



CAMPUS DE MONTENEGRO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

Maria Gabriela Neves de Oliveira

**EMPREENDEDORISMO: DIFICULDADES QUE AS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS ENFRENTAM PARA ABRIR E MANTER UMA EMPRESA**

Montenegro

2018

Maria Gabriela Neves de Oliveira

**EMPREENDEDORISMO: DIFICULDADES QUE AS MICROS E PEQUENAS
EMPRESAS ENFRENTAM PARA ABRIR E MANTER UMA EMPRESA**

Trabalho de Curso III apresentado ao Curso de Administração
da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC Campus
Montenegro, para fins de avaliação.

Orientador: Prof. Ione Sardão da Silva

Montenegro

2018

Aos meus colegas do Curso de Administração,
à professora Ione Sardão da Silva
e, à minha família!

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus por ter me proporcionado ter chegado até aqui e pela família que me concedeu.

Agradeço a minha família, especialmente minha mãe Noreci, meus avós Antonio e Donalda, meu padrasto Léo, estendendo meus agradecimentos aos meus tios Noacir, Nelci, Volmir e Neida, as minhas primas Fernanda, Poliana e Brenda e ao afilhado Henry por todo carinho, amor, paciência, ajuda, envolvimento, pelas palavras de incentivo, por sempre me apoiarem e por tornarem mais fácil e prazerosa essa jornada.

Agradeço aos meus amigos e meus padrinhos por demonstrarem confiança, pela gentileza nos momentos mais difíceis e críticos, por todo o apoio e força demonstrados, pelo companheirismo e fé em mim.

Agradeço a Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC, especialmente os professores e corpo docente, pela sabedoria transmitida, pela solidariedade para com seus alunos e pela paciência que sempre demonstraram.

E por fim, agradeço aos meus colegas pela compreensão, auxílio, conversas, risadas, cafés e chimarrões trocados. Sem o apoio e energia demonstrados no dia a dia o caminho seria mais longo e difícil.

A sabedoria, então, deve ser, entre todas as formas de conhecimento, a mais perfeita. Daí se segue que o homem sábio não apenas terá o conhecimento do que decorre dos primeiros princípios, como também terá uma concepção verdadeiro a respeito desses próprios princípios. Portanto, a sabedoria deve ser uma combinação da razão intuitiva com o conhecimento científico – uma ciência das coisas mais elevadas, isto é, a excelência que lhe é própria (ARISTÓTELES, 2010)

RESUMO

No Brasil o empreendedorismo começou a tomar forma em 1990 e em 2014, a sua taxa no Brasil foi de 34,5%, porém deve-se considerar que 48% dessas empresas desaparecem em até cinco anos a partir da data de fundação devido a dificuldades como falta de planejamento, falta de apoio familiar, falta de capacidade, falta de recursos financeiro, entre outros. Diante disso, o trabalho teve por objetivo identificar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores para abrir e manter seus negócios, constatando os fatores de sucesso e fracasso, elaborando assim um plano de ação com propostas de melhoria visando o melhor funcionamento da empresa. A metodologia do presente estudo foi qualitativa e quantitativa e, quanto ao objetivo foi exploratória descritiva, em relação aos procedimentos técnicos optou-se por utilizar a pesquisa documental e bibliográfica, com a coleta de dados ocorrendo no período de setembro/2018, através da utilização de um questionário. Constatou-se que a legislação, conseguir clientes e capital social foram as principais dificuldades enfrentadas pelos micro e pequenos empresários, sendo que os entrevistados controlam o que está acontecendo na empresa através dos resultados. A satisfação dos empreendedores está quando o cliente fica satisfeito e quando há reconhecimento, contudo as incertezas no mercado/negócio e os resultados financeiros estão entre os fatores preocupantes, ou seja, pode levar um empreendimento ao falecimento empresarial. Quanto ao sucesso do negócio, constatou-se que deve-se a dedicação, conhecimento detalhado do produto/serviço e ser acessível aos clientes e fornecedores. Para concluir, o estudo foi plenamente atendido e espera-se que desse modo possam ser desenvolvidas ações de capacitação para os empreendedores e que este estudo ajude os microempreendedores.

Palavras-chave: Empreendedorismo; Micro e pequenas empresas; Dificuldade.

ABSTRACT

In Brazil entrepreneurship began to take shape in 1990 and in 2014, its rate in Brazil was 34.5%, but it must be considered that 48% of these companies disappear within five years from the date of foundation due to difficulties such as lack of planning, lack of family support, lack of capacity, lack of financial resources, among others. The objective of this work was to identify the difficulties faced by entrepreneurs to open and maintain their businesses, noting the factors of success and failure, thus elaborating a plan of action with proposals for improvement aimed at the better functioning of the company. The methodology of the present study was qualitative and quantitative and, as far as the objective was descriptive exploratory, in relation to the technical procedures it was decided to use the documentary and bibliographic research, with data collection occurring in the period of September / 2018, through the use of a questionnaire. It was found that the legislation, obtaining clients and social capital were the main difficulties faced by micro and small entrepreneurs, and the interviewees control what is happening in the company through the results. The satisfaction of the entrepreneurs is when the customer is satisfied and when there is recognition, however the uncertainties in the market / business and the financial results are among the worrisome factors, that is, it can lead an enterprise to the corporate demise. As for the success of the business, it was verified that dedication, detailed knowledge of the product / service and be accessible to customers and suppliers. To conclude, the study has been fully met and it is hoped that in this way training actions for entrepreneurs can be developed and that this study will help microentrepreneurs.

Key words: Entrepreneurship; Micro and small enterprises; Difficulty

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1 - ORGANOGRAMA	18
FIGURA 2 - LOGO DA LOJA	18
FIGURA 3 - FACHADA DA LOJA.....	19
FIGURA 4 – PIRÂMIDE DE MASLOW	25
FIGURA 5 - PRINCIPAIS TÓPICOS PARA ELABORAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	26
FIGURA 6 - PONTO DE EQUILÍBRIO.....	28
FIGURA 7 - CONCEITO DE MICRO E PEQUENA EMPRESA.....	33
FIGURA 8 - DEFINIÇÃO DE PORTE DE ESTABELECIMENTOS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS	34
FIGURA 9 - MPE'S POR TIPO DE ATIVIDADES.....	34
FIGURA 10 – MECANISMO DE FUNCIONAMENTO.....	41
FIGURA 11 - MATRIZ DA ESTRATÉGIA EMPREENDEDORA	48

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 - NÚMERO DE ENTREVISTADO SEGUNDO A SITUAÇÃO COMO EMPREENDEDOR ..	62
TABELA 2 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO OS MOTIVOS QUE OS LEVARAM A SER EMPREENDEDOR	63
TABELA 3 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE JÁ HAVIAM CONSIDERADO A POSSIBILIDADE DE ABRIR UM NEGÓCIO	63
TABELA 4 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES	64
TABELA 5 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A ORGANIZAÇÃO DE UM SISTEMA PARA SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	65
TABELA 6 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO AS DIFICULDADES PARA ABRIR A EMPRESA	66
TABELA 7 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO AS ATIVIDADES QUE REALIZA ROTINEIRAMENTE	67
TABELA 8 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A QUANTIDADE DE SUBORDINADOS QUE TEM	68
TABELA 9 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A DELEGAÇÃO DE ATIVIDADES	68
TABELA 10 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE POSSUEM SOCIEDADE COM ALGUÉM	69
TABELA 11 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SOBRE A OBTENÇÃO DE INFORMAÇÕES E DO CONTROLE DO QUE ESTÁ ACONTECENDO NA EMPRESA	69
TABELA 12 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A QUANTIDADE DE HORAS QUE TRABALHA POR DIA.....	70
TABELA 13 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE TRABALHA AOS FINAIS DE SEMANA E FERIADO.....	71
TABELA 14 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO O QUE OFERECE PARA DESENVOLVER OS SUBORDINADOS	71
TABELA 15 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO COMANDO DO NEGÓCIO	72
TABELA 16 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO A FORMA COMO DIRECIONA SEUS ESFORÇOS PARA COMANDAR A EMPRESA	73
TABELA 17 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO O QUE LHE DÁ MAIS SATISFAÇÃO COMO EMPREENDEDOR	74
TABELA 18 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO OS ASPECTOS QUE SE PREOCUPA.....	75

TABELA 19 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO O QUE CONSIDERA RESPONSÁVEL PELO SUCESSO DO NEGÓCIO	76
TABELA 20 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO AS PRINCIPAIS POTENCIALIDADES DA EMPRESA	77
TABELA 21 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE TÊM A DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES REALIZADAS.....	78
TABELA 22 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO O DETALHAMENTO DAS TAREFAS	79
TABELA 23 – NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE POSSUEM DEFINIÇÃO DE METAS ..	80
TABELA 24 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO QUAIS AS DEFINIÇÕES DE METAS	81
TABELA 25 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO OS ARGUMENTOS QUE UTILIZAM PARA INCENTIVAR OS CLIENTES A COMPRAR SEUS PRODUTOS	82
TABELA 26 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO O QUE DIRIAM PARA ALGUÉM QUE ESTÁ PENSANDO EM ABRIR UM NEGÓCIO.....	83
TABELA 27 - NÚMERO DE ENTREVISTADOS SEGUNDO SE GOSTARIA DE ACRESCENTAR ALGO QUE NÃO FOI ABORDADO NO QUESTIONÁRIO	85

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Justificativa	14
1.2	Apresentação da empresa	16
2	OBJETIVOS	20
2.1	Objetivo geral	20
2.2	Objetivos específicos.....	20
3	REVISÃO LITERÁRIA	21
3.1	Gestão das micros e pequenas empresas	23
3.2	Caracterização das micros e pequenas empresas.....	29
3.2.1	Critérios de Classificação	33
3.2.2	Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte .	35
3.2.3	Simplex Nacional	36
3.3	Empreendedorismo	36
3.4	Fatores de sucesso e fracasso das micros e pequenas empresas	40
3.4.1	Fatores de Sucesso.....	43
3.4.2	Fatores de Fracasso.....	49
4	METODOLOGIA	53
4.4	Delineamento da pesquisa.....	53
4.4.1	Conceito de Métodos.....	54
4.5	Abordagem.....	54
4.5.1	Pesquisa Qualitativa	54
4.5.2	Pesquisa Quantitativa	55
4.6	Objetivo	55
4.6.1	Pesquisa Exploratória.....	56
4.6.2	Pesquisa Descritiva	56
4.6.3	Pesquisa Documental.....	57
4.6.4	Pesquisa Bibliográfica	57

4.7	Procedimentos técnicos	58
4.7.1	Estudo de Caso	58
4.8	Técnicas de coleta de dados.....	58
4.8.1	Instrumento de Coleta de Dados	59
4.8.2	Questionário ou Roteiro de Entrevista	59
4.8.3	Coleta de Dados	59
4.8.4	População/Amostra	60
4.9	Análise e interpretação dos dados	60
5	DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS DADOS	62
6	SUGESTÕES	87
7	CONCLUSÃO.....	91
	REFERÊNCIAS.....	92
	APÊNDICE A – Questionário da pesquisa	97

1 INTRODUÇÃO

Conforme Dolabela (2008) empreendedor é aquele que busca transformar seu sonho em realidade, ou seja, é aquele que não satisfeito muda seu inconformismo para ideias, objetivos, propostas e descobertas para todos. É aquele que segue caminhos não percorridos, acredita que pode mudar o mundo e sabe que é responsável pelo crescimento econômico e desenvolvimento pessoal.

Segundo Martes (2010) menciona Schumpeter (1985) ao estudar às ações econômicas do empreendedor afirmando que

inovar a ponto de criar condições para uma radical transformação de um determinado setor, ramo de atividade, território, onde o empreendedor atua: novo ciclo de crescimento, capaz de promover uma ruptura no fluxo econômico contínuo, tal como descrito pela teoria econômica neoclássica. A inovação não pode ocorrer sem provocar mudanças nos canais de rotina econômica. A definição com a qual Schumpeter trabalha é precisa. O empreendedor é aquele que realiza novas combinações dos meios produtivos, capazes de propiciar desenvolvimento econômico, quais sejam: 1) "introdução de um novo bem"; "introdução de um novo método de produção" 3) "abertura de um novo mercado" 6) "conquista de uma nova fonte de oferta de matérias primas ou bens semimanufaturados; 7) constituição ou fragmentação de posição de monopólio" (Schumpeter, 1985, p. 49).

Para Chiavenato (2012) aquele que tem a ideia, que assume riscos e responsabilidades, inovando ininterruptamente é chamado de empreendedor. A pessoa para ser chamada de empreendedora não precisa ser aquela que inicia as atividades, fundadores e/ou criadores, sendo essa denominação “adotada”, também, por membros de segunda ou terceira geração de empresas familiares, gerentes-proprietários e por todos aqueles que apesar de não fundarem uma empresa estão preocupados em assumir riscos.

O empreendedor é um ser social, produto do meio em que vive (época e lugar). Se uma pessoa vive em um ambiente em que ser empreendedor é visto como algo positivo, terá motivação para criar seu próprio negócio. É um fenômeno local, ou seja, existem cidades, regiões, países mais – ou menos – empreendedores do que outros. O perfil do empreendedor (fatores de comportamento e atitudes que contribuem para o sucesso) pode variar de um lugar para outro (DOLABELA, 2008, p.23).

Ainda, o autor cita que todos nascem empreendedores, alguns mais outros menos, sendo que o ambiente deve ser favorável para ser desenvolvido o espírito de empreendedor. Além disso, há a questão do fenômeno que precisa ser econômico e

social, consistindo da manifestação da liberdade humana. Não é possível transferir o conhecimento empreendedor, pois não se trata de um conteúdo cognitivo convencional, portanto não sendo possível determinar se uma pessoa será bem sucedida, deste modo seu fundamento é a cidadania, porque visa o espírito comunitário, o bem-estar coletivo e a cooperação.

Os empreendedores são heróis populares no mundo dos negócios. Fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico da região ou do país. [...] Por isso, a atividade do empreendedor é muitas vezes associada à incerteza, principalmente quando seu negócio envolve algo novo ou quando o mercado para o seu produto sequer existe (CHIAVENATO, 2012, p. 4 e 5).

Neste sentido, o autor informa que os empreendedores são grandes fontes de energia assumindo riscos próprios em uma economia em variação, modificação e desenvolvimento, ou seja, não são somente fornecedores de mercadorias, serviços, informações e crescimento. São essas pessoas que impulsionam a economia de um país ou região, pois são elas que trazem mudanças e inovações, desenvolvendo a economia de alguma forma.

Na visão de Chiavenato (2012), para o empreendedor ser bem sucedido deve ser considerado algumas características, possuindo-as ou desenvolvendo-as, além de que, essas características devem ser distribuídas entre os parceiros e colaboradores para que constitua uma equipe harmoniosa. As características são:

- Iniciativa própria;
- Perseverança/determinação;
- Comprometimento;
- Coragem para assumir riscos calculados;
- Busca de qualidade e eficiência;
- Definição de metas objetivas;
- Busca de informações/conhecimento;
- Detalhamento de planos e controles;
- Capacidade de persuasão;

- Independência, autonomia e autocontrole.

Segundo Maximiano (2004, p. 32 e 33), “os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e de seus administradores. [...] A experiência prática continua sendo importante fonte de conhecimentos sobre como administrar.”

Sabe-se que as empresas enfrentam algumas dificuldades para manter seus negócios, tais como: falta de planejamento; falta de apoio familiar; as dificuldades de relacionamento entre sócios e/ou membros da equipe; falta de capacidade comercial; má escolha de colaboradores, parceiros e fornecedores; controle de estoque deficiente; a má definição da política de preços; a burocracia; carga tributária; falta de recursos financeiros; e ausência de crédito.¹

Portanto, o trabalho tem por objetivo identificar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores para abrir e manter seus negócios, elaborando assim um plano de ação com propostas de treinamento para ajudar a empresa Elson Luiz Moreira M.E., empresa atuante no mercado Montenegriño a mais de 10 anos, conhecida popularmente como Loja Ponto 10.

1.1 Justificativa

Conforme Salim (2010), o planejamento tornou-se fundamental para os empreendedores a partir do momento quando perceberam que planejar antes de fazer derivou em resultados positivos, assim planejar detalhadamente evidenciou-se em redução de risco e da diminuição de fracasso.

De acordo com Koontz (2009), os executivos não diretamente ligados aos negócios às vezes dizem que a meta dos gerentes de negócios é simples: obter lucro. Mas os lucros são só um indicador dos excedentes das vendas em relação às despesas. Para muitas empresas, uma meta importante é o incremento em longo

¹ Dados tirados do site Sebrae, em 06/04/2018, disponível no link, escrito em 2016.
<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>

prazo do valor de suas ações comuns, mas, além disso, o que as empresas buscam e estão sempre aprimorando em seus serviços e produtos é a administração eficaz.

Um erro comum que as empresas possuem ao iniciar um negócio é a dificuldade em ganhar mercado, essa questão alinhada com a inexperiência de seus fundadores/administradores e planejamento medíocre ou falta do mesmo leva as empresas a cair na mortalidade empresarial. Crises econômicas, alterações no ambiente competitivo e surgimento de novos processos, também contribuem para a extinção da empresa. Assim como precipitação, cegueira estrutural, excesso de confiança, falta de gerenciamento, acompanhamento e avaliação tendem a contribuir para uma empresa fracassar. (GUERRAZZI e SERRA, 2017; CAVALCANTI, 2011)

Dolabela (2008, p. 24), diz que “o termo empreendedorismo é uma livre tradução que se faz da palavra *entrepreneurship*, que contém as ideias de iniciativa e inovação. É um termo que implica uma forma de ser, uma concepção de mundo, uma forma de se relacionar.” Neste sentido não é considerado empreendedor uma pessoa que não introduza nenhuma inovação ao adquirir um negócio, que não assume riscos e que não introduza valores adicionais para o empreendimento.

No Brasil o empreendedorismo começou a tomar forma em 1990, através de entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e SOFTEX (Sociedade Brasileira para Exportação de *Software*) (DORNELAS, 2012). Em 2014, a taxa de empreendedorismo no Brasil foi de 34,5%, porém deve-se considerar que no Brasil 48% dessas empresas desaparecem em até cinco anos a partir da data de fundação.

A partir do estudo realizado pelo GEM (*Global Entrepreneurship Monitor*), existem duas definições para o empreendedorismo: a primeira seria o empreendedorismo de oportunidade (quando o empreendedor cria uma empresa com planejamento prévio) e a segunda o empreendedorismo por necessidade (quando o empreendedor por falta de opções se aventura nessa jornada). O empreendedorismo por necessidade por não ter havido planejamento e por muitas vezes ser informal é um dos grandes agravantes da mortalidade empresarial.

Para Bernardi (2012, p. 67), “a ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências e desenvolvimentos, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo.” No Rio Grande do Sul,

existem 686.744 empresas ativas no setor de serviços, no comércio tem 540.209, na indústria 123.668, no agronegócio 31.857, no financeiro 18.320 e nos serviços públicos 3.998, segundo dados do site Empresometro.

Para Silva (2014, p. 152), “a verdade é que o sucesso não ocorre por acaso, e as maiores lições que são capazes de nos levar a vitórias extraordinárias e a um nível bem acima do mercado são bastantes simples, porém alicerçadas em princípios imutáveis, valores inegociáveis e fundamentos sólidos”. Questiona-se a possibilidade de se conhecer os motivos que levam os empreendedores a abrir ou fechar seus negócios poderá colaborar com o sucesso do negócio?

Ter um fluxo de caixa equilibrado, conseguir clientes, contratar empregados qualificados, obter informações de mercado, gerenciar a empresa, conseguir fornecedores adequados, são alguns, dentre outros já citados, “obstáculos” que as Micro e Pequenas Empresas enfrentam nos primeiros anos de sua criação, que pode acarretar no seu fechamento. Portanto, este trabalho tem por objetivo estudar as dificuldades que as empresas enfrentam para abrir e manter seu negócio, tendo como referência a empresa Elson Luiz Moreira M.E.

1.2 Apresentação da empresa

Segundo Schmitt (2004), o estabelecimento comercial, ou empresarial, engloba os bens materiais e imateriais da empresa. Isto é, trata-se do conjunto de bens corpóreos e incorpóreos, que atua na empresa e/ou que vem até ela: clientes, fornecedores, produtos e funcionários. A empresa Elson Luiz Moreira M.E, reconhecida como Loja Ponto 10, localiza-se na rua Ramiro Barcelos, nº 2532, Centro, Montenegro/RS, trata-se de uma loja de vestuário, acessórios, cama, mesa e banho.

É atuante no ramo comercial, tratando-se de uma empresa franquizada, que foi criada por Olavo Vargas e Aneli Beatriz de Vargas em parceria com seus irmãos. Atua no mercado montenegrino a mais de 10 anos, quando foi montada por Nilton Vargas na cidade. Na sua criação era uma empresa de roupas, com outra denominação, montada inicialmente em Parobé, aos poucos foi “caindo” no “gosto” popular e foi sendo criada redes em outras cidades, sempre com a família de Olavo, Aneli e Nilton.

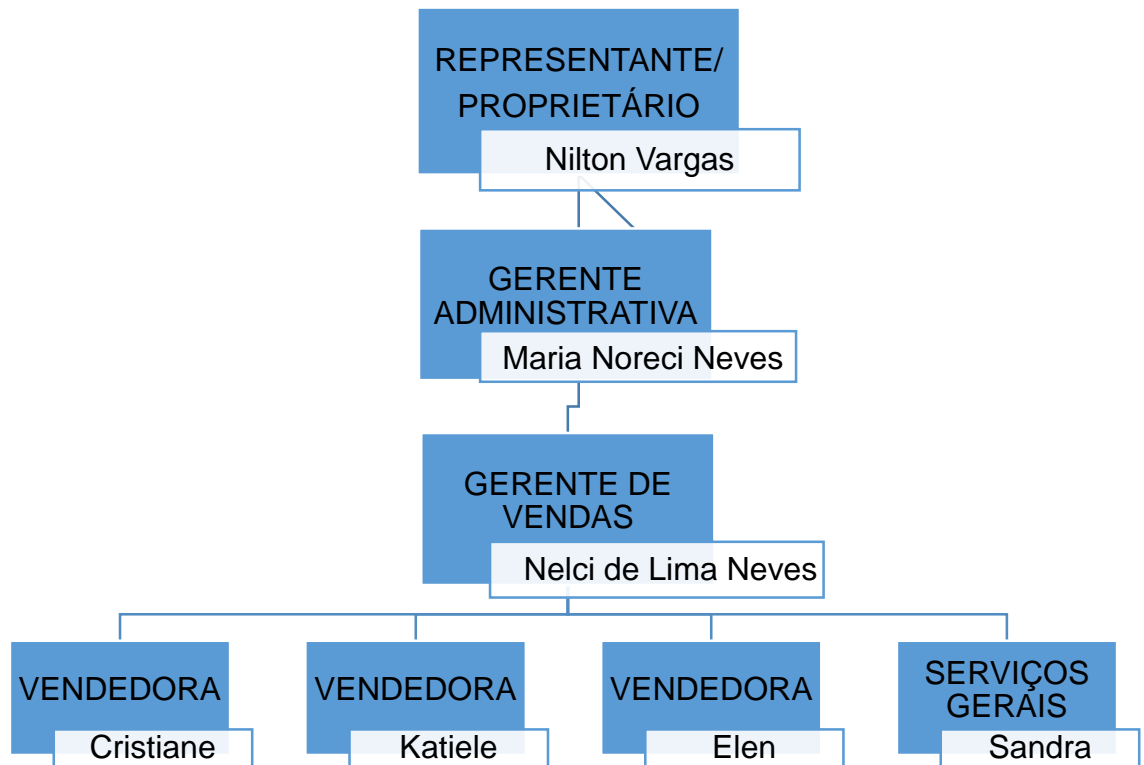
A empresa estudada é uma empresa franquizada, em que qualquer pessoa física que tenha interesse pode fazer parte, ganhando toda a instrução e treinamento no início.

Caracteriza-se por ser uma empresa de capital fechado, isto é, é uma organização em que seu capital está dividido entre os sócios ou proprietário, caso uma pessoa física queira comprar algum percentual das ações terá que “persuadir” um dos sócios ou o proprietário a vender sua parte. A loja é uma corporação identificada por Microempresa, ou seja, seu faturamento anual não passa de R\$360.000 anual e ela é enquadrada no Simples Nacional.

A empresa no mês de fevereiro de 2018, possuía no seu quadro funcional composta por 3 (três) vendedoras, 1 (uma) gerente de loja, 1 (uma) gerente administrativa, 1 (um) representante/proprietário e 1 (uma) funcionária de serviços gerais. Seus principais fornecedores são de confecções têxtil e calçados. E não tem um número exato de clientes, no entanto abrange, principalmente, a classe baixa e média de Montenegro e região.

Duas vezes ao ano é feito um *showroom* na sede, em Parobé/RS, onde se conhece os lançamentos da estação, após isso é feito o pedido pelo sistema, é estipulado prazo de entrega e pagamento, após o recebimento da mercadoria é conferido, etiquetado com o preço e posto à venda. Dentro do segmento da loja ela se destaca por seu preço, qualidade nos produtos e atendimento e diferenciação perante as concorrentes, possuindo inclusive um espaço para crianças.

Segundo Cruz (2018), organograma é a representação gráfica da estrutura hierárquica de uma empresa, ou seja, consiste na configuração dos cargos e da relação entre as funções, autoridade e subordinação no ambiente interno de uma organização. Segue, abaixo, o organograma da empresa Elson Luiz Moreira M.E.

Figura 1 - Organograma

Fonte: Coleta de dados

Figura 2 - Logo da loja

Fonte: Google Imagens

Figura 3 - Fachada da Loja



Fonte: Foto tirada pela gerente administrativa

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

Identificar as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores para abrir e manter seus negócios.

2.2 Objetivos específicos

- Levantar as principais dificuldades manifestadas pelos microempresários;
- Definir as variáveis a serem analisadas;
- Propor ações de melhoria visando o funcionamento da empresa.

3 REVISÃO LITERÁRIA

Para Maximiano (2004, p. 27), “administração é importante em qualquer escala de utilização de recursos para realizar objetivos – individual, familiar, grupal, organizacional ou social.”

De acordo com Silva (2014, p.46), para empreender é preciso a capacidade de enxergar uma oportunidade ou de cria-la é possível somente para alguém que esteja livre dos formatos dominantes e dos paradigmas estabelecidos,

Dentro da caixa só se pode contemplar o óbvio. Fora dela, não há limites. Para empreender é preciso ter coragem. Coragem não significa ausência de medo. Cara a cara com o medo, a maioria se acovarda enquanto uma minoria decide partir para o enfrentamento [...]. Para empreender é preciso ter competência. Cheio de coragem e com uma boa ideia na cabeça, um empreendedor precisa ser competente para colocar seu projeto em prática com sucesso.

O desemprego veio junto com o século XXI e a saída que muitas pessoas viram para sustentar-se foi o empreendimento, tornando-se uma tendência social importante: “A perda das perspectivas de emprego duradouro e de carreira nas grandes organizações estimulou muitas pessoas a procurarem ser seus próprios patrões.” (MAXIMIANO, 2004).

Grande parte da atividade empreendedora, no Brasil e no mundo, se concretiza por meio das Micro e Pequenas Empresas. As MPES são essenciais para promover o crescimento econômico, criar empregos, renda e melhorar as condições de vida da população. Segundo dados do IBGE 20% da representação no Produto Interno Bruto (PIB) vem das MPES, são também responsáveis por 60% dos 94 milhões de empregos no país.

No ponto de vista de Chiavenato (2012, p.54), “empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas, no sentido de alcançar objetivos por meio da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros”. Portanto, continuamente no cotidiano é lidado com empresas, para comprar, pagar, comer, viajar, etc. Sendo que colaboração e cooperação são fundamentais para o bom funcionamento de uma organização.

Na visão de Pesce (2015), a responsabilidade de fazer dar certo é inteiramente do empreendedor. Pesce diz “empreender é para os fortes”, todas as conquistas e

danos vão recair no criador, naquele que teve a ideia de criar algo novo, que aventurou-se no universo das incertezas e das resiliências.

Segundo Parsons (1962, citado por Chiavenato, 2009, p. 3), “as organizações são unidades sociais ou agrupamentos humanos intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. As organizações podem ser constituídas por propriedade (pública ou privada), produção (primárias, secundárias ou terciárias) e/ou tamanho (grandes, médias ou pequenas).”

Conforme Chiavenato (2009, p.4), “as empresas são consideradas públicas quando são de propriedade do Estado ou com participação majoritária do Estado, sendo que a maior parte delas não tem finalidade lucrativa, já as empresas de caráter privado são as empresas de propriedade pública, cujo objetivo é produzir bens ou serviços a fim de obter lucro.”

Conforme Peixoto Filho (2011, p. 21), “é preciso ver o empreendedorismo como um processo, ou seja, uma cadeia de eventos e atividades que ocorrem ao longo do tempo com uma ideia para algo novo e terminando-o solidamente assentado”. Neste capítulo são apresentados os principais conceitos sobre a gestão de micro e pequenas empresas segundo às variadas referências existentes.

Para Chiavenato (2009, p.5), “as empresas podem ser classificadas em três tamanhos, em grande, média ou pequena. As empresas grandes são empresas que têm muitos empregados e grandes recursos e instalações físicas, enquanto as médias o número de empregados é médio, os recursos e o tamanho das instalações também são médios e por fim as de tamanho pequeno possuem poucos empregados e recursos e pequenas instalações.”

As empresas são organizações sociais por serem associações de pessoas que trabalham em conjunto para a exploração de algum negócio ou atividade lucrativa. Na verdade, as empresas são organizações sociais que utilizam uma cadeia de recursos a fim de atingir determinados objetivos. [...] as organizações e empresas constituem o cenário no qual a administração acontece, o palco dentro do qual se faz a administração. (CHIAVENATO, 2009, p. 3 e 4)

Neste sentido, na continuidade dessa pesquisa será apresentado a gestão de micro e pequenas empresas, a caracterização, seus critérios de classificação, o estatuto nacional e o simples nacional. Assim como, será apresentado o que é

empreendedorismo e os fatores de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas.

3.1 Gestão das micros e pequenas empresas

Para Chiavenato (2012, p. 32), “negócio é uma atividade baseada no esforço organizado de determinadas pessoas para produzir bens e serviços a fim de vendê-los em um determinado mercado e alcançar recompensa financeira pelo seu esforço”.

Ainda, na visão do autor, o sucesso de qualquer empreendimento é saber qual é o seu negócio, pois engloba produto/serviço e conseqüentemente fornecedor e cliente, dentro de uma cadeia de entrada, seguida de processo e de saída. Assim sendo, seu objetivo é de produzir para vender produtos e/ou serviços que possam satisfazer a necessidade e desejo do cliente ou ainda responder a alguma oportunidade de mercado. Simplificando negócio é o ato de comprar e vender algo a alguém.

A organização empresarial é o tipo mais simples de organização, fortemente centralizada na figura do executivo principal ou de um empreendedor que a fundou e a dirige. [...] Na organização empresarial, a cúpula estratégica é a parte mais importante. [...] Favorecem a configuração de condições clássicas da empresa dirigida pelo fundador e proprietário, que atua num ambiente relativamente simples, embora dinâmico, com o qual uma única empresa consegue lidar. Algumas, que permanecem pequenas ou médias, preservam esse modelo. (MAXIMIANO, 2004, p. 442 e 443)

Segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC), atualmente há no município de Montenegro 6696 empresas ativas. A CNC, ainda cita que dessas empresas ativas no município 93,3% são caracterizadas por Micro e Pequenas Empresas, conforme indicador.

Lakatos (2002, citado por Silva, 2017), informa que especialistas julgam que cerca de 80% das MPE's não concluem o primeiro ano do negócio e 92% encerram suas atividades ao final de cinco anos de durabilidade. A ação decisiva que se coloca às pequenas empresas é que, devido à sua estrutura, os impactos negativos acabam sendo irrefreáveis nesses negócios. Os motivos desse elevado índice de fechamento das MPE'S estão extremamente alinhados à sua aptidão estratégica de responder às influências.

Conforme Longenecker... [et al.] (2007, p. 82), “definimos empresa familiar como uma empresa na qual dois ou mais membros de uma mesma família são proprietários ou a operam em conjunto ou por sucessão. A natureza e a extensão do envolvimento dos membros da família variam.”

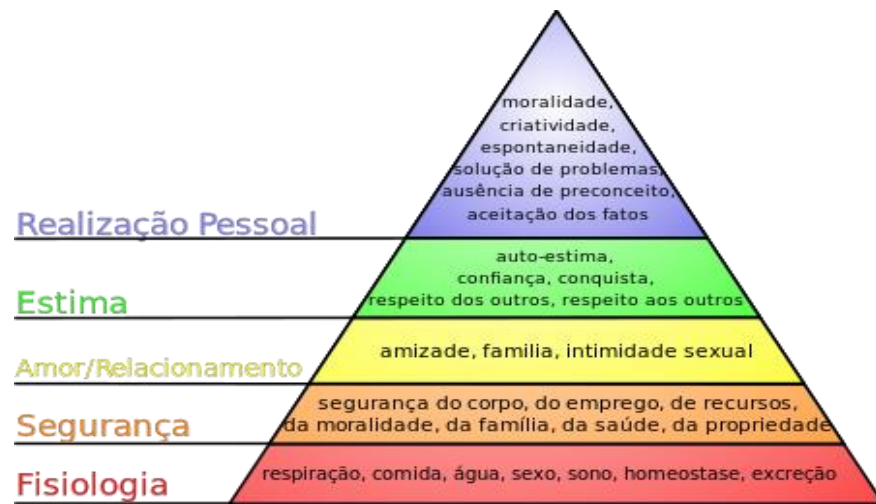
É comum em micros e pequenas empresas haver a sucessão, comumente chamado de sucessão familiar, porém em alguns casos a transição de pai para filho pode culminar em mortalidade empresarial, pois a empresa não está preparada para essa situação. Em uma pesquisa realizada, constatou-se que 55% da sucessão não está planejada, 86% não se preocupa em desenvolver projetos de vida e carreira para o próximo dirigente e conseqüentemente a empresa acaba por fechar, sendo o índice de 66% nas mãos dos fundadores, 88% nas mãos dos filhos e 97% nas mãos dos netos (SARDÃO, 2017).

Ainda na visão do autor, a sucessão é um processo gradual, normalmente de complexa abordagem, difícil e extenso, que deve ser conduzido e gerenciado adequadamente com a finalidade de garantir a sequência, o desenvolvimento sustentável e o sucesso da empresa familiar, sob a direção de seus futuros gestores. Quanto ao futuro sucessor, ele deve ser lapidado desde cedo

Perfil centralizador, não gosta de delegar tarefas, concentra informações estratégicas sem compartilhá-las, não admite mudanças, ousadas e inovações e nunca reconhece a hora de parar, são algumas características de um fundador que não prepara seu sucessor, culminando por vezes em problemas de conflitos entre as famílias e a falta de preparo dos herdeiros, gerando assim problemas de autoconfiança e dúvidas na competência do legatário (SARDÃO, 2017).

Diante disso, é preciso saber que em famílias integradas o processo ocorre de forma mais natural e o sucessor está mais preparado para assumir a empresa posteriormente. Deve-se considerar, também, as necessidades dos colaboradores, isto posto, é interessante implementar na empresa a Pirâmide de Maslow. “As pessoas têm um conjunto de necessidades diferentes, que se sobrepõem umas às outras hierarquicamente. Assim, ao superar uma necessidade, a motivação da pessoa é redirecionada para uma próxima.” (SITE ENDEAVOR, 2015)

Figura 4 – Pirâmide de Maslow



Fonte: Google Imagens

Conforme o site Endeavor (2015, s/p.), “a pirâmide de Maslow é uma ferramenta importante para posicionar funcionários de maneira que eles estejam motivados e satisfeitos e, automaticamente, produzindo melhor e crescendo na empresa. Para isso, é fundamental entender em que ponto da carreira está cada pessoa, e qual a sua necessidade naquele momento.” Cada nível da pirâmide busca satisfazer o funcionário, de modo que quando o funcionário alcança uma etapa ele vai precisar de outra motivação.

Há uma tendência natural ao crescimento, e a progressão do indivíduo, nessa hierarquia, funciona como subir uma escada: para transpor um degrau, é necessário primeiro subir o degrau inferior. Assim a progressão acontece quando uma necessidade inferior está total ou parcialmente satisfeita. Quando isso ocorre, o indivíduo passa a experimentar tensões associadas à próxima necessidade da hierarquia (KNAPIK, 2012, p. 137).

Neste sentido, é justo afirmar que o comportamento é motivado por uma tensão agradável ou desagradável, sendo o objetivo satisfazer as necessidades de cada indivíduo, gerando assim estímulos para a ação. Essas necessidades são dispostas por um princípio de hierarquia, como na imagem acima, principiando com as que causam os comportamentos mais primitivos e finalizando com as necessidades que determinam condutas mais amadurecidas e elaboradas.

Para Bateman (2011), a pirâmide de Maslow oferece importantes contribuições, tais como, identificar formidáveis categorias que pode auxiliar e criar reforços positivos e eficazes, é, também, favorável pensar que para alcançar o nível superior deve

superar o nível inferior, para assim as necessidades do nível acima se tornarem importantes e por fim, Maslow mostrou o valor do crescimento pessoal e da auto realização.

Conforme Robbins (2010), a pirâmide de Maslow, apesar de ser reconhecida amplamente não fornece comprovação empírica substancial, assim há poucas evidências de que aquelas necessidades não atingidas são um fator motivador e quando atendidas ativa o próximo nível, contudo, ela possui logica intuitiva e é de fácil compreensão, portanto é a mais conhecida teoria sobre motivação.

Outro ponto para o gestor de micros e pequenas empresas se preocupar para torna-la bem sucedida é o planejamento. Para Churchill (2000, p. 87), “o planejamento estratégico começa quando são usadas informações do ambiente externo e os pontos fracos e fortes da organização para o desenvolvimento de uma visão, que deve ser a longo prazo, dos rumos da empresa, qualificando assim a missão.”

O planejamento estratégico podem ter diferentes graus de formalidade, extensão, periodicidade de preparação e muitos outros atributos. Muitas organizações não têm planos estratégicos explícitos. Outras fazem planos para cinco anos e os renovam anualmente. [...] Outras, ainda, trabalham com diretrizes genéricas (MAXIMIANO, 2004, p. 396).

Neste sentido, o planejamento estratégico é a definição da visão, missão e objetivos. A visão de uma empresa é a sua imagem, a maneira como colaboradores e dirigentes enxergam a organização; já a missão estabelece a finalidade para a existência do negócio, do ponto de vista de sua utilidade para os clientes; por fim os objetivos são os resultados que a empresa quer alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados. Na figura abaixo, apresenta-se os principais tópicos para elaboração de um planejamento estratégico.

Figura 5 - Principais tópicos para elaboração de planejamento estratégico



Fonte: Google Imagens

O planejamento estratégico pode levar a empresa a fazer modificações, que pode ser no ambiente da empresa e/ou nas estratégias dos concorrentes, sendo que as modificações que porventura ocorrerem são monitoradas pelos superiores (gerentes, líderes ou donos/sócios), podendo advir mudanças no plano estratégico, tornando o processo do planejamento dinâmico de ações, feedback e reações devendo incluir movimentos proativos e reativos (CHURCHILL, 2000).

Conforme Nogueira (2014, p. 45 e 46), “a análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós

A análise SWOT é um instrumento muito utilizado nos planejamentos estratégicos das empresas. Isso porque força a corporação a se confrontar com o ambiente. Assim fica mais fácil identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças [...]. O objetivo dessa análise é gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras.

Neste sentido, a sigla SWOT é originária do inglês, significando Strength (forças), Weakness (fraquezas), Opportunities (oportunidade) e Threats (ameaças), sendo que deverão ser identificados, analisados e relacionados entre si, que ao traduzir para o português forma-se a sigla FOFA.

A análise SWOT preocupa-se com a análise tanto dos ambientes internos quanto dos externos. Ela, ainda, se atenta em fazer com que a análise geral da organização possa direcionar-se para o futuro pretendido, assim sendo permite que a empresa trace estratégias de acordo com a sua situação, analisando o ambiente interno e externo, com o objetivo de chegar as suas metas (ALMEIDA, 2015).

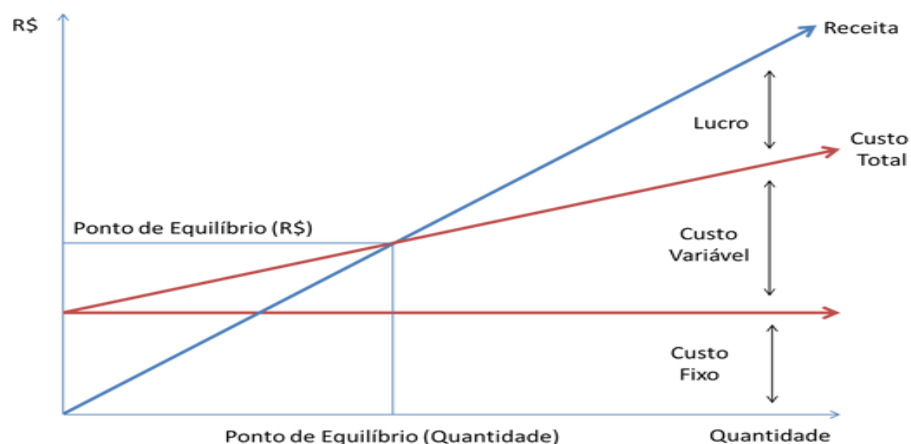
Para Sertek, Guindani e Martins (2012, p.151), “a análise SWOT é uma técnica de análise dos ambientes interno e externo, comumente empregada para avaliação do posicionamento da organização e de sua capacidade de competição.” Nessa lógica o ambiente interno corresponde as forças perante seus concorrentes e a fraqueza que corresponde as formas negativas tem e que a empresa deve rever. Já a ambiente externo caracteriza-se as oportunidades que são os potenciais que traz vantagem competitiva para a empresa e as ameaças, potenciais que pode comprometer a vantagem competitiva da empresa.

Ainda, no ponto de vista de Dolabela (2008), a apuração dos resultados, lucros e perdas, é um dos fatores que pode tornar a empresa bem sucedida, ou seja, o valor

disponível após os três primeiros anos quando já estarão pagos todos os compromissos projetados. Essa apuração tem por finalidade saber o dinheiro que empresa vai ganhar e ter disponível. É interessante ressaltar que as empresas que fazem essa apuração de resultados, o fazem através da planilha de demonstrativo de resultados, onde é inserido, de forma objetiva e clara, a receita bruta de vendas, as deduções (impostos e contribuições; comissão sobre vendas), receita líquida de vendas, custo dos produtos/serviços vendidos, margem de contribuição, as despesas operacionais (despesas administrativas; despesas gerais; depreciação acumulada), o resultado operacional, o resultado do IR, o IR e por fim o lucro líquido.

Continuando no ponto de vista de Dolabela (2008, p. 223) “o ponto de equilíbrio corresponde ao nível de faturamento para que a empresa possa cobrir, exatamente, seus custos, ou seja, atingir lucro operacional igual a zero. Acima do ponto de equilíbrio, a empresa terá lucro e, abaixo dele, incorrerá em prejuízo”. Abaixo, imagem para exemplificar.

Figura 6 - Ponto de Equilíbrio



Fonte: Google Imagens

Outro fator que contribui para o sucesso de um empreendimento é o *Payback*, que nada mais é que um indicador para saber quanto tempo a empresa levará para recuperar o dinheiro gasto no investimento inicial. Conforme Lawrence (1997)² e Eliseu (1996)³ “os períodos de *payback* são geralmente usados como critério para a avaliação de investimentos propostos, indicando o tempo exato necessário para a empresa recuperar seu investimento inicial em um projeto, a partir das entradas de

² Citado por Dolabela (2008, p. 224)

³ Citado por Dolabela (2008, p. 224)

caixa”. É citado ainda que quanto mais ínfimo for a fase do *payback* mais pequeno será a exposição da empresa aos riscos, “o amplo uso, particularmente nas empresas pequenas, deve-se à sua facilidade de cálculo e ao apelo intuitivo [...] Quanto mais tempo a empresa precisar esperar para recuperar seu investimento, maior sua possibilidade de perda”.

Portanto, nas palavras de Henry Ford “a gestão se faz pelo exemplo”. Para tornar um empreendimento bem sucedido e sem muitas dificuldades é preciso ter uma gestão que busque excelência, com um bom planejamento e idealize com antecedência a sucessão familiar.

3.2 Caracterização das micros e pequenas empresas

Conforme Longenecker (2007, p. 7), “não existe uma definição universalmente aceita. Os padrões relativos ao tamanho são, em geral, arbitrários, adotados para servir a um fim específico.”

Longenecker (2007), ainda diz que as pequenas empresas enfrentam situações que as grandes não precisam enfrentar, tais como pessoal reduzido e contas bancárias reduzidas, além disso muitas empresas de pequeno porte são carentes de equipe profissional especializada e os fundadores nem sempre são bons gestores, ganhando na melhor das hipóteses apenas para sobrevivência dos proprietários.

Segundo Bedê (2006, citado por Silva, 2017), com a crise econômica que o país está encarando, as micro e pequenas empresas procuram opções para firmarem-se no mercado. Parte das MPE's não possui empregados com registro em carteira e outras não possuem empregados pela própria natureza do empreendimento.

Conforme Wilson e Jarzabkowski (2004, citado por Silva 2017). É importante destacar que a estratégia reuniu o que eram as características básicas de outras áreas da administração para formar os administradores estratégicos, não limitando-se somente às grandes corporações, mas estendendo-se a todos os tipos de empresas, independentemente do porte, ramo de atividade e natureza de operações.

Conforme Cezarino e Campomar (2018), as micros e pequenas empresas tem um papel importante na economia brasileira, gerando empregos formais e informais.

Elas geram características próprias de gestão, criatividade, inovação e competitividade. Os autores ainda citam uma pesquisa realizada em 2003 pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) sobre as principais características da gestão MPE's, conforme segue abaixo:

- Baixo volume de capital empregado;
- Altas taxas de mortalidade;
- Presença significativa de empresas familiares;
- Centralização do poder decisório nas mãos do fundador;
- Não distinção de pessoa física para jurídica;
- Registros contábeis pouco confiáveis;
- Contratação direta de mão de obra;
- Terceirização de baixo nível;
- Baixo investimento em inovação tecnológica;
- Dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro;
- Dificuldade de definição de custos fixos;
- Índice alto de sonegação fiscal;
- Mão de obra sem qualificação.

Leone (1999)⁴, cita que as MPE's são caracterizadas em: organizacionais, decisoriais e individuais. Para a autora, a especificidade organizacional tem como cunho a pobreza de recurso, gestão centralizadora, fraca maturidade organizacional, estrutura simples e leve, ausência de planejamento, pouca especialização, estratégia intuitiva e sistema de informação simples, já a especificidade decisoria tem como propriedade a tomada de decisão intuitiva, inexistência de dados quantitativos, alto grau de autonomia decisória e racionalidade econômica, política e familiar e pôr fim a especificidade individual tem como aspecto onipotência do proprietário, dependência de funcionários, influência do proprietário, propriedade dos capitais e propensão a riscos calculados.

Conforme Dolabela (2008, p. 42), “não há nenhum estudo que diga que uma ou outra categoria tenha maior sucesso. Mas aqueles que têm uma noção interna de sucesso têm mais facilidade em alcançar a auto realização.” Neste sentido os

⁴ LEONE (1999, citado por Cezarino e Campomar, 2018)

empreendedores dividem-se em dois grupos, aqueles que o sucesso são definidos pela sociedade e aqueles que já possuem uma noção interna de sucesso. Portanto, o site Novo Negócio (2018), lista como as principais características das MPE's:

- Escolaridade e experiência anterior dos proprietários;
- Capacidade de planejamento;
- Setor e porte que pertence;

Para o site Guia Empresário (2013), as características das Micros e Pequenas Empresas são:

- As MPE's são dominadas pelo líder;
- O dirigente assume papéis multifuncionais;
- A delegação de tarefas normalmente é inexistente;
- A equipe de gerência é muito pequena;
- A falta de recursos reduz a contratação de colaboradores;
- Os sistemas de controle são informais;
- Os controles são frágeis ou inexistentes;
- Disposição restrita de financiamento de capital em bancos;
- Faixa de produtos limitada, embora grande flexibilidade dentro da faixa;
- Ocupam mercados restritos e, comumente, dominam parte pequena desse mercado.

Conforme Mesquita (2016, s/p), uma das principais características da MPE's é fazer parte da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas, instituída em 2006. Há, também, outras características que distinguem as micro e pequenas empresas, tais como, centralização, ou seja o "poder" ficar nas mãos do idealizador/proprietário; estrutura enxuta, isto é, estruturas simples, as contratações tem a tendência de advir de acordo com necessidades que ocorrem; identidade física e jurídica, ou seja, não distinção da identidade física com a jurídica; e hierárquica, isto é, apresenta poucos níveis hierárquicos e alta concentração de autoridade na gestão.

Leone (1991) e Rattner (1985)⁵, citam como características gerais dos micro e pequenos empreendimentos a existência de sistemas de informações simples, a baixa maturidade organizacional, a ausência de planejamento formalizado e a baixa

⁵ Autores citados por SILVA et al... (2008)

especialização, tanto gerencial quanto operacional. Abaixo, são apresentadas algumas características das MPE's, quanto ao aspecto organizacional, decisional e individual, conforme Leone (1999)⁶.

CARACTERISTICA ORGANIZACIONAL

- Escassez de recursos;
- Gestão centralizada;
- Carência de controle do ambiente externo;
- Precaria maturidade organizacional;
- Estrutura simples;
- Ausência de planejamento formal;
- Estratégia intuitiva;
- Sistema de informação simples.

CARATERISTICA DECISIONAL

- Decisão intuitiva;
- Horizonte temporal de curto prazo;
- Inexistência de dados quantitativos;
- Auto grau de autonomia decisional;
- Racionalidade econômica, política e familiar.

CARACTERISTICA INDIVIDUAL

- Onipotência do proprietário;
- Não distinção entre pessoa física e jurídica;
- Baixa especialização dos recursos humanos;
- Influencia pessoal do proprietário;
- Junção entre capital social e patrimônio familiar;
- Propensão a riscos calculados.

Nota-se que as empresas tem dificuldades de manter suas portas abertas, caindo assim na mortalidade empresarial, sendo que essas possuem as seguintes características, segundo site Novo Negócio:

- Pouca experiência e conhecimento do mercado;

⁶ LEONE (1999, citado por Silva et al, 2008).

- Ter como motivo a abertura no momento que está desempregado;
- A participação em parcerias;
- Incapacidade de planejamento.

Não há uma definição/característica conceitual e unanime para as características e classificações das Micros e Pequenas Empresas, pois cada país adota uma determinada forma particular para classifica-las, variando com as realidades do seu mercado. Portanto, logo será apresentado os critérios de classificação, o estatuto nacional e o simples nacional.

3.2.1 Critérios de Classificação

As empresas podem ser classificadas de acordo com o faturamento bruto anual ou pelo número de empregados. No Brasil são 6,4 milhões de estabelecimentos, sendo 99% de MPE's, correspondendo 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018).

Segundo dados do Sebrae (2018), em 2006 foi instituída a Lei Geral das Micros Empresas e Empresas de Pequeno Porte, uniformizando o conceito de Micro e Pequena Empresa com base em sua receita bruta anual, conforme quadro abaixo:

Figura 7 - Conceito de Micro e Pequena Empresa

PORTE	RECEITA BRUTA
Microempreendedor Individual	Até R\$ 81.000,00
Microempresa	Até R\$ 360.000,00
Pequeno Porte	De R\$360.000,00 até R\$ 4.800.000,00

Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Nota-se, que a empresa conceituada como Microempreendedor Individual foi criada junto com a nova Lei, assim se enquadra nessa categoria a pessoa que trabalha por conta própria e optante pelo Simples Nacional, podendo ter um único empregado e não ser sócio ou titular de outra empresa. Logo, a microempresa será aquela sociedade simples, individual de responsabilidade limitada e devidamente registrada nos órgãos competentes. Assim, a empresa de pequeno porte é considerada quando tem receita de até R\$ 4.800.000,00, não perdendo seu enquadramento se obter adicionais de receitas de exportação até o determinado valor.

Há, também, o critério de classificação por número de empregados para fins bancários, ações de tecnologia, exportação e outros, conforme dados do Sebrae-SC, como mostrado no quadro abaixo:

Figura 8 - Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados

Porte	Comércio e Serviços	Indústria
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados
Grandes empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados

Fonte: Sebrae-NA/ Diesse. Anuário do Trabalho na MPE, 2013, p.17

Segundo dados do Sebrae (2004), destacaram-se as micro e pequenas empresas por tipo de atividade: minimercados e mercearias (11%), o varejo do vestuário (11%), o varejo de materiais de construção (7%), farmácias e perfumarias (5%), o comércio de autopeças (5%) e o comércio varejista de artigos e equipamentos para escritório e de informática (3%), conforme apresentado na figura abaixo (SILVA, 2017).

Figura 9 - MPE's por tipo de atividades

Classe	Estabelecimentos	
	Número	%
Minimercados e mercearias	305.522	11%
Varejo do vestuário	303.235	11%
Varejo de materiais de construção	202.605	7%
Farmácias e perfumarias	130.271	5%
Comércio de autopeças	127.402	5%
Artigos p/ escritório e informática	90.973	3%
Varejo de tecidos e armarinhos	88.262	3%
Quitandas, avícolas, peixarias e sacolões	83.932	3%
Manutenção e reparação de veículos	79.912	3%
Varejo de móveis e artigos de iluminação	79.619	3%
Outras classes	1.331.020	47%
Total	2.822.753	100%

Fonte: SILVA, 2017

Na visão de Longenecker (2007, p. 6), “algumas iniciativas empreendedoras, por exemplo, começam como empresas de pequeno porte, mas crescem rapidamente, tornando-se grandes empresas – e talvez continuem a ser negócios empreendedores.”

Portanto, assim como já citado anteriormente, não existe uma definição universalmente aceita, já tendo sido, inclusive, utilizados volume de vendas e número de ativos. Os padrões e os critérios utilizados para enquadrá-las, em geral são utilizados para servir a um fim específico.

3.2.2 Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte

Dolabela (2008, p. 125), diz que a “contribuição das MPE’s para a economia representam emprego e renda familiar, incubação de grandes empresas, escola de mão de obra, complemento da cadeia produtiva, flexibilidade para pequenos nichos [...] e terceirização dos serviços públicos.”

Suas emoções, seu senso de urgência, a forma como organiza suas prioridades e a garra que imprime em suas ações determinam se você entra para fazer acontecer ou apenas para seguir o fluxo da boiada, sem compromisso, de forma indolente e inconsequente, sem assumir o rumo de sua vida e sendo conduzido aleatoriamente pela correnteza que leva uma grande multidão à estagnação (SILVA, 2014, p. 77).

Para o site Portal da Contabilidade (2018) e da Câmara dos Deputados (2010), o Estatuto Nacional da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte é instituído na Lei Complementar nº 123/2006, substituindo as normas do Simples Federal, Lei nº 9.317/1996 e do estatuto anterior de Lei nº 9.841/1999. Esta lei estabelece tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às MPE’s, no âmbito dos poderes da União, dos estados, do Distrito Federal e dos municípios. É referido na lei, artigo 1º:

- I- À apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da união, dos Estados, do distrito federal e dos municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias.
- II- Ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias.
- III- Ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

Há ainda as vedações, de determinadas atividades ou formas societárias que são: as pessoas jurídicas constituídas como cooperativas, exceto as de consumo, as organizações cujo capital participe outra pessoa jurídica e pessoas jurídicas com sociedade com outras pessoas jurídicas que tenham o intuito de fins lucrativos.

3.2.3 Simples Nacional

Maximiano (2004, p. 61), diz que “a maior parte das atividades humanas é realizada por equipes, não por indivíduos. Os resultados do administrador são os resultados das unidades organizacionais sob

Sua supervisão direta ou influência – os resultados de sua equipe e de outras equipes. Se um administrador tem um grupo de pessoas que se reportam a ele, ou um círculo de pessoas sob sua influência, seu produto deve ser avaliado pelo produto criado por essas pessoas. Se um administrador é um especialista, seu potencial para influenciar as organizações “vizinhas” é enorme.

O Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. [...] É administrado por um Comitê Gestor composto por oito integrantes: quatro da Secretaria da Receita Federal do Brasil (RFB), dois dos Estados e do Distrito Federal e dois dos Municípios (RECEITA, FAZENDA, 2018).

Nesse mesmo sentido, é um recolhimento mensal, mediante documento único de arrecadação do IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS, INSS, ICMS, ISS. Contudo esse recolhimento é realizado mediante a atividade, de forma distinta e há alguns tributos com exceções. Sendo necessário para o ingresso no Simples cumprir algumas condições, tais como: enquadrar-se em MPE's, cumprir os requisitos previstos na legislação e formalizar a opção do mesmo.

3.3 Empreendedorismo

Para Bessi (2016, p. 19), “o empreendedorismo é um assunto em voga há muito tempo no mundo todo e tem especial destaque no Brasil, sendo seguidamente noticiado na imprensa, por meio de matérias informativas sobre o nível do empreendedorismo no país, tratado como um dos que detém as taxas mais altas do mundo.”

Conforme Dornelas (2012, p. 1), “no caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas

taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida motivos para a popularidade do termo empreendedorismo.”

Peixoto Filho (2011), diz que o empreendedor é movido com o desejo de ser seu próprio chefe e ter seu próprio negócio. Há uma grande divergência para o termo empreendedor, associando assim a palavra para características como inovação, persistência, criatividade e liderança, ou seja, pessoas com capacidade para medir riscos. Empreendedor é definido como pessoas que tem garras, não desistindo perante obstáculos.

O empreendedorismo é associado a incertezas, logo porque é algo que envolve riscos, principalmente quando se trata de algo novo ou quando o mercado para o produto sequer existe, criando assim a pratica de criar ou revitalizar negócios, já o empreendedor é o conjunto de necessidade de realização, disposição para assumir riscos e autoconfiança, devendo ter sensibilidade para os negócios, tino financeiro e capacidade para identificar e aproveitar oportunidades (CHIAVENATO, 2012).

Este trabalho visa estudar e pesquisar as dificuldades que os micros e pequenos empreendedores tem ao abrir e para manter seus negócios, assim, na visão de Longenecker (2007, p. 7), “empreendedores são indivíduos que descobrem as necessidades do mercado e abrem novas empresas para satisfazer essas necessidades. Os empreendedores assumem riscos e estimulam mudanças, inovação e progresso do setor econômico.”

Há um mito de que não é possível desenvolver o empreendedorismo; deve-se nascer empreendedor. Isso não é verdadeiro, tomando-se por base uma análise mais criteriosa dos vários empreendimentos existentes, independentemente de sua etapa produtiva. Existem várias circunstancias que dão origem a um empreendimento e ao surgimento do empreendedor, que podem ou não se relacionar aos traços de personalidade (BERNARDI, 2012, p. 68 e 69).

Gibb (1996, citado por Dolabela 2008), diz que a pequena empresa se difere da grande empresa nos seguintes aspectos: a pequena empresa depende do empreendedor, sua influência é crucial; o empreendedor tem papéis multifuncionais, acarretando em delegações de tarefas praticamente inexistentes e a equipe pequena; a falta de recursos restringe a contratação de profissionais especializados; os sistemas de controle são informais, fracos ou inexistentes. Todos esses aspectos são

pontos fracos que podem acarretar na falência da empresa, quando não tratados corretamente.

O empreendedorismo ocorre quando um indivíduo empreendedor vai atrás de uma oportunidade lucrativa. Ser um empreendedor é iniciar e construir uma organização, em vez de ser apenas uma parte passiva de uma delas. Isso envolve a criação de novos sistemas, recursos ou processos para produzir novos bens ou serviços e/ou satisfazer a novos mercados (BATEMAN, 2011, p. 227).

Neste sentido, empreendedorismo procura por oportunidades lucrativas, tendo como principais objetivos o crescimento e a alta lucratividade. Um empreendedorismo de MPE's é gerenciado de forma agressiva, desenvolvendo estratégias práticas e produtos inovadores, contudo não é algo simples, sendo muitas vezes compreendido de maneira errada, já que é gerado novas ideias que logo se transformam em negócio.

A origem do empreendedor varia, podendo ser aquele que desde cedo, por motivos próprios ou influencias familiares já demonstra querer abrir seu próprio negócio, comumente chamado de empreendedor nato. Há o herdeiro, que produz continuidade ao que já foi iniciado. O funcionário da empresa, que não satisfeito e frustrado resolve ter algo seu. Os técnicos, já que possuem experiência em algo decidem investir. Os vendedores entusiasmados pela dinâmica. Aqueles que no desemprego vem uma oportunidade de emprego. E o aposentado que com experiência adquirida inicia o próprio negócio (BERNARDI, 2012).

Há duas formas para criar um negócio, o empreendedorismo independente, isto é, pessoa que cria uma nova organização, sem se beneficiar do patrocínio de uma empresa, e o empreendedorismo interno, ou seja, criadores de novos negócios de risco que trabalham para grandes empresas. Há ainda a questão de como iniciar um negócio, primeiramente deve-se ter uma boa ideia, após deve-se identificar, criar e explorar oportunidades e logo descobrir as próximas fronteiras (BATEMAN, 2011).

Bateman, (2011, p. 231), diz “muitos empreendedores e observadores dizem, que, ao considerar a sua empresa, você deve começar com uma grande ideia. Um ótimo produto, um mercado sem uso e o momento certo são ingredientes essenciais em qualquer receita para o sucesso”. Por conseguinte, a vontade de montar um grande negócio, ao invés de um produto específico tornou-se um diferencial de muitas grandes corporações, pois nas primeiras tentativas de vendas fracassaram, contudo

seus idealizadores mantiveram-se firmes acreditando em si próprios e nos seus sonhos de grandes organizações.

Na sequência tem-se a oportunidade, “os empreendedores identificam, criam e exploram oportunidades de diversas maneiras. Para identificar oportunidades, devem-se analisar cuidadosamente os eventos e tendências assim que surgem” (BATEMAN, 2011, p. 233). Nessa perspectiva, deve-se considerar as descobertas tecnológicas, mudanças demográficas, mudança de estilos de vida e gosto, crescimentos acima do normal ou falências, calamidades e mudança nas regras pelo governo.

As próximas fronteiras tratam-se do próximo passo, ou seja, novas e imprevistas oportunidades que vão surgindo à medida que segue-se um novo caminho. “A tentativa e erro também desempenha um papel útil. Alguns empreendedores começam suas empresas e depois deixam que o mercado decida se ele gosta das suas ideias ou não. É claro que isso é arriscado e só deve ser feito se você tiver como pagar pelos riscos” (BATEMAN, 2011, p. 234).

Assim como já citado anteriormente, é conhecido que as empresas encaram certos impedimentos para manter seus empreendimentos, tais como: falta de planejamento, falta de apoio familiar, as dificuldades de relacionamento entre sócios e/ou membros da equipe, falta de capacidade comercial, má escolha de colaboradores, parceiros e fornecedores, controle de estoque deficiente, a má definição da política de preços, a burocracia, carga tributária, falta de recursos financeiros e ausência de crédito.

“É em função do entendimento deles que cada indivíduo pode desenvolver seu potencial empreendedor. Por isso, o estudo do perfil de empreendedores tem sido de grande valia para a educação na área” (DOLABELA, 2008, p. 25). Nessa lógica, é interessante estudar o perfil do empreendedor para ver as maiores dificuldades que os mesmos tem para abrir e manter seus negócios, afinal o empreendedor pode ser o criador de uma nova empresa, pessoa que compra uma e introduz novas ideias e até mesmo um empregado que provoca surgimento de valores adicionais, introduzindo inovações.

São alguns, dentre outros já citados, “empecilhos” que as Micro e Pequenas Empresas enfrentam nos primeiros anos de sua criação, que pode acarretar falecimento empresarial. Ter um fluxo de caixa equilibrado, conseguir clientes,

contratar empregados qualificados, obter informações de mercado, gerenciar a empresa, conseguir fornecedores adequados. Nos próximos tópicos será apresentado os fracassos que podem culminar no fechamento na empresa, mas em contrapartida será apresentado os fatores de sucesso que podem culminar no crescimento da empresa.

3.4 Fatores de sucesso e fracasso das micros e pequenas empresas

Para Dornelas (2012, p. 244), “o bom empreendedor deve reconhecer suas limitações e saber montar um time de gestão que leve a empresa em direção à sua visão, envolvendo-se, com o passar do tempo, mais com questões estratégicas e menos com questões operacionais”.

Continuando na visão do autor, muitos empreendedores quando se apaixonam pelo negócios ficam cegos por ele e não conseguem entender e avaliar suas limitações como executivos, levando a empresa a falência. O início de um negócio depende exclusivamente de seu fundador, porém ele deve reconhecer suas restrições e saber montar um time de gestão que leve a empresa em direção à sua visão, devendo especializar-se, profissionalizar-se e dedicar-se mais em inovar, criar e pensar estrategicamente.

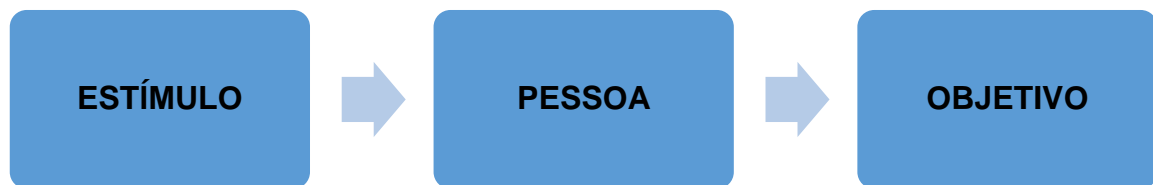
Conforme Maximiano (2004, p. 275), “a motivação é a energia ou força que movimenta o comportamento e que tem três propriedades: direção (o objetivo do comportamento motivado ou a direção para a qual a motivação leva o comportamento), intensidade (magnitude da motivação) e permanência (duração da motivação)”. Uma pessoa motivada apresenta alto grau de disposição, não significando entusiasmo ou disposição, mas sim que todo comportamento sempre tem uma causa.

“Outra função importante do empreendedor durante a fase de crescimento e maturação da empresa é o gerenciamento dos conflitos internos e dos jogos de interesses, da luta por poder e posições de comando dentro da empresa (Dornelas, 2012, p.244)”. Nesse caso o empreendedor deve deixar claro que ele é o responsável pelas definições e o que deve ser feito, devendo orientar a todos que a equipe é um time, assim o clima de disputa e de desconfiança não é benéfico.

Ser empreendedor não é uma opção de vida, mas uma missão de vida. O empreendedor não arrisca apenas o seu futuro, mas também o de todos aqueles que estão à sua volta, que trabalham para o seu sucesso e dependem de suas atitudes e decisões. Empreendedores são responsáveis pelo desenvolvimento de uma empresa, de uma cidade, de uma região, enfim, pela construção de uma nação. O papel social talvez seja o mais importante que o empreendedor assume em toda a sua vida (DORNELAS, 2012, p. 246).

Segundo Maximiano (2004, p. 277), “o comportamento de todas as pessoas é similar, no sentido de que o mecanismo de funcionamento de todas as pessoas tem o mesmo desenho: todos são motivados por motivos e perseguem objetivos”. Segue modelo abaixo:

Figura 10 – Mecanismo de Funcionamento



Fonte: Elaborado pela pesquisadora

Todo indivíduo tem um estímulo que busca alcançar um objetivo, ele é motivado por uma causa interna ou alguma causa externa, ou seja, é a relação de causa e efeito no comportamento das pessoas. O objetivo é o resultado que o comportamento pretende alcançar, no caso do empreendedor, seu objetivo é alcançar sucesso no negócio em que está. Contudo essa realização pode ser dificultada por:

- Frustração: Não ter habilidades e conhecimentos necessários;
- Conflito: Provocado por comportamentos simultâneos incompatíveis;
- Ansiedade: Resultante de ameaça ao bem-estar ou tranquilidade pessoal.

Na visão de Ceconello e Ajzenal (2008, p. 19), “intuição sobre uma oportunidade de negócio e consciência sobre a existência de condições para sua operacionalização não garantem sucesso a nenhum empreendedor. Há que se saber mais sobre o assunto a ser abordado. Saber mais, num primeiro momento, significa configurar melhor o que se quer analisar”. Um bom empreendedor não despreza suas intuições e tem consciência da existência de pontos positivos que trazem mais

segurança, eficácia e eficiência na administração, assim como sabem reconhecer a calmaria no mercado que precisam ser evitadas.

Por mais que o empreendedor colha os frutos de um sucesso passado, ele não se dará por satisfeito e sempre tentará novos empreendimentos, novas ideias e formas criativas de multiplicar seu patrimônio. Por isso, esses homens e mulheres, que ousam e não se contentam com a mesmice, que se expõem à derrota e que buscam incessantemente o sucesso, são tão especiais para a sociedade (DORNELAS, 2012, p. 246).

Conforme Maximiano (2004, p. 277), “a teoria da expectativa propõe que as pessoas esforçam-se para alcançar resultados ou recompensas, que para elas são importantes, ao mesmo tempo em que evitam os resultados indesejáveis”. Nesse sentido o esforço depende do resultado que se deseja alcançar, em um negócio novo isso significa o sucesso que pode ser alcançado.

Assim, de acordo com o autor acima, é interessante para obter sucesso qualidade nos produtos/serviços, ela é definida com base nas necessidades e interesse dos clientes, que deseja dispor de produtos ou serviços livres de deficiências. Para Gaither (2002), uma questão importante é de como obter a qualidade e para isso são necessárias várias atividades ou realizações:

- Qualidade do projeto: é necessário que a empresa saiba o que os clientes querem de seus produtos e serviços;
- Habilidade dos processos de produção: elaboração e desenvolvimento para se ter capacidade de produzir produtos/serviços com os atributos desejados pelos clientes;
- Qualidade de conformidade: os locais de produção devem então ser dirigidos para produzir produtos/serviços que atendam as especificações das exigências;
- Qualidade do atendimento ao cliente: que os clientes sintam que foram tratados de forma justa e educada;
- Cultura de qualidade da empresa: fazer o que é necessário para projetar, produzir e dar assistência técnica aos produtos/serviços que atendam às expectativas dos clientes.

Contudo, nem sempre os empreendedores chegam ao sucesso, apesar de “seguir as regras do jogo”, desenvolver um bom plano de negócio e capitalizar o investimento do negócio. Muitos só conseguem tornar-se bem sucedidos com o segundo, terceiro ou quarto negócio que criaram. Entretanto as histórias de fracasso

de negócios passados tornam-se aprendizado e experiência para desafios futuros, demonstrando ser bastante úteis e mostrando que esses empreendedores são verdadeiros vitoriosos (DORNELAS, 2012).

“O empreendedor que busca garantir a vida de seu negócio não está interessado no equilíbrio da oferta e da procura, mas sim em diferenciar seu produto da concorrência, de forma a criar uma vantagem competitiva que garanta seu sucesso” (Cecconello; Ajzental, 2008, p. 18 e 19). Nessa perspectiva, o sucesso está na disputa com outras empresas, a competição induz desenvolvimento, novos conhecimentos, novas aplicações e benefícios.

Segundo Dornelas (2012, p. 245), “o mais difícil para muitos empreendedores é reconhecer quando o negócio não tem mais chance de ser lucrativo, ou seja, quando o negócio precisa ser fechado”. Em 2014, a taxa de empreendedorismo no Brasil foi de 34,5%, porém deve-se considerar que 48% dessas empresas desaparecem em até cinco anos a partir da data de fundação. O reconhecimento desse momento e a tentativa de um novo negócio é uma virtude, pois estará mais preparado para as adversidades que encontrará na jornada que se seguirá.

Para Silva (2014, p. 150), “quando mudamos uma simples e aparentemente inofensiva premissa em nossa forma de pensar ou em valores sobre os quais sempre estivemos fundamentados, uma reação em cadeia começa a acontecer de forma invisível, alterando, para melhor ou para pior, nossos resultados e a percepção do mundo a nosso respeito”. Com isso em vista, nos próximos tópicos será analisado os fatores de sucesso e de fracasso para um MPE's.

3.4.1 Fatores de Sucesso

Conforme Bernardi (2012, p. 72), “rotineira e popularmente empreendedores bem-sucedidos são vistos como pessoas com “tino”, com “visão”, “visionários”, “líderes”, além do que empreendedor tem a conotação de realizador, enérgico e persistente.

Primeiramente deve-se entender o ciclo de vida das empresas, de acordo com Chiavenato (2012), todas as grandes empresas começaram como pequenas, com

empreendedores que souberam arriscar e vencer, passando pelas seguintes fases de vida:

- Fase pioneira: é a fase inicial da organização, quando se inicia o negócio, seus processos são facilmente supervisionados e controlados e a capacidade para realizar inovações e mudanças é grande. Se bem-sucedida, a empresa passa à próxima fase.
- Fase de expansão: é a fase que a organização cresce e expande seus negócios, sendo a preocupação básica o aproveitamento das oportunidades e o nivelamento entre a produção e as previsões de venda.
- Fase de regulamentação: com o crescimento das atividades, vê-se obrigado a criar normas de coordenação, assim como definir rotinas e processos de trabalho.
- Fase de burocratização: com o desenvolvimento das operações e com a suas novas dimensões, a empresa precisa de uma rede de regulamentação burocrática, ou seja, a empresa cria mecanismos de controle.
- Fase de flexibilização: é a fase de readaptação à flexibilidade e de reencontro com a capacidade inovadora perdida por meio da introdução consciente de sistemas organizacionais flexíveis e inovadores.

Para o empreendedor, o ser é mais importante que o saber. A empresa é a materialização dos nossos sonhos. É a projeção da nossa imagem interior, do nosso íntimo, do nosso ser em sua forma total. O estudo do comportamento do empreendedor é fonte de novas formas de compreensão do ser humano em seu processo de criação de riquezas e de realização pessoal. Sob esse prisma, o empreendedorismo é visto também como um campo intensamente relacionado com o processo de entendimento e construção da liberdade humana (DOLABELA, 2008, p. 242).

Bernardi (2012, p. 73), diz “em todas as etapas há uma conjunção entre “visão e visionar”, o que combina ideias, conceitos, alternativas e imaginação, com relação à visão do modelo do sistema, suas particularidades e o tipo de empreendimento que viabiliza os objetivos pretendidos”. Em outras palavras, o sucesso de um empreendimento depende do equilíbrio entre visão e realização.

Um empreendedor precisa “começar com o fim em mente” e mantê-lo em foco ao realizar as inúmeras decisões operacionais ao longo da carreira. Selecionando os valores corretos e equilibrando de forma sábia sua aplicação, o empreendedor pode se retirar satisfeito do empreendimento, deixando um legado positivo e substancial aos herdeiros, aos funcionários, à comunidade e à sociedade em geral (LONGENECKER et al, 2007, p. 20).

Além da visão, outro fator de sucesso para um empreendimento é a criação de um plano de negócios, devendo abranger os seguintes quesitos: **a empresa** (quem somos, o que vamos vender e a quem?); **o mercado** (quem são os concorrentes e qual a diferença que será adotada?); **a estratégia** (para onde vai a empresa e como fazer para atingir?); **as finanças** (quanto será necessário, como financiar e os resultados que esperam?); **as pessoas** (qual a capacidade de gestão e conhecimento?); **os riscos** (quais são eles?). Nota-se que uma preparação não adequada e superficial não garante sucesso. (BERNARDI, 2012).

Para Dolabela (2008), o plano de negócios coopera na tomada de decisões, seja para ver se deve abrir uma empresa ou lançar um novo produto, pois o plano diminui a taxa de risco e subsidia as decisões. A seguir, segue o que é um Plano de Negócios, do ponto de vista do autor mencionado acima:

- É uma forma de pensar sobre o futuro do negócio;
- Descreve os motivos de existência da oportunidade da organização, como agarra-la e busca-la;
- É algo que deve ser constantemente atualizado;
- É a descrição da empresa, podendo indicar o potencial de seu sucesso ou de seu fracasso ou mesmo se o empreendimento deve ser adiado;
- É um instrumento de negociações internas e externas.

Porque fazer o PN:

- A taxa de mortalidade de novos empreendimentos é muito alta nos três anos seguintes a sua criação;
- Saber lidar com assuntos técnicos e legais, em diversas áreas, e para vencer barreiras no relacionamento interpessoal. Sua elaboração exige ideias claras e que todos os indivíduos estejam de acordo.

O marketing, também, torna-se um fator de sucesso para as MPE's. Para Longenecker (2007, p. 122), "o marketing de pequenas empresas consiste em todas as atividades do negócio que conduzem à criação, desenvolvimento e entrega de valor para satisfação total do cliente-alvo". Porém, deve-se observar que cada plano de marketing é único do seu empreendimento, devendo ser examinado e avaliado, feito a pesquisa, a segmentação e a previsão de vendas. Lembrando o plano deve conter a análise do mercado, a concorrência e suas estratégias.

Além disso, é interessante criar objetivos para serem alcançados. Na visão de Chiavenato (2012, p. 171), “objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar”. Quando não alcançado constitui uma meta, mas quando já alcançado deixa de ser algo desejável para tornar-se realidade, devendo criar outro objetivo. Na medida que as organizações operam, elas podem alterar ou expandir seus objetivos, criando assim novas oportunidades.

Logo Araújo; Garcia e Martines (2011, p. 73), diz “falar em estratégias diante da proposta de gerir processos é mais do que uma necessidade”. É conhecido que um dos grandes erros de uma organização está na indefinição de estratégias, portanto, se uma empresa deseja alcançar seu sucesso deve-se preparar para criá-las, pois a razão de vida da organização está intrinsecamente ligada a elas, a competitividade está cada vez mais acirrada e sempre tem algo a ser melhorado e nesse sentido as estratégias tornam-se fundamentais.

“O empreendedorismo não é ainda uma ciência, embora esteja entre as áreas em que mais se pesquisa e se pública. Isso quer dizer que, por enquanto, não existem paradigmas, padrões que possam, por exemplo, nos garantir que, a partir de certas circunstâncias, haverá um empreendedor de sucesso” (Dolabela, 2008, p. 29). Há três níveis de relações para o “surgimento” de um novo empreendedor, conforme o autor:

- Nível primário: Uniões acerca de mais de uma atividade, tais como familiares e conhecidos;
- Nível secundário: Uniões acerca de determinada atividade;
- Nível terciário: Cursos, livros, feiras, congressos, etc.

Timmons (1994) e Hornaday (1982)⁷, fizeram um resumo das principais características que os empreendedores de sucesso apresentavam, através de pesquisas que realizavam. Nota-se que “o empreendedor de sucesso é visto como consequência do processo de aprendizado de alguém capaz de atitudes definidoras de novos contextos” (Dolabela, 2008, p. 31). Segue, abaixo, as características:

- O empreendedor tem uma pessoa que o influencia;
- Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
- Trabalha sozinho;

⁷ Timmons (1994) e Hornaday (1982), citados por Dolabela (2008, p. 31)

- Tem perseverança e tenacidade;
- Traduz seus pensamentos em ações;
- Aprende com resultados negativos, com os próprios erros, considerando o fracasso como um resultado qualquer;
- Define o que deve aprender, ou seja, está em constante busca de aprendizado, define o que quer e onde chegar, além disso é um fixador de metas;
- Luta contra padrões impostos, descobre nichos e sabe fixar metas e atingi-las;
- Tem forte intuição;
- Cria um método próprio de aprendizagem;
- Tem sempre alto comprometimento;
- Tem alto grau de influenciar pessoas e a crença de que pode mudar o mundo;
- Crê no que faz;
- Inventa situações para obter *feedback* sobre seu desempenho e utiliza as informações para se aprimorar;
- Gosta do risco moderado, fazendo de tudo para minimiza-lo;
- É inovador e criativo;
- Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
- É um sonhador realista;
- Cria um sistema próprio de relação com os colaboradores, comumente chamado de líder;
- É orientado para resultados, para o futuro e para o longo prazo;
- Tem alta tolerância para ambiguidade e incerteza;
- Tece “rede de relações”;
- É hábil em definir a partir do indefinido;
- Conhece muito bem o ramo em que atua;
- Mantém alto nível e consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades;
- Cultiva a imaginação e aprende a definir visões.

O que é preciso para ter sucesso? Para Bateman (2011), não existe uma única maneira para ter sucesso num empreendimento, contudo, algumas características contribuem para ele ser alcançado: **comprometimento e determinação** (ser bem disposto, mergulhar totalmente, ser persistente e disciplinado); **liderança** (são

peças iniciadoras e formadoras de equipe); **obsessão por oportunidades** (conhecem as necessidades dos consumidores, são dirigidos pelo mercado e obcecados pela criação de valor e aperfeiçoamento); **tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza** (são complacentes ao sucesso e preparados a resolver problemas); **criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação** (capazes de aprender ligeiramente, adaptáveis, criativos e cuidadosos aos detalhes); **motivação para excelência** (possuem orientação clara para resultados, estabelecendo metas audaciosas e realistas).

Ainda na visão do autor mencionado, fazer boas escolhas sobre a empresa é essencial para garantir o sucesso. A figura abaixo, trata-se de um modelo para as empresas visualizarem e fazerem as melhores escolhas. É retratada em duas proporções, inovação e risco, e também caracterizada em dois níveis, risco baixo ou risco alto. Essa matriz, auxilia os empreendedores a refletir sobre seus negócios e resolver se satisfazem aos seus objetivos particulares, assim como a identificar estratégias eficazes e ineficazes.

Figura 11 - Matriz da estratégia empreendedora

INOVAÇÃO	Alto nível de inovação Baixo risco (1)	Alto nível de inovação Alto risco (2)
	Baixo nível de inovação Baixo risco (3)	Baixo nível de inovação Alto risco (4)
	RISCO	

Fonte: Elaborado pela autora, baseado em Bateman (2011)

No quadrante número 1 (um), estão representadas as empresas com boas ideias com pouco risco, o quadrante número 2 (dois), apresenta boas ideias acompanhadas por alto risco, já que os investimentos financeiros são elevados e a concorrência é grande, por conseguinte, no quadrante número 3 (três), estão incluídos os empreendimentos que têm investimento pequeno e/ou encaram um baixo nível de concorrência para uma demanda mais forte, por fim o quadrante número 4 (quatro),

conceitua, principalmente, as pequenas empresas, pois envolvem um investimento elevado e concorrência direta de outras empresas similares.

E, por fim o foco na ação é culminante para obter sucesso num empreendimento. Pesce (2015, p. 112), diz “um dos fatores que mais conta para a eficácia de resultados é o quanto a pessoa é capaz de focar na ação. Qualquer ação, por menor que seja, destrava e inspira outros a destravar também”.

A confusão entre ideia e oportunidade é muito comum entre os empreendedores iniciantes. Identificar e agarrar uma oportunidade é, por excelência, a grande virtude do empreendedor de sucesso. É necessário que o pré-empresendedor desenvolva a capacidade de distinguir entre ideia e oportunidade, praticando sempre. Atrás de uma oportunidade sempre existe um ideia, mas apenas um estudo de viabilidade, que pode ser feito por meio do plano de negócios, indicará seu potencial de transformar-se em bom negócio (DOLABELA, 2008, p. 60).

Dolabela (2008, p. 68), diz “com relação a geração de ideias, deve-se ter clareza de que o pensamento solto, livre de quaisquer limites ou restrições, com certeza produzirá mais e, seguindo esse mesmo princípio, ideias mais criativas”.

3.4.2 Fatores de Fracasso

Segundo o site do SEBRAE (2016), a disposição de iniciar uma organização própria é, sem dúvida nenhuma, audaciosa. As dificuldades enfrentadas pelos empreendimentos têm diversas origens e impactam as empresas de diversas formas.

Na lista anual da *Forbes* das 200 melhores pequenas empresas nos Estados Unidos, num período de 10 anos 42% delas continuaram a crescer de maneira impressionante, mas 56% tiveram problemas e passaram a ter crescimento negativo. Uma causa comum para isso é o crescimento para novos produtos ou novas áreas geográficas que não são compreendidos de maneira adequada. O sucesso pode fazer com que a gerencia torne-se confiante em excesso ou complacente. E o crescimento pode ser tão rápido que a empresa fica fora de controle e não é gerenciada de maneira adequada, resultando numa qualidade pior de produtos e serviços. Apenas 2% atingem o “estágio intermediário” de continuar a crescer, mas lentamente (BATEMAN, 2011, p. 240).

Para Sertek (2011, p. 183), “analisando os negócios no Brasil, verificamos a sua alta mortalidade precoce: após cinco anos, apenas 20% sobrevivem”. Neste mesmo sentido, em um estudo realizado pelo Sebrae (2016) constatou-se que a questão tecnológica aparece como um dos responsáveis pela mortalidade

empresarial. Degen (1989, citado por Sertek, 2011), salienta que os problemas enfrentados pelas empresas, listados abaixo, são oriundos da falta de habilidades administrativas, financeiras e mercadológicas:

- Falta de experiência gerencial do empreendedor;
- Conhecimento inadequado do mercado;
- Insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- Problemas de qualidade com o produto;
- Localização errada;
- Erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Capitalização excessiva em ativos fixos;
- Inadimplência de credores;
- Ineficiência de marketing e vendas;
- Excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- Crescimento mal planejado;
- Atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- Erro na avaliação da reação dos concorrentes;
- Rápida obsolescência do produto;
- Posicionamento errado do produto e/ou serviço no mercado;
- Abordagem incorreta de vendas;
- Problemas de produção do produto;
- Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;
- Falta ou erros de planejamento do empreendimento.

Conforme o site Novo Negócio (2018), grande parte das micros e pequenas empresas não deixam espaço para tarefas que dependem do planejamento, além disso as MPE's que fecham as portas não conseguiram solucionar e prever problemas, assim pontuam como fatores de fracasso nas seguintes itens:

- Monitoramento das etapas de negócio;
- Antecipação de fatos e busca de informações;
- Pesquisa sobre incentivos e apoio governamentais;
- Falta de clientes;
- Receita insuficiente e inadimplência;
- Problemas de gestão;

- Falta de capital;
- Desvantagem competitiva;
- Problemas com sócios e problemas particulares.

Segundo Dolabela (2008, p. 193), 50% dos empreendedores trabalham em sociedade. Ficam mais tempo com o sócio do que com o cônjuge.

Na escolha dos sócios, todo o cuidado é pouco. Aqui pode estar um fator de sucesso e também de fracasso e uma fonte de grandes dissabores. As sociedades se desfazem com muita frequência. Mesmo em família (e talvez principalmente), os problemas são sérios.

Noutro sentido, conforme dados de Zuini (2012), são cinco os motivos que levam as empresas a mortalidade empresarial:

- a) Não enxergar a longo prazo (as empresas precisam de planejamento, é algo essencial e ajuda a manter a operação saudável);
- b) Não ter controle financeiro (muitos empreendedores desconhecem os conceitos de finanças indispensáveis para manter um negócio);
- c) Perder o senso da realidade (um empreendedor precisa ser otimista, contudo deve tomar cuidado para não ultrapassar o senso de realidade);
- d) Confundir CPF com CNPJ (não deve-se misturar contas pessoais com as da empresa) e;
- e) Buscar o produto perfeito (quando demora-se muito tempo no desenvolvimento de um produto e demorar a lançar).

Para Bateman (2011, p. 241), “o fracasso pode ser atribuído a diversos riscos; os mais comuns são a mortalidade, a incapacidade de delegar, o uso inadequado de fundos e o planejamento e controle ruins”. O destino de um empreendimento após a morte do fundador costuma dar certo sob uma de duas condições, se o capital tiver sido aberto ou se o empreendedor tiver planejado cuidadosamente a sucessão. Outra causa para a falência de um negócio é o desejo do proprietário de controlar cada aspecto do negócio, gerando assim uma delegação inadequada, o uso inadequado de fundos pode ser atribuído tanto para escassez do mesmo quanto a incapacidade de usá-lo adequadamente, por fim o planejamento e controle ruins deve-se aos problemas como fluxo de caixa baixo e a perda de clientes essenciais.

Para o site Sebrae (2014), através de uma pesquisa realizada pelo Sebrae/SP, constatou-se que são três os principais motivos que levam ao fechamento de uma empresa:

- a) Falta de comportamento empreendedor (a pessoa não possui comprometimento, busca por conhecimento, paixão pelo negócio, etc.);
- b) Falta de planejamento prévio (ou seja, abre-se a empresa sem calcular os riscos e criar possibilidades, assim quando surge problemas não tem tomada de decisão) e;
- c) Pouca gestão empresarial (resultante em má administração e gestão deficiente em todos os setores).

Nem todas as empresas têm um começo brilhante. Outras têm um começo lento e agonizante. [...] Os riscos do empreendedorismo são muitos. Em primeiro lugar, você pode começar a sua própria empresa e descobrir que não tem prazer com ela. Uma pessoa que largou uma grande empresa declarou (BATEMAN, 2011, p. 240)

Borges e Oliveira (2014, citado por Silva, 2017), dizem que o falecimento dos empreendimentos está conexo a alguns fatores e o agrupamento dos mesmos, que conseqüentemente crescem nos índices de encerramento das micro e pequenas empresas. As razões apontadas para as efetivas circunstâncias do fechamento deve-se ao fato de que os gestores ignoram efetivamente os fatores e/ou razões da mortalidade do seu empreendimento. Fatores como: falhas no planejamento, ausência de estratégias de marketing, de análise de custos e fluxo de caixa e evolução de novos produtos, pode-se contribuir para o fechamento das MPE's.

Portanto, caso esses riscos não sejam estudados e calculados a empresa não passa do primeiro ano, entrando assim nos índices de empresas com mortalidade empresarial. "O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia" (Dolabela, 2008, p. 207).

4 METODOLOGIA

Neste capítulo serão expostos os métodos e procedimentos que foram empregados no desenvolvimento do trabalho, conceituando e indicando a forma de aplicação dos tipos de pesquisa escolhidas para o desenvolvimento do mesmo.

A metodologia mostra os caminhos necessários para aprendizagem em que o aluno é sujeito do processo, que ensina o mesmo a pesquisar e alinhar o conhecimento obtido, mostrando os passos que auxiliaram na busca de resultados (GIL, 2002).

Segundo Prodanov (2003), a metodologia pode ser definida como um elemento facilitador da fabricação de conhecimento, um instrumento capaz de auxiliar a compreender o processo de procura de respostas e o próprio processo de posicionar-se adequadamente, perguntas importantes.

A metodologia do presente estudo, segundo a abordagem, foi qualitativa e quantitativa e, quanto ao objetivo foi exploratória descritiva. Em relação aos procedimentos técnicos a pesquisadora optou por utilizar a pesquisa documental e bibliográfica, com a coleta dos dados ocorrendo no período de setembro/2018, através da utilização de um questionário.

4.4 Delineamento da pesquisa

Uma pesquisa é definida como o procedimento racional e sistemático que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos. A pesquisa é desenvolvida mediante o concurso dos conhecimentos disponíveis e a utilização cuidadosa dos métodos, técnicas e outros procedimentos científicos (GIL, 2002).

Para obter o melhor desenvolvimento do estudo e para o alcance dos objetivos propostos, foi essencial a utilização de um método de pesquisa que fornecesse condições de se obter as informações necessárias.

4.4.1 Conceito de Métodos

Conforme Lakatos e Marconi (1991), o método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador.

O estudo do método utilizado é a definição das ferramentas mais adequadas para atingir um resultado desejado, afirma Cervo e Bervian (2002). Assim, pode-se afirmar que métodos são maneiras de investigar e demonstrar verdade.

4.5 Abordagem

São utilizados basicamente dois tipos de dados, os primários, originados pelo pesquisador, considerando o problema específico estudado e o dado secundário, que são dados já existentes coletados para outras finalidades. Os dados primários podem ser qualitativos e quantitativos (IZIDORO, 2015).

A abordagem do estudo foi delineada com a utilização de pesquisas qualitativa e quantitativa, pois buscou não apenas quantificar as informações coletadas, mas a qualidade e a complexidade das mesmas. Logo, estarão explanados conceitos para tornar melhor o entendimento e a compreensão destes, pois o presente estudo caracterizou-se como pesquisa qualitativa e quantitativa.

4.5.1 Pesquisa Qualitativa

Segundo Rodrigues (2015), a pesquisa qualitativa obtém uma compreensão qualitativa das razões e dos motivos básicos, é exploratória por natureza, e fundamentada em pequenas amostras.

A pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, explorando-o com poucas ideias preconcebidas sobre o resultado da investigação. Esse tipo de estudo também é apropriado em situações de incerteza, como em momentos nos quais os resultados conclusivos diferem das expectativas. A pesquisa qualitativa é baseada em amostras pequenas e não representativas, e, como consequência, os dados não são analisados estatisticamente (IZIDORO, 2015, p. 53).

Conforme Hernández (2013), a natureza qualitativa significa compreender e aprofundar os fenômenos, que são explorados a partir da perspectiva dos participantes em um ambiente natural e em relação ao contexto. Portanto trata-se de uma pesquisa em que “indivíduos” e processos vão ser estudados.

4.5.2 Pesquisa Quantitativa

Para Izidoro (2015, p. 53), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados e busca uma evidencia conclusiva, baseada em amostras grandes e representativas, geralmente, aplicando análise estatística. As descobertas da pesquisa quantitativa podem ser utilizadas por executivos no planejamento de suas ações”.

Conforme Rodrigues (2015, p. 112), “a pesquisa quantitativa procura quantificar os dados. Ela busca uma evidencia conclusiva que é baseada em amostras grandes e representativas e, de alguma forma, aplica análise estatística.

O presente trabalho utilizou a pesquisa quali-quantitativa para a obtenção dos resultados sobre a gestão de microempresas, para assim saber as dificuldades das micro e pequenas empresas e poder propor ações de melhoria visando o funcionamento da empresa.

4.6 Objetivo

Para Dolabela (2008, p. 41), “o empreendedor aprende com os erros, diante dos quais não se abate. O empreendedor acredita que pode convencer as pessoas a realizar o sonho dele. Ele tem a capacidade de colocar o destino a seu favor, a certeza de fazer diferença no mundo”.

Conforme Izidoro (2015), os objetivos, assim como os problemas devem ser definidos com clareza e a condição para isso acontecer é o problema ser estabelecido de forma correta. Sabe-se que qualquer classificação se faz mediante algum discernimento. Com relação as pesquisas não é diferente, é comumente a classificação com base em seus objetivos gerais, assim nesse tópico serão analisadas as pesquisas exploratória, descritiva, documental e bibliográfica.

4.6.1 Pesquisa Exploratória

Segundo Izidoro (2015, p. 50), “a pesquisa exploratória tem a função de explorar ou examinar um problema que a empresa esteja enfrentando, com o objetivo de gerar conhecimento e compreensão a respeito dessa questão.

Estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses. Pode-se dizer que estas pesquisas tem como objetivo principal o aprimoramento e ideias ou a descoberta de intuições. Seu planejamento é, portanto, bastante flexível, de modo que possibilite a consideração dos mais variados aspectos relativos ao fato estudado (GIL, 2002, p. 41).

Em outras palavras, a pesquisa exploratória pode ter diferentes objetivos e pode ser aplicadas para os seguintes propósitos: formular ou definir um problema com mais precisão; identificar ações alternativas; desenvolver hipóteses; isolar variáveis-chave e relacionamentos para uma análise adicional; obter uma melhor percepção para elaboração de uma abordagem problema; estabelecer prioridades para uma pesquisa adicional.

4.6.2 Pesquisa Descritiva

A pesquisa descritiva é empregada para expor propriedades e/ou funções de mercado, sendo extremamente útil quando as perguntas são relativas à descrição de um fenômeno de mercado, exemplo, frequência de compra (IZIDORO, 2015).

Ainda na visão do autor, essa pesquisa supõe que o pesquisador conhece o problema, ou seja, é baseado em hipóteses específicas, os dados são coletados de forma estruturada, ocorrendo normalmente por meio de amostras grandes e representativas e seus resultados são utilizados para fazer generalizações sobre todo um grupo ou mercado de clientes.

As pesquisas descritivas tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características mais significativas está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação (GIL, 2002, p. 42).

Assim, a pesquisa descritiva é aquela que por objetivo estudar as características de um determinado grupo, como também pode-se considerar pesquisa descritiva aquela que visa descobrir a existência de associações entre variáveis, podendo determinar a natureza da relação.

4.6.3 Pesquisa Documental

Para Gil (2002, p. 45), “a pesquisa documental vale-se de materiais que não recebem ainda um tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaboradas de acordo com os objetos de pesquisa”. Há muitas vantagens nesse tipo de pesquisa, como ressalta o autor, dentre as vantagens estão os documentos constituírem fonte rica e estável de dados, o custo é significativamente baixo comparado a outras pesquisas e há, também, o fato de não precisar contato com os sujeitos da pesquisa. Porém, como toda pesquisa tem seu ponto fraco, nessa exclusivamente é o fato da não-representatividade e a subjetividade dos documentos, devendo o pesquisador tomar cuidado.

4.6.4 Pesquisa Bibliográfica

É constituída principalmente de livros e artigos científicos, ou seja, é constituída a partir de um material já elaborado. Há pesquisas desenvolvidas principalmente a partir de fontes bibliográficas, daí que vem o nome de pesquisa bibliográfica (GIL, 2002).

“A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente”, conforme Gil (2002). Por exemplo, um pesquisador não precisa percorrer todo o território brasileiro caso queira dados sobre a população, basta ter a sua disposição uma bibliografia adequada. Em contrapartida, esse tipo de pesquisa pode comprometer a qualidade do trabalho, pois os dados apresentados podem estar equivocados, assim o pesquisador deve assegurar sobre os dados obtidos.

4.7 Procedimentos técnicos

Segundo Gil (2002), a classificação da pesquisa com base nos procedimentos técnicos utilizados faz-se importante como um meio útil para o estabelecimento de seu marco teórico, ou seja, a fim de possibilitar uma aproximação conceitual. Sendo que a coleta de dados é vista como o elemento mais importante para a identificação de um delineamento da pesquisa.

4.7.1 Estudo de Caso

Para Gil (2002, p. 54), “estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”.

Segundo Yin (2005), estudo de caso é a estratégia escolhida ao examinarem-se acontecimento contemporâneos, mas quando não se pode manipular comportamentos relevantes. Ainda na visão do autor, as evidências para um estudo de caso podem vir de seis formas distintas: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos. O pesquisador deve saber como usar essas seis fontes, que exigem o conhecimento de habilidades e procedimentos metodológicos diferentes.

4.8 Técnicas de coleta de dados

Conforme Diehl (2004), são quatro as principais técnicas de coleta de dados: a entrevista, questionário, formulário e observação. As técnicas devem ser recolhidas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa.

Para Prodanov (2003, p. 25), “os dados em uma pesquisa referem-se a todas as informações das quais o pesquisador pode servir-se nas diferentes etapas do trabalho”. Os dados podem ser classificados em primários e secundários, sendo os dados primários aqueles que são extraídos da realidade pelo próprio pesquisador, e os secundários são aqueles que já são disponíveis e acessíveis.

4.8.1 Instrumento de Coleta de Dados

Segundo Mattar (1997), o instrumento de coleta de dados é o documento através dos quais as perguntas e questões são apresentadas aos respondentes e onde são registradas as respostas e dados obtidos

4.8.2 Questionário ou Roteiro de Entrevista

Conforme Izidoro (2015, p. 60), “um questionário é um conjunto por questões formalizadas para a obtenção de informações dos entrevistados, e seu objetivo principal é traduzir as necessidades de informação do pesquisador em um conjunto específico de questões a que os entrevistados estejam dispostos e sejam capazes de responder”.

4.8.3 Coleta de Dados

Conforme McClave, Benson e Sincich (2009, p. 12), “uma vez decidido o tipo de dados – quantitativo ou qualitativo – apropriados para o problema em pauta, você precisará coletá-los. Geralmente, você pode obtê-los de quatro formas diferentes: dados de fonte publicada, estudo controlado, pesquisa e por meio da observação”.

Para Prodanov (2003, p. 25), “pesquisar não é apenas coletar dados, mas não podemos falar em pesquisa sem falar em coleta-los. Os dados em uma pesquisa, referem-se a todas as informações das quais o pesquisador pode servir-se nas diferentes etapas do trabalho”. Em suma, os dados são uteis em todos os processos para o pesquisador e somente é possível obtê-lo através da coleta.

A coleta de dados dessa pesquisa ocorreu no período de setembro de 2018, junto a 21 empresas classificadas em micros e pequenas, localizadas na cidade de Montenegro e Canoas.

4.8.4 População/Amostra

Para Honorato (2004, p.101, citado por Izidoro, 2015, p.56), “o plano amostral consiste, então, na elaboração de processos adequados de amostragem”. Neste ponto de vista, amostra é o subgrupo da população.

Para utilizar uma amostra, primeiro é necessário definir o número de elementos que serão abordados no estudo. Essa definição chama-se tamanho da amostra. Por exemplo, em um controle de qualidade de uma fábrica de pregos, não se podem testar todos os pregos, pois demoraria muito tempo e seria caro. Sendo assim, você escolhe uma quantidade de pregos de determinada produção para fazer a pesquisa (IZIDORO, 2015, p. 57).

Segundo Hernández (2013), as primeiras ações para escolher uma amostra acontecem a partir da própria formulação e quando selecionado o contexto, onde espera-se encontrar os casos que interessam. A população/ amostra foi constituída de 21 donos de empresas, caracterizadas como MEI e pequeno porte, de Montenegro e Canoas.

4.9 Análise e interpretação dos dados

Conforme Prodanov (2003), essa é a etapa na qual é feita a análise dos dados da pesquisa elaborada, em síntese antecede a fase final e de apresentação das conclusões. É necessário agrupar os dados, de forma lógica, para dar respostas de forma clara e objetiva.

Para Diehl (2004, p. 86 e 87), “a análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações

E especificações dessas relações. A interpretação procura dar um significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Ela pressupõe a exposição do verdadeiro significado do material apresentado em relação aos objetivos propostos e ao tema. Envolve a construção de tipos, modelos e esquemas, efetuando-se sua ligação com a teoria.

Segundo Prodanov (2003, p. 30), “seja qual for a técnica de coleta de dados, o objetivo da etapa da análise e interpretação dos mesmos

É responder do melhor modo possível ao problema de investigação formulado e verificar as hipóteses elaboradas. Frequentemente, bons trabalhos perdem-se por não alcançar bom nível de elaboração nesta fase. Um dado não fala por si mesmo. Ele deve ser interpretado à luz de outros dados. Bons trabalhos relacionam informação, não apenas repetem o que outros disseram. A etapa de análise e interpretação de dados pode ser considerada a etapa final do trabalho.

Nesta etapa os dados obtidos com a aplicação dos questionários/entrevistas foram tabulados, analisados e interpretados baseados no referencial teórico e na estatística, o que possibilitará sugerir ações preventivas aos empreendedores micro e pequeno empresários da cidade de Montenegro e Canoas.

5 DIAGNÓSTICO E ANÁLISE DOS DADOS

Este estudo teve como objetivo geral compreender quais as principais dificuldades que micro e pequenas empresas tem para abrir e manter seus negócios, que foi atingido plenamente. Neste sentido destaca-se a participação de 21 microempresários da região de Montenegro e Canoas que responderam direta e indiretamente à pesquisadora.

O trabalho está organizado neste capítulo em duas partes visando auxiliar a compreensão das informações obtidas referentes aos micros empresários da região de Montenegro e Canoas, assim pode-se ter uma visão mais clara sobre os mesmos e compreender melhor o mundo do empreendedorismo. Neste sentido, este capítulo tem por foco apresentar os resultados obtidos na pesquisa, de tal modo que no próximo tópico vão ser apresentados sugestões para tentar diminuir o falecimento no mundo empresarial.

1ª PARTE – CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDOR ESTUDADO

Nesta primeira parte do estudo são apresentadas as características dos empreendedores pesquisados, e as respostas aos motivos que os levaram a abrir um empreendimento, que os levaram a ser seus próprios chefes, se são os primeiros empresários da família e o que os levaram a ser empreendedores.

TABELA 1 - Número de entrevistado segundo a existência de Empreendedor

CRITÉRIOS	ABS	%
Sim	14	66,7
Não	7	33,3
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Segundo a Tabela 1, percebe-se que 66,7% dos entrevistados afirmaram ter algum empresário na família, enquanto que 33,3% não possuíam nenhum empreendedor no meio familiar. Conforme o referencial teórico, muitos empreendedores foram constituídos através da sucessão familiar, ou seja, a transição

de pai para filho, podendo, assim fazer parte da estatística dos 66,7%. Enquanto que outros tinham o desejo de ser seu próprio chefe e ter seu próprio negócio.

Tabela 2 - Número de entrevistados segundo os motivos que os levaram a ser empreendedor

MOTIVOS	ABS	%
Sonho de ser dono do próprio negócio	14	66,7
Estava desempregado	2	9,5
Necessidade	1	4,8
Sucessão Familiar	4	19,0
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Segundo a Tabela 2 percebe-se que 66,7% dos entrevistados sonhavam em ser donos do próprio negócio e começaram a atuar como empreendedores, conforme Dolabela (2008), empreendedor é aquele que não satisfeito muda seus inconformismo em ideias, objetivos, propostas e descobertas para todos, 19,0% são sucessão familiar, portanto a transição de pai para filho, para Sardão (2017) é caracterizado por algo complexo, difícil e extenso, devendo ser conduzido e gerenciado adequadamente, 9,5% estavam desempregados e decidiram abrir um empreendimento, pois foi a saída que muitas pessoas viram para sustentar-se, conforme Maximiano (2004), e 4,8% abriram um negócio por necessidade.

Além das respostas organizadas na Tabela 2, os entrevistados informaram, ainda, que decidiram serem empreendedores por independência e ser dona ou dono do próprio negócio.

Tabela 3 - Número de entrevistados que já haviam considerado a possibilidade de abrir um negócio

OPORTUNIDADES	ABS	%
Sim	16	76,2
Não	5	23,8
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme já mencionado anteriormente, para Dolabela (2008), todos nascem empreendedores outros mais outros menos, sendo o empreendedor um agente de mudanças, existente desde sempre, gerando valor positivo para a coletividade Segundo a Tabela 3, percebe-se que 76,2% dos entrevistados já haviam considerado abrir um empreendimento, enquanto 23,8% nunca haviam considerado essa possibilidade. Na visão de Chiavenato (2012), a empresa é um conjunto de pessoas que trabalham juntas para alcançar um objetivo.

Tabela 4 - Número de entrevistados segundo a identificação de oportunidades

OPORTUNIDADES	ABS	%
Leituras	3	11,1
Participação em eventos	4	14,8
Através de clientes	16	59,3
Fornecedor	4	14,8
TOTAL	27	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Segundo a Tabela 4, percebe-se que 59,3% identificaram oportunidades através dos clientes, 14,8% identificaram oportunidades através dos fornecedores e participação em eventos e 11,1% através de leituras. Em conformidade com Silva (2014), a competência de descobrir uma oportunidade ou mesmo de criá-la é somente possível para quem esteja livre dos paradigmas instituídos e dos formatos dominantes, portanto “é preciso saber enxergar uma boa oportunidade na hora certa. Chegar atrasado, só se for pra ficar se lamentando”. (SILVA, 2014, p.62).

Afora as respostas organizadas na Tabela 4, os entrevistados informaram, ainda, que identificam oportunidades através de propagandas, “boca a boca”, ocasião, conversas, necessidade de mercado e trabalhando na qualidade dos produtos.

2ª PARTE - CARACTERÍSTICAS DOS NEGÓCIOS ESTUDADOS

Nesta segunda parte do estudo são apresentadas as características dos negócios estudados, como qual a solução para possíveis problemas que possam surgir, as dificuldades que os empreendedores tiveram para abrir a empresa, as

atividades que realizam, se possuem subordinados e o que fazem para se desenvolverem, para onde direcionam seus esforços, entre outras características.

Tabela 5 - Número de entrevistados e alguns problemas mencionados

PROBLEMA	SEMPRE		ÀS VEZES		NUNCA		NÃO SEI	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
Recursos Humanos	4	6,7	10	16,4	6	25,0	2	40,0
Financeiro	10	16,7	7	11,5	1	4,2	1	20,0
Empréstimos	2	3,3	8	13,1	6	25,0	0	0,0
Compra de produtos/serviços	10	16,6	8	13,1	1	4,2	0	0,0
Prazo	8	13,3	10	16,4	1	4,2	0	0,0
Preço dos produtos/serviços	7	11,7	9	14,8	2	8,3	0	0,0
Concorrência	9	15,0	3	4,9	5	20,8	1	20,0
Fornecedores	10	16,7	6	9,8	2	8,3	1	20,0
TOTAL (1)	60	100,0	61	100,0	24	100,0	5	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Para Chiavenato (2012), o sucesso de qualquer empreendimento é saber qual o seu negócio, pois engloba produto/serviço e por conseguinte fornecedor e cliente, numa cadeia de entrada, processo e saída. Cada empresa lida de uma forma quando se trata para soluções de problemas, podendo ou não ter um sistema para solução de adversidades. Conforme a Tabela 5, são apresentados vários tipos e problemas que ocorrem nas micro e pequenas empresas, destacando-se na área de recursos humanos 6,7% dos entrevistados sempre tem uma solução, 16,4% as vezes, 25,0% nunca tem e 40,0% não sabe informar. O setor financeiro, 16,7% sempre tem uma solução para problemas, 11,5% as vezes possui, 4,2% nunca tem e 20,0% não sabe dizer. Quando se trata de empréstimos, 3,3% sempre tem uma solução, 13,1% as vezes tem e 25,0% nunca tem.

Quanto a prazo, 13,3% informou que tem uma solução sempre, 16,4% as vezes e 4,2% nunca tem. Para a solução de problemas dos preços dos produtos/serviços 11,7% sempre tem, 14,8% as vezes tem e 8,3% nunca tem uma solução. Quando se trata de concorrência 15,0% sempre tem alguma solução, 4,9% as vezes tem uma solução, 20,8% nunca tem e 20,0% não sabe informar. Por fim, quando trata-se dos fornecedores, 16,7% sempre tem uma solução, 9,8% as vezes tem, 8,3% nunca tem e 20,0% não sabe informar.

Além das respostas organizadas na Tabela 5, os entrevistados acrescentaram que para solução de problemas referente ao preço dos produtos/serviços estes buscam diminuir os gastos e há sempre estoque. Referente a concorrência há o diferencial no atendimento, simpatia, mercadoria diferenciada e qualidade. Quanto aos fornecedores trabalha-se com poucos para ter-se fidelidade.

Tabela 6 - Número de entrevistados segundo as dificuldades para abrir a empresa

DIFICULDADES	ABS	%
Contratar um contador	1	3,7
Legislação	10	37,0
Local	4	14,8
Capital Social	5	18,5
Conseguir clientes	6	22,2
Obter informações de mercado	1	3,7
TOTAL (1)	27	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Sabe-se que as empresas enfrentam algumas dificuldades para abrir seus negócios. Segundo a Tabela 6, percebe-se que 37,0% tiveram dificuldades na legislação, quando abriram a empresa, 22,2% para conseguir clientes, 18,5% no capital social, 14,8% para conseguir local e 3,7% para contratar um contador e obter informações de mercado. Para tanto, deve-se fazer um bom planejamento estratégico e uma gestão que busque excelência, pois assim há mais chances de tornar o empreendimento bem sucedido e sem muitas dificuldades.

Além das respostas organizadas na Tabela 6, os entrevistados informaram, ainda, que identificam que não tiveram dificuldades para abrir o negócio. Há ainda aqueles que informaram que tiveram dificuldades para descobrir o público alvo, a concorrência e saber o que é exigido pela prefeitura.

Tabela 7 - Número de entrevistados segundo as atividades que realiza rotineiramente

ATIVIDADES	ABS	%
Banco	7	10,6
Compras	12	18,2
Realizar orçamentos	12	18,2
Vendas	14	21,2
Organização da empresa	8	12,1
Limpeza	7	10,6
Colocar preço nos produtos/serviços	6	9,1
TOTAL (1)	66	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

A colaboração e cooperação são fundamentais para o bom funcionamento e uma organização, conforme Chiavenato (2012). Neste sentido, há as atividades que os empreendedores realizam rotineiramente, com a ajuda ou sem dos colaboradores segundo a Tabela 7, percebe-se que 21,2% dos entrevistados disseram que dentre as atividades que realizam rotineiramente são as vendas, com 18,2% estão as compras e realizar orçamentos, 12,1% é a organização da empresa, 10,6% vão ao banco e realizam a limpeza do estabelecimento e por fim 9,1% colocam preço nos produtos/serviços.

Além das respostas organizadas na Tabela 7, os entrevistados informaram, ainda, que cobrança faz parte das atividades que realizam rotineiramente

Tabela 8 - Número de entrevistados segundo a quantidade de subordinados que tem

SUBORDINADOS	ABS	%
Nenhum subordinado	5	23,8
1	3	14,3
2	4	19,0
3	2	9,5
4	2	9,5
5	1	4,8
Mais de 5	4	19,0
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme já mencionado, algumas das características que distinguem as MPE's são a delegação de tarefas normalmente inexistente, a equipe de gerencia é muito pequena, redução na contratação de colaboradores e são dominadas pelo líder. Assim, segundo a Tabela 8, referente ao número de subordinados que estão subordinados ao proprietário, 23,8% informaram que não possuem nenhum subordinado, 19,0% informaram que tem 2 (dois) e mais de 5 (cinco) colaboradores, 14,3% tem um colaborador, 9,5% tem 3 (três) e 4 (quatro) subordinados e 4,8% tem 5 (cinco) subordinados.

Tabela 9 - Número de entrevistados segundo a delegação de atividades

DELEGAÇÃO	ABS	%
Frequentemente	5	31,2
Sempre	6	37,5
As vezes	3	18,7
Nunca	2	12,5
TOTAL	16	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Para Maximiano (2004), os resultados das unidades organizacionais deve-se em grande parte das atividades humanas realizadas por equipes, sob supervisão direta ou influência. Segundo a Tabela 9, os entrevistados disseram que, 37,5%

precisam delegar as atividades sempre, 31,2% frequentemente delega as atividades, 18,7% as vezes delega e 12,5% nunca delega atividades.

Tabela 10 - Número de entrevistados segundo se possuem sociedade com alguém

SOCIEDADE	Companheiro (a)		Filho (a)		Pais		Irmão		TOTAL	
	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%	ABS	%
SIM	2	28,6	2	28,6	2	28,6	1	14,3	7	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

. Normalmente quando envolve sociedade de pai e filho, pode-se considerar a sucessão como característica desse empreendimento. Segundo a Tabela 10, 28,6% informaram que possuem sociedade com companheiro, filho e pai, enquanto que 14,3% tem sociedade com o irmão. É importante ressaltar que esse resultado abrange somente aqueles que tem sociedade com alguém, pois mais de metade dos entrevistados, 80,9%, não possuem sociedade com ninguém. Assim, sabe-se que nessa estatística estão os Microempreendedores Individuais, pois os mesmos não podem ter sociedade com outra pessoa.

Tabela 11 - Número de entrevistados sobre a obtenção de informações e do controle do que está acontecendo na empresa

INFORMAÇÃO/CONTROLE	ABS	%
Através dos resultados	16	53,3
Ouvindo os clientes	9	30,0
Ouvindo os familiares	2	6,7
Reunião com o sócio	3	10,0
TOTAL (1)	30	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

O empreendedorismo busca por oportunidades lucrativas, tendo como principais objetivos o crescimento e a alta lucratividade. Um empreendedorismo de MPE's é gerenciado de forma agressiva, desenvolvendo estratégias práticas e produtos inovadores, contudo não é algo simples, sendo muitas vezes compreendido de maneira errada, já que é gerado novas ideias que logo se transformam em negócio, como já informado anteriormente, assim segundo a Tabela 11, os entrevistados informaram que controlam e obtém informações do que está acontecendo através dos resultados 53,3%, ouvindo os clientes 30,0%, através das reuniões com o sócio 10,0% e ouvindo os familiares 6,7%.

Além das respostas organizadas na Tabela 11, os entrevistados informaram, ainda, que controlam o que está acontecendo na empresa através dos cálculos de entrada e saída, conversando com os colaboradores

Tabela 12 - Número de entrevistados segundo a quantidade de horas que trabalha por dia

HORAS	ABS	%
De 1h a 5h	2	9,5
De 6h a 10h	12	57,1
Mais de 10h	7	33,3
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme Bedê (2006, citado por Silva, 2017), parte das MPE's não possui empregados com registro em carteira e outras não possuem empregados pela própria natureza do empreendimento. Assim, esse torna-se um dos motivos pelos quais os empreendedores trabalham, segundo a Tabela 12, de 06h a 10h por dia, 57,1%, 33,3% dos entrevistados trabalham mais de 10h por dia e 9,5% dos entrevistados trabalham de 1h a 5h por dia.

Tabela 13 - Número de entrevistados e o trabalho nos finais de semana e feriado

DIAS	ABS	%
Sábado	17	60,7
Domingo	6	21,4
Feriado	5	17,9
TOTAL (1)	28	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Na visão de Pesce (2015), a responsabilidade de fazer dar certo é inteiramente do empreendedor, ou seja, todas as conquistas e danos vão recair naquele que teve a ideia de criar algo novo, que aventurou-se no universo das incertezas e das resiliências, portanto para o sucesso ser alcançado, muitas vezes os empreendedores precisam abdicar de seu descanso aos finais de semana e feriados, portanto, segundo a Tabela 13, 60,7% dos entrevistados trabalham sábado, 21,4% trabalham no domingo e 17,9% em feriado.

Além das respostas organizadas na Tabela 13, os entrevistados informaram as vezes trabalham sábado, domingo ou feriado, ou seja, é relativo.

Tabela 14 - Número de entrevistados e o tipo de desenvolvimento dos subordinados

DESENVOLVIMENTO	ABS	%
Treinamentos na própria empresa	11	52,4
Treinamentos fora da empresa	4	19,0
Palestras externas	3	14,3
Participação em eventos na ACI, SENAC, SESI	3	14,3
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

A Pirâmide de Maslow, serve de base para compreender as necessidades que os colaboradores tem, pois as pessoas tem um conjunto de necessidades diferentes, assim quando supera uma necessidade passa a se preocupar com a próxima. O

gestor deve estar preparado para lidar com essas necessidades, já que assim os funcionários vão sentir-se motivados e satisfeitos. Com a Tabela 14, pode-se perceber que, 52,4% dos entrevistados oferecem treinamentos na própria empresa para desenvolver seus subordinados, 19,0% oferecem treinamentos fora da empresa e 14,3% oferecem palestras externas, assim como participação em eventos na ACI, SENAC e SESI.

Além das respostas organizadas na tabela 14 (quatorze), os entrevistados informaram que oferecem leituras, alguns não oferecem nada para desenvolver seus subordinados e ainda tem aqueles que a pergunta não se aplica.

Tabela 15 - Número de entrevistados segundo comando do negócio

COMANDO	ABS	%
Sendo líder apoiador	7	18,4
Inovando e criando novos projetos	8	21,0
Sendo parceiro na realização das tarefas	15	39,5
Delegando responsabilidades	8	21,0
TOTAL (1)	38	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Segundo a Tabela 15, 39,5% dos entrevistados comanda seu negócio sendo parceiro na realização das tarefas, 21,0% inovando e criando novos projetos e delegando responsabilidades e 18,4% sendo líder apoiador. Esses comandos fazem parte do planejamento estratégico, sendo esse o plano que pode levar a empresa a fazer modificações, podendo ser no ambiente da empresa, tal qual está na tabela acima, ou nas estratégias perante os concorrentes, tornando o processo dinâmico de ações e reações.

Além das respostas organizadas na Tabela 15, os entrevistados informaram que comandam seus negócios sendo ótimos em atender e fidelizar clientes

Tabela 16 - Número de entrevistados segundo a forma como direciona seus esforços para comandar a empresa

DIRECIONAMENTO	ABS	%
Nos contatos com fornecedores	6	12,0
Na atenção ao cliente	19	38,0
Nas compras	5	10,0
Na organização e limpeza dos ambientes	11	22,0
No desempenho dos colaboradores	9	18,0
TOTAL (1)	50	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

O gestor de MPE's que se preocupa em tornar seu negócio bem sucedida direciona seus esforços no planejamento. Para Churchill, o planejamento se inicia com as informações do ambiente externo e ambiente interno da organização para o desenvolvimento de uma visão, missão e objetivos, logo esse planejamento envolve fornecedores, cliente, compras, organização e limpeza dos ambientes e colaboradores.

Neste sentido, o planejamento estratégico é a visão, missão e objetivos. Logo, como sabe-se a visão de uma empresa é a sua imagem, a missão constitui a intenção para a existência do negócio, por fim os objetivos são os resultados que a empresa quer alcançar e quando deseja que eles sejam alcançados. Fazer ótimas escolhas sobre o empreendimento é essencial para garantir o sucesso. Já a matriz da estratégia empreendedora, auxilia os empreendedores a refletir sobre seus negócios e resolver se satisfazem aos seus objetivos particulares, assim como a identificar estratégias eficazes e ineficazes.

Segundo a Tabela 16, verifica-se que 38,0% dos entrevistados direcionam seus esforços na atenção ao cliente, 22,0% na organização e limpeza dos ambientes, 18,0% no desempenho dos colaboradores, 12,0% nos contados com fornecedores e 10,0% nas compras.

Tabela 17 - Número de entrevistados segundo o que lhe dá mais satisfação como empreendedor

RESPOSTAS	ORDEM DE CITAÇÃO
Quando o cliente fica satisfeito	6
Flexibilidade de horários	2
Reconhecimento dos clientes	2
O serviço bem feito e a satisfação final do cliente, não visando somente o dinheiro, mas sim a satisfação do cliente	1
Saber que estamos desenvolvendo nosso trabalho da melhor forma e sempre trazendo segurança, qualidade e desempenho aos nossos clientes	1
Quando o cliente gosta da peça, faz propaganda	1
A cada projeto entregue, sentimos orgulho pelo belo trabalho desenvolvido	1
Independência profissional	1
Poder trabalhar de forma mais humana, entendendo cada situação diferente dos meus clientes e assim poder ajudar de forma única sem precisar seguir protocolos	1
Reconhecimento da empresa no âmbito empresarial	1
Poder tratar de problemas pessoais de forma mais tranquila sem precisar justificar a falta ao trabalho. Receber elogios sobre a qualidade do produto.	1
Ver os resultados da empresa, os lucros e as indicações dos clientes por um bom serviço prestado	1
Fortalecer minha marca	1
É trabalhar com empregados e públicos	1
Poder ver meu trabalho realizado, ter contado com os meus clientes, poder pagar minhas contas e ajudar minha família	1
Sabendo o que crescemos desde o início	1
Atender e ouvir clientes	1
Vendo os resultados de um bom atendimento	1

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme Bernardi (2012), Dolabela (2008) e Bateman (2011), empreendedores bem-sucedidos são pessoas com “tino”, “visão”, “visionários” e “líderes”. Não existe paradigmas ou padrões que possam garantir que o empreendedor fará sucesso, o sucesso de um empreendimento depende do equilíbrio entre visão e realização, além disso, algumas características são evidentes e contribuem para o sucesso ser alcançado, tais como: comprometimento e determinação, liderança, obsessão por oportunidades, tolerância ao risco, ambiguidade e incerteza, criatividade, autoconfiança e habilidade de adaptação e motivação para excelência. Por conseguinte, na Tabela 17, percebe-se que os entrevistados citaram essas características.

Tabela 18 - Número de entrevistados segundo os aspectos que se preocupa

ASPECTOS	ABS	%
Falta de oportunidades para crescer	7	14,3
As incertezas do mercado/negócio	15	30,6
Inexperiência	1	2,0
Legislação	5	10,2
Pagamento de impostos	8	16,3
Os resultados financeiros	13	26,5
TOTAL (1)	49	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Conforme Dornelas (2012), Cecconello e Ajzenal (2008), o início de um negócio depende exclusivamente de seu fundador, contudo alguns empreendedores quando se apaixonam pelos negócios ficam cegos por ele e não conseguem entender e avaliar suas limitações. Um bom empreendedor tem consciência da existência de pontos positivos que trazem mais segurança, eficácia e eficiência, assim como sabem reconhecer a calma no mercado que precisam ser evitadas, o reconhecimento desse momento é uma virtude, pois estará mais preparado para as adversidades que encontrará na jornada que se seguirá.

Neste sentido, segundo a Tabela 18, constata-se que 30,6% dos entrevistados informaram que o aspecto que mais se preocupa são as incertezas do mercado/negócio, já 26,5% disseram que são os resultados financeiros, 16,3% o pagamento de impostos, 14,3% a falta de oportunidades para crescer, 10,2% a legislação e por fim 2,0% a inexperiência.

Além das respostas organizadas na Tabela 18, os entrevistados informaram que um dos aspectos que se preocupam é a falta de qualificação da mão de obra

Tabela 19 - Número de entrevistados segundo o que considera responsável pelo sucesso do negócio

ASPECTOS	ABS	%
Dedicação	19	14,1
Motivação	9	6,7
Ética	13	9,6
Legislação	4	3,0
Honestidade e Integridade	18	13,3
Respeito da comunidade	7	5,2
Experiência	14	10,4
Conhecimento detalhado do produto/serviço	17	12,6
Comunicação aberta	7	5,2
Ser acessível aos clientes e fornecedores	16	11,8
Inovação dos produtos/serviços	11	8,1
TOTAL (1)	135	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Timmons (1994) e Hornaday (1982), fizeram um resumo das principais características que os empreendedores de sucesso apresentavam, através de pesquisas que realizaram, tais como: tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização; tem perseverança e tenacidade; traduz seus pensamentos em ações; aprende com resultados negativos; está em constante busca de aprendizado, define o que quer e onde chegar, além disso é um fixador de metas;

descobre nichos e sabe fixar metas e atingi-las; cria um método próprio de aprendizagem; tem sempre alto comprometimento; crê no que faz; inventa situações para obter feedback sobre seu desempenho e utiliza as informações para se aprimorar; é inovador e criativo; sabe buscar, utilizar e controlar recursos; é hábil em definir a partir do indefinido; conhece muito bem o ramo em que atua; mantém alto nível e consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades.

Logo, segundo a Tabela 19, observa-se que os empreendedores visualizaram algumas dessas características, 14,1% dos entrevistados disseram que consideram responsável pelo sucesso a dedicação, 13,3% consideram a honestidade e integridade, 12,6% o conhecimento detalhado do produto/serviço, 11,8% ser acessível aos clientes e fornecedores, 10,4% a experiência, 9,6% a ética, 8,1% a inovação dos produtos/serviços, 6,7% a motivação, 5,2% o respeito da comunidade e a comunicação aberta e por fim 3,0% a legislação.

Tabela 20 - Número de entrevistados segundo as principais potencialidades da empresa

ASPECTOS	ABS	%
Reconhecimento	11	20,4
Produto/serviço inovador	9	16,7
Oferta de marcas conhecidas	3	5,5
Localização	7	13,0
Diversificação atualizada de produtos	8	14,8
Forma de divulgação	3	5,5
Forma de tratar o cliente	13	24,1
TOTAL (1)	54	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Para Longenecker et al (2007), um empreendedor deve saber selecionar os valores corretos e equilibrar de forma sábia sua aplicação, de tal modo que “descubra” as potencialidades de sua empresa, assim o empreendedor pode se retirar satisfeito do empreendimento, deixando um legado positivo e substancial. Segundo a Tabela 20, os entrevistados informaram que as principais potencialidades que identificam em

seu negócio são, forma de tratar o cliente com 24,1%, reconhecimento com 20,4%, produto/serviço inovador com 16,7%, diversificação atualizada de produtos com 14,8%, localização com 13,0% e por fim oferta de marcas conhecidas e forma de divulgação com 5,5%.

Afora as respostas organizadas na Tabela 20, os entrevistados informaram ainda que as principais potencialidades que identificam em seu negócio é o atendimento bom e diferenciado, qualidade dos produtos/serviços e “mercadinho” da vizinhança.

Tabela 21 - Número de entrevistados segundo se têm a descrição das atividades realizadas

CRITÉRIOS	ABS	%
Sim	12	57,1
Não	9	42,9
TOTAL	21	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Segundo Maximiano (2004, p. 32 e 33), “os conhecimentos administrativos são produzidos pela observação e análise crítica da experiência prática das organizações e de seus administradores. [...] A experiência prática continua sendo importante fonte de conhecimentos sobre como administrar.” É interessante criar descrições das atividades realizadas, criando assim novas oportunidades. É conhecido que um dos erros de um empreendimento está na imprecisão das atividades realizadas, portanto, se uma empresa deseja alcançar seu sucesso deve-se preparar para criá-las. Segundo a Tabela 21, 57,1% dos negócios tem a descrição das atividades realizadas, enquanto que 42,9% não tem a descrição.

Tabela 22 - Número de entrevistados segundo o detalhamento das tarefas

RESPOSTAS	ORDEM DE CITAÇÃO
Atendimento	3
Todas as atividades possui detalhamento escrito	2
Como é um serviço de manutenção, cada atividade é diferente uma da outra, sendo em maquinas elétricas, sendo não possível ter descritivos de atividades	1
Pós venda	1
Sigilo profissional	1
Temos controle interno de produção e tarefas	1
A empresa não possui o detalhamento das tarefas de modo formal, mas de modo informal os sócios sabem detalhadamente como executar todas as tarefas	1
Orçamento e contrato de serviços	1
Criação de logotipos, elaboração de orçamentos	1
Fluxo de impressão	1
Caixa	1
Diariamente	1

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Grande parte da atividade empreendedora, no Brasil e no mundo, se concretiza por meio das Micro e Pequenas Empresas. As MPES são essenciais para promover o crescimento econômico, criar empregos, renda e melhorar as condições de vida da população. No ponto de vista de Chiavenato (2012), continuamente no cotidiano é lidado com empresas, para comprar, pagar, comer, viajar, etc. Sendo que colaboração, cooperação e as descrições das atividades são essenciais para o adequado funcionamento de uma empresa.

Lakatos (2002, citado por Silva, 2017), informa que especialistas julgam que cerca de 92% encerram suas atividades ao final de cinco anos de funcionamento. Devido à sua estrutura, os impactos negativos acabam sendo irrefreáveis e muitas vezes irreparáveis nesses negócios. Os motivos desse elevado índice de fechamento

das MPE'S estão extremamente alinhados à sua aptidão estratégica de responder às influências.

Uma empresa que consegue alinhar suas atividades e criar uma descrição das mesmas, é uma organização que se destaca entre as demais, pois vai estar um passo a frente das concorrentes, também vai “ajudar” seus colaboradores, novos ou mais antigos, na hora de realizar uma atividade, já que qualquer dúvida que porventura surgir eles podem “visualizar” de tal modo vão conseguir concluir as atividades sem precisar atrasar o serviço/produto ou mesmo esperar outra pessoa para auxiliá-lo. Logo, vê-se na Tabela 22, alguns desses detalhamentos.

Tabela 23 – Número de entrevistados segundo se possuem definição de metas

MOTIVOS	ABS	%
Sim	12	60,0
Não	8	40,0
TOTAL	20	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme Salim (2010), o planejamento tornou-se fundamental para os empreendedores a partir do momento quando perceberam que planejar antes de fazer derivou em resultados positivos, assim planejar detalhadamente evidenciou-se em redução de risco e da diminuição de fracasso. Para Silva (2014), as maiores lições são capazes de levar a vitórias formidáveis embasadas em princípios estáveis, com valores inegociáveis e fundamentos sólidos. Na visão de Pesce (2015), a responsabilidade de fazer dar certo é inteiramente do empreendedor, por conseguinte o empreendedor, que está um passo à frente dos demais, cria metas para alcançá-las, sejam elas a curto, médio e longo prazo. Segundo a Tabela 23, 60,0% dos entrevistados possuem definição de metas, enquanto que 40,0% não possuem.

Tabela 24 - Número de entrevistados segundo quais as definições de metas

RESPOSTAS	ORDEM DE CITAÇÃO
Atendimento ao cliente, orçamento, entrega, visita ao cliente, contato com o cliente	1
Como é um serviço de manutenção em maquinas industriais, temos as pendencias do dia para resolver	1
Diárias, venda	1
Meta de vendas por mês	1
Conseguir e manter clientes	1
As metas são definidas de acordo com o momento	1
Metas de quantidade a ser vendida no ano	1
Crescimento anual	1
Inovação de produtos, manutenção, troca de maquinários, conquistar mais clientes	1
Financeiro	1
De entregar o serviço no prazo combinado	1

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

A Tabela 24, apresenta a exibição de algumas definições de metas, para exemplificar a tabela 23. Como já citado anteriormente, um erro comum que as organizações possuem ao começar um negócio é a dificuldade em ganhar mercado, essa questão alinhada com a inexperiência de seus fundadores e planejamento medíocre ou falta do mesmo leva as empresas a cair na mortalidade empresarial. Crises econômicas, alterações no ambiente competitivo e surgimento de novos processos, também contribuem para a extinção da empresa. Assim como precipitação, cegueira estrutural, excesso de confiança, falta de gerenciamento, acompanhamento e avaliação tendem a contribuir para uma empresa fracassar. (GUERRAZZI e SERRA, 2017; CAVALCANTI, 2011). Logo, é extremamente importante fazer a definição de metas, principalmente a médio prazo, para assim ter-se um horizonte para o qual seguir.

Tabela 25 - Número de entrevistados segundo os argumentos que utilizam para incentivar os clientes a comprar seus produtos

ASPECTOS	ABS	%
Preço	10	13,0
Qualidade	20	26,0
Localização	4	5,2
Atendimento	12	15,6
Prazo de entrega	11	14,3
Prazo de pagamento	9	11,7
Variedade	4	5,2
Marca do produto	7	9,1
TOTAL (1)	77	100,0

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Nota (1) – Os entrevistados tiveram a opção de escolher mais de uma alternativa.

Para Borges e Oliveira (2014, citado por Silva, 2017), as razões apontadas para as efetivas circunstâncias do fechamento deve-se ao fato de que os gestores ignoram efetivamente os fatores e/ou razões da mortalidade do seu empreendimento. Fatores como: falhas no planejamento, ausência de estratégias de marketing, de análise de custos e fluxo de caixa e evolução de novos produtos, pode-se contribuir para o fechamento das MPE's.

Segundo a Tabela 25, os entrevistados informaram que os argumentos que utilizam para incentivar os clientes a comprar são, com 26,0% a qualidade, 15,6% o atendimento, 14,3% o prazo de entrega, 13,0% o preço, 11,7% o prazo de pagamento, 9,1% marca do produto e 5,2% a localização e a variedade.

Tabela 26 - Número de entrevistados segundo o que diriam para alguém que está pensando em abrir um negócio

RESPOSTAS	ORDEM DE CITAÇÃO
Para abrir um negócio precisa estar preparado para trabalhar muito mais do que se fosse um colaborador de uma empresa, também se preparar antes de abrir o negócio e conseguir guardar dinheiro antes da “abertura” da empresa	1
Pesquisa de mercado (localização, transito e ser conhecedor do produto que pretende trabalhar)	1
Tenta	1
Tem que ser persistente para correr atrás de um sonho e não desistir no primeiro fracasso	1
Pensar bastante, cuidar a época que vai abrir (nessa época tem que pensar no que vai abrir, tem que estar muito seguro para abrir nessa época). No período que estamos de crise está difícil e por conta disso tem que pensar bem	1
(Sai correndo que é fria....rsrsrs) No Brasil, é muito difícil ser empresário de pequeno porte, não temos incentivo, nem ajuda, muitas vezes somos explorados pelos governos e clientes, não é fácil a realidade é muito dura e as incertezas do mercado não nos dão tranquilidade de olhar para o futuro com confiança. Mas no final sempre vai valer a pena	1
Para repensar, pois o caminho é árduo e se este é o sonho profissional, que a dedicação seja 100% pois, enfrentará as dificuldades de ser empreendedor em um país que não apoia em nada essa atividade	1
Possui conhecimento, ética e ser um bom profissional	1
Diria que não é fácil no momento que vivemos, mas que é possível se tiver dedicação, foco e qualidade na sua empresa	1
Que é importante o planejamento financeiro, sempre ter uma reserva para eventuais imprevistos. A qualidade do produto e o atendimento ao cliente são uma das coisas mais importantes do negócio, se a empresa não possui um bom atendimento pode acabar perdendo vendas	1
Procure realizar seus sonhos, o começo nem sempre é fácil, mas logo vem a recompensa	1
Procure todas as informações possíveis, e os apoios disponíveis aos MEI's, planeja seus objetivos e se dedique para alcançar. Mas não desista, vale a pena, pois o aprendizado vai ser constante	1
Fazer um planejamento antes de abrir o negócio, ter empenho e dedicação	1

Foco, persistência, acredita na empresa e vender muito	1
Esperar o momento certo, pois hoje não é o momento ideal, não tem estabilidade	1
Persistência e honestidade	1
O momento atual é de muita incerteza, a economia do país não está bem, e muita concorrência	1
Faça e planeje	1
Vá em frente e com perseverança	1
Ser honesto, fazer sempre o melhor e perfeição para o qual foi contratado	1
Não desista de seu sonho, lute sempre	1

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

De acordo com o Sebrae (2014), através de uma pesquisa realizada pelo Sebrae/SP, constatou-se que são três os principais motivos que levam ao fechamento de uma empresa: falta de comportamento empreendedor, falta de planejamento prévio e pouca gestão empresarial. “O empreendedor deve ter alto comprometimento com o ambiente, em todos os seus aspectos: cidadania, ética, economia, justiça social, ecologia” (Dolabela, 2008, p. 207). Desta maneira, é possível ver e analisar, através da Tabela 26, que o que foi escrito pelos entrevistados entram de acordo com o que foi dito pelos autores citados nos tópicos anteriores, deve-se ter planejamento, perseverança, ter conhecimento, persistência, entre outros, para obter sucesso e a empresa não ser mais uma na estatística de falecimento empresarial.

Tabela 27 - Número de entrevistados segundo se gostaria de acrescentar algo que não foi abordado no questionário

RESPOSTAS	ORDEM DE CITAÇÃO
Não	10
Não, a pesquisa está bem completa	1
Todo o negócio que for abrir que tu faça com amor dá certo, para abrir tem que ter amor	1
Ao iniciar as atividades de uma empresa, tenha em mente que você deve se destacar pela qualidade dos produtos e serviços que oferta e não pelo preço mais baixo. Faça os cálculos para encontrar o menor preço possível e uma vez encontrado o preço mínimo necessário nunca trabalhe abaixo dele para realizar vendas e conquistar clientes. Destaque-se por ser o melhor e não o mais barato	1
Gostei do questionário, simples e prático	1
Parabéns pela pesquisa	1
Grande parte das dificuldades dos pequenos ou micro empresários na minha opinião é a concorrência desleal (vendedores ambulantes, vendedores de fundo de quintal...) que sem pagamento de impostos algum atrapalham um pouco, mas também temos que ser conscientes que quando o governo não colabora com os ajustes necessários as pessoas procuram meios para sua sobrevivência. Pouca ajuda do governo para contratação de mão de obra. O custo de um funcionário é muito alto comparado as margens de lucro que se tem que ter para acompanhar a concorrência. Acho que os estudantes das universidades poderiam dar um apoio nesse sentido.	1
Quem vai começar o seu próprio negócio deve analisar o local e ter um produto diferenciado	1
Eu sou autônomo (MEI)	1

Fonte: Dados organizados pela pesquisadora – set/2018

Conforme, já mencionado, para Sertek (2011, p. 183), “analisando os negócios no Brasil, verificamos a sua alta mortalidade precoce: após cinco anos, apenas 20% sobrevivem”. Por consequência, caso os riscos não sejam estudados e calculados a empresa vai entrar nos índices de empresas com mortalidade empresarial e para a empresa obter sucesso é preciso fazer uma série de planejamentos e não desistir, jamais, no primeiro erro/fracasso. “São todos diferentes, não é possível estabelecer uma regra, mas fica evidente que o caminho está em devolver a dignidade e a auto estima às pessoas. E derrubar o mito de que empreendedorismo é coisa de rico” (Dolabela, 2008, p. 74).

Segundo a Tabela 27, a maioria dos entrevistados não quis acrescentar nada, contudo, aqueles que acrescentaram salientaram a importância de abrir um negócio com amor, deve-se destacar pela qualidade dos produtos e serviços, fazer os cálculos para encontrar o menor preço possível, ter um produto diferenciado, além disso informaram que a concorrência desleal dificulta os empreendimentos e que as universidades, juntamente com os estudantes poderiam ajudar, para finalizar a informaram que a pesquisa estava completa, simples e prática e parabenizaram a pesquisadora.

A seguir são apresentados as sugestões decorrentes do estudo sobre as dificuldades para abrir e manter uma empresa a partir das respostas obtidas juntos aos 21 (vinte e um) empreendedores.

6 SUGESTÕES

“Para lidar com as mudanças de contexto e premissas, as organizações desenvolveram novos conceitos e técnicas” (Maximiano, 2004, p. 484). Neste sentido, novos conceitos e técnicas de administração surgiram com a chegada do século XXI, formando-se assim novos paradigmas.

Uma grande oportunidade está disponível para aqueles que desenvolveram uma habilidade de importância vital: o empreendedorismo. O empreendedorismo ocorre quando um indivíduo empreendedor vai atrás de uma oportunidade lucrativa. Ser um empreendedor é iniciar e construir uma organização, em vez de ser apenas uma parte passiva de uma delas. Isso envolve a criação de novos sistemas, recursos ou processos para produzir novos bens ou serviços e/ou satisfazer a novos mercados (BATEMAN, 2011, p. 227).

Nessa perspectiva, apresenta-se as sugestões, inspiradas no livro de Dolabela (2008), o Segredo de Luísa, para as micro e pequenas empresas, tendo por objetivo que as organizações tenham mais facilidade e saibam driblar as dificuldades que porventura possam surgir e assim não caiam no índice de falecimento empresarial.

Para começar o empreendedor que almeja o sucesso precisa ter perseverança, conforme o site significados (2016, s/p) “perseverança é uma qualidade daquele que persiste, que tem constância nas suas ações e não desiste diante das dificuldades”. Ou seja, é a característica mais importante do empreendedor, pois aquele que tem perseverança é aquele que está constantemente em busca de seu sonho, não desiste no primeiro fracasso e está sempre pensando no sucesso.

Logo, é interessante criar um plano de negócios, conforme Dolabela (2008, p. 75), “o plano de negócios é uma linguagem para descrever de forma completa o que é ou o que pretende ser uma empresa [...] o principal usuário do plano de negócios é o próprio empreendedor, sendo uma ferramenta que o faz mergulhar profundamente na análise de seu negócio”.

A criação de missão, visão e objetivos norteia os clientes, fornecedores e colaboradores sobre a empresa. Conforme, Maximiano (2004), a missão trata-se do estabelecimento do propósito e razões para a vivência da empresa, percebendo assim qual necessidade de mercado a MPE's atende. A criação de uma empresa depende

das respostas de algumas perguntas, por exemplo: o que a organização está fazendo agora; qual a sua utilidade; quais são seus clientes; e os papéis que estão cumprindo.

Continuando no ponto de vista do autor mencionado acima, a visão de uma empresa é a sua imagem, é a maneira que clientes/consumidores, fornecedores e colaboradores enxergam a organização. Por fim, os objetivos são as definições de metas e resultados que a empresa deseja alcançar e quando quer que eles sejam alcançados, podendo ser enunciados como alvos muito precisos ou intenções.

Para Westwood (1989, citado por Dolabela, 2008), “o plano de marketing é um planejamento do marketing mix (composto mercadológico) de uma organização. É seu papel orientar o processo decisório de marketing. Esse plano é como um mapa – mostra a empresa para onde ela está indo e como vai chegar lá”. Neste sentido, o plano de marketing é a análise de mercado e estratégia de marketing para saber se a empresa é algo viável e como a organização oferecerá seus produtos/serviços no mercado. Normalmente esse plano apresenta o seguintes pontos: o setor, clientela e concorrência, compondo então a análise de mercado, e produto, preço, distribuição, promoção/propaganda, serviços ao cliente e relacionamento, que compõem a estratégia de marketing, e controle.

Outro fator de extrema importância e que sugere-se que as MPE's criem, principalmente antes de abrir o negócio, são os planos financeiros. Enquadra-se no plano financeiro os gastos de investimento inicial, ou seja, quanto será necessário para abrir a empresa, que inclui as despesas pré-operacionais (gastos que se efetua antes da empresa começar a funcionar), os investimentos fixos (gastos referentes a aquisições e instalações, como também o patrimônio da empresa) e o capital de giro inicial (gastos operacionais para iniciar as atividades do empreendimento). (DOLABELA, 2008).

Ainda sugere-se que as organizações tenham um fluxo de caixa, “que consiste no acompanhamento das entradas e saídas de recursos financeiros no caixa da empresa” (DOLABELA, 2008, p. 220). Neste sentido, o fluxo de caixa mostra o saldo de caixa projeto a curto e médio prazo, para que o empreendedor possa evitar “desastres” e escolher os melhores recursos, assim ele pode ser emitido diariamente, semanalmente, quinzenalmente ou mensalmente. Basicamente e resumidamente o fluxo de caixa apresenta a soma das entradas financeiras, subtrai as saídas, apura e apresenta os resultados/saldos.

Sugere-se ainda, que as empresas façam o cálculo para saber qual é o seu ponto de equilíbrio, que acontece quando as receitas são iguais aos custos, assim se for acima do ponto de equilíbrio a empresa terá lucro, enquanto que abaixo terá prejuízo. A figura 7, que consta no referencial teórico, exemplifica o assunto, conforme Dolabela (2008)

Sugere-se também, que as MPE's façam um *Payback*, que nada mais é que um indicador para saber quanto tempo a empresa levará para recuperar o dinheiro gasto no investimento inicial. Conforme Lawrence (1997) e Eliseu (1996) é citado ainda que quanto mais ínfimo for a fase do *payback* mais pequeno será a exposição da empresa aos riscos.

Sugere-se além disso, avaliar a localização da empresa, como lembra Lelis (2014), os prestadores de serviço e produto são afetados por quatro fatores: Proximidade dos clientes: pois é fundamental para o cliente ter facilidade no acesso; Custos de transportes e proximidade dos clientes: pois mantem os estoques mais próximos dos clientes e diminui o tempo de deslocamento e dos custos dos transportes; Localização dos concorrentes: é algo fundamental, pois tem que avaliar se vale a pena colocar o estabelecimento na mesma região e deve-se “prever” qual será a reação dos concorrentes; Fatores específicos ao local: que incluem o fluxo de transito, volume diário de automóveis, visibilidade do local, incentivos fiscais, entre outros.

Outro ponto de extrema importância, citado principalmente pelos entrevistados, que sugere-se ter um cuidado especial é a qualidade dos produtos/serviços ofertados. Segundo Gaither (2002, p. 489), “a qualidade dos produtos e serviços não é definida pelas empresas produtoras. Ela é determinada pelos clientes. A qualidade de um produto ou serviço é a percepção do cliente do grau que o produto ou serviço atende as suas expectativas.”

Neste sentido, as expectativas dos clientes em relação a qualidade são afetadas por vários fatores, incluindo produtos dos concorrentes, e mudam com o decorrer do tempo. Devem, portanto, ser melhorados com o tempo para atender as mudanças nas expectativas dos clientes.

Quando questionados se ofereciam treinamentos e qualificações para seus colaboradores, mais da metade respondeu afirmativamente, assim ressalta-se a

importância que esses treinamentos tem perante seus funcionários e o bem que fazem para eles, sugere-se então que continuem com as capacitações. Na visão de Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2006, p. 221), o treinamento tem como objetivo: formação de pessoal; capacitação; atualização/reciclagem; novas tecnologias; readaptação; formação de gerentes; formação de superiores; e clima organizacional.

Para concluir, sugere-se utilizar a análise SWOT, Conforme Nogueira (2014), a análise SWOT se caracteriza por comparar seus recursos ou a falta deles com o que acontece no mundo exterior a nós, sendo seu objetivo gerar informações importantes para tornar a organização mais consciente de suas possibilidades futuras.

Termina-se esse tópico com a seguinte reflexão, “o empreendedor aprende com os erros e fracassos, diante dos quais não se abate. O empreendedor acredita que pode convencer as pessoas a realizar o sonho dele. Ele tem a capacidade de colocar o destino a seu favor, a certeza de fazer diferença no mundo” (Dolabela, 2008, p. 41). Assim, os empreendedores devem ter o cuidado para quando abrir a empresa levarem em consideração as sugestões citadas acima, como o PN, missão, visão, objetivos e lembrarem de terem perseverança sempre.

7 CONCLUSÃO

Conforme Maximiano (2004, p. 26), “a finalidade última do processo de administrar é garantir a realização de objetivos por meio da aplicação de recursos. Para melhor aproveitar o estudo da administração, você precisa pensar em situações praticas em que haja pessoas que utilizam recursos para produzir bens e serviços”.

Este estudo teve por objetivo contribuir para que Micros e Pequenas Empresas tenham mais facilidade para abrir e manter seus negócios, no qual foi atingido plenamente. Foi realizada pesquisa exploratória descritiva, utilizando um questionário como apoio que foi aplicado junto a 21 microempreendedores com o uso de questões fechadas e abertas. Após a tabulação e análise dos dados foi possível sugerir ações, que possam ajudar os entrevistados em seus empreendimentos, melhorando a qualidade da prestação de serviços e produtos, neste ambiente cada vez mais competitivo, que exige das MPE's plena capacitação.

Foi possível através da pesquisa identificar e levantar as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, definir as variáveis a serem analisadas e propor ações de melhorias que visam o melhor funcionamento da empresa. Registra-se que a pesquisadora teve como limitações para realizar a pesquisa, as entrevistas com os empresários, seja direta e indiretamente, pois muitos não quiseram participar do estudo, o retorno do questionário enviado e a tabulação dos dados.

Finalmente sugere-se que estudos deste modo possam ser desenvolvidos na Região do Vale do Cai buscando caracterizar o micro e pequeno empresário destas cidades com o objetivo da UNISC Campus de Montenegro planejar ações de capacitação para os empreendedores visando o desenvolvimento local.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Airton Vieira de. Planejamento estratégico em recursos humanos. São Paulo: Person Education do Brasil, 2015;

ARAÚJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional*. São Paulo: Atlas, 2011;

BATEMAN, Thomas S.; SNELL, Scott A. *Administração: um novo cenário competitivo*. Tradução Bazan Tecnologia e Linguística LTDA. Revisão técnica Jose Ernesto Lima Gonçalves. 2. ed. 4. reimpressão. São Paulo: Atlas, 2011;

BRASIL, Câmara dos Deputados. *Estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte: simples nacional*. 2. ed. Brasília: Câmara dos Deputados, Edições Câmara, 2010;

BRASIL. Receita federal. *O que é o simples nacional?* Disponível em <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/Documentos/Pagina.aspx?id=3>> Acesso em: 14/05/2018, 22:16;

BERNARDI, Luiz Antonio. *Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012;

BESSI, Gisele. *Empreendedorismo e ação empreendedora*. São Leopoldo: Trajetos Editorial, 2016;

CAVALCANTI, Glauco; TOLOTTI, Marcia. *Empreendedorismo: decolando para o futuro*. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2011;

CECCONELLO, Antonio Renato; AJZENTAL, Alberto. *A construção do plano de negócios: percurso metodológico para: caracterização da oportunidade, estruturação do projeto conceptual, compreensão do contexto, definição do negócio, desenvolvimento da estratégia, dimensionamento das operações, projeção de resultados, análise de viabilidade*. São Paulo: Saraiva, 2008;

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. *Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais*. Disponível em <<http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>> Acesso em: 14/05/2018, 15:44;

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor*. 4. ed. Barueri, SP: Manole, 2012;

_____. *Iniciação à administração geral*. 3. ed. rev. e atual. Barueri, SP: Manole, 2009;

CHURCHILL, Gilbert A.; PETER, J. Paul. *Marketing: criando valor para os clientes*. Tradução de Cecilia Camargo Bartalotti e Cidd Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000;

CONTABILIDADE, Portal de. *Estatuto nacional de microempresa e da empresa de pequeno porte*. Disponível em

<<http://www.portaldecontabilidade.com.br/contabil/estatutonacionalmicroempresa.htm>> Acesso em: 14/05/2018, 22:05

CRUZ, Juliana Machado. *Organograma*. Disponível em <<https://www.infoescola.com/administracao/organograma/>> Acesso em: 04/05/2018, 15:31;

DIEHL, Astor Antonio. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004;

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. Rio de Janeiro: Sextante, 2008;

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios*. 4. ed. 2 reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012;

EMPRESOMETRO. *Estatística* Disponível em <<https://www.empresometro.com.br/Home/Estatisticas>> Acesso em: 07/04/2018, 17:31;

ENDEAVOR, Brasil. *Pirâmide de Maslow: entenda o que motiva seus públicos* Disponível em <<https://endeavor.org.br/piramide-de-maslow/>> Acesso em: 12/05/2018, 15:59;

FURASTÉ, Pedro Augusto. *Normas técnicas para o trabalho científico*. 13. ed. Porto Alegre: s.n., 2005;

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. *Administração da produção e operações*. Tradução de José Carlos Barbosa dos Santos. 8. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2002;

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002;

GUERRAZZI, Luiz Antonio de Camargo; SERRA, Fernando Antonio Ribeiro. *Declínio em pequenas empresas: abordagens e trabalhos relevantes*. Artigo. Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112017000300206&lang=pt> Acesso em: 07/04/2018, 15:34;

GUIA EMPRESÁRIO. *Micro empresa, suas características mais marcantes*. Disponível em <<http://www.guiaempresario.com/micro-empresa-suas-caracteristicas-mais-marcantes/>> Acesso em: 14/05/2018, 16:35;

IZIDORO, Cleyton. *Análise e pesquisa de mercado*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015;

KNAPIK, Janete. *Gestão de pessoas e talentos*. Curitiba: InterSaberes, 2012;

KONTZ, Harold; WEIHRICH, Heinz; CANNICE, Mark. *Administração: uma perspectiva global e empresarial*. Tradução de Miguel Cabrera, Fátima Murad. São Paulo: McGraw-Hill, 2009;

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 1991;

LONGENECKER, Justin G... [et al]. *Administração de pequenas empresas*. Tradução Oxbridge Centro de Idiomas. 13. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007.

MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento*. 4. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 1997;

MARTES, Ana Cristina Braga. Weber e Schumpeter: a ação econômica do empreendedor. IN.: *Revista de Economia Política*. vol.30. nº .2 São Paulo. April/June 2010. Acesso em 31 de outubro de 2018. http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0101;

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. *Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004;

MCCLAVE, James T.; BENSON, P. George; SINCICH, Terry. *Estatística para administração e economia*. Tradução Fabricio Pereira Soares e Fernando Sampaio Filho. Revisão técnica Galo Carlos Lopez Noriega. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009;

MESQUISTA, Renato. *Você conhece as características das empresas de pequeno porte?* Disponível em <<http://saiadolugar.com.br/empresas-de-pequeno-porte/>> Acesso em: 30/09/2018, 15:23;

NOGUEIRA, Cleber Suckow. *Planejamento estratégico*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014;

NOVO NEGOCIO. *Micro e pequenas empresas no Brasil*. Disponível em <<http://www.novonegocio.com.br/empreendedorismo/micros-e-pequenas-empresas/>> Acesso em: 14/05/2018, 18:41;

PEIXOTO FILHO, Heitor P. de Mello. *Empreendedorismo de A a Z: casos de quem começou bem e terminou melhor ainda*. São Paulo: Saint Paul Editora, 2011;

PESCE, Bel. *A menina do vale 2: seja um empreendedor responsável e saia na frente*. São Paulo: Enkla, 2015;

PLUG, Blog do. *Gestão Empresarial: 3 dicas de como ganhar seu mercado* Disponível em <<http://blog.plugcrm.net/gestao-empresarial-3-dicas-de-como-ganhar-seu-mercado/>> Acesso em: 07/04/2018, 14:51;

PRODANOV, Cleber. *Manual de metodologia científica*. 3. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2003;

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. *Comportamento organizacional*. Tradução Rita de Cássia Gomes. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010;

RODRIGUES, Airton. *Pesquisa mercadológica*. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015;

SALIM, Cesar Simões. *Construindo planos de empreendimentos: negócios lucrativos, ações sociais e desenvolvimento*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010;

SCHMITT, Leandro de Mello. *Direito comercial e direito do comércio internacional*. Novo Hamburgo: Feevale, 2004;

SEBRAE, Blog. *Por que as empresas fracassam?* Disponível em <<http://blog.pr.sebrae.com.br/empreendedorismo/por-que-as-empresas-fracassam>> Acesso em: 21/05/2018, 23:45;

_____, Portal. *Quais os problemas mais comuns ao iniciar um negócio*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/quais-os-problemas-mais-comuns-ao-iniciar-um-negocio,9ac2312905e27510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=tema&codTema=2>> Acesso em: 06/04/2018, 15:57;

_____, Portal. *Entenda as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> Acesso em: 14/05/2018, 19:22;

_____, Portal. *Pequenos negócios em números*. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>> Acesso em: 14/05/2018, 19:31

_____. *Critérios de classificação de empresas: MEI-ME-EPP*. Disponível em <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>> Acesso em: 14/05/2018, 20:06;

SERTEK, Paulo. *Empreendedorismo*. 5. ed. rev., atual., ampl. Curitiba: Ibpex, 2011;

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. *Administração e planejamento estratégico*. Curitiba: InterSaberes, 2012;

SIGNIFICADOS. *Significado de perseverança*. Disponível em <<https://www.significados.com.br/perseveranca/>> Acesso em: 25/10/2018, 20:25;

SILVA, Fernanda Cristina da... [et al]. *Caracterização das práticas gerenciais em pequenas empresas: fundamentação de elementos internos por meio da metodologia de diagnóstico*. 2008.

SILVA, Flavio Augusto da. *Geração de valor*. Rio de Janeiro: Sextante, 2014;

SILVA, Taina Roberta Toledo Da. *Gestão e sucessão de empresa familiar: um estudo sobre a comercial de vidros Montenegro Ltda*. 2017;

SOULSTARTUPS, blog. *As principais dificuldades dos empreendedores nos anos iniciais*. Disponível em <<http://blog.soulstartups.com.br/principais-dificuldades-empreendedores-anos-iniciais/>> Acesso em: 07/04/2018, 17:46;

TAKESHY, Tachizawa; FERREIRA, Victor Claudio Paradela; FORTUNA, Antônio Alfredo Mello. *Gestão de Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios*. 5. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006;

YIN, Robert K. *Estudo de caso, planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005;

ZUINI, Priscila. *5 motivos que levam os empreendedores ao fracasso*. Disponível em < <https://exame.abril.com.br/pme/5-motivos-que-levam-os-empreendedores-ao-fracasso/>> Acesso em 21/05/2018, 23:35;

APÊNDICE A – Questionário da pesquisa

QUESTIONÁRIO

Este formulário foi criado para apoiar a elaboração do trabalho final do curso de Administração da UNISC no Campus de Montenegro e tem como objetivo identificar às dificuldades para abrir e manter uma Microempresa ou Empresa de Pequeno Porte. Suas respostas são muito importante, não havendo necessidade de sua identificação.

Obrigada, Maria Gabriela.

- 1- Existe algum empresário na família?
 Sim Não
- 2- Como surgiu a ideia de ser empreendedor?
 Sonho de ser dono do próprio negócio
 Estava desempregado
 Necessidade
 Sucessão Familiar
 Outros. Qual?
- 3- Já havia considerado a possibilidade de abrir um negócio como opção de vida?
 Sim Não
- 4- Como você identifica oportunidades?
 Leituras
 Participando de eventos
 Clientes
 Fornecedores
 Outros. Qual?
- 5- Tem um sistema para solução de problemas?

PROBLEMA	SEMPRE	ÀS VEZES	NUNCA	NÃO SEI
Recursos Humanos				
Financeiro				
Empréstimos				
Compra de produtos/serviços				
Prazo				
Preço dos produtos/serviços				
Concorrência				
Fornecedores				

- 6- Quais foram as principais dificuldades que teve para abrir a empresa?
 Contratar um contador

- Legislação
 - Local
 - Capital Social
 - Conseguir clientes
 - Obter informações de mercado
 - Outros. Quais?
- 7- Você realiza que atividades rotineiramente?
- Nenhuma
 - Banco
 - Compras
 - Realizar orçamentos
 - Vendas
 - Organização da empresa
 - Limpeza
 - Colocar preço nos produtos/serviços
- 8- Quantas pessoas trabalham na empresa e que estão subordinadas a você?
- Nenhuma 1 2 3 4 5 Mais de 5
- 9- Se você tem subordinados delega as atividades para eles?
- Frequentemente Sempre Às vezes Nunca
- 10- Você possui sociedade nos negócios com alguém?
- Sim Companheiro (a) Não
- Amigo
 - Filho (a)
 - Pais
 - Irmão
- 11- Como você obtém informações e controla o que está acontecendo na empresa?
- Através dos resultados
 - Ouvindo os clientes
 - Ouvindo os familiares
 - Reunião com sócio
 - Outros. Quais?
- 12- Quantas horas você trabalha por dia?
- De 1h a 5h De 6h a 10h Mais de 10h
- 13- Você trabalha nos finais de semana e feriado?
- Sábado Domingo Feriado
- 14- Se você tem subordinados, o que oferece para desenvolvê-los?
- Treinamentos na própria empresa
 - Treinamentos fora da empresa
 - Palestras externas
 - Participação em eventos na ACI, SENAC, SESI
 - Outros. Quais?

15- Como você comanda seu negócio?

- Sendo líder apoiador
- Inovando e criando novos projetos
- Sendo parceiro na realização das tarefas
- Delegando responsabilidades
- Outros. Quais?

16- Como você direciona seus esforços ao comandar à empresa?

- Nos contatos com fornecedores
- Na atenção ao cliente
- Nas compras
- Na organização e limpeza dos ambientes
- No desempenho dos colaboradores
- Outros. Quais?

17- O que lhe dá mais satisfação como Empreendedor?

18- Com que aspectos você se preocupa?

- Falta de oportunidades para crescer
- As incertezas do mercado/negócio
- Inexperiência
- Legislação
- Pagamento de impostos
- Os resultados financeiros
- Outros. Quais?

19- Que fatores você considera responsáveis pelo sucesso de seu negócio?

- Dedicção
- Motivação
- Ética
- Legislação
- Honestidade e Integridade
- Respeito da comunidade
- Experiência
- Conhecimento detalhado do produto/serviço
- Comunicação aberta
- Ser acessível aos clientes e fornecedores
- Inovação dos produtos/serviços
- Outros. Quais?

20- Quais são as principais potencialidades de sua empresa?

- Reconhecimento
- Produto/serviço inovador
- Oferta de marcas conhecidas
- Localização
- Diversificação atualizada de produtos
- Forma de divulgação

- Forma de tratar o cliente
 - Outros. Quais?
- 21- Você possui a descrição de todas as atividades realizadas na empresa?
 Sim Não
- 22- Se sim, que atividades você possui o detalhamento das tarefas?
- 23- Você tem por hábito a definição de metas?
 Não Sim. Quais?
- 24- Quais os argumentos que você utiliza para incentivar os clientes a comprar seus produtos?
 Preço
 Qualidade
 Localização
 Atendimento
 Prazo de entrega
 Prazo de pagamento
 Variedade
 Marca do produto
 Outros. Quais?
- 25- O que você diria para alguém que está pensando em abrir um negócio?
- 26- Você gostaria de acrescentar algo ou dizer algo que não foi abordado?