

CENTRO UNIVERSITÁRIO DE FORMIGA – UNIFOR – MG
CURSO DE BACHARELADO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

ROSELANE APARECIDA GATO

**PLANO DE NEGÓCIO E CASOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ABERTURA
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

FORMIGA – MG

2010

ROSELANE APARECIDA GATO

PLANO DE NEGÓCIO E CASOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ABERTURA DE
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Coordenação Geral de
Graduação do Centro Universitário de
Formiga UNIFOR-MG como requisito
parcial para obtenção do título de
bacharel em Engenharia de Produção

Orientador Ms. Valério Tadeu de Assis

FORMIGA – MG

2010

ROSELANE APARECIDA GATO

**PLANO DE NEGÓCIO E CASOS DE SUCESSO E FRACASSO NA ABERTURA
DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado à Coordenação Geral de
Graduação do Centro Universitário de
Formiga UNIFOR-MG como requisito
parcial para obtenção do título de
bacharel em Engenharia de Produção

Orientador Ms. Valério Tadeu de Assis

BANCA EXAMINADORA

Prof. Valério Tadeu de Assis
Orientador

Marcelo Carvalho Ramos
Co-ordenador

Prof. Ms. Christiane Pereira Rocha
UNIFOR-MG

Prof. -----
UNIFOR-MG

Formiga, 02 Dezembro de 2010

“Dedico este trabalho, com muito amor e carinho, a todos que direta ou indiretamente acreditaram em meu potencial.

Agradecimentos

“Aqueles que passam por nós, não vão sós, não nos deixam sós.

Deixam um pouco de si, levam um pouco de nós.”

Antoine de Saint-Exupéry

“Primeiramente a Deus, que me abençoou com o dom da vida e da sabedoria, pois nada seria possível, se não fosse por sua vontade”.

A minha mãe, que com carinho, apoio e motivação me deu forças para eu seguir em frente aos momentos difíceis. Ao meu pai, que sei onde ele estiver sempre estava ao meu lado me abençoando com orgulho.

Ao meu marido Daguimar, que sempre acreditou nos meus sonhos e no meu potencial apoiando todas as minhas decisões e sabendo compreender os momentos em que fui ausente..., que me fez aprender a ser forte..., que com alegria compartilhou das minhas conquistas...

Ao meu orientador, Professor Valério Tadeu de Assis, pela colaboração, profissionalismo e dedicação para concretização deste trabalho.

E todos os demais amigos, irmãos, colegas de sala e professores que de uma forma ou de outra contribuíram para que eu chegasse até aqui.”

“Julgue o seu sucesso pelas
coisas que você teve que
renunciar para consegui-lo”.

(Dalai Lama)

RESUMO

Este presente trabalho tem como objetivo analisar e conhecer quais as causas que levam uma empresa ao sucesso ou fracasso da mesma. Buscando atingir os objetivos da pesquisa foi realizado um estudo através de referenciais teóricos ao qual foi de grande importância para a obtenção do conhecimento técnico. Usou-se como coleta de dados de uma entrevista estruturada, e através da mesma, foram identificados quais os passos e qual o melhor plano de negócio o empreendedor deverá seguir para alcançar o sucesso almejado na abertura de Micro e Pequenas Empresas. Em seguida foram analisados quais os fatores que podem resultar em fracasso da empresa.

Palavras-chave: Gestão, Micro e Pequenas Empresas, Empreendedorismo

ABSTRACT

The present study aims to analyze and understand what causes that lead a company to success or failure of it. Seeking to achieve the objectives of the research was conducted through a theoretical study which was of great importance for obtaining the technical knowledge. Using such data collection with a structured interview, and through it, what steps have been identified and the best business plan the entrepreneur must follow to achieve the desired success in the opening of Micro and Small Enterprises. Then analyzed the factors that may result in failure of the company.

Keywords: Management, Micro and Small Business, Entrepreneurship

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - As cinco forças que influenciam o estado da concorrência.....	34
Figura 2 – Modelo de Leiaute.....	40
Figura 3 – Modelo de organograma de um colégio.....	41
Figura 4 - Pirâmide de Maslow.....	44

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – Definição de MPE.....	20
QUADRO 2 - Encerramento atividades das empresas por regiões.....	20
QUADRO 3 - As empresas brasileiras e seus problemas.....	21
QUADRO 4 - Brasil e Europa, qualidade e produtividade.....	22
QUADRO 5 - Brasil ,qualidade e produtividade.....	25
QUADRO 6 - Exemplo de classificação de empresas.....	25
QUADRO 7 - Causas da alta mortalidade das empresas.....	54
QUADRO 8 –Taxas de sobrevivência.....	58
QUADRO 9 – Taxas de mortalidade.....	58
QUADRO 10 – Taxas de sobrevivência e mortalidade por regiões no Brasil.....	59
QUADRO 11- Fatores de sucesso do empreendedor.....	60
QUADRO 12- Dificuldades encontradas abertura empresa ativas e extintas.....	61
QUADRO 13- Motivos que levaram empresas ao fracasso.....	62

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema.....	15
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Hipótese	16
2	OBJETIVOS.....	17
2.1	Objetivo Geral	17
2.2	Objetivos Específicos.....	17
3	REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
3.1	Micro e Pequenas Empresas – MPE	199
3.2	Plano de Negócio	26
3.2.1	Imagem Pública da Empresa	28
3.2.2	Missão, Visão e Valores da empresa	30
3.2.3	Análise de mercado.....	32
3.2.4	Estudos dos Clientes	34
3.2.5	Estudos dos Concorrentes	34
3.2.6	Estudos dos Fornecedores	36
3.2.7	O Plano de Marketing	37
3.2.8	Estratégias da Empresa.....	38
3.2.9	Localização da empresa	39
3.2.10	Montando a Estrutura da Empresa – Leiaute.....	40
3.2.11	Organograma da Empresa.....	42
3.2.12	Plano de Pessoal	44
3.2.13	A Pirâmide das necessidades – Modelo de Maslow	44
3.2.14	O Preço de venda do produto	46
3.2.15	Lucro	47
3.3	Tipos de Negócio	48

3.3.1	Empreendedores.....	50
3.4	Sucessos x fracassos	53
4	METODOLOGIA DA PESQUISA.....	63
4.1	Tipo de Pesquisa.....	63
4.2	Objeto de estudo	65
4.3	Instrumento de coleta de dados	66
4.4	Análise dos Resultados e Discussões.....	66
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	70
	REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO.....	75

1 INTRODUÇÃO

Iniciativas de novos pequenos negócios ocorrem em grande número, principalmente, por duas razões: a primeira para atender à necessidade de sobrevivência do indivíduo, devido a situações de desemprego, devido à remuneração insuficiente para atender às necessidades familiares; a segunda para atender uma oportunidade pelo empreendedor para montar seu próprio negócio. Em ambos os casos, notam-se as dificuldades que o empresário enfrenta na gestão da nova empresa. Diferencia-se, nesses empresários, a motivação com que conduzem os negócios diante dessas dificuldades. Independente dessas duas diferentes razões para se iniciar uma nova empresa ressalta-se a falta de preparo dos empresários, geralmente eficientes na operacionalidade técnica, mas pouco eficazes na gestão do seu negócio. Nesse sentido o plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de êxito ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Outros fatores relacionados com o meio ambiente, onde a micro e pequena Empresa (MPE) atuam, também são indispensáveis, tais como: negociações com fornecedores acostumados com clientes antigos, às relações externas com a sociedade e com o governo, e os fatores ambientais que afetam consideravelmente o negócio se não forem previstos e administrados. E ainda há de se considerar os fatores internos, tais como as relações com os empregados. Assim como também a identificação de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Ninguém abre um negócio achando que não vai dar certo e que seu destino é a falência. Por outro lado, todo mundo tem consciência de que o mundo do empreendedorismo não é fácil e que haverá obstáculos pelo caminho. O que ninguém sabe, é como identificar quais serão os obstáculos e se preparar para superá-los. Para tentar ajudar os micro e pequenos empresários a não serem pegos de surpresa em erros que possam ser fatais no caminho do sucesso, este trabalho vem mostrar o caminho correto para a abertura de uma MPE.

Para LAKATOS (1997) o grande problema das micro e pequenas empresas é sua estrutura extremamente centralizadora na figura do executivo responsável pelo gerenciamento do negócio. E que a divisão em setores não se apresenta nítida, havendo o acúmulo de funções.

Conforme dados do IBGE (2002), as MPE's representaram 99,2% do total de estabelecimentos responsáveis por 57,2% dos empregos, ou seja, 27,5 milhões de pessoas ocupadas.

Quanto a variação ocorrida entre 2002/2003, verifica-se crescimento maior no emprego nas micro e pequenas empresas (3,0% a 3,3%) em relação ao aumento nas médias e grandes.

Outro fator importante é a participação de 43% da renda total dos setores industrial, comercial e de serviços, em um montante de 98% do total de empresas existentes no País.

Esta pesquisa revela ainda que mais da metade das MPE encerram suas atividades até o segundo ano de vida. Nesse contexto, surge a questão: O que a micro e pequena empresa deve fazer para garantir sua continuidade? Naturalmente são muitas as possíveis respostas a essa pergunta, e muitos os meios de obtê-la. Pretende-se, então, a partir da pesquisa exploratória, contribuir para o desenvolvimento da gestão das MPE e para o aumento das possibilidades de continuidade do negócio.

Esta proposta pode ser executada por uma pesquisa com as empresas que fecharam, contudo a realidade do empresário de MPE, em termos de cultura e motivação, restringe a aplicabilidade desse método.

Esta pesquisa visa contribuir para reduzir o custo social que a descontinuidade de um negócio pode provocar. E pretende, também, servir ao norteamento dos empresários que buscam iniciar a abertura de sua MPE.

1.1 Problema

Quais são as causas e fatores determinantes que podem levar pequenas empresas ao sucesso ou fracasso depois de sua abertura? Qual o melhor plano de negócio indicado? Infelizmente muitos negócios não chegam a prosperar, elas quebram antes disso. Quais são as razões para isso ocorrer?

1.2 Justificativa

A tecnologia e modernização estão cada vez mais imponentes, principalmente neste século, trazendo, portanto grandes mudanças e inovações, criando desafios para as empresas se manterem firmes no mercado; pois o mesmo está cada vez mais competitivo, as pessoas estão melhores informadas e assim mais exigentes, não bastando ter somente vontade e capital para obter sucesso em um empreendimento.

Com este mercado cada vez mais competitivo e acirrado torna-se de vital importância que estratégias e um ótimo planejamento contribuam para o sucesso na abertura de uma empresa. E que a mesma não venha a fracassar. Pesquisas feitas em relação ao tempo de vida das empresas brasileiras indicam que 80% só conseguem sobreviver por 2 anos. O sucesso depende de alguns fatores determinantes.

Antes de fazer um investimento torna-se necessário antever o que á acontecer com o negócio para verificar se o empreendimento será viável ou não. Fazer pesquisa de mercado, analisar a concorrência/ um plano de negocio adequado é indispensável para o sucesso. É pelo plano de negócio que a pessoa que quer iniciar uma empresa terá mais segurança para alcançar êxito, evitando-se o fracasso e alcançando o sucesso esperado.

1.3 Hipótese

Vários fatores são atribuídos ao nascimento e mortalidade das MPE no Brasil e no mundo. São muitos desafios para se manter uma empresa aberta por muitos anos, alcançando o sucesso esperado. Porque um grande número de MPE encerram suas atividades antes de completarem um ano de vida? Neste trabalho serão esclarecidas as seguintes hipóteses:

- Os grandes índices de mortalidade das pequenas empresas estão relacionado, diretamente com a falta de planejamento para abertura do negócio por conta própria;
- As possíveis causas do problema vão desde a falta de conhecimento sobre o investimento mínimo necessário até a ausência de planejamento adequado do Plano de Negócio, e as administrações do caixa;
- Os maiores tempo e profundidade na realização do planejamento também são muito importantes;
- A falta de um comportamento empreendedor (conhecimentos, habilidades e atitudes de um empresário). Apesar de muitas serem as situações que levam uma empresa a falir uma das principais causas acaba sendo o erro humano;
- O sucesso do empreendimento depende mais das características pessoais do empreendedor do que de fatores externos (legislação, incentivos fiscais) etc.
- Elaboração de um bom plano de negócio, pois ele permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Para preparação de um plano de negocio é exigido um grande desafio, pois exige persistência, pesquisa e muita criatividade;
- A participação em cursos é também muito importante.

2 OBJETIVOS

Pesquisas feitas em relação ao tempo de vida das empresas brasileiras indicam que mais de 80% das MPE só conseguem perdurar por dois anos, por problema como a falta de planejamento. Antes de fazer um investimento torna-se necessário antever o que acontecerá com o negócio para verificar se o empreendimento será viável ou não. Fazer pesquisa de mercado, analisar a concorrência, um planejamento adequado é indispensável para o sucesso.

2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral da pesquisa é identificar os fatores comuns que acarretam o fechamento das micro e pequenas empresas ou o sucesso das mesmas. Como elaborar um Plano de negócio correto para que se alcance o sucesso e não o fracasso na abertura de MPE.

2.2 Objetivos Específicos

- Identificar quais são as dificuldades que as pequenas empresas enfrentam para sobreviver no mercado competitivo;
- Verificar quais os motivos que levam grande parte dos milhares de micro e pequenas empresas ao fracasso, destruindo sonhos, ou alcançando o sucesso.
- Mostrar que para abertura da MPE é necessário conhecer, entender e saber como implementar um Plano de Negócio.
- Conscientizar os empresários da importância do planejamento antes de se fazer qualquer investimento

- Reunir informações que ajudem pessoas que desejem abrir sua empresa, mas conhecendo e implantando antes um bom plano de negócio.
- Identificar quais as causas da mortalidade de pequenos negócios.
- Relacionar os critérios adotados pelos empreendedores bem sucedidos para a criação de novos negócios.
- Conscientizar os empresários da importância do planejamento antes de se fazer qualquer investimento.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Os motivos que levam uma pessoa a iniciar uma atividade econômica podem ser diversos. Por exemplo, por achar que é um bom negócio, para aplicar algum dinheiro disponível ou por estar desempregado. Para abrir uma empresa existem dados e observações que podem ser obtidos, papeladas a ser preenchidas, portanto se torna importante, antes de abrir qualquer empresa, elaborar primeiro um bom plano de negócio, fazer um estudo sobre os concorrentes, os clientes, os fornecedores, estabelecer qual a missão, visão e valores da empresa, efetuar uma análise de mercado, verificar a localização do negócio, entre outros.

Para entender tudo isso, destacam-se alguns tópicos úteis abrangendo todas as fases de um plano de negócio.

3.1 Micro e Pequenas Empresas – MPE

Empresa é um lugar onde se cria riqueza e que permitem pôr em operação recursos intelectuais, humanos, materiais e financeiros para extrair, produzir, transformar ou distribuir bens e serviços, de acordo com objetivos fixados por uma administração. De maneira geral, estes objetivos se relacionam, em maior ou menor grau, com a ambição de ganho e com o benefício social.

De acordo com SEBRAE (2004), o núcleo de micro e pequenos negócios soma 13 milhões de empreendimentos no Brasil. A economia no Brasil é formada por mais de 98% de micro e pequenos negócios. O quadro abaixo nos mostra como é subdividida as MPE por quantidades de pessoas ocupadas no país.

QUADRO 1 – Definição de MPE

Tamanho da empresa	Receita bruta anual	Área	Pessoas ocupadas
Microempresas – ME	até R\$ 433.755,14	Industria Comercio e Serviço	19 09
Empresa de pequeno porte- EPP	de R\$ 433.755,15á a R\$ 2.133.222,00	Industria Comércio e Serviço	De 20 a 99 De 10 a 49

Fonte: SEBRAE (2004)

Conforme pesquisa feita no primeiro trimestre de 2004, o SEBRAE levantou as taxas de mortalidade de empresas no Brasil, estes dados deram-se através de amostras de empresas constituídas e registradas nas Juntas Comerciais Estaduais nos anos de 2000, 2001 e 2002, revelando assim que 49,9% das empresas encerram as atividades com até 2 anos de existência, 56,4% com ate 3 anos e 59,9% com até 4 anos. No quadro 2, mostra essa representatividade por regiões no Brasil.

QUADRO 2 – Encerramento atividades das empresas por regiões.

Ano de constituição	Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-Oeste	Brasil
2002	48,9	52,9	46,7	47,5	49,4	49,4
2001	56,7	60,1	53,4	51,6	54,6	56,4
2000	61,1	58,9	62,7	23,4	53,9	59,9

Fonte: SEBRAE, (2004)

Para Lakatos (1991), no que se refere a chefia do negócio é importante destacar que as MPE possuem sua estrutura centralizada na figura do “patrão” sendo que a qualificação da maioria deixa muito a desejar do ponto de vista profissional, ou seja não são executivos profissionais, pois o sentimento de ter todas as decisões na mão supre no que se refere a sua auto imagem.

De acordo com Cury (2000), as empresas Brasileiras devem procurar mudar seus sistemas de funcionamento pretéritos, não só para adaptá-los o melhor possível a situações emergentes como também para elevar-se a um nível de desempenho, para encarar as dificuldades vindouras que aumentaram com as mudanças da globalização. Segue abaixo o quadro 3, de uma pesquisa do SEBRAE, que informa como são os grandes problemas que empresas brasileiras enfrenta por falta de preparo em seu conhecimento.

QUADRO 3 - As empresas brasileiras e seus problemas

Problemas	Resultados pesquisa SEBRAE
-Não investem em P & D	• Menos de 20% mantêm contato com centros de tecnologia
-Não investem em controle e/ou melhoria de qualidade	• 53% não adotam nenhum sistema de controle de qualidade
-Não se preocupam com produtividade	• 61% não tem mecanismos de avaliação de produtividade
-Não se preocupam com marketing	• 83% não conhecem as modernas técnicas de marketing
-Pouco participa do processo educacional junto a universidades	• Menos de 20% mantêm algum contato com centros de tecnologia ou universidades
-Outros problemas	• Apenas 30% das empresas seguem especificações técnicas Inmetro ou as normas da ABNT
	• 30% não fazem planejamento da produção nem controle e estoques

Fonte: Jornal do Brasil, 22 de maio 1993. N/F, p. 6. Dados de 1990 (Cury 2000, pag. 136)

No quadro 4, é demonstrado a grande diferença no que diz respeito a qualidade e produtividade comparando o Brasil e USA:

QUADRO 4 – Brasil e Europa, qualidade e produtividade

Qualidade & Produtividade	Brasil	Média USA/Europa
Índice de rejeição (n: de peças com defeitos de fabricação)	230 a 280 por 10.000 (PC)	2 por 10.000
Gastos das indústrias com assistência técnica durante prazo de garantia do produto	2,7% do faturamento	0,1% do faturamento
Tempo médio de entrega (entre a entrada do pedido na fabrica e entrega do produto ao cliente)	35 dias	2 a 4 dias
Rotatividade do estoque (n: de vezes em que o estoque é renovado)	8 vezes por ano	60 a 70 vezes por ano
Grau de utilização dos recursos produtivos (máquinas, equipamentos, recursos humanos)	70%	97%
Set up da fábrica (tempo gasto com ajuste de maquinas p/ fabricar peca diferente)	25 vezes mais que a media USA/Europa	-

Fonte: Jornal do Brasil, 22 de maio 1993. N/F, p. 6. Dados de 1990 (Cury 2000, pag. 136)

De acordo com Salim et al (2001), é comum que várias pessoas envolvidas no processo da empresa considerem de modo diferente os fatores críticos de sucessos. Um exemplo é que pessoas ligados a produção consideram que o sucesso da empresa é fortemente ligado a qualidade e as características técnicas do produto. Já o pessoal da área de marketing vêem a imagem que se consegue projetar do produto como o fator mais crítico de sucesso da empresa. Estas duas

visões, podem levar a uma visão distorcida dos fatores críticos de sucesso. Existe a necessidade de integrar essas duas visões para favorecer a empresa e valorizar os dois aspectos como fatores críticos de sucesso.

Para Cury (2002), as tarefas dentro de uma pequena empresa devem seguir algumas atividades desenvolvidas:

- Elaborar balancetes mensais;
- Efetuar relatórios para pagamento de pessoal;
- Efetivar pagamentos, de modo geral;
- Adquirir e alienar material;
- Zelar pela conservação dos prédios e equipamentos;
- Cuidar dos problemas de limpeza;
- Tratar dos problemas dos bens patrimoniais;
- Receber, estocar e distribuir material;
- Efetuar trabalhos de reprografia;
- Admitir e demitir pessoal;
- Analisar processos de prestação de contas;
- Tratar de problemas de cargos e salários;
- Processar registros contábeis;
- Classificar e padronizar material etc.;

Segundo Tachizawa e Faria (2002) conferir os motivos que levam um empreendedor a abrir seu próprio negócio em ordem de importância são:

- Havia oportunidade;
- Tinha experiência anterior;
- Estava desempregado;

- Tinha tempo disponível;
- Tinha capital disponível;
- Estava insatisfeito no seu emprego;
- Foi demitido e recebeu indenização.

Tais fatores são corrugados pelo SEBRAE (2005), que aponta como principal motivo para a abertura de uma MPE, tanto de empresários de firmas de sucesso quanto de empreendedores de empresas extintas, a Identificação de uma oportunidade de negócio. A administração de uma MPE, tem sido aquela que levou em conta, o bom conhecimento do mercado em que atua; a existência de um bom administrador à frente dos negócios; o uso de capital próprio em vez da utilização de empréstimos financeiros e capital de terceiros. Por outro lado, com as dificuldades enfrentadas pelas MPEs e que podem se tornar questões a serem investigadas, identificou-se:

- A falta de tradição familiar e de experiência empresarial dos fundadores;
- As dificuldades de acesso a crédito;
- A inexistência de fontes de capital de risco;
- A inexperiência e a falta de treinamento de marketing e de transferência de tecnologia;
- A existência de poucas disciplinas ligadas a criação de novos negócios, de base tecnológica, nos cursos universitários;
- A pouca disponibilidade de recursos;
- A ausência de alianças e parcerias estratégicas com grandes empresas;
- A falta de uma cultura empreendedora no país.

Conforme SEBRAE (2005), em função da identificação das variáveis controláveis, desenvolveu pesquisa específica sobre a falta de planejamento antes

da abertura do negócio, contanto que as empresas não conheçam e não levantaram informações sobre:

QUADRO 5 – Brasil ,qualidade e produtividade.

Qualidade & Produtividade	Brasil
A qualificação necessária da mão-de-obra	58%
O número de clientes que teria hábitos de consumo	53%
O número de concorrentes que teria	49%
A melhor localização	47%
Os aspectos legais do negocio	42%
As informações sobre fornecedores	38%
O investimento necessário para o negocio	36%

Fonte: SEBRAE (2005)

QUADRO 6 - Exemplo de classificação de empresas

TABELA			
CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS SEBRAE- NÚMERO DE EMPREGADOS			
PORTE/SETOR	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS
Microempresa	Até 19	Ate 9	Ate 9
Pequena empresa	De 20 a 99	De 10 a 49	De 10 a 49
Média empresa	De 100 a 499	De 50 a 99	De 50 a 199
Grande empresa	Acima de 500	Acima de 100	Acima de 100

Fonte: SEBRAE (OUTUBRO DE 2005)

Conforme pesquisa realizada “10 anos de monitoramento e mortalidades das empresas “ SEBRAE (2008), destaca que no setor de comércio, a mortalidade de PMEs é maior ao passo que nos setores de indústria e serviços este índice é menor. Outro aspecto importante diz respeito à diferença entre empresas individuais e empresas do tipo sociedade (dois ou mais sócios), ou familiares. A mortalidade é maior nas empresas individuais porque nas empresas do tipo sociedade o simples fato de ter a presença de um ou mais sócios proporciona melhor divisão do trabalho, mais fontes de recursos, melhores decisões, além de melhores avaliações sobre riscos de estratégias adotadas.

3.2 Plano de Negócio

É o documento principal do planejamento do negócio no processo de abertura de uma empresa, pois nele constará a estratégia de desenvolvimento da empresa, modelo de gestão, pontos fortes e fracos. O plano de negócios é também uma ferramenta de implementações de ações para atingir os objetivos da empresa. Ele pode ser usado para testar teorias de como a empresa poderia ser dirigida e para prever os possíveis resultados.

Ninguém abre uma empresa pensando em fechá-la após um tempo em funcionamento. O tempo, dinheiro e esforço investidos merecem um retorno satisfatório, e este só ocorre, em geral, havendo sucesso, após alguns anos de trabalho duro. Infelizmente, no entanto, muitos negócios não chegam a prosperar. Eles quebram antes disso. O fechamento de qualquer empresa prejudica toda a sociedade. Sua falência afeta um grande número de pessoas, além dos donos, seja de forma direta, pelo desemprego e conseqüente empobrecimento da qualidade de vida de seus ex-funcionários, seja de forma indireta, afetando fornecedores e clientes.

As empresas de pequeno porte são fundamentais para estimular a economia do País, mediante a maior oferta de postos de trabalho. A cada ano, nasce cerca de 500 mil empresas no País. Entretanto, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE, em 2004, 49,4% delas encerram suas atividades com até 2 (dois) anos de

existência, 56,4% com até 3 (três) anos e 59,9% não sobrevivem além dos 4 (quatro) anos.

O plano de negócio é o instrumento ideal para traçar um retrato fiel do mercado, do produto e das atitudes do empreendedor, o que propicia segurança para quem quer iniciar uma empresa com maiores condições de sucesso ou mesmo ampliar ou promover inovações em seu negócio.

Segundo Salim et al (2001), plano de negócios é um documento que contém a adequação, ou seja, caracterização do negócio, sua forma de executar as estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros. O planejamento é ainda mais importante, pois as pessoas depositam todas as suas economias no negócio que esta abrindo. Empresas já estabelecida tem investimentos altos de muitas pessoas, tem também funcionários com famílias, que dependem de seus empregos. A empresa precisa saber para onde vai e como vai chegar ao que se propôs.

Ainda para Salim et al (2001), ao longo da elaboração do plano de negócios é necessário responder algumas perguntas. Esta lista é muito importante e será um ótimo guia quando se quer construir seu plano. Segue abaixo este esquema:

- Qual é o meu negócio?
- Onde quero chegar?
- O que vendo?
- Para quem vendo?
- Que estratégias utilizarei?
- Como conquistarei mercado?
- Quais são os fatores críticos de sucesso do meu negócio?
- Quanto vou gastar?
- Que retorno terei sobre meu investimento?

De acordo com Tachizawa e Faria (2002), para possibilitar a criação de um negócio os empreendedores devem examinar cuidadosamente os seguintes dados:

- O tipo de produto que a empresa irá trabalhar;
- Qual será seu mercado-alvo, quais os clientes serão atendidos;
- Quais as empresas comercializam o mesmo tipo de produtos (concorrentes);
- As políticas econômicas do governo para esse ramo de atividades;
- O valor inicial que se gastará para implantação do negocio.

Para o SEBRAE (2009), o plano de negócios tem tudo a ver com o planejamento. Quando se quer construir uma casa, promover uma festa ou fazer uma viagem, é necessário o planejamento para que nada aconteça errado. Ou seja, existem as idéias, desejos e vontades para realizar porém deve-se construí-las passo a passo. Portanto, se para uma simples viagem preciso fazer tudo isso, o que pode-se esperar na abertura do próprio negócio. Empreender não é nada fácil. Para que tudo saia organizado e alcance o sucesso esperado foi criado o Plano de Negócio. Ele será como um mapa de orientações na busca de informações detalhada sobre o ramo em que irá atuar os produtos e serviços a oferecer, seus clientes, concorrentes, fornecedores, e principalmente, os pontos fortes e fracos de um negocio. Portanto é um documento que descreve por escrito os objetivos de um negocio e quais os passos que devem ser dados para que estes objetivos sejam alcançados, diminuindo os riscos e as incertezas. Ele permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Lembrando também que, o plano de negocio trilha um grande caminho que exige persistência, comprometimento, pesquisa, trabalho duro e muita criatividade.

3.2.1 Imagem Pública da Empresa

Qualquer organização possui uma imagem, seja ela boa ou ruim. A imagem é o conjunto de opiniões do público ou de um grupo a respeito da instituição. Ela é a

representação mental, formada a partir de vivências e lembranças passadas. Para o consumidor, a imagem de uma empresa determina padrões de comportamento de compra. Por isso, é importante que o empreendedor esteja atento para as oportunidades de divulgar as iniciativas da empresa.

Hoje em dia as empresas possuem muita preocupação com sua imagem pública e querem mostrar que se preocupam com os interesses das comunidades a que servem. Portanto, a imagem pública de uma empresa é o que o público, as comunidades onde as empresa atuam e seus clientes em geral pensam a respeito do que ela é. É a sua representação apreciada pela população, de acordo com Salim et al (2001).

Ainda para Salim et al (2001), ao contrário do que acontecia antigamente, quando as empresas valorizavam o lucro em detrimento dos danos e transtornos que causavam ao meio ambiente e a comunidade em que se localizavam, hoje considera-se importante, mesmo gerando custos que reduzam o lucro, o cuidado com o meio ambiente e com a comunidade. Para ele a imagem pública da empresa pode influenciar nas vendas e no seu desenvolvimento.

Conforme Ramal (2006), a imagem de Micro e Pequenas Empresas se confunde com a imagem dos sócios, sendo o conjunto de crenças, convicções, juízos, idéias e impressões que uma pessoa tem a respeito de um objeto, de uma pessoa e também de uma empresa. As empresas formam suas imagens pela:

- Interação do cliente com os funcionários, sócios e donos.
- Experiência do cliente com os serviços da empresa e produtos.
- Promoção e campanhas de ofertas.
- Trajetória profissional e de vida dos sócios e executivos.
- Responsabilidades sociais
- Apoio a projetos sociais e culturais da comunidade.

E ainda Ramal (2006), assegura que os donos de empresas podem formar sua imagem pela:

- Pontualidade na entrega dos produtos
- Compromisso ou palavra com o que foi combinado.
- Profissionalismo
- Transparência e honestidade
- Seriedade para com o cliente; e
- Competência no trabalho.

3.2.2 Missão, Visão e Valores da empresa

Missão, visão e valores da empresa são conceitos fundamentais distintos, mas complementares e ligados entre si. A Missão é uma reflexão sobre a razão da existência da empresa, visão busca descrever o que a organização quer ser no futuro e, valores são características, virtudes, qualidade da organização. Estes conceitos deverão ser duradouros e conhecidos por todos na organização.

A missão é uma determinação clara na qual o motivo do negócio existe e trabalha o que faz e para quem faz. A empresa mostra em sua missão, quem é e o porquê de estar no mercado. Geralmente a missão não deve ter mais do que um parágrafo, deve definir com clareza o negócio da empresa e ser motivador para os sócios e seus colaboradores. De acordo com Ramal (2006), nela poderá incluir, por exemplo:

- Quem são os clientes daquela empresa.
- Quais os serviços e produtos oferecidos ao mercado consumidor.
- Em quais mercados a empresa atua.
- Qual a tecnologia adaptada.
- Objetivos de rentabilidade.

- Valores, compromissos éticos e crenças.
- Diferencial mais importante.
- Compromisso com a sociedade e com o meio ambiente.
- Comprometimentos com os empregados ou membros da empresa.

Ainda segundo Ramal (2006), a definição de missão do negócio, é importante entender tudo aquilo que a empresa faz.

A missão pode ser identificada diretamente da leitura do contrato social de criação legal da empresa. ou seja, a finalidade maior do negócio recém-criado encontra-se descrita na cláusula relativa ao objeto social da empresa. (TACHIZAWA, 2002, p.135)

A missão da empresa é a função que ela exerce junto ao mercado, provendo-lhe de produtos ou serviços. Ela deve mostrar o que a empresa pretende vender, a quem e como, de forma sucinta e bem generalizada, de maneira a poder evoluir os seus produtos e serviços ao longo do tempo dentro da mesma linha de atendimento as necessidades de seu mercado. Salim et al (2001)

Tavares (1991) considera que a missão de uma empresa serve de critério geral para orientar a tomada de decisão. Defini objetivos e ajuda nas escolhas das decisões estratégicas. Toda organização deverá ater-se a alguns questionamentos básicos de forma a posicioná-la no sentido de sua missão e quais as bases para sua elaboração. De um modo geral, ela consiste da existência da organização e na delimitação de suas atividades dentro da empresa.

Visão se explica onde o negocio estará no futuro. É a definição de para onde o negócio deve ir e onde ele deve estar num tempo de cinco anos. A visão mostra o caminho a seguir. Sabendo onde se quer chegar e como investir o trabalho e encaminhar a energia. Ela inspira os colaboradores e donos de empresa por motivação e entusiasmo. Por isso a visão não pode ser tímida demais senão a mesma não servirá de inspiração. Também não se poderá ser excessivamente ambiciosa pois, sendo difícil não inspirará se tornando impossível de se atingir. Ramal (2006),

Ainda segundo Ramal (2006), ele afirma que os valores de uma empresa norteiam suas tomadas de decisão, suas estratégias, a forma como trabalha. Cabe as MPE definirem por escrito o conjunto de valores priorizados, de modo a orientar as atividades dos sócios e funcionários e deixar claro para todos quem é aquela empresa e como ela trabalha.

Conforme Tavares (1991), para o sucesso de nossa companhia, são fundamentais os seguintes valores básicos:

Pessoais: nossos funcionários são a origem de nossa força. Eles geram a inteligência da nossa corporação e determinam nossa reputação e vitalidade. Envolvimento e espírito de equipe são os nossos valores humanos fundamentais.

Produto: nossos produtos são resultado final de nossos esforços e devem ser os melhores a servir nossos clientes em todo o mundo. O conceito que merecemos é o reflexo de como nossos produtos são vistos.

Lucros: os lucros são a medida final para avaliar nossa eficiência em proporcionar aos clientes os melhores produtos para suas necessidades. Os lucros são necessários para sobrevivermos e crescermos.

3.2.3 Análise de mercado

A análise de mercado deve apresentar as informações a respeito do tipo de cliente que irá comprar o produto ou serviço. Identificar os interesses e comportamento dos clientes, o que leva as pessoas a comprar, enfim as características gerais do público-alvo. Inicia-se com a coleta de informações do setor ao qual pertence o produto/serviço. Essas informações são geralmente discriminadas em termos dos objetivos e podem estar relacionadas com a estrutura da indústria e do setor em termos estatísticos.

Muitas pessoas entram em um negócio sem conhecer bem as pessoas, quem serão seus clientes e quais as instituições relacionadas a eles. Então acabam ficando perdido. Existem alguns elementos que atrapalham e mexem com o sucesso da empresa, principalmente com seu lucro; eles formam o microambiente de mercado. É importante conhecer bem todos mesmo que não tenham contato direto.

Dependerá deles para se ter o sucesso no negócio. São os clientes, concorrentes, substitutos, novos entrantes, intermediários e fornecedores. Conforme Ramal (2006).

Segundo Salim et al (2001), a Análise de Mercado demonstra que o empreendedor está atento às variáveis do mercado, e ele não se baseia em apenas “boas idéias”, examinando como obter uma visão sobre as condições que a empresa tem para ingressar no mercado e como está seu interesse de investir nele. Sendo, portanto, muito importante buscar conhecer completamente o mercado em que está ingressando, procurando conhecer os seus concorrentes, seus parceiros, alianças estratégicas.

Ainda segundo Salim et al (2001), a análise de Mercado possuem os seguintes itens importantes que o compõe:

- Fazer projeções sobre o mercado buscando informações sobre os clientes que poderiam ser trabalhados e estimar quanto seria possível vender a cada um. (às vezes estes dados não são possíveis de se obter).
- Identificar como o mercado pode ser segmentado, isso é feito com base em critérios bem definidos, diferenciando a demanda de um segmento de outro.
- Indicar a concorrência em relação às fatias de mercado que detém, pois cada tipo de cenário em termos de concorrência, exigirá um tipo de postura diferente.
- Qual o jeito de vender ou como fazer a distribuição dos produtos em cada tipo de negócio, ou seja, a venda é feita direto da empresa ou é feita por distribuidores.
- Investigar os aspectos em relação aos quais o mercado é mais sensível, se é a preços, prazo de entrega, prestígio da marca, característica do produto, suporte ao cliente, ao treinamento oferecido, e outros.

- Analisar a concorrência em relação a seus pontos fortes e fracos e fazer uma comparação com os de sua empresa.
- Avaliar o comportamento dos clientes:

3.2.4 Estudos dos Clientes

Atuar em qualquer nível do mercado, atualmente, é uma tarefa extremamente difícil. Os clientes estão cada vez mais exigentes e buscam constantemente produtos e serviços que satisfaçam suas expectativas e necessidades. Portanto, é necessário conhecê-los muito bem.

É necessário também avaliar o comportamento dos clientes: a marca do produto é mais importante?; o preço, a garantia, o prazo de entrega e o atendimento são mais importantes?; O cliente percebe a diferença na qualidade do produto? (SALIM et al 2001, p. 84).

Conforme Ramal (2006) é importantíssimo conhecer muito bem os clientes. Onde eles se localizam quem serão o que desejam e o que esperam da empresa. Quanto maior for o conhecimento em relação aos clientes, maior será a possibilidade de mantê-los satisfeitos e fiéis, e a chance de buscarem o concorrente diminuirá.

3.2.5 Estudos dos Concorrentes

É muito importante observar a atuação da concorrência. Identificar quem são seus principais concorrentes. Examinar suas boas práticas e deficiências. Concorrentes são aquelas empresas que atuam no mesmo ramo de atividade e que buscam satisfazer as necessidades dos seus clientes.

Analise a concorrência em relação a seus pontos fortes e fracos e fazer uma comparação com os de sua empresa. Considere os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerencia, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam o grau de segmentação do mercado e o nível de sua ocupação. (SALIM et al, 2001, p. 84).

Segundo Tavares (1991), concorrentes competem com a organização quando possuem os mesmos segmentos, pelos mesmos direitos ou benefícios. Alguns unem-se em sindicatos ou associações aliando-se para defender seus interesses ou direitos comuns.

Porter (1986), defende a idéia de que o principal no processo é a formulação da estratégia de lidar com a concorrência. Na figura abaixo mostra as cinco forças que influenciam o estado da concorrência.

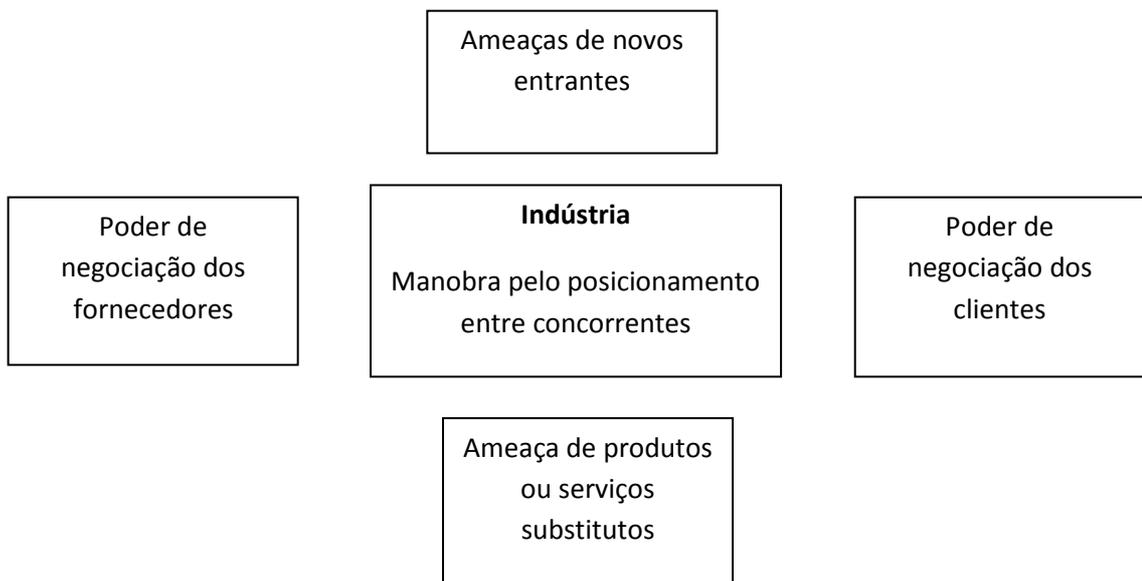


Figura 1: As cinco forças que influenciam o estado da concorrência

Fonte: Porter, (1986)

Independentemente da força coletiva, o objetivo do estrategista empresarial é encontrar uma posição no setor onde sua empresa seja capaz de melhor defender-se contra essas forças ou de influenciá-las a seu favor explica Porter (1986),

Concorrentes são empresas que fornecem os mesmos produtos ou serviços e que disputam o mesmo mercado. É preciso então prestar muita atenção a eles, conhecer como é feito o seu trabalho diferenciando-se, diz Ramal (2006).

Ainda segundo Ramal (2006), novos entrantes é concorrente que ainda não estão no mercado, mas que podem decidir a qualquer momento entrar. Portanto é preciso ter cuidado! Quando deixamos espaços no mercado, acabamos dando oportunidade para que outras pessoas os ocupem, e então pode ser tarde demais.

Para Porter (1989), os concorrentes são vistos pela maior parte das empresas como uma ameaça. A grande preocupação é como pode ser evitada a entrada desta, e como eliminar o inimigo. Apesar de que os concorrentes certos podem fortalecer ao invés de enfraquecer a posição competitiva.

Para Salim et al (2001), é importante analisar a concorrência em relação a seus pontos fracos e fortes e fazer uma comparação com o da nossa empresa. É importante considerar também os seguintes aspectos: produto, preço, canais de distribuição, reputação, gerência, posição financeira, tecnologia e segmentos de mercado em que operam, dominam ou pelos quais não se interessam.

3.2.6 Estudos dos Fornecedores

O mercado fornecedor compreende todas as pessoas e empresas que irão fornecer as matérias-primas e equipamentos utilizados para a fabricação ou venda de bens e serviços. É importante estudar quem serão os fornecedores e manter uma boa relação com eles.

Os fornecedores abastecem todos os insumos consumidos pela organização: produtos, serviços e também financiam os mesmos em curto prazo, ou a medida que seus pedidos forem feitos. Tavares (1991)

Os fornecedores, segundo Ramal (2006), são aqueles que abastecem os materiais, produtos, equipamentos de que você precisa para trabalhar na sua empresa. A pontualidade na entrega, o bom preço e a qualidade de seus produtos dentro da empresa depende muito dos fornecedores; portanto é bom que se tenha uma boa relação, baseada em confiança e parcerias.

Os fornecedores são capazes de exercer o poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Desta forma, os fornecedores poderosos tem condições de espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. De maneira semelhante, os compradores também conseguem forçar a baixa dos preços, exigir melhor qualidade ou cobrar

maior prestação de serviços, jogando os concorrentes uns contra os outros, comprometendo os lucros do setor.

3.2.7 O Plano de Marketing

O marketing é a técnica de criar, desenvolver e fixar a imagem de uma empresa. Começa na escolha do nome da empresa e vai até a campanha publicitária passando pelas instalações políticas de vendas e pela definição da melhor forma de atender ao público.

O plano de marketing na visão de Bulgacov (1999), se divide em:

- Estratégia mercadológica global: atualmente escolhida é a de investir e crescer, que é o mesmo que correr riscos, vendo que a empresa precisa crescer.
- Políticas de preços: para alcançar uma estratégia agressiva, serão praticados preços abaixo da concorrência, para acelerar a construção de participação de mercado.
- Táticas de vendas e distribuição: ou seja previsão de vendas, que será voltada para promoções, propaganda e preços diferenciados

O plano de marketing para Ramal (2006) se subdivide em:

- Produto: Quais são os atributos de seu produto? Quais são os benefícios e o ciclo de vida de seu produto?
- Preço: Estabeleça a política de preços, explicando a estratégia de mercado utilizada para defini-los.
- Promoção: Expor quais as estratégias que a empresa utilizará para promover seus produtos em termos de promoção de vendas e relações públicas e também em termos de propaganda.

- Distribuição de vendas: Descrever a estratégia de distribuição e vendas da empresa, mostrando se existirá intermediário e qual a relação entre eles.

3.2.8 Estratégias da Empresa

Para diminuir ou eliminar os riscos do negócio, o futuro empresário deve traçar algumas estratégias para que a empresa se sobressaia no mercado.

Estratégia do negócio do plano de negócios é o resultado da análise conjunta de diversas informações, obtidas sobre o mercado, os serviços e os produtos oferecidos, as necessidades e preferências dos clientes. A partir disso, é necessário identificar e avaliar as oportunidades e ameaças do ambiente de negócios e estudar os pontos fortes e fracos da nossa empresa, vistas em relação aos concorrentes e, também, sob o ponto de vista dos problemas e dificuldades internas que impedem ou atrapalham a empresa para atingir seus objetivos e metas. Com esses elementos devidamente trabalhados, você deve traçar uma estratégia a ser seguida pela sua empresa. (SALIM et al , 2001, p.92)

Na estratégia e mensuração do mercado deve-se descrever se seu público-alvo é segmentado de alguma maneira; quais as principais características de seus consumidores; definir a participação e mercado que se deseja atingir e quanto isso representa em volume de vendas; estabelecer qual será sua estratégia de mercado, ou seja, sua diferenciação no mercado, estratégia de liderança em custo. Ramal (2006),

As estratégias no contexto organizacional, correspondem ao determinado ambiente ou situação, os caminhos alternativos para que os objetivos possam ser alcançados. A escolha da estratégia deve representar a escolha da alternativa que for mais compatível com os estilos de gestão e valores da organização. Deve-se buscar várias alternativas de estratégias até que se encontre a que melhor satisfaça os objetivos estabelecidos. Em vários casos o problema pode estar na formulação dos próprios objetivos. Na visão de Tavares (1991).

A eficácia no processo operacional significa o desempenho de atividades melhor do que os concorrentes. Abrange a eficiência, mas não se limita apenas a

esse aspecto. Esta relacionada a quaisquer práticas pelas quais a empresa utiliza melhor os insumos, como, por exemplo, a redução dos defeitos nos produtos ou o desenvolvimento de melhores produtos com maior rapidez. Em contrate, o posicionamento estratégico significa desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente. Segundo Porter (1986),

3.2.9 Localização da empresa

Saber escolher a localização onde será instalada a empresa é fundamental para o sucesso do empreendedor. Uma boa localização não pode ser escolhida na intuição. É bom fazer uma análise do fluxo de pedestres e veículos, os hábitos de compra e poder aquisitivo dos consumidores. O local também deve ser de fáceis acessos e estacionamento.

De acordo com o SEBRAE (2009), cabe identificar a melhor localização para a instalação de seu negócio e justificar os motivos da escolha desse local. A escolha do ponto está diretamente relacionada com o ramo de atividades. Pois a escolha de um bom ponto comercial é aquela que gera um volume razoável de vendas. Então a localização é muito importante para o sucesso do negócio, devendo ser levado em conta os seguintes aspectos:

- Verificar o contrato de locação, as condições de pagamento e o prazo do aluguel do imóvel.
- Observar as condições de segurança da vizinhança
- Verificar a facilidade de acesso, o nível de ruído, as condições de higiene e limpeza e a existência de locais para estacionamento;
- Ficar atento se os clientes que compram seus produtos estão próximos e considerar o fluxo de pessoas na região;
- Não se esquecer de certificar da proximidade de concorrentes;

- Consultar a proximidade dos fornecedores, pois isso influencia no prazo de entrega e no custo do frete;
- Passar próximo ao ponto pelo menos três vezes, em horários alternados, para verificar o movimento de pessoas e de veículos.
- A compra de um imóvel para a instalação da empresa não é uma opção aconselhável, pois irá imobilizar a maior parte dos recursos, comprometendo o capital de giro. Escolha a localização em função do tipo de empreendimento.
- Consultar se no local é permitida a atividade desejada e se há implicações em órgãos como a vigilância sanitária e o corpo de bombeiros.

3.2.10 Montando a Estrutura da Empresa – Leiaute

O Leiaute fornecerá informações úteis para o processo de trabalho. Por ele a organização de trabalho será melhor definido.

Conforme o SEBRAE (2009) é o arranjo físico, que irá estabelecer como será a distribuição dos vários setores da empresa, de alguns recursos como mercadorias, matérias-primas, produtos acabados, estantes, gôndolas, vitrines, prateleiras, equipamentos, móveis, matéria-prima etc. das pessoas que irão trabalhar no espaço disponível. Um bom arranjo físico traz uma série de benefícios, como o aumento da produtividade, a diminuição do desperdício e do retrabalho; maior facilidade na localização dos produtos pelos clientes na área de vendas; melhoria na comunicação entre as pessoas e os setores.

Segue abaixo um modelo de ilustração de um Leiaute

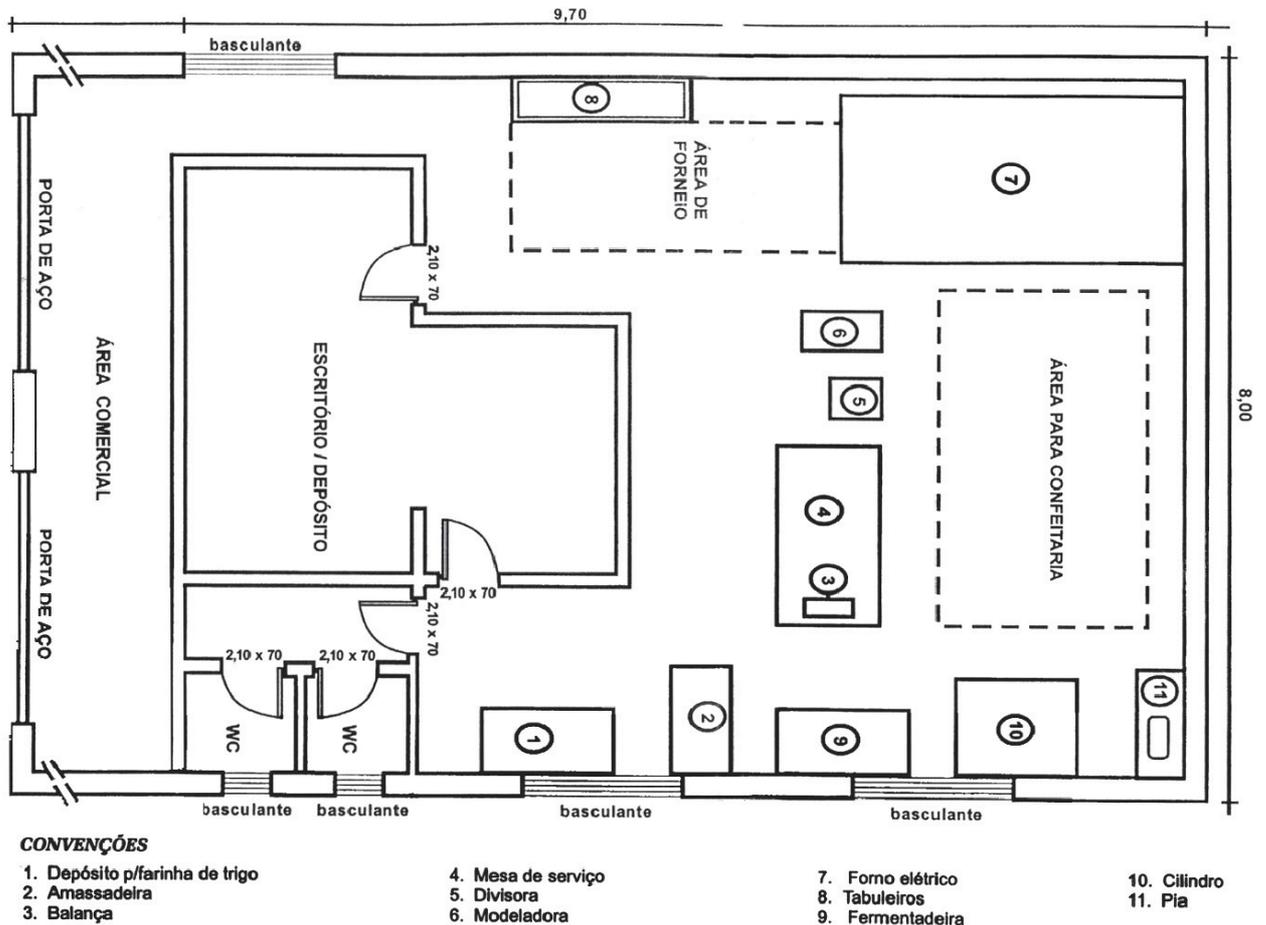


Figura 2 – modelo de Leiaute

Fonte: SEBRAE (2009)

Conforme Cury (2000), o leiaute corresponde ao arranjo dos diversos postos de trabalho nos espaços de uma organização, envolvendo a arrumação dos moveis, maquinas, equipamentos e matérias-primas alem da preocupação de melhor adaptar as pessoas ao ambiente de trabalho. Devem ser objetivos de um projeto de layout:

- Reconhecer as condições de trabalho do pessoal nas diversas unidades organizacionais;

- Submeter os fluxos de fabricação ou de tramitação de processos;
- Racionalizar a disposição física dos postos de trabalho, aproveitando todo o espaço útil disponível;
- Reduzir a movimentação de pessoas,, produtos, materiais e documentos dentro da ambiência organizacional.

3.2.11 Organograma da Empresa

Organograma é uma representação gráfica da estrutura hierárquica da empresa. Pode ter várias formas, desde a mais comum, conhecida como organograma tradicional, até formas bem pouco usuais. O primeiro passo para montar um organograma é listar todas as funções e setores da empresa.

Para Ramal (2006), o organograma da empresa é um gráfico da estrutura que ele pode ter vários formatos, dependendo das necessidades específicas. Ele define funções, hierarquias; atribuições ou seja, quem deve supervisionar e orientar o trabalho de quem. Abaixo um modelo de organograma:

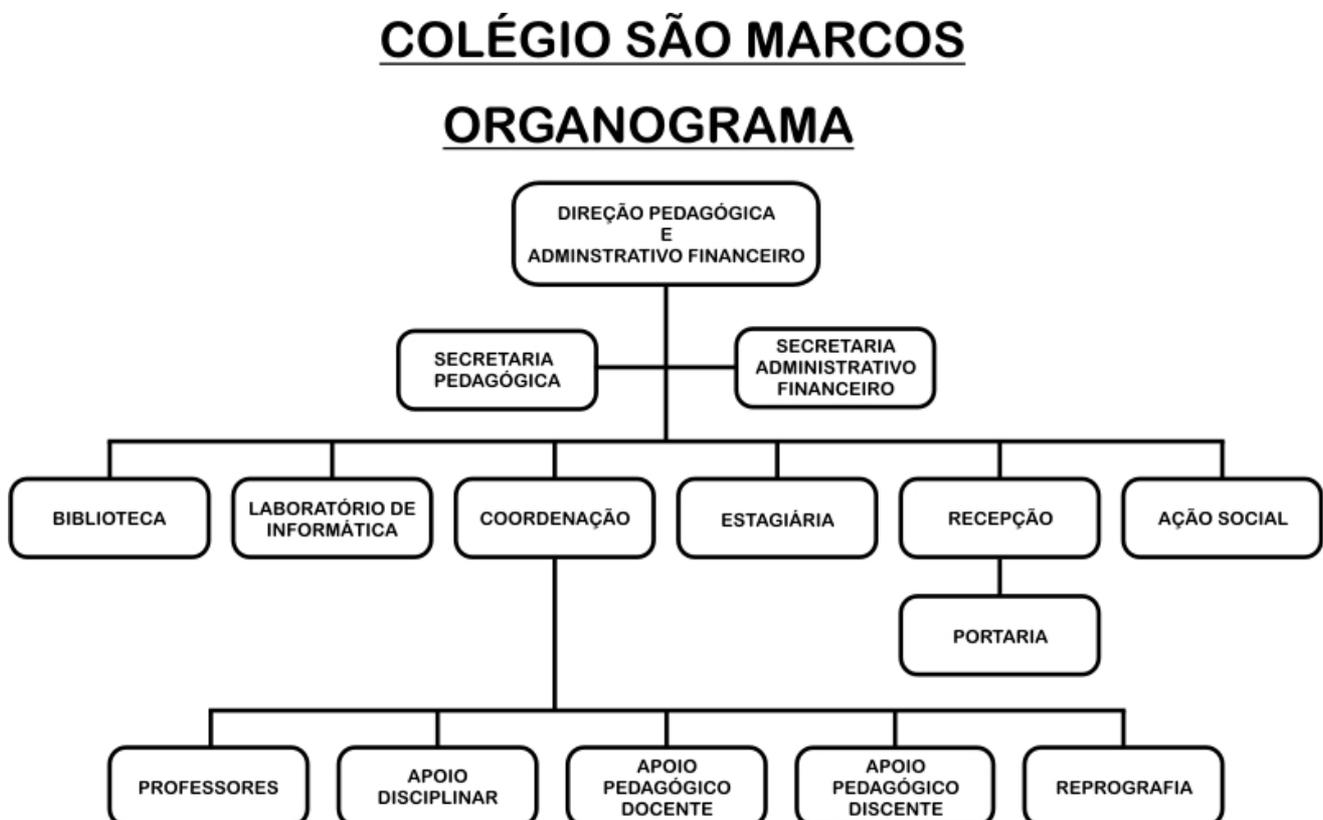


Figura 3 – Modelo de organograma de um colégio

Fonte: www.colegiosaomarcos.com.br/google

As diversas unidades de trabalho devem ter suas atribuições bem definidas e as relações existentes entre elas devem ser perfeitamente conhecidas por todos os servidores. Hoje, são os regimentos internos. (CURY, 200, p. 106)

Conforme Cury (2002), o organograma é conceituado como a representação gráfica e abreviado da estrutura organizacional. São vários os tipos existentes de organograma, alguns simples, outros mais sofisticados. O organograma tem como finalidade representar:

- Os órgãos componentes da empresa;
- Tanto quanto possível, de forma genérica, as funções desenvolvidas pelos órgãos;
- As vinculações e/ou relações de interdependência entre os órgãos;
- Os níveis administrativos que compõem a organização;
- A via hierárquica.

Ainda para Cury (2002) para a construção do organograma, deve-se observar o seguinte:

- Os órgãos devem ser representados por figuras geométricas, de preferência o retângulo:
- Os tamanhos dos retângulos devem ser proporcionais á importância hierárquica do órgão;
- Assim, órgãos da mesma importância hierárquica, devem ser representados por figuras do mesmo tamanho;
- Os órgãos de estado-maior devem estar posicionados horizontalmente, pouco abaixo do ponto da via hierárquica que parte do retângulo designativo da autoridade/órgão a que estão vinculados, como assessores e/ ou prestadores de serviços;

- É também dispensável a representação da Assembléia geral ou dos acionistas, por não integrarem a administração da empresa.

3.2.12 Plano de Pessoal

O plano de pessoal deve ser feito de forma muito bem planejada. É muito importante definir no plano de negócio quais são as competências necessárias da equipe que irá fazer parte da empresa. E quais serão os procedimentos de trabalhos dos colaboradores, para que os mesmos obtenham sucesso junto á empresa.

Hoje sabemos que o que realmente move uma empresa é seu capital intelectual, ou seja, o conjunto das inteligências das pessoas que ali trabalham. Quanto mais inteligência, criatividade, conhecimentos reunidos na equipe, melhores serão os resultados. Por isso, é importante verificar quais são as competências necessárias para o negócio funcionar bem e procurar compor a equipe de maneira que as pessoas se complementem, cada uma desempenhando muito bem determinada parte do trabalho. Às vezes, a empresa pode precisar de uma competência que ainda não esta presente na equipe. Nesse caso, há duas soluções: contratar um novo profissional ou, então, procurar algum treinamento para uma pessoa da equipe.

(...) Infelizmente, é comum vermos empreendedores contratando funcionários ou ate mesmo escolhendo sócios com base simplesmente na simpatia e na proximidade afetiva. O fato de gostarmos de uma pessoa - mesmo sendo ela um amigo ou parente próximo - não significa que esteja capacitada para exercer determinadas funções em nosso negócio. É muito bom poder trabalhar com pessoas queridas a nós; mas essa experiência só é válida se elas possuem uma competência real para colaborar com o desenvolvimento da empresa. (RAMAL, 2006, p.110-112)

Ainda segundo Ramal (2006), a cada item criado no organograma é preciso definir: as responsabilidades de cada pessoa, quais são as atividades que as pessoas farão, quais as competências devem ter, como serão remuneradas ,seus benefícios, como serão avaliados o seus desempenhos.

3.2.13 A Pirâmide das necessidades – Modelo de Maslow

A hierarquia de necessidades de Maslow, é uma divisão em que as necessidades do nível mais baixo devem ser satisfeitas antes das necessidades de

nível mais alto. Cada um deverá “escalar” uma hierarquia de necessidades para atingir a sua auto-realização. Abraham Maslow,

Ramal (2006) destaca que após a escolha da equipe certa é preciso coordenar seu trabalho, liderando-as, cuidando para que eles estejam motivados; para o aumento da produtividade. É fundamental que as pessoas trabalhem com entusiasmo, assim realizarão o trabalho com qualidade. Produtividade e felicidade são duas palavras que devem ser sempre associadas. Se os colaboradores puderem fazer suas tarefas com alta produtividade e motivados existirão boas perspectivas de sucesso. Não é tão fácil fazer com que todas as pessoas se sintam felizes durante o trabalho, mas existem alguns pequenos itens que a chefia podem fazer:

- Descobrir o que faz os funcionários se sentirem satisfeitos.
- Dar-lhes oportunidade de se transformar em excelentes profissionais, confiando em seu potencial.
- Fazer com que os colaboradores sintam-se valorizados e dando-lhes a chance de crescer.
- Oferecer políticas de salários justos e compatíveis com o mercado.

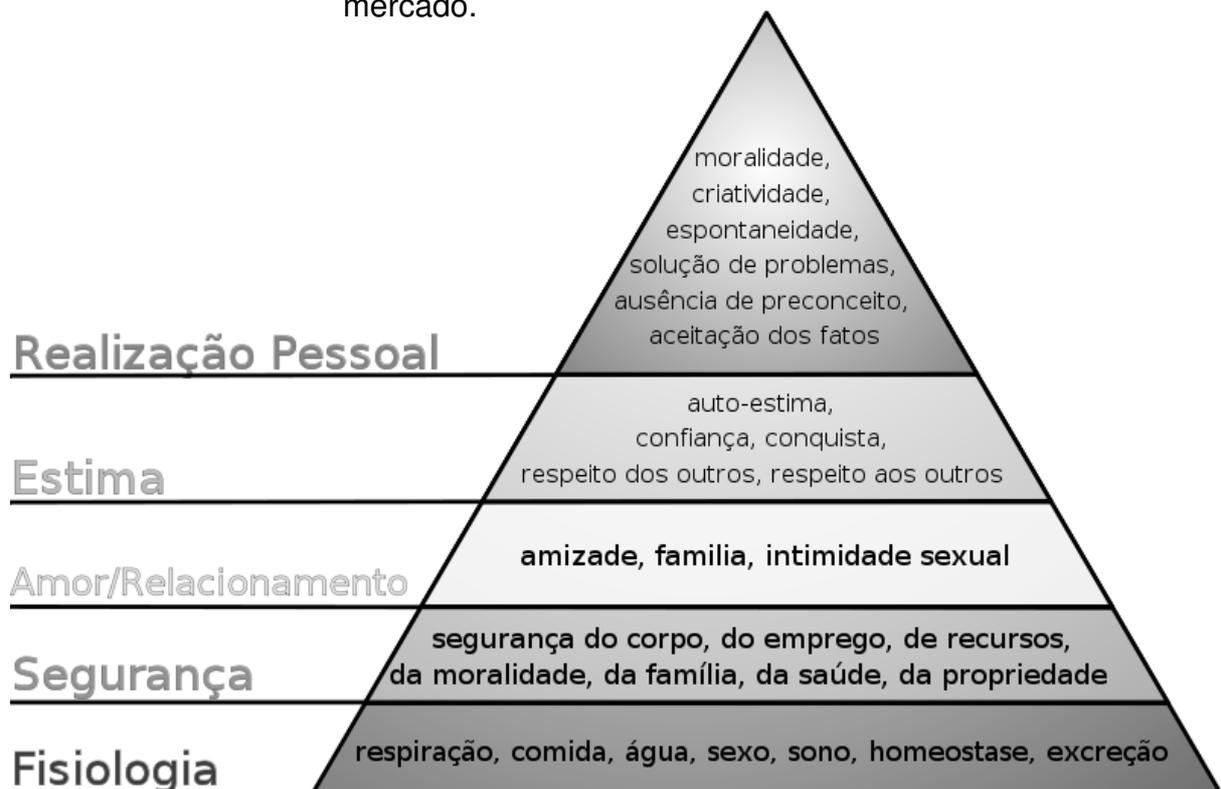


Figura 4: Pirâmide de Maslow.

Fonte: Wikipédia, a enciclopédia livre.2010

Maslow apresenta cinco sistemas fundamentais de necessidades, dispostos em ordem, capaz de justificar o comportamento das pessoas. Os indivíduos desenvolvem a consciência da existência dessas necessidades, sendo motivados por elas mesmas ordem ascendente, indo das básicas as mais sofisticadas. A regra é que o homem percorre este caminho como se estivesse subindo os degraus de uma escada, uma etapa por vez, só se conscientiza da próxima etapa, quando ultrapassa totalmente o estágio inferior.

3.2.14 O Preço de venda do produto

Cada produto e cada mercado demandam uma estratégia diferente de preços. Para definir o preço de venda de um produto ou serviço o empresário deve considerar dois aspectos: o financeiro (interno) e o mercadológico (externo).

Pelo aspecto mercadológico, o preço de venda deverá estar próximo do praticado pelos concorrentes diretos da mesma categoria de produto e qualidade. Além disso, outros fatores influenciam: conhecimento de marca, tempo de mercado, volume de vendas já conquistado e agressividade da concorrência.

Pelo aspecto financeiro, o preço de venda deverá cobrir o custo direto da mercadoria, produto ou serviço vendido, as despesas variáveis (impostos, comissões etc), as despesas fixas (aluguel, água, luz, telefone, salários, pró-labore etc) e a sobra que será o lucro líquido.

Segundo Ramal (2006), definir o valor correto para o produto ou serviço é muito importante para um empreendimento. Existem várias questões envolvidas. Se o produto for barato demais o empreendedor poderá ter prejuízo, ganhando menos do que o necessário para manter a empresa; o cliente pode desvalorizar o produto relacionando o baixo preço com a qualidade. Agora se o produto for caro demais, o cliente pode buscar produtos similares, com preços mais baixo na concorrência.

Para a fixação de preços de vendas de um produto ou serviço é importante saber que os preços não necessariamente podem ser estabelecidos a partir dos custos do produto ou serviço. Portanto isto significa que a formula de calcular preços de venda baseada em determinar o custo e fazer ocorrer sobre ele um fator que representaria o lucro está ultrapassada. Salim et al (2001).

O preço deve ser compatível com a estratégia da empresa. Oferecendo um produto popular, de baixo preço, terá que vender muitas quantidades para se chegar ao lucro mas, se criar um produto diferenciado o preço deve refletir esta escolha. O preço é um sinalizador de qualidade e muitos clientes associam preço alto a qualidade. O cliente tem necessidades e desejos que fazem com que se de valores altos a determinados produtos em função dos benefícios que este oferece. Para Ramal (2006).

O preço não pode dar prejuízo para a empresa e também precisa estar de acordo com a prática do mercado. Por isso se torna importante analisar os custos de produção, a margem de lucro esperada, para ver se o preço é vantajoso. RAMAL (2006).

Os custos se classificam em variáveis e fixos. Os custos variáveis estão ligados a cada unidade vendida ou produzida, como por exemplo, a matéria-prima usada para fabricar cada unidade ou o salário dos operários. Eles variam de acordo com o volume de produção e são fixos por unidades. Os custos fixos não estão ligados a cada unidade produzida, são custos gerais da empresa, como aluguel da fabrica, gastos de telefone, despesas de venda. Ramal (2006).

3.2.15 Lucro

O lucro mede o ganho líquido em relação as vendas. É um dos principais indicadores econômicos, pois está relacionado a competitividade. Se a empresa possui uma boa lucratividade, ela apresentará maior capacidade de competir, isso porque poderá investir mais em divulgação, na diversificação dos produtos e serviços, na aquisição de novos equipamentos, etc.

Ramal (2006) destaca que para alguns, e especialmente em algumas culturas, “lucro” é uma palavra que desperta desconfiança, que inspira ambição e, até mesmo, exploração. Essa idéia errada se estabeleceu devido a atuação de empresários inescrupulosos que fazem qualquer coisa para aumentar seus lucros e acreditam que os fins justificam os meios. Mas o lucro nada mais é que a recompensa justa que o empreendedor deve ter por seu esforço, pelo resultado de sua luta no dia-a-dia. O lucro é essencial e sem ele uma empresa não sobreviverá por muito tempo, ele mostra o desenvolvimento para o empreendedor.

3.3 Tipos de Negócio

Os dados sobre os tipos de negócio são muito úteis para a escolha do formato mais adequado e compatível com a necessidade do empreendedor.

Para Salim et al (2001), são muitos os tipos de negócios:

- Prestação de serviços;
- Empresa mista;
- Empresa industrial;
- Varejo;
- Distribuidora.

Segundo eles deve-se pensar qual a diferença entre a política de uma empresa que quer vender doces para poucas pessoas de um determinado local e de outra que irá fornecer doces para uma rede de restaurantes.

As definições são dadas:

- Empresa de prestação de serviços, o produto de comercialização é um serviço prestado ao cliente, como contabilidade, conserto de algum equipamento, desenvolvimento de um software, etc.

- Varejo: é aquela venda em que o fornecedor fornece diretamente ao consumidor final em quantidades pequenas, para o seu próprio consumo. Este consumidor não repassa os produtos para outro como forma de negócio, eles lidam com público no dia-a-dia justamente por isso a qualidade do atendimento é fundamental, pois são fatores decisivos no sucesso do negócio.
- Distribuidoras: são empresas comerciais que atuam normalmente cobrindo uma área geográfica, na qual é responsável por vender um determinado produto ou conjunto do mesmo. Geralmente esse negócio trabalha com as revendas que fornecem diretamente ao público.
- Empresa industrial: geralmente fabricam seus produtos utilizando produtos elaborados por outros fabricantes ou insumos para a fabricação de seus próprios. A fabricação pode ser feita somente mediante encomendas ou para fazer estoques. Uma fábrica de bebidas é um exemplo de empresa industrial que fabricam e estocam seus produtos, mas que reforça sua produção para centros de distribuição e diretamente para clientes de grande consumo.
- Empresa mista: agrega mais de uma das características dos outros tipos de empresa. São muito encontradas atualmente. Uma padaria que fabrica o pão e vende, mas, ao mesmo tempo, revende produtos de outros fabricantes é considerada mista. Uma das razões para que muitas empresas estejam aumentando, ou seja, crescendo seu raio de atividades é o fato de necessitarem de oferecer um “diferencial” e, assim superarem seus concorrentes.

Com o produto pronto, é necessário repassá-lo para o mercado e colocá-lo ao acesso das pessoas que desejam comprá-lo. Portanto o canal de venda pode afetar a margem de lucro da empresa, sua imagem e sua razão de estar exposta aos clientes. A seguir seguem alguns canais de venda atualmente utilizados. Segundo Ramal (2006),

- Venda direta é a venda de porta a porta, por meio de uma pessoa (vendedor).
- Venda a varejo compreende em colocar os produtos nos comércios varejistas, como supermercados ou lojas. Ela consiste na venda em pequenas quantidades, para consumo próprio; como exemplo um supermercado que vende um saco de feijão a uma pessoa que irá consumi-lo.
- Venda no atacado consiste em entregar o produto para comércios que irão distribuí-los a outras lojas de varejo ou vendê-lo diretamente para consumidores. Geralmente a capacidade de entrega demanda grandes volumes.
- Venda por correspondência é modelo bem antigo, é quando o distribuidor manda por correio um catálogo para o cliente escolher os produtos e fazer o pagamento em banco e recebe pelo correio os produtos comprados.
- Venda por telefone ou internet que também são chamados de telemarketing e comércio eletrônico, são por empresas que pretendem atingir grandes extensões geográficas.

3.3.1 Empreendedores

O empreendedor tem como característica básica o espírito criativo e pesquisador, pelo qual mantém constante busca por novos caminhos e novas soluções, sempre amparada na identificação das necessidades das pessoas. A essência do empresário de sucesso é a busca de novos negócios e oportunidades, e a preocupação sempre presente em melhoria no processo e no produto.

Empreendedor é uma pessoa que cria novos negócios em face a riscos e incertezas, com o propósito de conseguir lucro e crescimento, mediante identificação de oportunidades de mercado e agrupamento dos recursos necessários para capitalizar sobre estas oportunidades. Na literatura americana existem pesquisas

relacionadas ao tema, que procuram estabelecer qual é o perfil do empreendedor. Sendo possível comparar ao perfil do empreendedor brasileiro, convém tomar conhecimento de seus aspectos. Para Ramal (2006).

Normalmente quando se pensa em negócios, aparecem as grandes empresas, como a Petrobras e a Companhia Vale do Rio Doce. No entanto existem aqueles que vendem sanduíches, o jornaleiro, as costureiras da pequena confecção e que merecem apoio para desenvolver seus negócios. São hoje 2 milhões de pequenos estabelecimentos no Brasil com menos de 20 empregados gerando 20,8 milhões de empregos no ano de 2001. Comparativamente, as 5 mil empresas com mais de 500 funcionários geraram apenas 5,2 milhões de empregos no mesmo período. Assim cabe ao pequeno empreendedor a maior parcela de receita do País. Ramal (2006).

O empreendedor é aquele que detecta uma oportunidade e cria um negócio para capitalizar sobre ela, assumindo riscos calculados. Em qualquer definição de empreendedorismo encontram-se, pelo menos os seguintes aspectos referentes ao empreendedor:

Iniciativa para criar um novo negócio e paixão pelo que faz. Utiliza os recursos disponíveis de forma criativa transformando o ambiente social e econômico onde vive. Aceita assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. (DORNELAS, 2001, pag. 37-38)

O empreendedor precisa ter competências que possibilitem, não só inserir uma empresa no mundo dos negócios, como, também, manter sua sobrevivência em um mercado altamente competitivo. Ele deve estar capacitado para criar e, também, para conduzir a implementação do processo criativo, elaborando estratégias que permitam o desenvolvimento da sua organização. O empreendedor é caracterizado como um indivíduo que possui altos níveis de energia e altos graus de perseverança e imaginação que, combinados com a disposição para correr riscos moderados, o capacita a transformar o que freqüentemente começa como uma idéia (visão) simples e mal definida em algo concreto (KETS DE VRIES, 2001).

Segundo (Filion) 1991, o empreendedor é uma pessoa criativa, marcada pela capacidade de estabelecer e atingir objetivos e que mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-o para detectar oportunidades de negócio (FILION, 1991). Por ser uma pessoa visionária e orientada para a realização, se dispõe a assumir riscos e é responsável por suas decisões. Os

principais traços que caracterizam o empreendedor são a iniciativa, independência, autoconhecimento, autoconfiança, automotivação, criatividade, flexibilidade, energia, integridade, perseverança, otimismo, convencimento, planejamento, sensibilidade, resistência à frustração, relacionamento interpessoal, comunicação, organização, conhecimento de mercado, capacidade de identificar oportunidades e disposição para assumir riscos, aptidões empresariais, liderança, capacidade de negociação, entre inúmeras outras, que em conjunto formam o perfil do empreendedor, determinando sua maneira de pensar e agir no propósito de criação de algo inesperado.

Segundo SEBRAE (1990), exigência de qualidade e eficiência: com isso o empreendedor encontra maneiras de fazer as coisas melhor, mais rápido, ou mais barato; age de maneira a fazer as coisas que satisfazem ou excedem padrões de excelência; e desenvolve ou utiliza procedimentos para assegurar que o trabalho seja terminado a tempo ou que o trabalho atenda padrões de qualidade previamente combinados .

Segundo SEBRAE (2005), de acordo com uma pesquisa feita foi revelado que mais de 60% das empresas, ativas ou extintas, continuam sendo gerenciadas por pessoas do sexo masculino. Das empresas ativas, 1/3 é gerenciada por mulheres. Os empresários, de ambos os sexos, apresentam idade média de 38 anos, 79% deles com curso superior completo ou incompleto, 51% com experiência anterior em empresa privada, 60% com algum conhecimento do ramo de negócio, ou seja, estão mais bem preparados para enfrentar os desafios do mercado. Sessenta por cento dos empresários constituíram suas empresas motivados pelo desejo de ter o próprio negócio, e o número de empresários que identificou uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio passado para expressivos 43% em 2005. Significativo número de empresários tinha alguma experiência anterior, seja como funcionário de outra empresa, como autônomo no ramo ou ainda como sócio/proprietário de outra empresa ou diretor/gerente. Dedicar-se integralmente ao negócio é fator importante para sua boa gestão e seu andamento. Boa parte dos empresários que tiveram de encerrar as atividades de suas empresas voltou a abrir outra empresa ou a trabalhar como autônomo.

Empreendedorismo, na visão de Dolabela (1999), a palavra empreendedor é usada para designar aquele que se dedica à geração de riquezas, seja na transformação de conhecimentos em produtos ou serviços, na geração do próprio

conhecimento ou na inovação em áreas como marketing, produção, organização etc. Pode representar um indivíduo que cria uma empresa, uma pessoa que trabalha de forma autônoma ou que gera seu próprio trabalho, empregados que inovam (intra-empresendedores), ou uma “pessoa que compra uma empresa e introduz inovações, assumindo riscos, seja na forma de administrar, vender, fabricar, distribuir, seja na forma de fazer propaganda dos seus produtos e/ou serviços, agregando novos valores”

3.4 Sucessos x fracassos

Hoje, no Brasil, um grande número de micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem um ano de vida, resultado de uma série de erros comuns, que quando somados, podem acarretar o fechamento definitivo do empreendimento e transformar em pesadelo o sonho de ser dono do próprio negócio. O que leva ao fechamento, ou seja, ao fracasso, vai desde a falta de conhecimento sobre o investimento mínimo necessário até a ausência de planejamento adequado e as dificuldades na administração do caixa.

O fim das atividades destas empresas tem uma repercussão negativa não só no mercado, mas também na vida do empresário, em consequência das perdas financeiras e problemas de auto-estima.

As razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. Essa falta de habilidade manifesta-se mais freqüentemente, em ordem de importância pelos problemas de:

- 1) Falta de experiência gerencial do empreendedor;
- 2) Conhecimento inadequado do mercado;
- 3) Insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- 4) Problemas de qualidade com o produto;
- 5) Localização errada;
- 6) Erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- 7) Capitalização excessiva em ativos fixos;
- 8) Inadimplência de credores;

- 9) Ineficiência de marketing e vendas;
- 10) Excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- 11) Crescimento mal planejado;
- 12) Atitude errada do empreendedor para com o negócio;
- 13) Erro na avaliação da reação dos concorrentes;
- 14) Rápida obsolescência do produto;
- 15) Posicionamento errado do produto ou serviço no mercado – imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- 16) Abordagem incorreta de vendas;
- 17) Problemas de produção do produto;
- 18) Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; e
- 19) Falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa. (DEGEN, 2004 p.35).

Percebe-se que antes e após abertura do negócio, o aprimoramento da gestão empresarial, através de adoção de medidas como o aperfeiçoamento dos produtos de acordo com a evolução dos gostos dos clientes, propaganda e divulgação, administração do fluxo de caixa, aperfeiçoamento da gestão dos custos, etc. este tipo de abordagem ganha importância quando analisada a mesma pesquisa SEBRAE 2005, explica as causas da alta mortalidade das empresas como provenientes de falhas gerenciais na condução dos negócios, seguida de causas econômicas conjunturais e tributação, conforme evidenciado no quadro 7:

QUADRO 7 – Causas da alta mortalidade das empresas

CATEGORIAS	DIFICULDADES / RAZÕES
Falhas gerenciais	<p>Falta de capital de giro 42%</p> <p>Problemas Financeiros 21%</p> <p>Ponto/local inadequado 8%</p>

Conjuntura	Falta de cliente 25%
	Maus pagadores 16%
	Recessão econômica 14%
Logística	Instalações inadequadas 3%
	Falta de mão-de-obra 5%
Contexto	Falta de crédito bancário 14%
	Problemas com fiscalização 6%
	Carga tributária elevada 1%
	Outra razão 14%

Fonte: SEBRAE, 2005

A constatação de que as causas da alta mortalidade de empresas são provenientes de falhas gerenciais na condução dos negócios, seguidas de causas econômicas conjunturais e tributação, evidenciam enorme potencial de contribuição do profissional de administração.

As questões relacionadas as falhas gerenciais e logísticas são de ordem interna e podem ser perfeitamente apoiadas, tecnicamente pelas incubadoras de empresas, consultorias empresariais e órgãos de suporte como o SEBRAE.

Portanto as principais razões que levam uma empresa a encerrar suas atividades são:

- Abertura do negócio com planejamento deficiente;
- Comportamento empreendedor pouco desenvolvido;
- Deficiências na gestão empresarial após a abertura do negócio;
- Conjuntura econômica desfavorável;
- Problemas pessoais dos sócios e outras questões associadas ao perfil empreendedor e as decisões dos proprietários.

Foi evidenciado ainda que a maior causa do fechamento envolve questões relacionadas as falhas gerenciais na condução dos negócios; como a falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), os problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e a falta de conhecimentos gerais.

Para Débora Carrari (empreendedores - postado-15/01/10 às 18h15min) as pessoas resolvem abrir um negócio e conquistar sua independência. Além de todo o empenho necessário para tirar a sua empresa do papel, é importante preparar-se também para o desafio de mantê-la aberta. Isso porque um grande número de micro e pequenas empresas encerram suas atividades antes de completarem um ano de vida, resultado de uma série de erros comuns, que quando somados, podem acarretar o fechamento definitivo do empreendimento e transformar em pesadelo o sonho de ser dono do próprio negócio. O fim das atividades destas empresas tem uma repercussão negativa não só no mercado, mas também na vida do empresário, em consequência das perdas financeiras e problemas de auto-estima. O estudo aponta que cerca de 78% dos empreendedores que são forçados a encerrar o seu negócio perderam parte ou tudo o que foi investido, e somente 23% deles recuperam tudo o que perderam. Veja a seguir com mais detalhes quais são alguns dos fatores mais comuns que acarretam o fechamento das micro e pequenas:

- Ausência de um comportamento empreendedor
- Ausência de um planejamento prévio adequado antes da abertura da empresas.

- Deficiências no processo de gestão empresarial, produtos, fluxo de caixa, investimentos em propaganda e divulgação e gestão de custos.
- Insuficiência de políticas públicas de apoio aos pequenos negócios
O estudo aponta que as políticas de apoio evoluíram positivamente nos últimos 10 anos, mas recomenda que sejam aperfeiçoadas. Redução do peso dos impostos e da burocracia, ampliação do crédito para a produção e maior acesso às compras governamentais são alguns exemplos de melhorias esperadas para os próximos anos.
- Dificuldades decorrentes da conjuntura econômica
A conjuntura econômica melhorou para o empreendedorismo, mas é preciso haver continuidade no crescimento da economia, na estabilidade de preços e planos econômicos, e na recuperação do poder aquisitivo dos trabalhadores.
- Impacto dos problemas pessoais sobre o negócio
Os problemas pessoais de proprietários e seus sócios continuam afetando as pequenas empresas. Os mais comuns são problemas de saúde, particulares e com sócios; sucessão empresarial e vítimas de criminalidade. Mais profissionalismo, melhor divisão de tarefas, maior delegação de responsabilidades e separação da vida pessoal dos negócios podem reduzir o impacto desses problemas na empresa.

Á seguir o quadro 8 nos mostra as taxas de sobrevivência e mortalidade de MPE no Brasil:

Taxas de sobrevivência e mortalidade consolidadas para o Brasil

QUADRO 8 - Taxas de sobrevivência

Anos de existência da empresa	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de Sobrevivência (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de sobrevivência (B)	Varição da taxa de sobrevivência (B-A)
Ate 2 anos	2002	50,6%	2005	78,0%	+27,4%
Ate 3 anos	2001	43,6%	2004	68,7%	+25,1%
Ate 4 anos	2000	40,1%	2003	64,1%	+24,0%

Fonte: SEBRAE, 2005

QUADRO 9 - Taxas de mortalidade

Anos de existência da empresa	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2002-2000)	Taxa de Sobrevivência (A)	Ano de constituição formal das empresas (Triênio 2005-2003)	Taxa de sobrevivência (B)	Varição da taxa de sobrevivência (B-A)
Ate 2 anos	2002	49,4%	2005	22,0%	-27,4%
Ate 3 anos	2001	56,4%	2004	31,3%	-25,1%
Ate 4 anos	2000	59,9%	2003	35,9%	-24,0%

SEBRAE (2005)

Para os empresários das empresas ativas, é necessário ter bom conhecimento do mercado em que atua, o que pode ser traduzido como, por exemplo, conhecer sua clientela potencial, seus hábitos e costumes, a fim de identificar os produtos que ela

deseja adquirir, bem como as melhores fontes para a aquisição de produtos e/ou insumos para a manutenção de seu estoque, dentre outros. SEBRAE (2005),

Ainda para SEBRAE(2005), A escolha de um bom gerente ou administrador e o uso de capital próprio foram os mais citados pelas empresas extintas como fatores que contribuíram para o não sucesso deste estrato de empresas. Portanto para os empresários o alcance de bons resultados está ligado em ter bom conhecimento do mercado em que atua; boa estratégia de vendas; persistência, perseverança e criatividade; bom administrador e buscar o uso de capital próprio. É importante, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos.

Para empresas ativas a carga tributária elevada é o fator assinalado que mais impacta as empresas. Já para os empresários das empresas extintas (68% deles), a principal razão para o fechamento da empresa está centrada no bloco de falhas gerenciais, destacando-se: ponto/local inadequado, falta de conhecimentos gerenciais e desconhecimento do mercado, seguida de causas econômicas. Fator crucial para as empresas é a dificuldade encontrada no acesso ao mercado, principalmente nos quesitos propaganda inadequada; formação inadequada dos preços dos produtos/ serviços; informações de mercado e logística deficiente, caracterizando a falta de planejamento dos empresários.

QUADRO 10 – Taxas de sobrevivência e mortalidade por regiões no Brasil.

Régios/Ano	Status	2005	2004	2003	2002	2001	2000
NORTE	Ativas	70,1	71,6	72,2	52,5	48,4	46,6
	Extintas	29,9	28,4	27,8	47,5	51,6	53,4
NORDESTE	Ativas	81,1	71,0	61,4	53,3	46,6	37,3
	Extintas	18,9	29,0	38,6	46,7	53,4	62,7
CENTRO OESTE	Ativas	78,4	65,4	62,5	50,6	45,4	46,1
	Extintas	21,6	34,6	37,5	49,4	54,6	53,9
SUDESTE	Ativas	83,9	71,9	60,9	51,1	43,3	38,9
	Extintas	16,1	28,1	39,1	48,9	56,7	61,1
SUL	Ativas	76,1	63,4	63,7	47,1	39,9	41,1
	Extintas	23,9	36,6	36,3	52,9	60,1	58,9

Fonte: SEBRAE, 2005

QUADRO 11 - Fatores de sucesso do empreendedor.

Fazer o que dá energia e o que diverte;

Imaginar como fazer algo funcionar;

Dizer “posso fazer”, ao invés de “não posso” ou “talvez”;

Ter tenacidade e criatividade;

Acreditar que pode fazer qualquer coisa, assim qualquer coisa é possível;

Ver o copo metade cheio, e não metade vazio;

Ser insatisfeito com o jeito que as coisas estão e procurar melhorá-las;

Fazer coisas de forma diferente;

Não assumir riscos desnecessários, mas sim um risco calculado, se for a oportunidade certa;

Aprender com o fracasso, mas tentar manter baixo o custo do aprendizado;

Fazer da oportunidade e dos resultados a sua obsessão;

Tentar fazer dinheiro, pois é mais divertido do que gastá-lo

Ter orgulho das realizações, pois é contagiante;

Fonte: Timmons (1994)

De acordo com PESQUISA 10 ANOS DE MONITORAMENTO E MORTALIDADE DAS EMPRESAS, 2008, SEBRAE, São Paulo é apontado é apontado pela primeira vez que problemas pessoais interferem, ainda que minimamente, para o sucesso ou não dos novos empreendedores. O mesmo estudo elenca como problemas pessoais: problemas de saúde, problemas particulares, problemas com os sócios, sucessão empresarial e criminalidade, como fatores que podem dificultar a manutenção de uma empresa. Contudo, neste aspecto, salienta-

se a importância de um maior profissionalismo por parte dos empreendedores e separação da vida pessoal dos negócios.

De acordo com Santos (1995), com a pretensão de diminuir o insucesso empresarial, a literatura apresenta causas de fracasso, causas de sucesso, ações do empreendedor que levam a tais resultados e algumas dicas para evitar o mau desempenho do negócio. Dando sua contribuição, coloca alguns aspectos relevantes a serem considerados na atividade empreendedora, com vista a alcançar o sucesso empresarial:

- O mundo dos negócios está se modificando aceleradamente e para obter sucesso nesse mercado é preciso criar uma empresa capaz de ofertar produtos ou serviços em padrões de qualidade e preços compatíveis com aqueles vigentes no mercado mundial;
- A competitividade acirrada de uma economia globalizada exige o estabelecimento de parcerias para enfrentar os concorrentes;
- Os clientes são cada vez mais exigentes;
- Exige-se muito a prática da ética, da responsabilidade social e responsabilidade ambiental nas atividades empresariais;
- Preservação do ambiente;
- A evolução da ciência e da tecnologia ocorre aceleradamente.

QUADRO 12 – Dificuldades encontradas abertura empresa ativas e extintas.

PRINCIPAIS DIFICULDADES ENCONTRADAS PELAS EMPRESAS	ATIVAS	EXTINTAS
Falta de Capital de Giro	46	48
Problemas Financeiros	26	41
Carga Tributária Elevada	39	33
Recessão Econômica no País	45	28
Falta de Clientes	21	21
Concorrência Muito Forte	23	10

Valores em % / A questão admitia até três opções

OBS: Percentuais distribuídos em ordem decrescente, segundo índices de empresas extintas.

Fonte: SEBRAE/AM, 1999.

QUADRO 13 - Motivos que levaram empresas ao fracasso:

Motivos (*)	Empresas Extintas (%)
Falta de capital de giro	26,3
Falta de clientes	21,1
Carga tributária elevada	17,5
Recessão econômica no país	14,0
Maus pagadores	12,3
Concorrência muito forte	10,5
Problemas financeiros	8,8
Falta de crédito	7,0
Ponto inadequado	5,3
Falta de mão-de-obra Qualificada	5,3
Instalações inadequadas	3,5
Falta de conhecimentos gerenciais	3,5
Outros	28,1

(*) Questão que permite múltiplas respostas
 Fonte: SEBRAE/AM, 1999

Segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2008) entre as principais conclusões sobre competitividade destacam-se:

- Os proprietários das MPEs procuram conhecer os resultados das operações da empresa: 86% declaram monitorar o fluxo de caixa da empresa. 82% costumam avaliar a evolução do mercado .
- Algumas MPEs costumam planejar suas ações, enquanto outras não o fazem: 65% declaram estabelecer objetivos e metas e 59% informam ter um plano de ação.
- Outros aspectos da competitividade são realizados com baixa incidência, particularmente: - gestão do cliente (28% das MPEs têm um sistema para reclamações e 29% monitora a satisfação dos clientes); - gestão de pessoas

(26% encaminharam seus funcionários para cursos em 2008); e - liderança (26% das MPEs possuem uma missão/ visão e 23% dos empresários realizaram cursos em 2008).

- As MPEs que inovam possuem desempenho superior às MPEs que não inovam: - na comparação de 2008 com 2007, 86% das MPEs muito inovadoras e 64% das MPEs inovadoras declararam aumento de faturamento, ante 47% das MPEs não-inovadoras.

4 METODOLOGIA DA PESQUISA

Os itens abordados na metodologia têm a finalidade de mostrar o tipo de pesquisa, o objeto de pesquisa, instrumentos utilizados para coletas dos dados e o meio de interpretação dos dados.

A metodologia desempenhada para desenvolver este estudo foi pesquisas bibliográficas nos acervos da biblioteca do Centro Universitário de Formiga – Unifor MG, pesquisas via internet, acervos do SEBRAE Divinópolis e conteúdos de disciplinas ao longo do curso.

Optou-se por desenvolver um estudo de caso exploratório, objetivando aumentar seu conhecimento sobre a natureza do fenômeno pesquisado.

4.1 Tipo de Pesquisa

A pesquisa é descritiva, uma vez que proporciona a descrição dos fatos extraídos dos empreendedores entrevistados. No que descreve Gil (1991), propõe que a pesquisa descritiva, cujas finalidades seriam aquelas que visam descobrir a existência das associações entre variáveis, busca relações entre as variáveis estudadas e objetiva a melhor compreensão dos elos entre as estratégias a serem geridas.

A pesquisa bibliográfica é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Já que em quase todo tipo de estudo seja exigido algum tipo de trabalho desta natureza, existem pesquisas desenvolvidas exclusivamente a partir de fontes bibliográficas. As fontes bibliográficas podem ser classificadas: livros, publicações periódicas e impressos diversos. Gil (2002),

A Pesquisa exploratória tem como principal objetivo o aperfeiçoamento de idéias ou a descoberta de intuições. E na maioria dos casos ela envolve: levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado e análise de exemplos que estimulem a compreensão. Gil (2002).

Moreira (2008), afirma que as pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar visão geral em relação a um determinado fenômeno. Na maioria das vezes este tipo de pesquisa formam a primeira etapa de uma investigação mais ampla. Quando o tema escolhido é muito genérico, é necessário seu esclarecimento e delimitação exigindo assim uma revisão literária, discussão com especialistas, entre outros.

Conforme Moreira (2008), a pesquisa bibliográfica é elaborada por material já desenvolvido, formado principalmente de livros e artigos científicos. Ela não deve ser confundida com a revisão ou resenha bibliográfica, pois pesquisa bibliográfica é só um tipo de pesquisa e revisão ou resenha é um item obrigatório em todo tipo de pesquisa.

Segundo Silva e Menezes (2000, p. 21-22), a pesquisa pode ser classificada quanto aos seus fins (objetivos) e seus meios (procedimentos técnicos), devendo em cada classificação serem observadas as seguintes possibilidades:

-quanto aos seus objetivos: exploratórias, descritivas ou explicativas;

-quanto aos procedimentos técnicos: pesquisa bibliográfica, documental, experimental, levantamento ou estudo de caso.

No estudo, a presente pesquisa caracteriza-se, segundo a abordagem do problema, como qualitativa. Em relação aos objetivos desenvolveu-se uma pesquisa exploratória e descritiva. Descritiva porque procurou-se conhecer características e técnicas da empresa, estabelecendo relação entre as diversas variáveis, teorias e o desempenho da mesma, com relação ao gerenciamento do administrador, ao tempo do processo de desenvolvimento da empresa e as estratégias adotadas pela empresa para o alcance do sucesso.

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa classificou-se como documental bibliográfica e um estudo de caso. Na pesquisa documental foram

analisados documentos internos da organização como data da fundação, missão da empresa, documentos de comunicação interna entre os colaboradores, planilhas de controle de relatórios de vendas, pagamentos, recebimentos, quantidades de funcionários em relação ao início da abertura da empresa, cronograma de atividades, dentre outros.

Para Cervo e Bervian (1973), a pesquisa é considerada uma atividade voltada para a administração e solução de problemas, pela descoberta de respostas e utilização de métodos científicos. É qualitativa, considerando que as variáveis envolvidas se referem aos modos e características dos gestores durante o processo de gerir seus negócios. Para atender ao objetivo desta pesquisa, adota-se uma metodologia em três etapas:

- 1) Delimitar as características de um grupo de microempresas como público alvo, com características de continuidade.
- 2) Por meio da pesquisa bibliográfica, de diferentes áreas do conhecimento que aproximam o desenvolvimento da maturidade da gestão, que dê informações para elaborar um bom plano de negócio para empreendedores que desejam implantar MPE.
- 3) Realizar uma pesquisa exploratória, visando o diagnóstico de dados em uma MPE, a fim de se verificar quais as causas que levaram as MPEs ao fracasso ou sucesso.

4.2 Objeto de estudo

Para conhecimento do cenário das MPEs, quanto ao número e natalidade versus mortalidade, consultou-se o SEBRAE, IBGE e pesquisa bibliográfica. Foi feito um trabalho em parceria com o SEBRAE Divinópolis, que me concedeu livros e informações que me foram úteis ao estudo.

A empresa estudada atua no ramo de comércio varejista (supermercados) contendo em seu estabelecimento todos os itens alimentícios, bebidas, padaria, açougue, escolar; entre outros. Ela é sediada na cidade de Itapeverica, conta hoje com 3 supermercados na cidade, e já está em construção mais um com sede própria. Ela possui hoje cerca de 80 funcionários. A empresa em questão não concordou em aparecer o seu nome no trabalho.

4.3 Instrumento de coleta de dados

Conforme Mattar (2001), instrumento de coleta de dados é qualquer formulário utilizado para descrever dados a serem coletados ou registrá-los, utilizando-se de questionário, formulário de anotações, entrevista semi-estruturada. Sendo importante estar atento para não haver erros durante a elaboração dos questionários e que estes possam interferir no resultado final.

A entrevista pode ser considerada como uma conversa orientada a alcançar um objetivo pré-definido, através do recolhimento de informações e dados para pesquisa (CERVO E BERVIAN, 1973).

Definem como objetivo da entrevista Marconi e Lakatos (2002), a obtenção de informações sobre certo tema, assunto ou problema, visando conhecer mais sobre seu conteúdo. O conteúdo abordado numa entrevista pode partir de vários objetivos, como por exemplo, averiguação de fatos, determinação das opiniões sobre os fatos, determinação de sentimentos, descoberta de planos de ação, conduta atual ou do passado e motivos consistentes para opiniões, sentimentos, sistemas ou condutas.

Para a determinação da pesquisa, foi adotada como instrumento para coleta de dados, a entrevista, uma vez que possibilita a obtenção de respostas mais exatas e específicas sobre o assunto investigado. Foi elaborado um questionário de perguntas, mediante esta foi agendado uma entrevista e realizadas a visita ao empreendedor da MPE, no ramo de supermercado.

Portanto, foi utilizada uma pesquisa exploratória, como entrevista feita a sócia gerente das 3 empresas, com o objetivo de conhecer os critérios da gestão que esses empresários usam para administrar sua empresa, sendo que ela é a responsável pelas estratégias da empresa, bem como o seu conhecimento sobre estratégias.

4.4 Análise dos Resultados e Discussões

Neste tópico serão apresentados os resultados e discussões obtidos na pesquisa. O questionário de entrevista teve o objetivo de conhecer o planejamento

de abertura da empresa, quais os fatores que levaram a mesma alcançarem o sucesso, se existe o plano de negócio e se o mesmo foi aplicado, quais os aspectos de empreendedorismo praticados, quais os planejamentos usados e se existiam antes da iniciação do negócio. Quais as dificuldades encontradas durante a gestão da empresa; entre outras.

Mediante os dados obtidos na entrevista, a empresa em estudo de comércio varejista (supermercados), açougue, padaria, material escolar entre outros. Localizada na cidade de Itapecerica MG, tem dois sócios, mas somente um deles possui a função de administrador, sendo o outro trabalhar na gerência e atendimento ao açougue do supermercado. Hoje possui 3 (três) supermercados bem estruturados na cidade de Itapecerica e está em andamento a construção de mais uma filial com sede própria.

A diretora entrevistada se enquadra na opção de 30 a 40 anos, sendo do sexo feminino. Seu grau de escolaridade é superior, formada em administração. Antes de ser empresária ela auxiliava no mercadinho de verduras e açougue do marido mas não tinha muita experiência na parte administrativa, isso ela adquiriu com muita pesquisas e estudos, e hoje a administração geral da empresa é toda feita por ela.

O motivo para abertura do próprio negócio se justifica pela oportunidade de conseguir lucro e crescimento. E também pela constante busca por novos caminhos e novas soluções, e a busca de novas oportunidades, a preocupação sempre presente em melhoria no processo, e também pela realização de um sonho.

A empresa em estudo foi fundada no ano de 1995 contando, portanto com 15 anos de existência. No início eram apenas 2 funcionários, atualmente ela conta com 80 funcionários dentro de suas 3 lojas. A comunicação entre os funcionários é feita através de telefone, chamadas no microfone, e-mails e mural de recados.

Entre os objetivos levantados, estão destacados atender de forma eficaz e eficiente os clientes da cidade e região, e ainda qualificar seus colaboradores em relação o atendimento ao público. A inovação, a lucratividade, o crescimento, conquista de novos clientes, interação dos colaboradores.

A missão da empresa é: “nossa missão é garantir elevado nível de satisfação dos nossos clientes e buscar constantemente o crescimento da empresa juntamente com a comunidade em prol de uma sociedade mais justa”.

Conforme entrevista feita com a administradora, no início não foi elaborado um plano de negócios, mas foi feito um planejamento estratégico com muito estudo

de como seria feito para obter um crescimento no supermercado e como antever o que poderia dar certo ou errado. Procuraram também aprofundar seu conhecimento na parte financeira, pois precisariam de um empréstimo para investir no processo de crescimento do mercadinho, e futuramente a abertura de uma nova sede. As decisões são finalizadas pela administradora, mas antes da finalização é feita primeiramente reuniões entre as equipes, e todos pronunciam suas idéias, portanto eles fazem um trabalho em equipe.

Um dos grandes fatores que possibilitou o crescimento da mesma era que a primeira loja se localizava em um local estratégico, próximo a rodoviária, onde existia um fluxo muito grande de pessoas e também de fácil acesso. A administradora tinha uma preocupação com a imagem pública da empresa, pois para ela a imagem pública da empresa pode influenciar nas vendas e conseqüente faturamento. Portanto faziam trabalhos de doações perante a comunidade.

Nos primeiros anos de atividades da empresa foi feito um bom trabalho de marketing, a administradora resolveu desenvolver e fixar a imagem de sua empresa. Começou-se fazendo um estudo de qual seria a sua política de vendas e a melhor forma de atender ao público. Foi elaborado um planejamento de promoção onde estaria envolvendo ótimos preços e uma grande propaganda, com panfletos, rádio, outdoor.

Ela analisou a concorrência em relação a seus pontos fortes e fracos e fez uma comparação com os de sua empresa, verificou que seu empreendimento era pequeno, mas na cidade existia também vários comércios varejistas porem todos de pequeno porte, então chegou à conclusão que a concorrência não iria interferir muito no seu crescimento se a administradora fizer um bom planejamento para ampliar o seu negócio e obter o crescimento esperado. Já hoje com o sucesso alcançado possuindo 3 lojas bem estruturadas na cidade de Itapeceira, ela pode verificar que seus “concorrentes” não são mais uma ameaça externa, e chegou a conclusão que eles não acompanharam e não cresceram no mercado devido a falta de estudo e conhecimentos.

Durante a fase de crescimento da empresa as principais ameaças citadas foram o risco com que abriu o grande supermercado, pois o mesmo foi feito um financiamento junto ao banco, no valor muito alto. E também os concorrentes existentes, pois mesmo sendo estabelecimentos pequenos e sem possuir

variedades de mercadorias eles possuíam uma ferramenta muito forte que era a fidelidade entre os clientes já antigos.

Conforme a entrevistada (administradora da empresa), a sua principal oportunidade em relação ao ambiente externo, foi o aumento da demanda de clientes, pois ela colocou como seu principal objetivo: verificar no mercado as oportunidades que a empresa possuía para melhorar o desempenho. Um dos maiores problemas encontrados segundo ela durante o crescimento da empresa, foi em relação aos altos tributos existentes em nosso país, pois com aumento do processo da empresa, vieram também altos impostos a serem pagos, este sim foi alguns dos maiores obstáculos encontrados no ambiente externo do empreendimento.

Ainda segundo a administradora do comércio varejista, ela cita em sua entrevista que em sua opinião que com seu conhecimento aliado junto a prática, hoje em dia que com um mercado tão competitivo o que pode levar a empresa a obter um sucesso, ou vir ao fracasso pode ser:

- Principal é a falta de conhecimento sobre o investimento mínimo necessário, a ausência de planejamento adequado e as dificuldades na administração do caixa.
- Localização errada do estabelecimento.
- Ausência de um bom controle em relação á clientes devedores, pois eles são os responsáveis por grande parte do capital da empresa.
- Inexistência da aplicação do marketing em relação as vendas.
- Oscilação de funcionários

Conforme a entrevistada (administradora) existem algumas estratégias adotadas pela empresa, que é a de crescimento e lucratividade. Ela considera a gestão estratégica como ferramenta importante nas empresas, pois muito das empresas morrem devido a inexistência deste tipo de controle de gestão, principalmente no que se refere a tomada de decisão.

As potencialidades da empresa são a variedades dos produtos oferecidos, funcionários especializados, ou seja, com capacitação para atenderem bem aos clientes e com conhecimento de todo setor, disponibilidade para atendimento ao cliente e poder de negociação com os fornecedores.

O faturamento do empreendimento esta dentro das perspectivas e metas já pré-estabelecidas, e o valor supera os anos anteriores.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo obter informações a respeito dos problemas enfrentados pelas MPE na abertura e nos primeiros anos de existência da empresa. Um dos motivos internos é que algumas empresas pequenas sofreram algum tipo de distorção em sua estrutura durante seu nascimento ou desenvolvimento, ou seja, são empresas que já nasceram desprezando alguns instrumentos básicos de administração o que acaba tornando-as ineficazes e com tendência de fracassar, e não reúnem condições de enfrentar a concorrência com sucesso e muito menos de permanecer sintonizada com as mudanças contínuas.

Há mais de cem anos que escutamos falar que as pequenas corporações serão engolidas pelas grandes e o que vemos é um crescimento contrário.

91% da MPE tem contribuído para a geração de empregos;

84% das MPE contribuem para a redução da crise;

43% da receita do País são provenientes das MPEs, com destaque para o comércio com 72% e serviços com 56%;

Podemos notar que são as micro e pequenas empresas as responsáveis pelo maior movimento financeiro e crescimento do país.

Esta monografia pretende de maneira objetiva auxiliar os empreendedores a abrirem seus próprios negócios seja pela realização de um sonho de independência financeira, falta de sustento ocasionado pela perda de um emprego ou descoberta de um nicho mercadológico a ser explorado.

A motivação que me levou a realizar este estudo é que estou me preparando para abrir o meu próprio negócio, e fiquei muito espantada diante a quantidade enorme de falência de novos empreendimentos no nosso país. As estatísticas apontam para um patamar de quase 90% de falência. Um país tão rico como o nosso seja pela diversidade cultural, recursos naturais explorados e os que estão a serem explorados, que conta com universidades e centros de pesquisa que são referência mundo afora não pode e nem deve aceitar este triste quadro para o segmento das PMEs.

É inegável que um nível de escolaridade maior ajuda no perfil do empreendedor já que assim este pode assimilar melhor novas práticas de gestão, estar atento ao ambiente que o cerca, etc. Porém, não devemos em hipótese alguma descartar que o Brasil é um dos países em que mais pessoas se lançam no acirrado mundo dos negócios seja este um negócio um pouco mais tradicional (confeção de doces, artesanato, chaveiros, mecânicos) até empreendimentos de tecnologia de ponta (eletroeletrônicos, consultorias, firmas de “design”).

Em se tratando de nível de escolaridade, podemos citar dois nomes cujas histórias são de pessoas com pouca instrução e de um nível mais humilde socialmente, mas que foram capazes de construir grandes impérios. É o caso do dono do grupo Casas Bahia, Samuel Klein, que começou recolhendo utensílios domésticos não utilizados e é hoje proprietário de um dos maiores grupos varejista do país. Outro exemplo notável é do proprietário do grupo de autoviação 1001, Jelson da Costa Antunes, que começou com um ônibus e hoje domina grande parte do transporte rodoviário no país, além de ter expandido seu negócio para outras áreas como o transporte aquaviário com a empresa Barcas S.A., que faz a travessia Rio – Niterói. Esses casos servem de lição para entrantes no mundo dos negócios. Suas histórias e trajetórias merecem ser estudadas como forma de compreender o sucesso.

Os estudiosos do empreendedorismo deixam claro que não há fórmula de sucesso, mas destacam algumas características que são inerentes a empreendedores bem-sucedidos. Entre estas características, temos:

- Elevado grau de necessidade de independência;
- Valores e culturas de empreendedorismo, adquiridos por meio de contato com pelo menos um modelo empreendedor durante a juventude;
- Experiência em negócios;
- Diferenciação; empreendedores enxergam aonde outros não conseguem ver e por isso criam negócios ou produtos diferenciados;
- Intuição;
- Envolvimento, que está relacionado a capacidade altruística de esquecer tudo, seja família, amigos e lazer em prol do empreendimento;

- Possuem “fome” de informações;
- Sonhadores realistas;
- Líderes;
- Internalidade: Controlam o comportamento das pessoas sendo que a empresa é vista como um sistema social que gira em torno do empreendedor.

Foi promulgada em 2006 (portanto há pouco tempo) a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas de n.º. 123/2007, que visa:

- A padronização do conceito de pequena empresa;
- Ao sistema diferenciado de tributação;
- Ao acesso a novos mercados;
- Ao acesso à Justiça;
- Ao acesso à tecnologia;
- Às exportações;
- À formalização; e
- Ao aumento do acesso ao crédito.

Uma questão muito importante é saber escolher bem um sócio pois isso é como um casamento. Os sócios precisam compartilhar mesmos valores, ter confiança um no outro, ter muita comunicação. Pode-se até mesmo atrever a dizer que uma escolha de sócio razoável seria um amigo da época de colégio ou da faculdade, enfim uma pessoa com quem o empreendedor compartilhe valores, experiências de vida, mesmo nível socioeconômico, etc.

Empreendedores diferenciados buscam fonte de idéias através de:

- Olhar nas ruas: é excelente observador e bastante analítico;
- Idéias que deram certo em outros lugares;
- Experiência como consumidores;
- Experiência no emprego;
- Pesquisa Universitária;
- Atento ao ambiente que o cerca como mudanças demográficas e culturais;
- Como usar as capacidades e habilidades pessoais; e
- Caos econômico, crises, atrasos. Neste tópico, empreendedores buscam soluções, lançam novos olhares para o tema em questão.

Como exemplo, nestes tempos de crise, será que a única solução é recorrer ao governo ou reduzir custos por meio de corte de postos de trabalho?

Dolabela ressalta a importância do “networking”, que é a rede de relações. Ele chama de forças vivas da sociedade: poder público, associações de classe, órgãos de mídia, bancos, financiadores, ou seja, todos aqueles que podem e devem apoiar a criação de novos negócios.

Através da pesquisa pude observar com muita atenção a questão de busca de apoio do SEBRAE. Este órgão através de pesquisas ao longo das duas últimas décadas monitorou o desempenho de novos negócios no Brasil donde se concluiu que se faz necessário buscar a configuração de um plano de negócios. Pois as empresas que buscam algum tipo de acessórias ou consultoria as taxas de mortalidade são menores. 24% até 1 ano, 25% até 3 anos de atividade e 30% no grupo de empresas com até 5 anos de atividade. É lógico que não basta oferecer crédito e elaborar um plano de negócio bem feito que resulte no sucesso do empreendedor.

Após a elaboração de um plano de negócios, apoio financeiro por parte de um banco ou um investidor pessoa física, o empreendedor deve estar atento desde o início do negócio com uma estratégia que o permita sobreviver e amadurecer seu negócio. Estratégias são alimentadas principalmente por “feedbacks”. A partir do “feedback” o empreendedor possui uma base pra formular uma estratégia competitiva que garanta a sustentabilidade do negócio. A palavra-chave é sustentabilidade e isto pode ser alcançado por uso de novas tecnologias apropriada ,gestão de custos para oferecer produtos de qualidade a um preço que o consumidor está disposto a pagar , fazer bom uso de treinamento da equipe, pois funcionários bem qualificados torna-se uma equipe forte e bem treinada e isso é o alicerce do sucesso de um negócio.

É recomendável na seleção de funcionários, ou melhor, dizendo colaboradores ter em conta os aspectos acima citados. Não se esqueça: o sucesso e/ou fracasso do empreendimento depende também do esforço despendido pelo empresário assim como o esforço dos seus funcionários/colaboradores.

Temos também ainda uma das causas de fechamento de negócios que é a falta de clientes, o que deve ser encarado como inadmissível para o empreendedor, recomenda-se um pouco de atenção quando o assunto é promover o produto via

“marketing”. É fato que vivemos em uma época caracterizada pelo aumento da temperatura global, esgotamento dos recursos naturais, tragédias como enchentes, desmatamento, poluição de mananciais d’água, e por conseqüência mais e mais pessoas estão interessadas em ecologia. Trata-se de vender produtos ecologicamente corretos..

Porém, não basta atrair clientes, é necessário retê-los para assim gerar receita de forma constante. Para isto, é fundamental um serviço de pós-venda eficiente. Recomenda-se monitorar informações a respeito do desempenho do produto e /ou serviço. Deve-se avaliar a satisfação do consumidor e se antever a eventuais falhas que geram algum desvio no processo. Uma vez identificado este desvio, procure resolvê-lo para que este não se transforme em uma barreira para o lucrativo e ainda imperceptível serviço de pós-venda.

Para concluir, deve-se deixar claro que este estudo não pretende apresentar uma fórmula para o sucesso de um novo negócio. Recomenda-se mais pesquisa com empreendedores que faliram e mesmo após este insucesso abriram um novo negócio e conseguiram prosperar. Analisar seus erros e como foi feito o planejamento deste tipo de empreendedor pós-falência pode auxiliar e muito para pesquisas no campo de como estratégias podem colaborar para o sucesso de um novo empreendimento. O sucesso da empresa depende muito da cultura empreendedora. A formação de uma consciência empreendedora demanda tempo e amadurecimento por parte dos empreendedores, da sociedade e dos governantes. Portanto empreendedorismo é um fenômeno capaz de revolucionar a economia de qualquer país, pelo fato de os empreendedores gozarem de características próprias e singulares para criar algo diferente e com valor para a sociedade. Cada empreendedor tem um jeito próprio e único de administrar o empreendimento, mas os princípios da administração são equivalentes em qualquer país, pois a essência não muda.

REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1999.
Concorrência. 29.ed. São Paulo: Campus, 1986.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos, uma Visão Holística**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 1989.

DOLABELA, F. C. **O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do Empreendedor**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo: Transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

FILION, Louis Jaques. **O planejamento de seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: FGV. v. 31, nº 3, jul-set, 1991. p. 63-72

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2002.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento: Estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo: Futura, 1998.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** São Paulo: Atlas, 1993.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica.** 2ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** Rio de Janeiro: Campus, 1991

ROMAL, Silvina Ana. **Como Transformar seu Talento em um negócio e Sucesso: Gestão de Negócio para pequenos empreendimentos.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

SALIM ET AL, Cesar Simões. **Construindo Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SALIM, S. S.; HOCHMAN, N.; RAMAL, A. C.; RAMAL, S. A. **Construindo Planos de Negócios.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

SEBRAE. **Manual de implantação do projeto EMPRETEC.** Brasília: Ed. Sebrae, 1990. **Pesquisa “Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas”.** Brasília: Ed. Sebrae, 1999.

SILVA, E. L.; Menezes, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: UFSC/PPGEP/LED, 2000.

TAKESHY, Tachizawa.; FARIA, Marília de Santana. **Criação de Novos Negócios: Gestão de Micro e Pequenas Empresas.** 1 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2002.

TAVARES, Mauro Calixto. **Planejamento Estratégico: A opção entre Sucesso e Fracasso Empresarial.** São Paulo: Harbra Ltda, 1991.

SITES:

Unidade Organizacional de Planejamento - Rua Vergueiro, 1.117
CEP 01504-001 – São Paulo – SP.
Homepage: <http://www.sebraesp.com.br>

SEBRAE: FATORES CONDICIONANTES E TAXAS DE SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DAS MICRO E PQUENAS EMPRESAS NO BRASIL- Brasília – agosto/2007- Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)> Acesso em: 17 de Novembro de 2010.

SEBRAE: 10 ANOS DE MONITORAMENTO DA SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS, 2004, São Paulo - setembro/2009 – Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4BB33E51D81E5AE2832574E100742A84/\\$File/NT00039182.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/4BB33E51D81E5AE2832574E100742A84/$File/NT00039182.pdf)> Acesso em: 17 de novembro de 2010.

WIKIPÉDIA, a enciclopédia livre. **Hierarquia de necessidades de Maslow** - página modificada pela última vez às 15h58min de 29 de setembro de 2010. – Disponível em:
<http://pt.wikipedia.org/wiki/Hierarquia_de_necessidades_de_Maslow> Acesso em: 17 de Novembro de 2010.

COLÉGIO SÃO MARCOS : **Organograma funcional** – imagem do site de busca – www.google.com.br. Disponível em:

<<http://www.google.com.br/images?q=de%20organograma%20de%20um%20col%C3%A9gio%20Modelo&hl=pt-br&client=firefox-a&hs=Tso&rls=org.mozilla:pt-BR:official&um=1&ie=UTF-8&source=og&sa=N&tab=wi&biw=1280&bih=548>>

Anexo – Questionário de Entrevista

1. QUAIS Os NÚMEROS DE SÓCIOS DA EMPRESA? E ADMINISTRADOR?

2. QUAL É A ATIVIDADE DA EMPRESA?
3. QUAL O TEMPO DE CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA?
4. QUAL A DATA DE FUNDAÇÃO DA EMPRESA?
5. QUAL A REGIAO DE ATUAÇÃO DA EMPRESA?
6. QUAIS SÃO OS OBJETIVOS DA EMPRESA?
7. QUAL É A MISSAO DA EMPRESA?
8. INFORMAR SEXO, IDADE E ESCOLARIDADE DO/A ADMINISTRADOR.
9. A EMPRESA É ADMINISTRADA PELA PROPRIETÁRIA?
10. A PROPRIETÁRIA TINHA EXPERIÊNCIA NA ATIVIDADE?
11. NO INÍCIO FOI APLICADO UM PLANO DE NEGÓCIO OU ALGUM PLANEJAMENTO?
12. QUAIS AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA EMPRESA?
13. QUAL O MOTIVO QUE LEVOU A ABERTURA DO NEGÓCIO? E COMO COMEÇOU, FOI FEITA UMA PESQUISA DO NEGÓCIO ANTES DA ABERTURA? COM QUANTOS FUNCIONÁRIOS ELA SE INICIOU?
14. QUAL A QUANTIDADE ATUAL DE FUNCIONÁRIOS DA EMPRESA?
15. COMO É FEITA A COMUNICAÇÃO INTERNA ENTRE OS FUNCIONÁRIOS?
16. A EMPRESA POSSUI ALTOS ESTOQUES?
17. AS DECISÕES SÃO TOMADAS EXCLUSIVAMENTE PELA PROPRIETÁRIA?
18. QUAIS AS PRINCIPAIS DIFICULDADES NA CONDUÇÃO DO NEGÓCIO DA EMPRESA NO PRIMEIRO ANO DE ATIVIDADE?
19. COMO É, E FOI NO INICIO DE CRESCIMENTO DA EMPRESA O RELACIONAMENTO DA MESMA MEDIANTE AS CONCORRENCIAS EXISTENTES
20. DURANTE O PROCESSO DE CRESCIMENTO DA EMPRESA EXISTIU ALGUMA OUTRAS CAUSAS DE DIFICULDADES DA EMPRESA?
21. QUAIS AS OPORTUNIDADES QUE O AMBIENTE INTERNO TEVE PARA OFERECER A EMPRESA?
22. COMO FORAM EXPLORADAS ESTAS OPORTUNIDADES?
23. COMO A EMPRESA LIDA COM A QUESTÃO DA TRIBUTAÇÃO NO PAÍS?
24. COMO VOCÊ TRABALHA EM RELAÇÃO AS AMEAÇAS EXTERNAS (CONCORRENTES)?
25. NA SUA OPINIAO O QUE PODE LEVAR HOJE EM DIA UMA EMPRESA CHEGAR AO FRACASSO?
26. QUAIS AS POTENCIALIDADES DA EMPRESA?
27. EXISTE ALGUMA FRAQUEZA DA EMPRESA? E COMO SÃO EVITADAS ESTAS FRAQUEZAS?
28. QUAIS SÃO AS ESTRATÉGIAS TRABALHADAS INTERNAMENTE NA EMPRESA?
29. SOBRE GESTAO ESTRATÉGICA É APLICADA NA MESMA?
30. EM SUA OPINIÃO QUAIS SÃO OS FATORES MAIS IMPORTANTES PARA QUE A EMPRESA ALCANCE O SUCESSO?