcular eletrônica, a comunicação telefônica e a transmissão de TV por satélite, a popularização do automóvel). Esses fenômenos são conseqüente de um fenômeno maior: eles são inventados, criados, projetados e construídos dentro das empresas. A pesquisa e o desenvolvimento tecnológico passam a ser feitos dentro das empresas e orientadas para usos comerciais. O mundo se torna menor ainda em face do incrível incremento das comunicações e dos negócios em âmbito internacional, mas se torna também cada vez mais complexo e mutável. Essa complexidade e mutabilidade trazem uma novidade consigo: a incerteza e a imprevisibilidade do que irá acontecer.

**6. Fase da globalização:** É a fase após 1980, carregada de desafios, dificuldades, ameaças, coações, contingências, restrições e toda sorte de adversidade para as empresas. É a fase em que o ambiente externo se caracteriza por uma complexidade e mutabilidade que as empresas não conseguem decifrar e interpretar adequadamente. Assim, ocorre a incerteza por parte das empresas em relação aquilo que está ocorrendo ao seu redor e, principalmente, a incerteza quanto ao que poderá ocorrer em um futuro próximo ou remoto. Nesta fase as empresas lutam com acirrada concorrência, dificuldade em entender as reações do mercado e as ações dos concorrentes. A tradição e o passado são coisas que se foram e que não resolverão os problemas da

atualidade. Em outros termos, a maneira tradicional de administrar e de fazer as coisas como elas sempre foram feitas no passado não proporcionará os resultados adequados. Tudo mudou. E a administração também. Uma terceira Revolução Industrial marca esta fase: a revolução do computador.

## **1.2 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DA MPE'S**

O tamanho não modifica a natureza de uma empresa ou os princípios de sua administração, não altera os problemas básicos dos administradores e , ainda, não afeta a administração do trabalho e do trabalhador. Mas o tamanho afeta a estrutura administrativa, pois cada tamanho exige um comportamento e uma atitude diferente dos órgãos administradores (DRUCKER, 1981).

Especificar um padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente complexo e arbitrário, pois instituições, associações e pesquisadores adotam critérios diferentes para propósitos diferentes. Ainda há considerar que alguns critérios podem ser aplicáveis a todas as áreas industriais, enquanto outros são relevantes apenas para certos tipos de negócios.

A classificação das empresas é uma questão problemática para os pesquisadores, dada a diversidade de critérios, o tamanho das empresas e as suas condições econômicas e produtivas. Este item não tem como objetivo avaliar os critérios de classificação, mas apenas descrever os considerados mais relevantes e a classificação a ser utilizada neste trabalho.

Geralmente, os critérios utilizados para definir o tamanho de uma empresa são de ordem qualitativa ou quantitativa. Os qualitativos, embora sejam mais subjetivos e difíceis de definir, uma vez que implicam de difícil mensuração, exprimem com maior veracidade a natureza da empresa, levando em conta, na sua definição, aspectos administrativos como, por exemplo: tecnologia

empregada, estrutura da organização, nível de especialização da mão-de-obra, relacionamento entre administradores e empregados, tipos de máquinas e ferramentas, utilização de técnicas de administração, entre outros. Já os quantitativos são, geralmente, de ordem econômica e/ou contábil, sendo definidos com base em aspectos como faturamentos brutos anual, número de funcionários, volume de salários, capital social, lucro, patrimônio líquido, produtividade, participação no mercado e outros.

O critério quantitativo é o mais utilizado porque facilita obtenção de informação a respeito das empresas e permite a realização de análises comparativas entre estas. No entanto, o critério utilizado por instituições públicas e privadas difere em relação ao indicador adotado. Dentre os quantitativos, em geral se usa aquele que considera o número de empregados, dado que é facilmente levantado nas empresa e não varia de acordo com correções monetárias, como acontece como os outros critérios.

No Brasil vários critérios são utilizados por diferentes instituições públicas e privadas. De acordo como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio à Micros e Pequenas Empresa) o conceito de micro-empresa e empresa de pequeno porte é diversificada e varia de acordo com a região, o porte econômico-financeiro, o ramo de negócio e a forma jurídica. O SEBRAE adota o critério estabelecido pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), que classifica as empresas segundo o número de funcionários combinado como o setor de atuação da empresa. O Governo Federal, para fins de tributação e vigência do SIMPLES, diferencia em micro-empresa e empresa de pequeno porte, considerando o faturamento bruto anual (Lei Federal nº 9.841 de 05/10/99).

Os critérios para as definições do porte da empresa, conforme o número de funcionários e faturamento bruto anual, utilizados atualmente no Brasil, estão apresentados nas tabelas 1 e 2 respectivamente.

**Tabela 1**

**Classificação das empresas segundo o número de funcionários**

<b>SETOR</b>	<b>COMERCIO e SERVIÇO</b>	<b>INDUSTRIA</b>
<b>PORTE</b>		
Microempresa	Até 09	Até 19
Empresa de pequeno porte	de 10 a 49	de 20 a 99
Empresa de médio porte	de 50 a 99	de 100 a 499
Empresa de grande porte	mais e 99	mais de 499

Fonte: SEBRAE (2000:1)

**Tabela 2**

**Classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual**

<b>PORTE</b>	<b>FATURAMENTO BRUTO ANUAL</b>
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Empresa de Pequeno Porte	de R\$ 244.000,00 a R\$ 1.200.000,00

Fonte: SEBRAE (2000:1)

É importante ressaltar que, embora o critério de número de empregados seja o mais utilizado, o melhor critério depende do propósito do usuário. RATTNER (1985) faz uma crítica à utilização do critério de número de funcionários, pois ao se adotar este parâmetro, esta se assumindo não apenas que este fator é determinante da produtividade e fundamental para o desempenho da empresa da, da industria e da economia como um todo, mas também que possibilita classificar, em uma mesma categoria, as empresa de capital intensivo e as artesanais, de mão-de-obra intensiva.

O Critério que considera a receita ou faturamento anual também gera distorções, pois apenas o montante monetário não indica a estrutura empresarial e administrativa correspondente, podendo variar conforme o ramo de atuação da empresa.

Segundo DRUCKER (1981), o parâmetro mais comum é o número de funcionários, pois à medida que a empresa aumenta consideravelmente seu quadro de funcionários, sofre uma modificação de estrutura e comportamento. Mas, embora seja um parâmetro relevante, o número de funcionários em si não é determinante, pois existem empresas com um número reduzido de funcionários e características de uma grande empresa, bem como empresas com um número elevado de funcionários e característica de uma pequena empresa.

Considerando as dificuldades em se estabelecer o tamanho da empresa, DRUCKER (1981) alega que a estrutura administrativa, especialmente a estrutura da alta administração, é, portanto, o único critério de confiança para avaliar o tamanho de uma empresa, afirmando que uma empresa é do tamanho da estrutura administrativa de que necessita. Assim, o autor, a partir da estrutura administrativa, apresenta quatro estágios do tamanho de uma empresa, cada qual com características distintas, conforme tabela 3.

**Tabela 3**  
**Classificação das empresas segundo a estrutura administrativa**

<b>PORTE</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Micro	Não existe separação de níveis hierárquicos. O dirigente utiliza a maior parte do tempo em tarefas operacionais do empreendimento. O restante do tempo é utilizado em funções do empreendimento (compras, contabilidade, etc.).
Pequena	A empresa já necessita de uma organização administrativa, exige um nível administrativo entre o “chefe” e os trabalhadores. O dirigente acumula as seguintes funções: a maior parte do tempo é utilizada em áreas funcionais (finanças, vendas, compras, etc.) e o restante do tempo é direcionado à função de direção e a tarefas operacionais.
Média	O cargo de cúpula exige dedicação em tempo integral e os objetivos empresariais globais não podem ser estabelecidos pelo ocupante deste cargo. A inaptidão, na resolução dos problemas de organização administrativa, é uma das causas mais frequentes e graves de dificuldades deste estágio.
Grande	A função de direção suplanta a capacidade de uma pessoa, dividindo-se em coordenação de níveis médios e estabelecimento de objetivos empresariais.

Fonte: Elaboração própria a partir de DRUCKER ( 1981: 221-223)

Para DRUCKER (1981), cada um dos estágios do tamanho de uma empresa não só exige uma estrutura administrativa específica, como também apresenta problemas distintos e deficiências típicas. Acrescenta que o maior problema das pequenas empresas é que geralmente, são pequenas demais para manter a administração de que precisam. Os cargos de cúpula destas empresas exigem uma versatilidade maior que as posições correspondentes nas grandes empresas.

A pequena empresa possui algumas características próprias que, segundo PINHEIRO (1996), são geralmente delimitadas pelos seguintes fatores:

É de propriedade de um indivíduo ou pequeno grupo de pessoas; é administrada pelo(s) proprietário(s) de forma independente e, mesmo quando profissionalizada este(s) se conserva(m) como o principal centro de decisões; seu capital é financiado basicamente pelo(s) proprietários; tem uma área de operações, limitada geralmente à sua localização, ou, quando muito, à região onde está situada; a sua atividade produtiva não ocupa uma posição de destaque ou predominante em relação ao mercado.

Por fim, pode-se dizer que as pequenas empresa distinguem-se pelo tamanho, nicho de produto/mercado e estágio de desenvolvimento.

Como foi apresentado, não existe um critério ideal para a classificação das empresas, pois o mais adequado depende do propósito de sua adoção. Assim, neste trabalho, para definição do porte da empresa, recorrer-se-á ao critério que considera o número de funcionários, por ser o mais utilizado no país, tanto por instituições privadas e públicas como investigação científica.

Mas, o que é uma empresa? Conforme CHIAVENATO (1995), empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Geralmente, as

empresas são constituídas de várias pessoas, embora existam empresas individuais, formadas por apenas um indivíduo. As pessoas juntam-se para atingir objetivos que isoladamente seria impossível alcançar. Esses objetivos podem ser classificados em diretos e indiretos. Os objetivos diretos são geralmente a produção ou venda de mercadorias ou a prestação de serviços. Para funcionar, a empresa requer recursos humanos (pessoas), recursos materiais (como máquinas e equipamentos, móveis e utensílios) e recursos financeiros (como capital ou dinheiro). A empresa também persegue objetivos indiretos: almeja ganhar mais do que gastar para produzir ou vender suas mercadorias ou prestar serviços. A este excedente dá-se o nome de lucro. O lucro é a remuneração do empreendedor que cria e impulsiona a empresa em uma situação na qual enfrenta o risco e a incerteza.

A empresa também cumpre outro objetivo indireto – atendimento das necessidades do cliente. Ao produzir ou vender mercadorias ou ao prestar serviços, a empresa supre necessidades da comunidade. Ainda, indiretamente, a empresa tem várias finalidades sociais, como:

- criação de oportunidades de emprego;
- disseminação da atividade econômica;
- distribuição dos ganhos via pagamento de salários;
- pagamento a fornecedores de serviços;
- pagamento de impostos;
- a qualidade de vida das empresas.

### **1.3 O PAPEL ECONÔMICO DAS PEQUENAS EMPRESAS**

De acordo com LONGENECKER et al. (1997) as pequenas empresas, como parte da comunidade empresarial, colaboram para o bem-estar econômico da nação, produzindo uma parte do total dos bens e serviços. Além disso, possuem

algumas qualidades que acabam por oferecer contribuições excepcionais, na medida em que:

- oferecem muitas oportunidades de emprego para uma população e uma economia em crescimento: enquanto as grandes empresas estão `achatando` e demitindo funcionários, as pequenas continuam a gerar emprego mesmo ao saírem de sua categoria de pequena empresa, ou seja, novos empregos são decorrentes de pequenas empresas e de sua expansão subsequente;
- introduzem inovações: a atividade inovadora tende a diminuir conforme o nível de concentração em um setor se eleva, daí a confirmação da importância da inovação nas pequenas empresas, que estimula a produtividade, fornecendo melhores produtos e métodos de produção;
- estimulam a competição: atuando como concorrentes econômicos, promovem um efeito saudável ao sistema capitalista;
- auxiliam as grandes empresa: desempenhando algumas funções com eficiência, tais como a função de distribuição, ligando produtores e clientes, e a função de fornecimento, que lhe permite atuar como fornecedores e subcontratações, colaboram para o sucesso das grandes empresa;
- produzem bens e serviços com eficiência: sendo menos afetadas por estruturas complexas, que inibem a flexibilidade e a produtividade de muitas organizações, são eficientes e mostram que ser maior não é necessariamente ser melhor.

A existência de um grande número de PMEs na economia leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo, além de proporcionar a redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência dos oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços no mercado (KRUGLIANSKAS, 1996).



Assim, a importância econômica das PMEs na economia vai além da prestação de atividades complementares às grandes empresas e, portanto, o apoio ao desenvolvimento e à importância deste setor pode ser também justificado através de alguns números da economia brasileira.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), dentre 3,6 milhões de empresas brasileiras existentes em 1998, 98,8% eram micro e pequenas empresas. Ou seja, as unidades de menor porte representam a imensa maioria das empresas brasileiras. Realidade que se verifica não apenas para o conjunto da economia, como em todos os setores de atividade, conforme pode ser comprovado pelos dados a seguir.

**Tabela 4**  
**Distribuição das Empresas Industriais, Comerciais e de Serviços**  
**por Porte e Setor (Brasil – 1998)**

Setor de Atividade	Composição (%)	Porte Empresarial							
		MPE		MDE		GE		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	14,4	505.991	98,2	7.826	1,5	1.601	0,3	515.418	100,0
Comércio	5,4	1.801.159	99,6	4.279	0,2	2.764	0,2	1.808.202	100,0
Serviços	35,3	1.241.782	98,1	9.634	0,8	13.885	1,1	1.265.301	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>3.548.932</b>	<b>98,8</b>	<b>21.739</b>	<b>0,6</b>	<b>18.250</b>	<b>0,5</b>	<b>3.588.921</b>	<b>100,0</b>

Fonte : SEBRAE, elaborado com dados do IBGE

Com relação à absorção de mão-de-obra, a configuração não é exatamente a mesma. Ainda cabe às grandes empresas a maior participação no emprego total, 47,2%, embora seguidas de perto pelas micro e pequenas, que respondem por 43,8% do pessoal ocupado. Isso ocorre porque a divisão das firmas e dos trabalhadores ainda reflete o padrão de crescimento econômico de décadas passadas. Ou seja, poucas firmas empregam grande contingente de

trabalhadores. Isso é especialmente constatado no setor de serviços, onde os grandes estabelecimentos, que representam somente 1,1% do total de firmas, respondem pela absorção de 67% da mão-de-obra ocupada. Na indústria, entretanto, tal comportamento já dá sinais de mudança, verificando-se maior participação dos menores estabelecimentos na absorção de trabalhadores. No setor de comércio, então, a primazia das micro e pequenas empresas é absoluta: empregam 78,4% dos trabalhadores (Tabela 5).

**Tabela 5:**  
**Distribuição do Pessoal Ocupado, segundo o Porte da Empresa por Setor**  
**(Brasil –1998)**

Setor de Atividade	Composição (%)	Porte Empresarial							
		MPE		MDE		GE		Total	
		Nº	%	Nº	%	Nº	%	Nº	%
Indústria	25,4	3.243.120	45,3	1.592.187	22,3	2.318.637	32,4	7.153.944	100,0
Comércio	22,1	4.887.822	78,4	291.082	4,7	1.057.871	17,0	6.236.775	100,0
Serviços	52,5	4.215.820	28,5	667.463	4,5	9.921.895	67,0	14.805.178	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>12.346.762</b>	<b>43,8</b>	<b>2.550.732</b>	<b>9,0</b>	<b>13.298.403</b>	<b>47,2</b>	<b>28.195.897</b>	<b>100,0</b>

Fonte : SEBRAE, elaborado com dados do IBGE

A presença predominante de empresas de menor porte é resultado da tendência de crescente participação das micro e pequenas firmas no total de estabelecimentos e no emprego ao longo dos últimos anos. Com efeito, entre 1990 e 1999, foram constituídas no Brasil 4,9 milhões de firmas, das quais 55% foram micro-empresas. Os dados da Relação Anual de Informações Sociais – RAIS, relativos ao setor formalizado da economia, confirmam esse comportamento. Indicam um crescimento de 25% na quantidade de microfirms e de 13% na de pequenas, contra apenas 1% de expansão do conjunto de médias e grandes empresas entre 1995 e 2000. Em termos de absorção de mão-de-obra, o comportamento nesses cinco anos foi similar: aumentos de 26% e de 11% no

número de trabalhadores nas micro e pequenas empresas formalizadas contra pífios 0,6% nas médias e grandes.

O significativo aumento da participação das micro-empresas reflete-se na quantidade líquida de empregos por elas gerados, isto é, no saldo entre contratações e desligamentos no período 1995-2000: mais de 1,4 milhão. Nas firmas de grande porte, a geração foi de somente 29,7 mil novos postos de trabalho no mesmo período.

Ressalte-se que a presença mais expressiva de empresas de menor porte é observada em todas as regiões do Brasil. Foram elas as que mais cresceram entre 1995 e 2000, acompanhando, inclusive, a recente tendência de desconcentração regional observada no país, na qual o Sudeste, embora ainda detenha 54% das firmas e 53% do emprego formal, perdem espaço para regiões como Centro-Oeste e Norte. Em termos percentuais, o número de microfirms na Região Norte, por exemplo, cresceu 63,2%, enquanto, no Sudeste, apenas 17,6%. Tal dinâmica fez com que, em 2000, a participação das micro-empresas no total superasse 90% em todas as regiões do país (Tabela 6).

A análise da distribuição regional do emprego formal (Tabela 7) mostra que as regiões Nordeste, Norte e Centro-Oeste ainda apresentam quantidades expressivas de trabalhadores em unidades de médio e grande porte: 61,7%, 61,4% e 58,7%, respectivamente. Na Região Sul, ao contrário, cerca de 51,7% dos trabalhadores estão em micro e pequenas unidades, sendo a região com maior percentual de empregados em micro-empresas – 30,9%. No Sudeste, onde o total de empregos continua concentrado apesar da perda de espaço para outras regiões, 47,7% da mão-de-obra está alocada em estabelecimentos de menor porte.

**Tabela 6**  
**Número de Estabelecimentos por Porte e Região Geográfica**  
**(Brasil – 2000)**

Porte da Empresa	Região					Total
	N	NE	SE	S	CO	
Micro	56.611	259.760	1.102.928	450.399	164.961	2.034.659
Pequena	4.708	18.210	71.561	24.108	8.537	127.124
Média	1.155	4.258	13.757	4.616	1.595	25.381
Grande	242	1.074	2.604	826	380	5.126
<b>Total</b>	<b>62.716</b>	<b>283.302</b>	<b>1.190.850</b>	<b>479,949</b>	<b>175,473</b>	<b>2.192.290</b>

Fonte: BNDES, elaborado com dados da RAIS 1995 e RAIS 2000 preliminar

**Tabela 7**  
**Número de Trabalhadores por Porte e Região Geográfica**  
**(Brasil – 2000)**

Porte da Empresa	Região					Total
	N	NE	SE	S	CO	
Micro	215.053	925.394	3.760.386	1.406.870	523.306	6.831.009
Pequena	191.374	722.443	2.813.751	946.296	326.854	5.000.718
Média	241.926	911.253	2.782.306	937.306	325.936	5.198.727
Grande	403.736	1.745.805	4.423.698	1.257.961	890.595	8.721.795
Total	1.052.089	4.304.895	13.780.141	4.548.433	2.066.691	25.752.249

Fonte: BNDES, elaborado com dados da RAIS 1995 e RAIS 2000 preliminar

Apesar do expressivo aumento da participação quantitativa das menores unidades produtivas na economia brasileira, sob o ponto de vista da geração de renda, elas ainda estão bastante aquém das grandes empresas. Os dados apresentados na Tabela 8 mostram que as maiores firmas são responsáveis por 72,4% da renda de salários e de outras remunerações geradas em 1998. As micro e pequenas empresas, embora detenham 98,8% do número de estabelecimentos e 43,8% do pessoal ocupado, respondem por apenas 17,4% dessa renda. Vale observar, todavia, que, no comércio, em vista da presença maciça das micro unidades, elas conseguem manter a dianteira, sendo responsáveis por 47,5% da renda do trabalho ali distribuída.

Essa diferenciação deixa claro que a remuneração da mão-de-obra nas microfirms ainda é substancialmente inferior ao observado nas grandes. Tal situação reflete tanto a menor qualificação da maioria dos trabalhadores ocupados nas menores empresas quanto a baixa qualidade dos postos de trabalho nelas existentes.

Entretanto, é importante ter em mente que essa realidade está mudando. Cada vez é mais heterogênea a composição dos trabalhadores empregados nas micro e pequenas empresas. Somam-se crescentemente aos empregados típicos dessas unidades os desempregados expulsos do funcionalismo público e/ou das empresas modernizadas e enxutas, os consultores altamente qualificados mas vítimas da terceirização e outros profissionais altamente preparados. Também se expande o segmento de pequenas unidades altamente especializadas onde é excelente a qualidade dos postos de trabalho.

**Tabela 8**  
**Distribuição de Salários e outras Remunerações,**  
**segundo o Porte da Empresa por Setor**  
**(Brasil – 1998)**

Setor de Atividade	(%)	Porte Empresarial							
		MPE		MDE		GE		Total	
		R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%	R\$ mil	%
Indústria	30,1	12.882.308	20,6	14.328.308	23,0	35.195.531	56,4	62.406.148	100,0
Comércio	9,8	9.595.167	47,5	1.906.291	9,4	8.711.640	43,1	20.213.097	100,0
Serviços	60,1	13.646.646	11,0	4.820.874	3,9	106.140.276	85,2	124.607.796	100,0
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>36.124.121</b>	<b>17,4</b>	<b>21.055.473</b>	<b>10,2</b>	<b>150.047.446</b>	<b>72,4</b>	<b>207.227.041</b>	<b>100,0</b>

Fonte : SEBRAE, elaborado com dados do IBGE

Analisando as informações relativas à capacidade de geração de receita agregada (Tabela 8), também se constata a distância entre o comportamento das grandes e das menores empresas. Essas últimas participam com apenas 28,2% no valor total do faturamento nos setores industrial, comercial e de serviços. No comércio, mais uma vez, é melhor a “performance”, na medida em que as micro e pequenas unidades conseguem responder por 45,3% da renda. Essa reduzida participação na geração de renda reflete, sem sombra de dúvida, a menor produtividade das empresas de reduzido porte, fato corroborado pela também pequena participação no PIB, 30%.

Com relação às exportações das menores firmas, verifica-se que estas ainda estão muito aquém do seu potencial. Em 2000, das 16 mil empresas que exportaram, apenas 50% eram micro e pequenas firmas, a grande maioria com intercâmbio somente com países do MERCOSUL (80%) e com participação no valor exportado de apenas 10%, de acordo com o FUNCEX.

Cumprе sublinhar que as características básicas das pequenas unidades produtivas no Brasil repetem-se nos países desenvolvidos. Nestes, as pequenas e médias empresas também constituem a absoluta maioria das firmas, representando cerca de 99% do total de empresas (dados da OCDE relativos a 1996). Contudo, essa importância cai bastante quando se observa sua contribuição no emprego total e no PIB. No primeiro caso, a participação média cai para algo em torno de 66% e, no segundo, para 47%. Sublinhe-se, todavia, que essas participações são substancialmente maiores do que as verificadas no Brasil, o que aponta para a maior produtividade das empresas de menor porte nos países desenvolvidos.

**Tabela 9**  
**Distribuição da Receita/Valor Bruto da Produção Industrial,**  
**segundo o Porte da Empresa por Setor**  
**(Brasil – 1994)**

Setor de Atividade	Composição	Porte Empresarial			
		MPE	MDE	GE	Total
Indústria	51,18	6,94	10,30	61,09	100,00
Comércio	32,70	23,04	22,30	45,13	100,00
Serviços	16,12	14,34	14,06	64,14	100,00
<b>Total</b>	<b>100,00</b>	<b>13,4</b>	<b>14,82</b>	<b>56,37</b>	<b>100,00</b>

Fonte : SEBRAE, elaborado com dados do IBGE

Constatada a crescente importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira, cabe indagar sobre o perfil dessas firmas.

Em termos bastante genéricos, pode-se segmentá-las em três amplas categorias:

- administradas no lar, utilizando tecnologias tradicionais, intensivas em trabalho não-qualificado e inseridas nos setores de vestuário/confecções, calçados e artigos de couro, móveis, confeitaria, trefilaria e produtos de ferro, etc.;
- um subconjunto de menor dimensão de micro e pequenas empresas presentes na maioria das atividades no setor terciário da economia, administradas por proprietários com algum grau de competência e conhecimento de mercado, em geral instaladas em local próprio e com algum tipo de apoio institucional;
- um subconjunto provavelmente ainda menor de pequenas empresas integradas a grandes empresas em “clusters” industriais, em geral como fornecedoras de matérias primas (são exemplos a indústria de calçados do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul, a indústria têxtil de Americana, em São Paulo, e a indústria de móveis de São João do Aruaru, no Ceará), e aquelas localizadas em nichos de alta tecnologia.

A última categoria reflete uma das facetas das mudanças de grande monta que vêm ocorrendo na estrutura produtiva nacional, num novo ambiente de reestruturação industrial e de abertura comercial. O Estado produtor e as grandes e pesadas estruturas empresariais que vigoraram no Brasil até os anos 80 perdem cada dia mais espaço no mundo globalizado de hoje. A nova realidade tem exigido estruturas produtivas ágeis e dinâmicas, melhor adaptadas às novas tecnologias e ao ambiente de incerteza.

A substituição da relação trabalhista pela comercial (terceirização) e a tendência à redução do núcleo “duro” da firma (trabalhadores em tempo integral e com contratos por prazo indefinido) são uma realidade. Com isso, as pequenas firmas crescem graças à terceirização, especialmente no setor de serviços, e também pelo fato de se tornarem mais competitivas em relação às grandes empresas, em vista da maior flexibilidade. Destacam-se os nichos tecnológicos, unidades produtoras enxutas e flexíveis, que, ao lado do crescente movimento de terceirização, apontam que os grandes empregadores do futuro tendem a ser as empresas de menor porte.



As categorias de micro e pequenas empresas caracterizadas seja por relações de produção familiares seja por algum grau de competência não são menos importantes. Nelas concentra-se grande parte da mão-de-obra ocupada, especialmente a alocada no setor informal do mercado de trabalho (que já é maior que o formal, atualmente). São essas empresas as que mais requerem esforços no sentido de elevar a produtividade e induzir a maior formalização da mão-de-obra ocupada, de modo a integrá-las ao setor moderno da economia. Tal estímulo, além de incentivar a geração de emprego e o aprimoramento da qualidade dos postos de trabalho, com reflexos positivos no nível de salários e outras remunerações, tenderá, automaticamente, a induzir uma maior desconcentração regional e amenizar a excessiva concentração de renda presente em nossa economia.

Em termos gerais, o que se observa é que o emprego que se reduz na indústria de transformação vai sendo direcionado para os outros setores de atividade com presença marcante de empresas de pequeno porte. Como consequência, gestões no sentido de viabilizar as pequenas unidades de produção inseridas tanto no processo de reestruturação produtiva em curso quanto nos setores mais tradicionais, bem como no sentido de incentivar seu crescimento têm que ser parte essencial de qualquer política de geração de emprego e renda atualmente.

## **2. O DESAFIO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Este capítulo tem o objetivo de aprofundar o conhecimento sobre a sobrevivência das firmas brasileiras. Apesar da grande importância econômica e social das micros e pequenas empresas, tanto para os países desenvolvidos quanto para os em desenvolvimento, a sua sobrevivência é uma questão constante no seu dia-a-dia. O panorama da sobrevivência das micros e pequenas empresas pode ser delineado a partir das altas taxas de natalidade (abertura de novas empresas) versus alta taxa de mortalidade.

Este capítulo tem o objetivo de conhecer os estágios de desenvolvimentos de uma empresa e os desafios enfrentados pelas mesma.

### **2.1 ESTÁGIOS DE DESENVOLVIMENTO DAS ORGANIZAÇÕES**

A utilidade do uso da teoria de ciclo de vida ou estágios nas organizações é reconhecida por muitos autores, todavia pode-se encontrar pontos de vista diferentes em relação ao número de estágios e propriamente à análise de cada modelo. Existem várias abordagens sobre as formas de se conhecer as fases pelas quais passa uma empresa durante sua existência. Entretanto, neste momento serão apresentadas apenas algumas abordagens: de LIPPITT, SCOTT, KATZ (apud SILVA, 1998), ADIZES (1990) e TAYLOR (1987).

O conceito de ciclo de vida sugere que as organizações assim como os seres vivos nascem, crescem, se modificam e envelhecem, passando por várias etapas, e igualmente como os seres vivos sofrem mudanças de comportamento ao longo de suas vidas. Em cada estágio manifestam-se padrões de comportamento e ocorrem dificuldades ou problemas característicos, assim como também surgem problemas de transição quando se ingressa num novo estágio de

desenvolvimento. Os estudos de ciclo de vida organizacionais visam demonstrar a variação das características das empresas nos diferentes estágios de vida, no decorrer do tempo.

As diferenças comportamentais durante o ciclo de vida da organização podem ser verificadas nos estudos apresentados por SILVA (1998, p.81), onde resume a visão de três correntes sobre o assunto: LIPPITT (1967), cujo modelo de ciclo de vida sugere que as organizações passam por três estágios de desenvolvimento, começando pela infância, juventude e maturidade. SCOTT (1971), sugere uma seqüência histórica, a empresa começa pelo empreendedorismo, passa pela formalização da burocracia e finalmente a forma de conglomerado diversificado. E, KATZ (1978), preconiza que as organizações desenvolvem sua estrutura no decorrer do tempo sem necessidade de identificar cada passo como acontecimento histórico. Desta forma o primeiro estágio baseia-se no sistema de produção cooperativa entre os membros. A coordenação e o controle são características do segundo estágio e no terceiro estágio a ênfase está no desenvolvimento de mecanismos de adaptação da empresa ao ambiente.

ADIZES (1990, p.2), esclarece que o crescimento e o envelhecimento das organizações, da mesma forma que nos seres vivos, manifesta-se principalmente pela inter-relação entre flexibilidade e controlabilidade. Quando envelhecem essa relação se altera, o controle aumenta e a flexibilidade diminui, o autor conclui: “é a mesma diferença que há entre um bebê e uma pessoa mais velha”. Isto significa que flexibilidade e mudança acontecem com mais freqüência em empresas jovens, já a organização velha se torna inflexível e pouco propensa à mudança.

De acordo com o modelo defendido por ADIZES (1990), as organizações passam por oito estágios: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, aristocracia e burocracia.

a) **Namoro** - Durante o namoro há muita empolgação e entusiasmo. A empresa não existe fisicamente, mas o fundador já tem uma idéia da organização. O autor recomenda que a paixão inicial do fundador seja necessariamente acompanhada por uma meta motivadora: “a satisfação de uma necessidade do mercado”. De forma que, o objetivo principal não seja apenas o retorno sobre o investimento, o que por si só pode “destruir o negócio”. O fundador interessado apenas no lucro nem sempre tem paciência para esperar e desiste antes.

b) **Infância** – nesta fase o enfoque principal é na produção de resultados, as idéias e possibilidades características da fase anterior já não servem neste estágio. Uma organização criança tem poucas diretrizes, poucos sistemas e poucos orçamentos. É altamente centralizada, desconhece seus pontos fortes e sua fragilidade. Assume excesso de compromissos. Como uma criança exige o seu “leite”, seu capital operacional, não obtendo, sua vulnerabilidade aumenta. A probabilidade de erros aumenta, pois o dinheiro é escasso, a empresa “vive com dinheiro contado”.

A falta de dinheiro é freqüente na organização criança. Se a empresa for bem gerida o problema logo é resolvido. Se houver maior escassez de dinheiro e a gerência não conseguir resolver o problema, este “torna-se patológico e pode provocar mortalidade infantil”, segundo ADIZES (1990). A luta pela sobrevivência é uma constante. A empresa necessita de capital de giro para financiar seus estoques e contas a receber, há uma tendência em subestimar a necessidade de dinheiro e de capital de giro pelo fato antecipar sucessos que podem não ocorrer.

Durante a infância, o esforço do fundador, a ausência de delegação de autoridade e a orientação para o curto prazo são importantes para o sucesso. Todavia, as mesmas características poderão ser fatais no estágio seguinte, a fase do toca-toca.

c) **Toca-toca** – se na infância o mais importante é o produto, no estágio toca-toca a empresa se volta para o mercado. A meta é aumentar as vendas e a participação no mercado, pressupõe-se que mais vendas signifiquem mais

dinheiro em caixa e mais lucros. Para isso começa a oferecer descontos, comissões e facilidades aos clientes, podendo até vender produtos sem qualidade. Como resultado, quanto mais vende, menos lucro tem porque geralmente não sabe quais são os custos das mercadorias que vende.

d) **Adolescência** - A transição para a adolescência se dá em meio a uma crise, geralmente causada por erros ocorridos pela falta de estrutura, processo centralizado de decisão e pelo crescimento rápido e descontrolado ocorrido no estágio toca-toca.

A adolescência é uma fase crítica, cujas principais características são o conflito e a inconsistência. Para ADIZES (1990), os conflitos acontecem devido a três fatores que ocorrem na adolescência: “delegação de autoridade, mudança de liderança e transposição de metas”. Neste estágio a empresa necessita de um administrador profissional e precisa trabalhar profissionalmente. Segundo o autor, o fundador é o primeiro a descumprir as novas diretrizes, passando a dar mal exemplo aos demais funcionários, gerando mais conflito. No entanto, a ocorrência de conflito é considerada normal, somente deixa de ser normal quando resultar numa perda crítica da confiança e respeito mútuos entre as pessoas que detêm o controle.

e) **Plenitude** - É o ponto mais favorável do ciclo de vida de uma organização, quando atinge flexibilidade e autocontrole. Uma empresa na plenitude geralmente não se queixa de problemas de caixa. Embora isso não signifique sobra de dinheiro, a escassez de caixa é algo previsto, não é um problema e sim uma “sensação” possível de ser controlada.

A capacidade de atingir resultados eficientes e eficazes a curto e no longo prazo continua aumentando. Segundo ADIZES (1990, p.64), “esse incremento da vitalidade da organização plena, decorre do impulso que foi gerado no namoro, posto à prova na infância, reativado no estágio toca-toca, institucionalizado e canalizado na adolescência e que está sendo capitalizado na plenitude”.

Dessa forma uma organização só atingirá a plenitude após ter adquirido experiência, superado os problemas e dificuldades no decorrer das fases anteriores do seu ciclo de vida. O grande desafio é permanecer na plenitude, onde o espírito empreendedor precisa ser reativado para não perder sua vitalidade. Caso contrário ficará instável, cessa o crescimento e começa o declínio. No entanto, “uma organização pode permanecer na plenitude e nunca envelhecer”.

Com a estabilidade que ocorre no final da plenitude e transição para o próximo estágio, a organização torna-se saudosista, isto é, se concentra nas realizações que fez no passado e não visualiza o futuro, tem menos expectativa de conquistar novos mercados e teme mudanças, é o começo de outra fase: a aristocracia.

f) **Aristocracia** - A estabilidade causada pela diminuição ou inexistência de espírito empreendedor neste estágio fomenta um processo crescente de formalização e baixo nível de inovação interna. Os resultados no curto prazo são bons, mas cresce o afastamento dos clientes que é refletido pelos padrões de comportamento causados pela ênfase dada à formalidade na organização. Pelo excesso de formalidade, os concorrentes e os clientes ficam em segundo plano, uma vez que a empresa tem sua atenção voltada para seus problemas e seus conflitos internos. Tem início então, a burocracia.

g) **Burocracia** - No estágio burocrático a empresa não funciona bem, seus resultados são insuficientes, apresenta numerosos sistemas, está concentrada em si mesma e dissociada do seu ambiente, os clientes têm dificuldades no relacionamento com a organização.

Segundo ADIZES (1990), pode-se estabelecer o seguinte resumo do modelo de desenvolvimento das organizações: no estágio do namoro há uma visão do que se pretende fazer. Na Infância, essa visão transforma-se em experiência. Numa organização toca-toca tudo é oportunidade, a empresa quer vender, o que não significa ter lucros. A adolescência é marcada por conflitos e

inconsistência, é preciso abandonar o que se fazia na fase toca-toca, o que exige delegação de autoridade e mais controle.

A melhor fase na curva do ciclo de vida da organização, segundo o autor é a plenitude, a empresa é capaz de manter o crescimento das vendas e aumentar a lucratividade, mas deve ter um grande desafio: reativar o espírito empreendedor. A seguir, após a plenitude, começa o processo de envelhecimento da organização com os estágios da aristocracia e da burocracia. A aristocracia surge quando acaba o espírito empreendedor e a empresa muda o seu comportamento em relação ao mercado e aos processos internos, embora ainda obtenha resultados caminha para a burocracia, com sistemas engessados e poucos funcionais.

TAYLOR (1987, p.86-87), por sua vez, aponta quatro estágios que caracterizam o desenvolvimento organizacional: estágio empresarial, estágio da coletividade, estágio da formalização e estágio de elaboração. Cada estágio tem suas peculiaridades.

a) **Estágio empresarial** – neste estágio a organização nasce, a ênfase está em criar um produto e sobreviver no mercado. A organização é pequena e informal, o fundador dedica todas as suas energias à sobrevivência da empresa.

b) **Estágio da coletividade** – é a juventude da organização, o crescimento é rápido e os funcionários são dedicados. A estrutura ainda é muito informal, embora alguns sistemas formais estejam surgindo. Surge a necessidade de delegação e começa a crise de autoridade.

c) **Estágio da formalização** – envolve o estabelecimento de procedimentos e sistemas de controle. A administração do topo está voltada para estratégia e planejamento do negócio. Aparecem as características burocráticas pelo surgimento do excesso de formalidades, a organização está entrando na meia-idade.

d) **Estágio de elaboração** – os gerentes desenvolvem habilidades para resolver problemas e trabalhar em equipe, sem aumentar a burocracia. A revitalização é uma necessidade e os sistemas formais podem ser reestruturados, simplificados ou substituídos. Após atingir a maturidade, podem ocorrer períodos temporários de declínio na organização, por isso a reorganização e inovação são importantes para que não se torne lenta e superburocratizada.

## **2.2 FATORES QUE RESTINGEM O CRESCIMENTO DAS EMPRESAS**

### **2.2.1 FATORES INTERNOS QUE RESTRINGEM O CRESCIMENTO EMPRESARIAL**

Os fatores internos que restringem o crescimento empresarial são denominados por BARROS (1978) como forças de natureza intrínsecas podendo ser resumidas em duas componentes básicas: a administrativo-gerencial e a tecnológica:

*No que se concerne à administrativo-gerencial, observa-se que a grande maioria dos pequenos empresários adquiriu, em forma empírica e na direção diária de seu estabelecimento, a capacitação exigidas para as funções diretivas. BARROS (1978, p. 24).*

Para evitar a ação do componente administrativo-gerencial, BARROS (1978) propõem algumas ações para os empresários como a administração do tempo de modo adequado, separando responsabilidade operacional da administrativa, poder contar com um ponto de vista diferente do seu e trabalhar com olhos para o futuro, planejando e orientando a empresa para o crescimento. Como fator de restrição intrínseca ao crescimento da empresa, também aponta-se o comportamento empresarial, ou seja, a cultura dos empresários de Micro e Pequenas Empresas comentada por ARRUDA (2002, p. 69):



*Na realidade, os obstáculos ou dificuldades encontrados pelas micro e pequenas empresas são função do padrão de comportamento dos empresários em relação à competitividade que, por sua vez, resulta da educação que tiveram e do ambiente em que vivem. ARRUDA (2002, p. 69)*

**Tabela 10:**

**Padrão de comportamento predominante dos empresários de MPE no Brasil**

Baixo interesse em cooperar com os concorrentes	O Padrão de comportamento dos empresários das MPEs é de aversão à cooperação. Existe um distanciamento entre as micro e pequenas empresas concorrentes que dificultam a concretização dos programas ou projetos de parcerias
Não sabem comercializar	Um dos grandes problemas das MPEs é a falta de capacitação na comercialização. É comum ouvir falar que as MPES não sabem vender seus produtos e que, por este motivo, não são vendidos, são comprados. Em parte, a explicação é de que enfrentam alguns problemas estruturais, tais como a falta de escala de produção ou de faturamento insuficiente para amortizar os elevados custos de comercialização, sobretudo nas exportações. Por outro lado, seus empresários não se dispõem a buscar formas alternativas para contornar esses problemas estruturais, como a cooperação para viabilizar esquemas de comercialização externa. Os consórcios de exportação podem ser uma saída, mas é necessário mexer no padrão de comportamento dos grupos de empresários que o comporão para se ter um efeito desejável.
Desconhecimento da clientela	De um maneira geral, as MPE's desconhecem o perfil da clientela, no país e no exterior e não investem em pesquisas de mercado, para saber o que a mesma deseja. Falta de conhecimento sobre a estratégia da concorrência. O conhecimento da concorrência pode ter duas finalidades: uma ativa, que é o aprendizado com a experiência do seu concorrentes; outra, mais defensiva, buscar a defesa de seus interesses ou a escolha de boas estratégias em função da ação de seus concorrentes.
Passividade em relação à conquista de vantagens competitivas	As MPEs são pouco agressivas, por exemplo, no desenvolvimento de tecnologias de produto e de processo, o que faz com que o desenvolvimento de tecnologia não esteja entre as suas vantagens competitivas.
Nenhuma compreensão sobre a importância dos Intangíveis nos Negócios	Os empresários das MPEs não dão a devida importância ao quanto uma boa marca para seu produto ou serviço pode ser útil na conquista de mercado

Fonte: adaptado da Rev. Sebrae nº 6, set/out 2002, p. 69-70. "A inserção de produtos no mercado"

A componente tecnológica refere-se principalmente aos processos de produção que demandam inovações tecnológicas como máquinas e equipamentos. Mas também se relacionam com a Tecnologia de Informação (T.I) com objetivos voltados para a tomada de decisão. Essa tecnologia pode ser em forma de automação de operações que envolvem softwares diversos e computadores. Para as MPEs, este componente tem uma relação muito estreita com uma força restritiva extrínseca à empresa que é o acesso ao crédito que permitiria a obtenção de novos equipamentos desfazendo-se de outros já obsoletos.

## 2.2.2 FATORES EXTERNOS QUE RESTRINGEM O CRESCIMENTO EMPRESARIAL

Como desafios ou restrições de naturezas extrínsecas a MPE depara-se com a dificuldade de acesso ao crédito, elevada carga tributária, burocracia excessiva, falta de mão-de-obra especializada, instabilidade econômica, etc. Estes fatores serão detalhados mais adiante.

Outro desafio que merece destaque é a posição em que a MPE se encontra no mercado. A essa posição MATTAR (apud CABIDO, 1996, p. 36) denomina *“feito sanduíche”*. Ocorre que a pequena empresa se posiciona no mercado entre grandes fornecedores e grandes clientes. Os grandes fornecedores impõem o custo dos produtos, enquanto que os grandes clientes impõem o preço de venda. Com pouco espaço para negociação a MPE se vê literalmente exprimida diante da imposição de seus fornecedores e clientes.

Entre os desafios de natureza extrínsecas às MPEs detalharemos a dificuldade de acesso ao crédito e a excessiva carga tributaria e burocrática:

#### **a) Dificuldade de acesso ao crédito:**

Segundo KASSAI (2001), as dificuldades que as MPES encontram para “levantar” dinheiro junto às instituições financeiras giram em torno das elevadas taxas de juros praticadas na economia brasileira e da inexistência de uma contabilidade devidamente estruturada para gerar as informações necessárias para facilitar o processo de captação de recursos financeiros. Quanto ao benefício das informações contábeis KASSAI (2001,p.1) complementa: “... *obviamente, também [servirá] para minimizar o custo desse capital, pois é diretamente proporcional ao nível de risco identificado nas análises.*”

Segundo CABIDO (1996), BARROS (1978), as instituições financeiras adotam políticas que dificultam a disponibilidade de crédito para as MPE's tornando-se meros repassadores de capital às empresas de melhor situação econômica e que podem, conseqüentemente, oferecer melhores garantias sobre o dinheiro emprestado.

Segundo SEBRAE, os grandes bancos relutam em administrar créditos pulverizados destinados aos empreendedores de MPE, alegando alto custos administrativos. No Brasil, o volume de crédito aos pequenos empreendimentos alcança apenas 52% do PIB, valor excessivamente baixo quando se compara ao de países como Estados Unidos ,161%, e mesmo o Chile, 75%. (SEBRAE, 2002).

#### **b) Excessiva Burocracia e a elevada carga tributária:**

De acordo com o Art. 1º, da Lei 9.841, de 05/10/1999, nos termos dos arts. 170 e 179 da Constituição Federal é assegurado às micro-empresas e às empresas de pequeno porte tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial, em conformidade com o que dispõe aquela Lei e a Lei nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e alterações posteriores.

Para retratar na prática a política tributária aplicadas as MPEs no Brasil faremos uso das palavras de QUEIROZ (2002, p. 130):

*Na prática da realidade factual, constata-se que o tratamento diferenciado colocado pelo legislador constitucional sofre várias distorções estruturais que terminam por desfavorecer a MPE, pois o nosso sistema tributário tem suas bases em um sistema de valor agregado que recai sobre o faturamento, com vários tributos incidindo em cascata, acumulando-se e sobrepondo-se uns aos outros. Para as grandes empresas existem mecanismos que permitem amenizar tal problemática, para as MPE's, enquanto optantes do SIMPLES, é vedado tal possibilidade.*

A tabela a seguir identifica as distorções apontadas por QUEIROZ (2002) tanto em relação às vedações legais que estabelecem uma desigualdade de tratamento entre as empresas optantes do SIMPLES e as demais pessoas jurídicas, como no tocante à excessiva burocracia:

**Tabela 11**

**Distorções, vedações legais e excessiva burocracia aplicadas as MPE's optantes pelo SIMPLES**

1	Vedação à possibilidade de que as empresas do SIMPLES parcelem quaisquer dos seus débitos em atraso, direito esse concedido às empresas em geral
2	A não inclusão das MPE, inicialmente, no parcelamento e na anistia fiscal concedida pela Medida Provisória 38, de 14/05/2002, que deu o perdão de multas e juros incidentes sobre débitos tributários e estabeleceu novo prazo para parcelamento para quem tinha ajuizado ações.
3	A falta de correção das faixas e limites do SIMPLES, pelo menos aos índices do IPC, no mínimo em 36,8%. A não-atualização dos respectivos valores implica que empresas isentas passem, ao longo do tempo, com os efeitos da inflação, às faixas mais altas de contribuintes, sem que haja um efetivo incremento real do respectivo faturamento.
4	A falta de adequação da Lei do SIMPLES federal ao Estatuto da Micro e Pequena Empresa, com relação aos respectivos valores, torna conflitante as regras que disciplinam a previsão constitucional.
5	A impossibilidade de que empresas que comprem de pessoas jurídicas optantes do SIMPLES possam creditar-se dos impostos, afeta a competitividade das MPEs em relação às demais
6	A cumulatividade de impostos e a impossibilidade de que as MPEs possam creditar-se dos tributos pagos na cadeia produtiva, contrariamente ao que acontece com as demais pessoas jurídicas.
7	A vedação a que determinadas categorias de atividades, especialmente as prestadoras de serviços, possam ingressar no SIMPLES.
8	A falta de incentivos fiscais à exportação efetuada pelas MPEs.
9	As obrigações burocráticas e tributárias com custo fixo, que se tornam proporcionalmente mais pesadas para a pequena empresa em relação às grandes empresas.
10	A grande dificuldade que as MPEs encontram para se cadastrar nos registros oficiais dos diversos órgãos a que estão obrigadas para iniciar as suas atividades. São exigências repetidas e simultâneas que independem do porte.
11	A baixa nos registros oficiais, o que implica milhares de empresas sem movimento a permanecerem com a obrigação de apresentar declarações e pagar pesadas multas para poderem encerrar as suas atividades, fazendo com que seja utilizado o expediente de abrir empresas por meio de interpostas pessoas (os "laranjas").
12	A exclusão em massa das MPEs do Refis, as quais ficaram impossibilitadas de pagar, concomitantemente, o parcelamento e também os tributos devidos em cada período, devendo ser ressaltado que hoje permanecem no Refis apenas 29% das empresas que nele ingressaram, tendo sido excluídas mais de 84 mil.

Tabela adaptada pelo autor da monografia

Fonte: Rev. Sebrae nº 6, 2002, set/out, p. 131-133. Artigo: "As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal."

Diante de todos os desafios enfrentados pela pequena empresa, BOUZAN, ANGARITA & PRADO (1968, p. 07), observando a problemática da pequena empresa visualizam três grupos de organizações de pequeno porte:

a) Empresas que são pequenas e devem permanecer pequenas em vista do processo produtivo que utilizam e do tipo de produto que fabricam. São aquelas indústrias em que o esforço artesanal é importante e a produção em série impossível.

b) Empresas que são pequenas e precisam crescer para sobreviver numa sociedade competitiva. Trata-se de empreendimentos aos quais falta amparo técnico e financeiro para pleno desenvolvimento.

c) Empresas que são pequenas e não têm possibilidade de desenvolvimento, pois são mal nascidas e estruturalmente 'doentes'. Para esse tipo de empresas a assistência técnica e financeira pouco poderá contribuir.

Estas definições conduzem nossos pensamentos a individualidade de cada pequena empresa e nos orienta a tratá-las respeitando suas características. Nem toda empresa tem que, necessariamente, crescer e se tornar uma grande empresa. Outras, nunca se tornarão grandes empresas porque se comportam como pequenas.

Visualizando esses três grupos, BOUZAN, ANGARITA & PRADO (1968) contribuem para o entendimento dos problemas comuns as pequenas empresas ao mesmo tempo em que despertam nossos sentidos para reconhecer que a missão e a visão de uma empresa também podem influenciar sua trajetória.

## 2.3 COSTUMES E PRÁTICAS COMUNS QUE INIBEM O DESENVOLVIMENTO DAS MPE'S.

Segundo BARROS (1978) o não uso de ferramentas gerências na MPE configura-se como uma força restritiva ao seu crescimento, e ao falar sobre os fatores básicos limitantes do crescimento da pequena e média empresa, cita várias práticas que inibem seu desenvolvimento, das quais destacamos:

*Outro fator muito freqüente é o que concerne à contabilidade das PME, as quais a possuem com o objetivo precípua de atender apenas a uma exigência fiscal. Pouco ou nenhum valor se presta à sua finalidade básica, que é a de orientar o administrador. BARROS (1978, p. 185)*

*... Ademais, verifica-se que, comumente, decisões de capital importância para as empresas são tomadas com base na intuição do empresário e, portanto, sem segurança de estudos técnicos-administrativos fundamentados em informações ou dados estatísticos pertencentes ao acervo de experiência da própria empresa. BARROS (1978, p. 186)*

*Por outro lado, há falta de controle das matérias-primas, produtos em elaboração, produtos acabados, resíduos, etc. Raramente é feito o controle das horas trabalhadas pelos operários, o mesmo se repetindo no tocante ao rendimento das máquinas e equipamentos e matérias-primas empregadas. BARROS (1978, p.186)*

Para se tomar decisões mais acertadas e manter um nível de controle sobre a empresa, a implantação de um sistema de informações gerências (SIG) adaptado à realidade das MPE'S seria o primeiro passo para acompanhar e contribuir para o crescimento da empresa.

*Sistema de informações é o processo de transformação de dados em informações. E, quando esse processo está voltado para a geração de informações que são necessárias e utilizadas no processo decisório da empresa, diz-se que esse é um sistema de informações gerências OLIVEIRA (2001, p. 47)*

A Figura 01 mostra outros benefícios oriundos da automação das informações através da tecnologia da informação (T.I).

**Figura 01**  
**Benefícios obtidos com a Utilização de Tecnologia da Informação**

<b>Economias Diretas</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de Pessoal</li><li>• Redução da Demora de Processos</li><li>• Ganhos Gerais de Produtividade</li></ul>
<b>Ganhos Mensuráveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redução de estoques</li><li>• Maior Eficiência em Processos</li><li>• Maior Qualidade nos Trabalhos</li></ul>
<b>Ganhos não Mensuráveis</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Maior Flexibilidade</li><li>• Mais Rapidez na Tomada de Decisão</li><li>• Maior Eficácia na Tomada de Decisão</li></ul>

Fonte: Oliveira, Djalma de Pinho Rebouças de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem contingencial. São Paulo: Atlas, 1995. 6<sup>a</sup> ed.

Um sistema de informações gerências não é ferramenta exclusiva das grandes empresas. Na prática um SIG fornecerá ao empresário, relatórios gerências sobre as condições dos diversos setores da empresa (estoque, financeiro, vendas, etc.) funcionando como ferramenta redutora de incertezas e proporcionando maior qualidade às decisões.



## 2.4 A TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL

O índice de mortalidade das pequenas empresas tem se apresentado muito alto. Segundo estudo realizado por NAJBERG & PUGA (2002) existe uma forte heterogeneidade nas taxas de sobrevivência das empresas que variam de setor da economia (indústria, comércio, serviços e construção) e de tamanho do estabelecimento.

Através de uma amostra de trezentos e trinta e cinco mil e duzentas firmas brasileiras formais (firmas nascidas em 1996) com dados obtidos através do Ministério do Trabalho e Emprego, MTE, e a RAIS (1996) (Relação Anual de Informações Sociais, 1996), NAJBERG & PUGA (2002) observaram que ao final de 2000, 51,8% continuaram a existir (RAIS 2000).

Conforme os estudos, a taxa de sobrevivência cai mais nos primeiros anos da existência da empresa o que indica que as dificuldades são maiores nesse período. Após os primeiros anos a queda se abrevia:

*Passando esse período, as firmas adquirem uma maior experiência no seu ramo de atividade, pois tiveram seus produtos testados e aprovados pelo mercado. Ou seja, as incertezas sobre a viabilidade econômica dessas firmas se reduziram. NAJBERG & PUGA (2002, p. 153).*

O SEBRAE promoveu uma pesquisa nacional, no primeiro trimestre de 2004, para avaliar a taxa de mortalidade das micros e pequenas empresas brasileiras.

As taxas de mortalidade verificadas para o Brasil e as regiões são apresentadas na tabela 12. As taxas consolidadas para o Brasil são as seguintes:

**Tabela 12**  
**Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (%)**  
**(2000 – 2002)**

Ano de Constituição	Região					
	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro Oeste	Brasil
2002	48.9	52.9	46.7	47.5	49.4	49.4
2001	56.7	60.1	53.4	51.6	54.6	56.4
2000	61.1	58.9	62.7	53.4	53.9	59.9

Fonte: SEBRAE

Em valores absolutos, aplicando-se as taxas de mortalidade apuradas em relação ao número de empresas constituídas no período, na tabela 13, tem-se uma estimativa do total de empreendimentos que fecharam as portas, acarretando, por conseguinte, impactos significativos nos indicadores sócio-econômicos das regiões e do País.

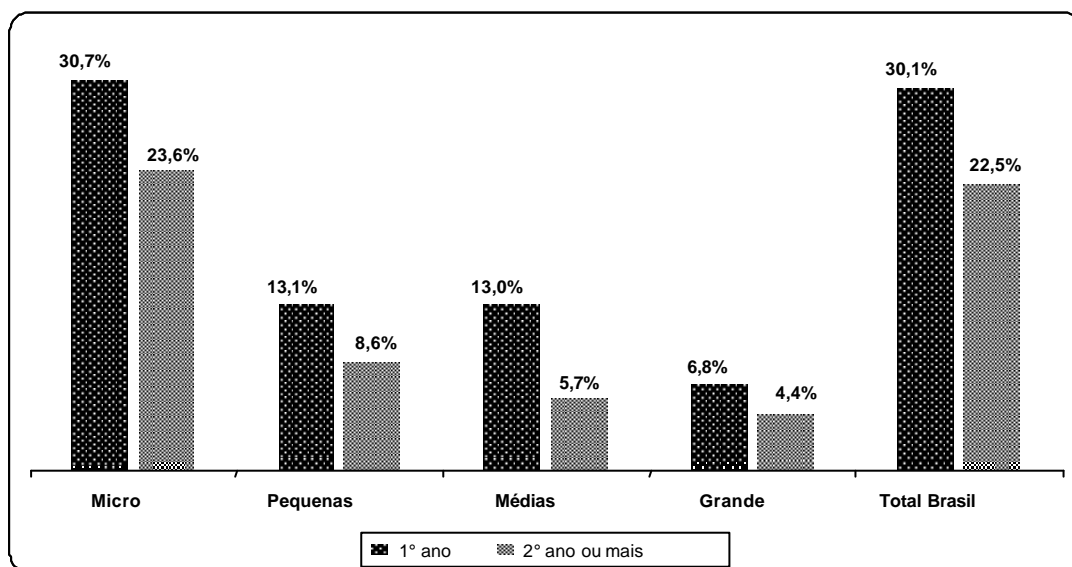
**Tabela 13**  
**Natalidade e estimativa de empresas, segundo as Regiões e Brasil, em**  
**números absolutos, no período 2000 – 2002.**

Regiões	2000		2001		2002	
	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade	Natalidade	Mortalidade
Sudeste	209.646	128.094	222.480	126.146	207.132	101.288
Sul	105.331	62.040	111.853	67.224	98.734	52.230
Nordeste	85.038	53.319	87.941	46.960	79.951	37.977
Norte	23.444	12.519	23.612	12.183	19.878	9.442
Centro Oeste	37.143	20.020	45.025	24.584	39.456	19.491
Brasil	460.602	275.900	490.911	276.874	445.151	219.905

Fonte: SEBRAE

Outro ponto fundamental para se entender o problema da sobrevivência das MPEs no Brasil é o período em que suas atividades normalmente são encerradas. Há uma concentração grande da mortalidade até o primeiro ano de vida da empresa, como se pode observar no gráfico 01

**Gráfico 01**  
**Taxa de Mortalidade por Idade e Porte – 1997**



Fonte: Rais / MTE apud NAJBERG et al (2000)

## 2.4.1 PERFIL DAS EMPRESAS CEARENSES

As micros e pequenas empresas são muito importantes não somente na geração de empregos, mas também na geração de divisas, na proposta de inovações, na redução dos desequilíbrios regionais e na melhoria da distribuição de renda. A taxa de mortalidade dessas empresas, no entanto, é mais muito elevada. A existência de dificuldades decorrentes de problemas financeiros (entre eles, a falta de crédito), condições econômicas adversas, motivos internos (perda de cliente e má administração) e elevada carga tributaria são os principais motivos que levam as empresas à mortalidade.

**Tabela 14**

**Natalidade e Mortalidade das Micros e Pequenas Empresas Cearense (2002 – 2004)**

Porte	Natalidade			Variável Relativa (%)		Mortalidade			Variável Relativa (%)	
	2002	2003	2004	2003	2004	2002	2003	2004	2003	2004
Micro	10.639	10.015	10.184	-5.86	1.69	3.093	2.593	2.917	-16.16	12.49
Pequena	120	122	121	1.67	-0.82	34	16	10	-52.94	-37.5

Fonte: Junta Comercial do Ceará

Embora existam poucas publicações referentes à natalidade e mortalidade de empresas brasileiras, os estudos direcionados a este tema têm se mostrado de vital relevância para o acompanhamento do crescimento econômico nacional.

O SEBRAE é a entidade que mais tem se aplicado a estes estudos e, segundo pesquisas daquele órgão sobre as taxas de mortalidade das empresas instaladas no país, apontam que a mortalidade se fez mais expressiva nas micro e pequenas empresas, especialmente entre as que têm menos de três anos de vida. Esse alto índice de mortalidade, entre as micro e pequenas empresa, se justifica por serem elas detentoras do maior número de empresas aberta a cada ano no país.

## 2.5 PRINCIPAIS MOTIVOS DA MORTALIDADE DAS EMPRESAS

A obsessão universal pelo crescimento tem sido acompanhada de uma idolatria do gigantismo que se espalha por todos os ramos de atividade. Há uma crença generalizada de que o que é grande é melhor e mais eficaz. No entanto, o que se observa na atividade econômica é que essa crença na verdade é uma falácia. É verdade que para certas atividades econômicas as grandes empresas são mais eficazes; no entanto. Do ponto de vista econômico-social, na grande maioria das atividades, as pequenas e médias empresas são mais eficazes.

Mas o que preocupa é saber por que os índices de mortalidade das pequenas são tão elevados. Quais seriam os motivos que levam a empresa a essa baixa sobrevivência? Inúmeras fontes citam que o índice de mortalidade das pequenas empresas já no primeiro ano atinge a 60%, e alcança 90% dos empreendimentos até seu 5º ano de vida . Os principais motivos são:

- Ausência de um planejamento adequado;
- Falha ou ausência de uma análise de viabilidade;
- Equívoco na concepção do negócio.

Assim no primeiro ano, ocorre que muitos negócios fecham porque não tiveram uma proposta formulada com base em informação adequada sobre as oportunidades e ameaças existentes no mercado, uma falha absurda em tempos em que é preciso ser o melhor.

Isto se deve ao despreparo dos proprietário, que, afoitos e ávidos de ter seu próprio negócio, acabam por esquecer etapas tão importantes, sem a qual não é possível definir e adotar mecanismos de acompanhamento e controle que, por exemplo, permitam buscar um realinhamento caso algo não saia como o esperado.

Se a atual dinâmica do mercado é constante, e muito acelerada, e os hábitos, necessidades e desejos dos consumidores se alteram muito rapidamente, então se faz necessário estar preparado para acompanhar essas tendências e, de preferência, estar na linha de frente, inclusive para se oferecer ao cliente aquilo que ele ainda nem sabe que quer e que precisará.

É necessário ter consciência dessa dinâmica de mercado para que se possa acompanhá-la, oferecendo uma constante renovação de propostas que, em sintonia com as necessidades do mercado, tenham a preocupação de manter-se adequada tanto ao hoje quanto ao amanhã.

A empresa precisa ter funcionários bem treinados e alinhados com os objetivos da empresa. Os ativos imobiliários precisam ser constantemente renovados; os investimentos em marketing devem ser contínuos para surtir efeitos constantes; os negócios devem ter fluxo de caixa saudável, ainda gerando um bom retorno sobre o capital investido.

Os principais erros em um empreendimento já implementado podem ser listados da seguinte forma:

- Falta de empatia tanto aos proprietários quanto ao pessoal de atendimento;
- Ausência de organização, de foco e orientação para os objetivos;
- A comunicação com os clientes e com o mercado é equivocada;
- O dono da empresa se envolve demais resolvendo problemas e não dedica um tempo para repensar;
- Há um desconhecimento sobre os custos envolvidos, sobre os processos mais valorizados, sobre as habilidades técnicas necessárias e sobre a disponibilidade e aplicação de ferramentas de gestão.

Além dos motivos supra citados, segundo uma pesquisa feita pelo SEBRAE junto com os proprietários/administradores, a principal causa do fracasso da

empresa esta nas falhas gerências na condução dos negócio, expressa nas razoes: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa) , problemas financeiros (situação de alto endividamento) e falta de conhecimentos gerências.

Em seguida, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no País, sendo que falta de clientes, pressupõe, falhas no planejamento inicial da empresa.

**Tabela 15**  
**Causas das dificuldades e razoes para o fechamento das empresas**

<b>Categoria</b>	<b>Ranking</b>	<b>Dificuldades/Razoes</b>	<b>Percentual de respostas</b>
Falhas Gerências	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerências	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalação inadequada	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributaria	1%
	7º	Outra razão	14%

Pode-se então concluir, que as causas da alta mortalidade das empresas no Brasil está fortemente ligadas a falhas gerências, seguidas de causas

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



# CONCLUSÃO

As pequenas empresas ocupam um lugar de destaque no cenário econômico nacional, principalmente na geração de empregos e produtos, bem como na correção de distorções do subdesenvolvimento relacionados à distribuição de renda.

Atuando em um contexto socioeconômico globalizado, as pequenas empresas sentem cada vez mais a necessidade de aprimorarem seus mecanismos internos de gestão, a fim de garantir a sua sobrevivência no ambiente contemporâneo.

No entanto, é de grande relevância a dificuldade enfrentada por esse tipo de organização, uma vez ser impossível sua concorrência com grande empresas, que as massacram no mercado, causando sua morte antes de seu terceiro ano de existência, na grande maioria das vezes.

A sobrevivência das micros e pequenas empresas depende de uma série de fatores ligados às características da empresa e do seu setor de atuação, sendo também afetadas por fatores fora do controle da empresa, como por exemplo as condições macroeconômicas (inflação, taxa de juros).

Entre os fatores mais importantes para o sucesso das empresa podemos citar: a motivação individual dos empreendedores; um plano de negocio bem feito; o monitoramento sistemático e a revisão do plano de negocio pelo menos uma vez por ano; e a constante busca por novas oportunidades e nichos de atuação.

Com isso, concluímos que o quadro que se apresenta para as microempresas nacionais não pode ser visto como satisfatório. Apesar de cada vez mais o Governo reconhecer o relevante papel das microempresas no cenário

econômico, muitos fatores como a já citada concorrência desleal, a alta do dólar e de serviços básicos, com energia elétrica, fazem com que essas empresas se desfaçam, acabando com postos de trabalho e parando de contribuir com o Estado através da sua carga tributária, que, mesmo diferenciada, é de grande importância.

Além disso, o despreparo dos gestores aliado a uma ausência de incentivos não só fiscais, mas de acompanhamento da própria gestão das pequenas empresas (através de cursos e de aprimoramento da função gerencial) apresentam-se como desafios a serem superados para que as pequenas empresas possam alcançar um nível de autonomia e de sustentabilidade com uma taxa de permanência maior no mercado.

## BIBLIOGRAFIA

**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.

**ARRUDA**, Mauro. A inserção de produtos no mercado. Revista SEBRAE, Brasília, n.º 6, p. 69-73, set./out., 2002.

**BARROS**, Frederico Robalinho de. Pequena e média empresa e política econômica: Um desafio à mudança. Ed. Apec. Rio de Janeiro, 1978.

**BOUZON**, Ary, **ANGARITA**, ANTONIO, prado, Alcídio de Souza. Aspectos legais e econômicos. 1º ed. Fundação Getúlio Vargas, FGV – Série pequena empresa brasileira. Rio de Janeiro. 1968.

**CABIDO**, Anderson Costa. Práticas gerências e modelos de gestão garantidos do sucesso de pequenas empresas. 1996, Dissertação (Mestrado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, UFMG. Belo Horizonte.

**DRUCKER**, P. F. Práticas de Administração de Empresa. São Paulo, 1981, Pioneira.

**KRUGLIANSKAS**, I. Tornando a pequena e média empresa competitiva. São Paulo: Instituto de estudos e Editora, 1996

**LONGENECKER**, Justin G.; **MOORE**, Carlos W.; **PETTY**, J. Willian. Administração de Pequenas Empresa: ênfase na gerência empresarial. São Paulo, Makron Books, 1997.

**NAJBER**, Sheila; **PUGA**, Fernando. Sobrevivência das firmas brasileiras. Revista SEBRAE, Brasília, n.º 6, p. 148-156, set./out., 2002.

**OLIVEIRA**, AlexSandro Macedo de. Informações contábeis-financeiras para empreendedores de pequeno porte. São Paulo, 2001, Dissertação de Mestrado, FEA/USP.

**OLIVEIRA**, Djalma de Pinho Reboucas de. Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial. 12 ed. São Paulo. Atlas, 2001.

**OLIVEIRA**, Emani T. Planejamento Financeiro, 3º ed., Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2000.

**PINHEIRO**, M Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte . Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1996.

**QUEIROZ**, Mary Elbe. As micro e pequenas empresas em busca de Justiça Fiscal. Revista SEBRAE, Brasília, n.º 6, p. 122-134, set./out., 2002.

**RATTNER**, H. Pequena empresa: o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo, Brasiliense, 1985.

**SEBRAE**, Os pequenos empreendedores, esse arquitetos do futuro. Revista SEBRAE, Brasília, nº 6, set/out 2002.

**SEBRAE**, Estudos. Os empresários de sucesso. SEBRAE Nacional. Ano 2 nº 10, jul/ago de 1995.

**SEBRAE**. Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas. Relatório de Pesquisas. Brasília, Outubro/1999.

**SEBRAE.** Observatório Sebrae de Micro e Pequena Empresa: Empresas Brasileiras: Quantas produzem, Quantos empregos geram e Onde se localizam. Estudos MPE nº 1, Julho/2003 – Unidade de Estratégias e Diretrizes. Organização: Clesito Cezar Arcoverde Fachine, Analista SEBRAE.

**SILVA,** Clóvis L Machado da; **VIEIRA,** Marcelo Milano Falcão; **DELLAGNELO,** Eloise H.L. Ciclo de vida, controle e tecnologia: um modelo para análise das organizações. Escola de Administração Federal da Bahia, Salvador, v.5, n.11, p.77-104, Janeiro/abril, 1998.

**TAYLOR,** Christopher. Teoria e projeto das organizações: tamanho, ciclo de vida e declínio das organizações. Western, School of Business Administration, London, v.XI, p.86-87, 1987.