**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE**
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

# FATORES FINANCEIROS DETERMINANTES DA MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

**Carlos Alberto Ercolin**

**Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa**

**SÃO PAULO**
**2007**

Profa. Dra. Suely Vilela
Reitora da Universidade de São Paulo

Prof. Dr Carlos Roberto Azzoni
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Isak Kruglianskas
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

**CARLOS ALBERTO ERCOLIN**

# FATORES FINANCEIROS DETERMINANTES DA MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa**

**SÃO PAULO**

**2007**

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo - Programa de Pós-Graduação em Administração, à seguinte banca examinadora:
Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa - presidente

## AGRADECIMENTOS

À minha esposa Cecilia, pela compreensão, principalmente nas minhas constantes ausências, ocasião em que tomou à frente a administração de nosso lar e a educação de nossa filha. Sem ela, as inúmeras horas dedicadas a este esforço teriam sido ainda mais longas.

À minha filha, Carolina, por compreender minha indisponibilidade de tempo e ter aceito esta condição, ainda que com certa relutância, compreensível na sua pouca idade.

À minha mãe, Noely, pela esmerada educação que me proporcionou, pelos exemplos de força e bravura –corroborado recentemente, pois logrou êxito no vestibular para Pedagogia, aos 68 anos de idade e já bisavó- para enfrentar situações difíceis, e pela conduta e caráter, sempre pautados na retidão. À minha querida irmã, Eliza, mestre em Psicologia e já se preparando para o Doutorado, que me faz orgulhoso por seu desempenho escolar e profissional.

Ao meu pai (*in memorian*) por ter-me ensinado o valor de se fazer a coisa certa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Almir Ferreira de Sousa, pela ajuda na definição do tema de pesquisa, pelos momentos de discussão, pelo incentivo e por suas cobranças sempre muito justas.

Aos professores Dres., Rubens Famá e Ricardo José de Almeida, por participarem como membros da banca de qualificação, oferecendo seus conhecimentos sempre atualizados e ricos comentários, alguns dos quais já presentes neste texto revisado.

Aos demais professores e colegas de pós-graduação, com os quais pude reaprender a estudar e renovar meu amor pela leitura (sempre presente e exigida neste programa de pós graduação), agradeço a convivência e aprendizado obtidos durante o programa de Mestrado.

Finalmente, não querendo cometer a injustiça de esquecer esta ou aquela pessoa, agradeço a todos que, de alguma maneira, contribuíram para mais esta etapa –muito importante e especial- de minha vida.

## RESUMO

O principal objetivo desta dissertação foi identificar, descrever, analisar e classificar os principais fatores financeiros relacionados à morte prematura de micros e pequenas empresas na cidade de São Paulo. Partindo de alguns estudos já existentes foi elaborado um questionário que foi aplicado a vários executivos financeiros e, a partir daí, confrontaram-se seus pontos de vista com o que preconiza a teoria de finanças. As conclusões levantadas estão alinhadas com outros estudos que não apontam apenas uma, más várias, as causas que levam um empreendimento de micro ou pequeno porte à morte prematura.

**ABSTRACT**

*The main objective of this dissertation was to identify, describe, analyse and classify the main financial factors relationed to the early failure of the São Paulo micro and small companies. Starting from previous studies some questions were built and a questionnaire was applied to several financial executives and their responses were challenged to the financial theory. The conclusions are in line with other studies that point out not only one but several the causes that drive a micro or small company to an early failure. .*

**SUMÁRIO**


LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS ..... 10
LISTA DE TABELAS ..... 11
LISTA DE GRÁFICOS ..... 13
LISTA DAS DEMAIS ILUSTRAÇÕES ..... 14
LISTA DE ANEXOS ..... 15
1 INTRODUÇÃO ..... 16
1.1 Tema e descrição do problema em estudo ..... 16
1.2 Objetivos da dissertação ..... 22
1.3 Justificativa da importância do tema ..... 23
1.4 Delimitações do assunto ..... 26
1.5 Estrutura do Trabalho ..... 27
2 METODOLOGIA ..... 28
2.1 Tipologia do estudo ..... 28
2.2 Perguntas que se espera sejam respondidas ao final deste trabalho: ..... 29
3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA ..... 30
3.1 Empreendedorismo ..... 30
3.1.1 Empreendedorismo no contexto internacional ..... 30
3.1.2 Empreendedorismo no Brasil ..... 33
3.2 Mortalidade de empresas ..... 38
3.2.1 Estudos sobre mortalidade de empresas no mundo ..... 42
3.2.2 Estudos sobre mortalidade de empresas no Brasil ..... 58
3.3 Fatores contribuintes para a mortalidade ..... 70
3.4 Micro e pequena empresa ..... 76
3.5 Decisões financeiras ..... 80
3.5.1 Planejamento ..... 83
3.5.2 Decisão de Investir ..... 86
3.5.3 Decisão de Financiar ..... 87
3.5.4 Decisão de Distribuir resultados ..... 89
4 A PESQUISA ..... 90
4.1 Premissas ..... 90
4.2 Delimitação da Pesquisa ..... 90
4.3 Qualificação ..... 91
4.4 Métodos e Formas de Coleta de Dados ..... 92
4.4.1 Fontes de Dados ..... 92
4.4.2 Tipos de Dados ..... 92
4.4.3 Meio de Coleta de Dados ..... 92

4.5 População, Tamanho da Amostra e Amostragem ..... 93
4.5.1 População ..... 93
4.5.2 Tamanho da Amostra ..... 94
4.5.3 Amostragem ..... 94
4.6 Procedimentos de Coleta de Dados ..... 95
4.7 Construção do Instrumento de Coleta de Dados ..... 95
4.7.1 Escala Utilizada ..... 95
4.8 Questões Aplicadas aos Respondentes ..... 95
5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS ..... 102
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS ..... 104
6.1 Sugestões para pesquisas complementares ..... 107
7 REFERÊNCIAS ..... 108
8 CRONOGRAMA DE TRABALHO ..... 119
ANEXOS ..... 120

## LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

| | |
|---|---|
| ANEFAC | - Associação Nacional dos Executivos de Finanças,Administração e Contabilidade |
| CLT | - Consolidação das Leis do Trabalho |
| EVA | - *Economic Value Added* ou Valor Econômico Agregado |
| FC | - Fluxo de Caixa |
| FCD | - Fluxo de Caixa Descontado |
| FIESP | - Federação das Indústrias do Estado de São Paulo |
| IBGE | - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística |
| IBOVESPA | - Índice da Bolsa de Valores de São Paulo |
| IPO | - *Initial Public Offering* (oferta inicial de ações = colocação inicial de capital) |
| JUCESP | - Junta Comercial do Estado de São Paulo |
| PL | - Patrimônio Líquido |
| RAOL | - Retorno sobre o Ativo Operacional Líquido |
| $R^2$ | - R-quadrado |
| TAE | - Taxa de Atividade Empreendedora |
| TIR | - Taxa Interna de Retorno |
| VM | - Valor de Mercado |
| VP | - Valor Presente |
| VPL | - Valor Presente Líquido |
| VR | - Valor Presente do Valor Residual |

**LISTA DE TABELAS**

**Tabela 1** – Participação das MPEs na economia brasileira.....10
**Tabela 2** - Participação do Estado de São Paulo no Brasil.....11
**Tabela 3**- Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002) %.....11
**Tabela 4** – Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas.....13
**Tabela 5** – Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil).....15
**Tabela 6 -** Produtividade por porte da empresa.....19
**Tabela 7 -** Ranking do empreendedorismo no mundo.....25
**Tabela 8 -** Fatores condicionantes do empreendedorismo.....26
**Tabela 9 -** Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil.....29
**Tabela 10 -** Características do planejamento e da gestão das empresas abertas na JUCESP, entre 1999 e 2003.....30
**Tabela 11 -** Comportamento empreendedor nas empresas abertas na JUCESP, entre 1999 e 2003.....31
**Tabela 12 -** Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil.....61
**Tabela 13 –** Razões para Fechamento das Empresas.....62
**Tabela 14 –** Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade.....64
**Tabela 15 -** Principais causas da mortalidade das empresas.....66
**Tabela 16 -** Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.....69
**Tabela 17 –** Critérios de enquadramento.....71
**Tabela 18 –** Caracterização de Micro e Pequenas Empresas (Receita Bruta).....72
**Tabela 19 -** Caracterização de Micro e Pequenas Empresas (No. De Funcionários).....72
**Tabela 20 -** Segmentos pesquisados.....88
**Tabela 21 -** Afirmações do questionário segregadas por políticas financeiras.....91
**Tabela 22 -** Afirmações válidas do questionário segregadas por políticas financeiras....94

**Tabela 23 -** Classificação espontânea dos fatores pelos executivos da ANEFAC.....96
**Tabela 24 -** Classificação (resumida) espontânea dos fatores pelos executivos da ANEFAC.....97
**Tabela 25 -** Classificação a partir da análise da diferença entre as médias.....97
**Tabela 26 -** Classificação a partir da análise da diferença entre as médias.....99
**Tabela 27 -** Classificação espontânea dos fatores pelos executivos da ANEFAC.....99
**Tabela 28 -** Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.....100
**Tabela 29 -** Síntese dos principais fatores que levam uma empresa à morte.....100

## LISTA DE GRÁFICOS

**Gráfico 1** – Pessoal ocupado nas MPEs – Formais e informais ( Em milhões de pessoas).....10
**Gráfico 2** – Taxa de mortalidade das MPEs no Estado de São Paulo.....12
**Gráfico 3 –** Taxa de mortalidade das empresas paulistas (rastreamento out/dez 2004) 12
**Gráfico 4** – Nascimentos e Mortes em 2000.....13
**Gráfico 5 -** Mortalidade de empresas, por Estado.....35
**Gráfico 6 -** Motivos alegados pelas empresas encerradas para o fechamento do negócio.....67
**Gráfico 7 -** Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento.....68
**Gráfico 8 -** Comparação de taxas: estudos anteriores versus estudo atual.....69

**LISTA DE ANEXOS**

Anexo 1 - Roteiro da pesquisa qualitativa.....114
Anexo 2 - Principais itens utilizados na Pesquisa Qualitativa.....116
Anexo 3 - Questionário auto-preenchimento.....118
Anexo 4 - Instrumento de coleta e dados.....126

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Tema e descrição do problema em estudo

O público interessado na situação financeira de uma empresa é bem variado, indo do governo, clientes, fornecedores, e empregados, até auditores, consultores, gestores, acadêmicos, pesquisadores e estudantes.

Um dos primeiros trabalhos que se tem notícia sobre este tema é o de Fitzpatrick (1932) que comparou dezenove empresas bem sucedidas com outras 19 que foram à falência entre 1920 e 1929 nos Estados Unidos. Outros pontos de destaque remontam a 1966, com os estudos de Beaver (1967) e posteriormente o de Altman (1968). No Brasil um estudo foi desenvolvido por Kanitz (1976), sucedido pelo de Altman, Baydia e Dias (1979).

A maioria dos estudos citados e outros se concentram nos fatores que contribuem para o fracasso das empresas de médio e de grande porte. Poucos estudos (nacionais e internacionais) focaram esta problemática do ponto de vista da micro e da pequena empresa.

As micro e as pequenas empresas legalmente constituídas no Brasil eram 5,1 milhões em 2003 (IBGE 2003). Naquele mesmo ano 9,1 milhões de pequenos negócios eram informais. Também vêm se destacando como geradoras de ocupação e renda no país, participando cada vez mais na formação do produto interno bruto –PIB- anual. Segundo pesquisa do SEBRAE (2004), 99% das empresas do país são de micro e pequeno porte, respondendo por quase 70% dos postos de trabalho do setor privado, conforme gráfico abaixo, além de já representar 20% do PIB

**Tabela 1** – Participação das MPEs na economia brasileira

| Variável | MPEs no Brasil |
|---|---|
| Número de empresas | 99% |
| Faturamento | 28% |
| PIB | 20% |
| Valor das exportações | 2% |

Fonte: SEBRAE (2004)

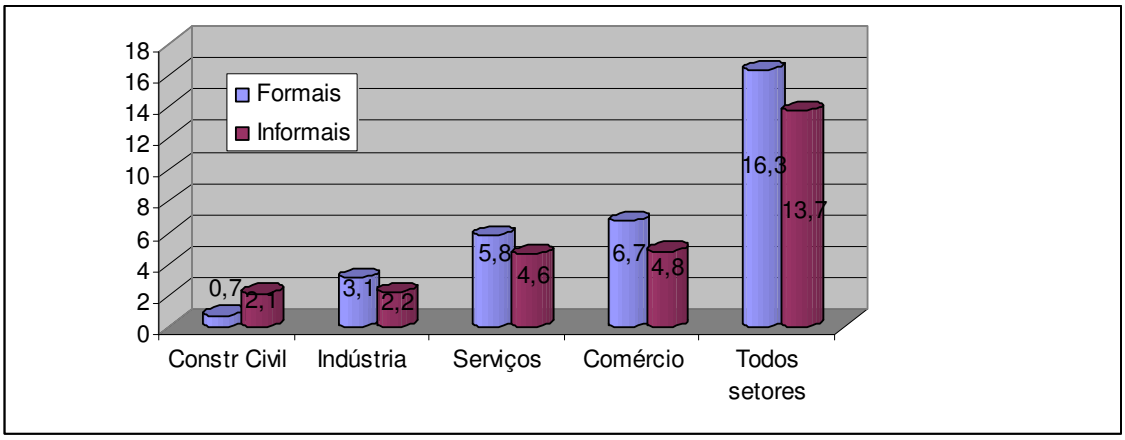



**Gráfico 1** – Pessoal ocupado nas MPEs – Formais e informais ( Em milhões de pessoas)
Fonte: IBGE (2004)

Ao mesmo tempo, possuem baixa competitividade, pois representam apenas 2,3% das exportações totais das empresas industriais (SEBRAE 2004), 98,6% das MPE utilizam tecnologias/processos conhecidos a mais de um ano (GEM 2005) e 85,7% das MPE afirmam que seus produtos não são considerados novos por seus consumidores (*op. cit.*).

O estado de São Paulo lidera nos empregos deste setor, pois emprega mais que a soma das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte, juntas, e aparece como o principal estado empregador do país, conforme o IBGE (2001).

A participação do Estado de São Paulo se faz sentir em outros aspectos do país, conforme se pode verificar no quadro a seguir:

**Tabela 2** – Participação do Estado de São Paulo no Brasil

| Variável | São Paulo / Brasil |
|---|---|
| Produto Interno Bruto (PIB) | 32% |
| Número de empresas | 29% |
| População | 22% |

Fonte: IBGE (2005-a), IBGE (2005-b) e IBGE (2005-c)

Há, no entanto, um fato que compromete o maior crescimento do número absoluto de empresas e, por conseguinte da economia, que são os altos índices de mortalidade precoce de micros e pequenas empresas, ocasionados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas. Em cada 100 empresas abertas, segundo pesquisa do SEBRAE (2004), 31 não ultrapassam a barreira do primeiro ano de atividade. Esta proporção aumenta após cinco anos da abertura da empresa, para 60%. O quadro a seguir mostra bem a situação:

**Tabela 3-** Taxa de Mortalidade por Região e Brasil (2000 – 2002) %

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

Fonte: SEBRAE (2004)

Quando se analisa os dados do Estado de São Paulo, as informações não são muito diferentes, como se pode perceber no gráfico a seguir:

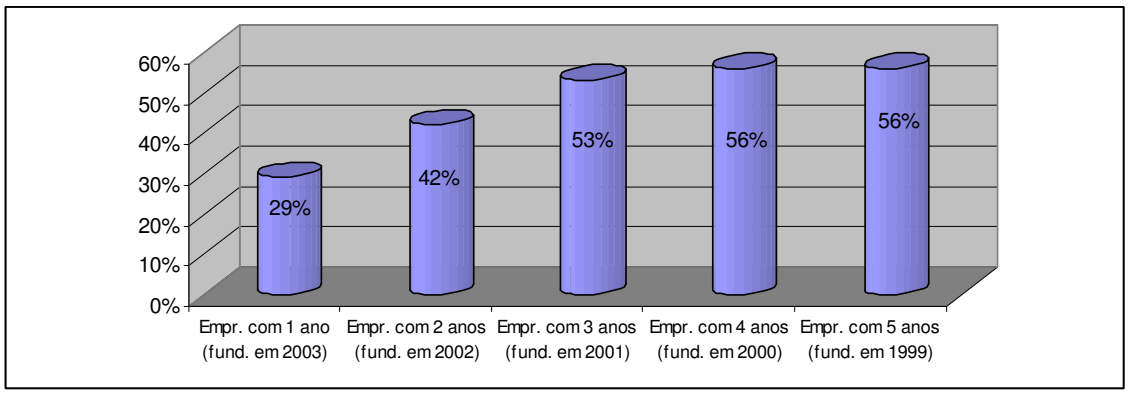



**Gráfico 2** – Taxa de mortalidade das MPEs no Estado de São Paulo
Fonte: SEBRAE-SP (2005)

Vistos sob outro ângulo os dados se complementam, como se pode ver no gráfico abaixo :

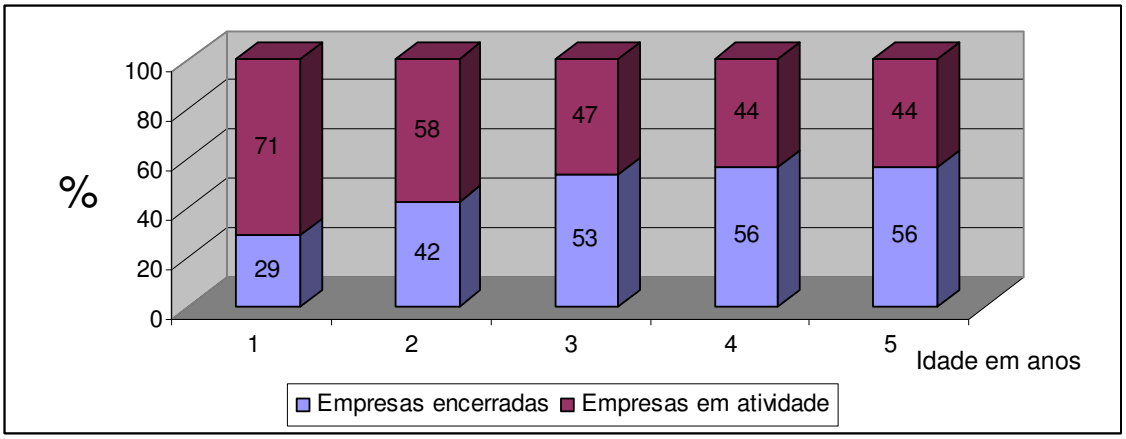



**Gráfico 3 –** Taxa de mortalidade das empresas paulistas (rastreamento out/dez 2004)
Fonte: SEBRAE-SP (2005)

São criadas, em média, 700.000 empresas anualmente no Brasil, segundo o SEBRAE (2004), colocando o país em situação cada vez mais privilegiada no quesito empreendedorismo, conforme o relatório, que classifica o Brasil entre os 10 países mais empreendedores, alcançando o 7º. lugar na Taxa de Atividade Empreendedora – TAE e o 5º. Lugar em número de empreendedores na população.

Contudo, recente estudo do SEBRAE (2005) demonstra a gravidade das conseqüências da curta vida das MPEs: em 2004, só no Estado de São Paulo, o custo da mortalidade das empresas resultou na perda de 281 mil ocupações e de quase R$15 bilhões, conforme quadro abaixo:

**Tabela 4 –** Estimativas do custo social do fechamento das empresas paulistas

| | Eliminação de | Custo Social em 2002 | Custo Social em 2004 | Custo Total entre 1990 e 2004 |
|---|---|---|---|---|
| (A) | Empresas | 78 mil empresas | 73 mil empresas | 1,3 milhão de empresas |
| (B) | Ocupações | 335 mil ocupações | 281 mil ocupações | 5,1 milhões de ocupações |
| (C) | Poupança pessoal (capital investido) | R$1,6 bilhão | R$1,7 bilhão | R$30 bilhões |
| (D) | Faturamento | R$ 14 bilhões | R$ 13,1 bilhões | R$ 240 bilhões |
| (C) + (D) | Perda financeira total | R$15,6 bilhões | R$14,8 bilhões | R$270 bilhões |

Fonte: Elaborado pelo SEBRAE-SP, a partir de pesquisa de campo e dados do DNRC/JUCESP (2004) – SEBRAE (2004)

Uma nação emergente como o Brasil, com imenso passivo social e elevada taxa de desemprego, não se pode permitir conviver com tais prejuízos.

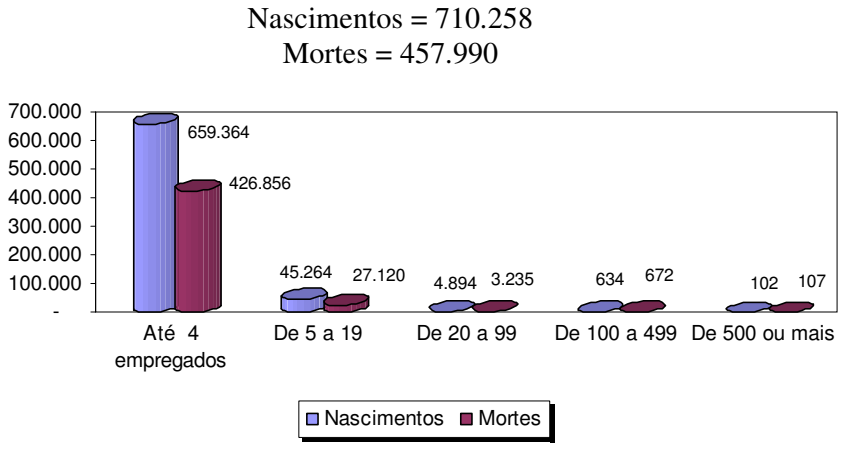



**Gráfico 4** – Nascimentos e Mortes em 2000
Fonte: IBGE (2002)

O que se percebe, contudo, é que a maior concentração de nascimentos (92%) e mortes (93%) se dá no segmento até 4 empregados. Quando se analisa por setor, o comércio foi

o que mais avançou de um ano para o outro, aumentando em 6,3% o número de empresas e 8,4% o de pessoal empregado, mantendo assim a liderança no total de empresas no país em relação aos demais setores da economia.

Quando se analisa por tamanho, percebe-se que as empresas com até 4 funcionários respondem por 82,1% do total de empregos, contra apenas 0,1% das que ocupam 500 pessoas ou mais.

Um fato ainda mais importante, segundo Azevedo (1992), e corroborado por estudo do SEBRAE (2005) é que as estatísticas oficiais não retratam a realidade por completo. Segundo ele muitos negócios fecham as portas sem dar baixa nas instituições oficiais. Ainda segundo ele, cerca de 50% das pequenas empresas abertas no Brasil não ultrapassam a barreira do primeiro ano. No entanto, ele faz uma ressalva, pois nem todas, dentre as 50% que não ultrapassam esta marca, são extintas, vindo a serem compradas ou se transformar em novos negócios. Damodaran (2003) demonstra que existe uma ligação entre o estágio do ciclo de vida em que se encontra uma empresa e sua sobrevivência. Ele cita que empresas jovens com lucros e fluxos de caixa negativos podem se deparar com graves problemas de fluxo de caixa; no entanto adverte que quando os mercados financeiros são acessíveis e se pode obter patrimônio adicional à vontade, levantar mais recursos para atender a essas necessidades de financiamento não é um problema de difícil solução. É claro que ele não se refere ao mercado brasileiro, onde há escassez de recursos e crédito, mormente no segmento das micros e das pequenas empresas, objeto desta dissertação.

A tabela a seguir, elaborada pelo SEBRAE (2004), mostra o que os proprietários de empresas extintas e das ativas apontam como sendo as áreas de conhecimento mais importante, no primeiro ano de atividade de uma empresa:

**Tabela 5 –** Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade de uma empresa, segundo os proprietários das empresas (Brasil)

| | **Empresas** | |
|---|---|---|
| **Áreas de conhecimentos importantes** | **Extintas** | **Ativas** |
| Planejamento | 59% | 24% |
| Vendas | 41% | 10% |
| Marketing / Propaganda | 36% | 7% |
| Organização empresarial | 35% | 17% |
| Análise financeira | 32% | 7% |
| Relações humanas | 22% | 3% |
| Conjuntura econômica | 16% | 14% |
| Informática | 14% | 6% |
| Processo decisório | 6% | 10% |
| Nenhuma | 3% | 2% |

Fonte: SEBRAE (2004)

A partir das constatações anteriores uma indagação se apresenta: Quais fatores financeiros determinam a mortalidade de empresas? Esta é a principal pergunta que este trabalho se propõe a responder. Procurar-se-á investigar as principais causas financeiras que levam uma empresa à morte, considerando a realidade na cidade de São Paulo.

## 1.2 Objetivos da dissertação

São objetivos desta dissertação:

a) Identificar, caracterizar e descrever os fatores financeiros que sentenciam à morte (aqui entendida como falência) uma empresa de micro e pequeno porte na cidade de São Paulo;
b) Verificar as similaridades entre o fato (empresas falidas) e a percepção (o que os executivos financeiros preconizam como condicionantes ao fracasso de uma empresa)
c) Aprender com os erros passados, a partir da análise das respostas e confronto delas com as mais recentes pesquisas sobre o tema.

## 1.3 Justificativa da importância do tema

Esta dissertação é motivada inicialmente pela busca permanente e constante do conhecimento intelectual e acadêmico, norteando-se pelo interesse em contribuir para o conhecimento, entendimento e ampliação do assunto proposto. Muitos trabalhos buscam os direcionadores ou fatores de sucesso das empresas. É fato que o sucesso é altamente valorizado na sociedade moderna. Este trabalho, no entanto, parte do oposto - um estudo *post-mortem*- para que também se possa aprender com os erros alheios. Edmondson (2005) nos diz que muitas áreas do conhecimento bebem na fonte do fracasso, como no exército (americano), que após cada missão, conduz suas AAR (*After Action Reviews*) independente do resultado ter sido um sucesso ou fracasso. Da mesma forma, os hospitais conduzem as conferências sobre M&M (*Morbidity and Mortality*), ocasião em que os médicos discutem os erros significativos e as mortes inesperadas, como fórum para discutir e aprender a partir das falhas. Essa análise só pode ser efetiva se as pessoas falam abertamente sobre o que elas sabem para os demais e, a partir daí, surge um novo entendimento/conhecimento do grupo. Similarmente a aviação também usa deste expediente, mormente após os grandes desastres, ocasião em que se estressa todas as possíveis causas do acidente, estudando todas as alternativas, antes de se descartar qualquer uma, por mais que, *a priori*, seja considerada improvável.

Sistemas sociais, no entanto, desencorajam este tipo de análise. Em primeiro lugar, os indivíduos experimentam emoções negativas quando relatam ou debatem suas próprias falhas. Isto provoca uma diminuição em sua auto-confiança. A maioria deles prefere esquecer o episódio, em vez de aprender com ele e colocá-lo à disposição dos demais (para que também eles aprendam com o erro). Em segundo lugar, a condução de uma análise de falhas requer um espírito de abertura e busca do conhecimento, paciência e tolerância à ambigüidade. No entanto, muitos gestores são premiados por sua conduta e decisões (acertadas) tomadas, mais que por sua reflexão e análise de erros passados.

Em terceiro lugar vários estudos psicológicos apontam que não é confortável revirar o passado à busca de erros e possíveis culpados. Os indivíduos preferem, sempre, uma situação mais confortável a essa. Pelo mesmo motivo, tendem a racionalizar ou culpar o ambiente externo, a terceiros ou sistemas.

Outro fato não pode ser descartado, segundo Chesbrough (2003): pode-se aprender com os erros e potenciais efeitos colaterais. Ao se jogar no lixo experimentos que foram um verdadeiro fracasso à primeira vista, sucessos comerciais não teriam existido, inclusive em outras áreas distintas das originalmente pretendidas e estudadas. O *Nylon* e o *Viagra* são exemplos de fracassos iniciais que não foram descartados e, pelo contrário, foram exaustivamente estudados em áreas diversas das originais com os ganhos, inclusive financeiros, que hoje todos conhecem. Este tipo de análise estuda os falsos negativos (indicações incorretas de erros) e parte-se para uma profunda análise de possíveis erros ou eventuais usos alternativos. O autor reitera que muitos produtos, hoje conhecidos, têm uso muito diverso do originalmente planejado. Sugere que as empresas passem a estudar os falsos negativos à procura de potenciais *best-sellers,* outrora possivelmente descartados na lata do lixo.

Constatada a não-muito-fértil literatura a respeito do tema, mormente no Brasil, esta dissertação foi direcionada ao estudo na cidade de São Paulo, haja vista que as estatísticas oficiais apontam o Estado de São Paulo como o maior empregador no país (e a cidade de São Paulo conta com importante participação nestas estatísticas, como geradora de emprego e renda). Também é objetivo desta pesquisa apresentar à sociedade um estudo que tenha uma utilização prática das conclusões potencialmente advindas deste estudo.

O interesse pelo tema é aumentado quando se percebe que no momento em que uma empresa encerra suas atividades, há um efeito combinado perverso: mesmo tendo, por exemplo, maquinário e mão-de-obra especializada, acaba-se desperdiçando-os pois, em não se podendo aproveitá-los, há um desperdício (não-uso dele). O atual ambiente econômico e institucional brasileiro, caracterizado por taxas de juros ainda altas, carga tributária elevada, legislação tributária complexa, dificuldades para obtenção do crédito, desestimula os investimentos em capital fixo. Sendo assim, é mister que os atuais investimentos se mantenham em base sólida e duradoura , sem o que, no futuro os recursos, já escassos atualmente, ficarão ainda mais difíceis de serem encontrados.

Sousa (2002) é enfático quando diz que a empresa tem um papel central no processo de

última instância, perspectiva de geração de riqueza para seus proprietários e para todos os demais agentes intervenientes.

Espera-se, com este estudo, capturar os sinais/fatores financeiros que uma empresa à beira da morte emite, como referencial do sucesso ou insucesso de uma organização. A insuficiente oferta de crédito, como mostra o estudo do SEBRAE (2004) é um dos fatores que levam uma empresa à morte. O contrário, no entanto (excesso de crédito, provocando alavancagem muito elevada), como nos sugere Silva (1988) também pode levá-la à quebra através do endividamento excessivamente alto.

Espera-se, também, poder contribuir para que mais estudos sejam desenvolvidos no sentido de ampliar o conhecimento dos gestores desse tipo de instituição. Sabe-se que estes empreendimentos, por seu próprio tamanho reduzido, necessitam ter mais competitividade frente aos grupos de maior porte na economia, que podem obter altos retornos em função de sua economia de escala. Outro fator, sobremaneira importante, nos dias atuais, é a ampliação (via globalização) dos fatores de concorrência, que mais uma vez atuam desfavoravelmente a este tipo/porte de empreendimento.

Este trabalho se torna relevante na medida em que há a necessidade de maiores pesquisas relacionadas aos fatores que determinam o fracasso de uma organização. Nesse sentido, destaca-se o conceito de gestão integrada de uma organização, diante das mudanças estruturais ocorridas no contexto competitivo, exigindo do administrador uma visão do todo organizacional.

Assim sendo, fica evidenciado que qualquer esforço de otimização da cadeia deve estar alinhado com a estratégia empresarial, pois esforços individuais não necessariamente garantem ganhos para o sistema.

Espera-se, com este trabalho, ajudar os empreendedores a melhor se planejar e, quiçá, se precaver contra uma potencial falência que poderia advir caso não se tomasse as precauções que se espera conhecer ao término desta pesquisa.

Outrossim, Bortoli Neto (1980) nos relembra que " A PME reflete, em escala considerável, a imagem pessoal e as características de personalidade de seus

proprietários. Quaisquer estudos sérios que se elaborem nas PMEs, certamente trarão à tona particularidades que envolvem, de forma direta, um segmento importante das características contextuais da população brasileira". Do mesmo modo, ainda há muito o que se buscar em termos de produtividade, conforme quadro a seguir:

**Tabela 6**: Produtividade por porte da empresa

| | **PIB** | **PO** | **PIB/PO** | **Relação MPE/MGE** |
|---|---|---|---|---|
| **MPE** | 20% | 67% | 0,2985 | 1 |
| **MGE** | 80% | 33% | 2,4242 | 8 |
| **TOTAL** | 100% | 100% | --- | --- |

MPE = micro e pequena empresa

MGE = média e grande empresa

PO = pessoas ocupadas

Fonte: SEBRAE (2006)

## 1.4 Delimitações do assunto

O presente estudo tem a pretensão de descobrir, descrever e, se possível, elencar os fatores financeiros que contribuem para a mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo. Sendo assim, fica dificultada a comparação com outras regiões do Estado de São Paulo e do país.

Concentrar-se-á no estudo dos fatores primordialmente financeiros, sendo desconsiderados os demais, por não corroborarem diretamente com o presente tema.

Deve-se salientar que as informações para este tipo de estudo não são de fácil acesso. Os empresários e funcionários envolvidos com as empresas que faliram frequentemente omitem ou alteram dados, portanto, procurar-se-á obter uma análise real dos fatos, alertando a todos os entrevistados que se trata de estudo meramente acadêmico.

Uma impossibilidade de comparação imediata e direta com estudos anteriores se faz notar, visto que ainda não há consenso sobre o que venha a ser micro e pequena empresa, pois muitos critérios são usados.

Por último, o estudo labora sobre uma amostra não-probabilística, não se podendo, assim, generalizar qualquer resultado obtido neste trabalho.

## 1.5 Estrutura do Trabalho

Esta dissertação está estruturada sob a forma de 6 capítulos. Após este capítulo inicial de Introdução o Capítulo 2 apresenta a Metodologia a ser empregada. A seguir, no capítulo 3, será apresentada a Fundamentação Teórica, com a revisão da literatura pertinente ao estudo e que será a base para o entendimento do restante do texto. A pesquisa e seus resultados fazem parte dos Capítulos 4 e 5. No capítulo 6 são apresentadas as conclusões advindas do estudo, suas limitações e recomendações para o desenvolvimento de pesquisas posteriores.

# 2 METODOLOGIA

## 2.1 Tipologia do estudo

Este capítulo descreve a metodologia que será utilizada para alcançar os objetivos deste trabalho. A metodologia de pesquisa científica é o elemento necessário para que se possa atingir os objetivos delineados de qualquer trabalho, tendo como sustentação o referencial teórico e como pré-requisito, a identificação objetiva do problema de pesquisa.

Segundo MATTAR (1993: 162), "a pesquisa descritiva visa prover o pesquisador de dados sobre as características de grupos, estimar proporções de determinadas características e verificar a existência de relações entre as variáveis." A pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los. Na pesquisa descritiva o pesquisador procura conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la, ou seja, não há influência do pesquisador no objeto de estudo. De acordo com Kerlinger (1979) um estudo é um estudo não-experimental, ou *ex-post-facto,* quando não há manipulação dos dados, isto é, tentativa deliberada e controlada de produzir efeitos. As relações entre os fenômenos são estudadas após a ocorrência dos mesmos, e sem qualquer intervenção. As características do objeto de análise são identificadas e as relações entre as mesmas são observadas, mas não há qualquer tentativa de mudança.

Este é um estudo *pós-facto* (com empresas que já faliram). Será elaborada uma pesquisa de campo com ex-sócios. Procurar-se-á analisar ao redor de 100 empresas (fonte Junta Comercial de São Paulo). Além disso, também serão analisados questionários respondidos por executivos de finanças e empreendedores que tiveram suas micros ou pequenas empresas falidas. O intuito do questionário com esses executivos é captar sua percepção sobre quais são os fatores mais relevantes que sentenciam uma micro ou pequena empresa à morte na cidade de São Paulo. Posteriormente, serão confrontados os dois grupos de questionários: o dos empreendedores e o dos executivos, para se analisar se a teoria (o que intuem os executivos) se traduz na prática (o que os empreendedores acreditam serem os verdadeiros fatores que os levaram ao fracasso).

# 3 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

## 3.1 Empreendedorismo

O empreendedorismo, segundo Timmons (1994) é uma revolução que será para o século XXI mais que a revolução industrial representou para o século XX. Esta afirmação explica em parte por que os países em desenvolvimento têm investido tanto em programas que visam o desenvolvimento do empreendedorismo, pois segundo Filardi (2000), com a reorientação do papel do Estado, os cidadãos se vêem cada vez mais responsáveis pelo seu próprio destino e buscam reduzir a dependência da intervenção estatal na economia, criando seus próprios negócios.

Esta tendência encontra origens em alguns países considerados desenvolvidos, onde a criação de novas empresas tem sido considerada a base das políticas públicas e do crescimento da economia.

### 3.1.1 Empreendedorismo no contexto internacional

De acordo com Dornellas (2001), nos Estados Unidos, de 1989 até 1999, as quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* eliminaram mais de cinco milhões de postos de trabalho, enquanto nas pequenas empresas mais de 34 milhões de novos postos de trabalho foram criados. As empresas com menos de quinhentos funcionários empregam 53% da mão-de-obra privada, e são responsáveis por 51% do PIB americano. Além disso, 16% de todas as empresas norte-americanas foram

Em relatório publicado no final de 1998, a respeito do seu futuro competitivo, as instituições de ensino e autoridades da Inglaterra enfatizavam a necessidade de se desenvolver iniciativas para alavancar o empreendedorismo nos países do Reino Unido.

Segundo o com o GEM (2003), uma competição nacional para a criação de novas empresas de tecnologia foi lançada na França e uma fundação de ensino do empreendedorismo foi criada como parte das iniciativas para promover o ensino de empreendedorismo nas universidades, com o intuito de engajar os estudantes a desenvolver suas idéias de negócio.

O resultado destas iniciativas é o crescente desenvolvimento econômico, impulsionado pela redução dos índices de desemprego e das taxas de inflação e de juros, que aparentemente demonstram que o empreendedorismo pode ser considerado como uma ferramenta interessante na busca do crescimento econômico, gerando alternativas viáveis de emprego e renda.

Mas ao contrário do que possa parecer, o empreendedorismo não é uma moda, e segundo Dolabela (1999), ele é reflexo da evolução de uma sociedade em busca da geração do auto-emprego e da autonomia profissional, de modo que hoje existe uma necessidade de se propagar conhecimentos empresariais, os quais no passado eram obtidos apenas pela experiência prática e não transmitida pelas escolas.

O empreendedorismo vem despertando o interesse de diversos agentes da sociedade de todo o mundo, e vai além das ações do Estado, atraindo também a participação de muitas organizações multinacionais. Em 1998, a *Organization for Economic Cooperation and Development* , OECD, publicou uma pesquisa com o objetivo de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo nos seus países membros e identificar quais políticas poderiam ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo nestes países.

A partir desta iniciativa, a Comissão Européia apresentou um relatório para o Conselho de Ministros que, entre outras providências, propunha um compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao crédito, e desenvolvendo o espírito de empreendedorismo na comunidade.

O interesse dos países da Europa pelo empreendedorismo pode ser entendido através do estudo dos números atuais da economia americana, pois o governo federal americano investe anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo e incentivam diversas iniciativas de governos estaduais e de organizações privadas que fomentam novas empresas no país. Por esse motivo, estas iniciativas têm sido vistas como modelo por outros países que buscam aumentar o nível de sua atividade empresarial, como é o caso da Inglaterra, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, baseada em institutos semelhantes que surgiram nos Estados Unidos.

De acordo com o GEM (2005) o Brasil se destaca no contexto mundial, conforme mostrado no quadro abaixo:

**Tabela 7**: Ranking do empreendedorismo no mundo

| **PAÍS** | **TAE** |
|---|---|
| 1º. Venezuela | 25,0% |
| 2º. Tailândia | 20,7% |
| 3º. Nova Zelândia | 17,6% |
| **7º. Brasil** | **11,3%** |
| 33º. Bélgica | 3,9% |
| 34º. Japão | 2,2% |
| 35º. Hungria | 1,9% |

Fonte: GEM (2005)

No entanto, no quesito fatores condicionantes do empreendedorismo, o Brasil está entre os últimos do ranking, conforme quadro a seguir, que confronta: Oportunidade *versus* Necessidade:

**Tabela 8**: Fatores condicionantes do empreendedorismo

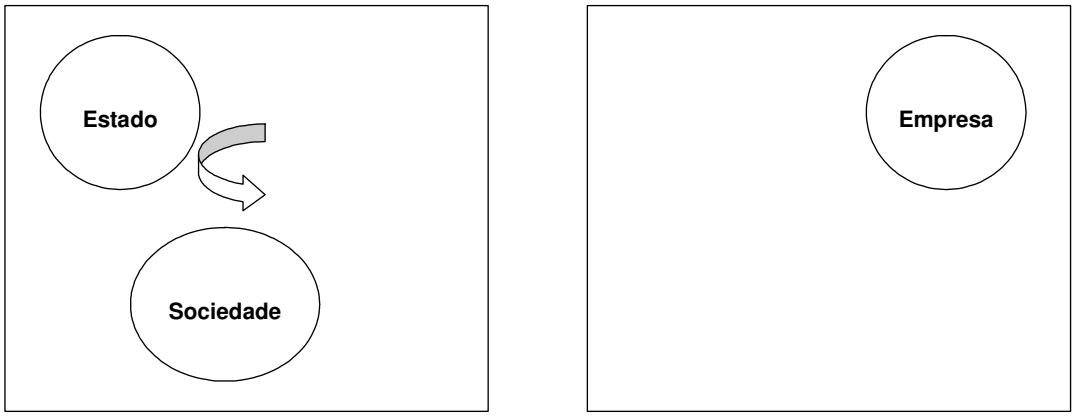
| **Brasil** | **53% x 47%** |
|---|---|
| Dinamarca (melhor relação) | 93% x 4% |
| Hungria (último do ranking) | 58% x 37% |

Fonte: GEM (2005)

### 3.1.2 Empreendedorismo no Brasil

O empreendedorismo está começando a se destacar no Brasil como propulsor da economia e passa a receber maior atenção tanto do Estado como das empresas privadas, buscando evoluir do modelo tradicional de fluxo de recursos para um modelo mais dinâmico, onde as empresas investem parte do que pagariam como impostos diretamente em projetos de iniciativa empreendedora, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos, onde os empreendedores são tratados como a "grande mola" da economia, como mostra a ilustração 1.

Neste quadro é demonstrado o novo papel do Estado, que através de leis de incentivo e isenção de impostos, principalmente nas áreas da cultura, entretenimento, esportes, lazer, social e meio ambiente, vêm proporcionando o envolvimento de empresas privadas em projetos de empreendedorismo, conforme citou Filardi (2003).



Hoje, ao que tudo indica, há uma tendência de que o emprego tradicional esteja sendo paulatinamente substituído por outras formas de vínculo entre o capital e o trabalho, e uma das alternativas aponta para a criação de novas empresas, situação que vem ocorrendo de maneira acelerada no Brasil.

Os primeiros movimentos desta tendência já podem ser sentidos, e na última década muitos ex-empregados decidiram montar suas próprias empresas em regime de cooperativas ou associações, enquanto outros procuraram abrir suas firmas individuais e prestar serviços para antigos empregadores, mas com a vantagem de não precisar se comprometer com cláusulas de exclusividade, podendo assim comercializar para outros clientes e aumentar sua renda. Entretanto, para cada empresa que surge por oportunidade, outra surge por necessidade (SEBRAE, 2004)

Tendo identificado esta tendência, as universidades e as escolas estão se envolvendo no processo, buscando formar alunos não apenas para trabalhar em grandes empresas, mas também estão começando a desenvolver competências para a formação de empreendedores, ou seja, profissionais que irão criar e administrar seus próprios negócios e que irão contribuir para acelerar a economia através de micros e pequenas empresas, gerando renda e trabalho para milhares de pessoas. Por esse motivo, a capacitação dos futuros empresários vem sendo considerada prioridade no Brasil.

Além das iniciativas do SEBRAE, vêm sendo desenvolvidos projetos de incubadoras de empresas, e a criação de novas empresas começa a despertar nos brasileiros um potencial que até então havia sido pouco promovido, e que pode ser comparado apenas aos Estados Unidos, onde mais de 1.100 instituições contribuem para o desenvolvimento do empreendedorismo. Dornelas (2001) enumera alguns exemplos:

1. Os programas Softex e GENESIS (Geração de Novas Empresa de Software, Informação e Serviços), que apóiam atividades de empreendedorismo em software, estimulando o ensino da disciplina em universidades e a geração de novas empresas;
2. As ações voltadas à capacitação do empreendedor, como os programas EMPRETEC e Jovem Empreendedor do SEBRAE, e ainda o programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, dirigido à capacitação de mais de um

milhão de empreendedores em todo o país e destinando recursos financeiros a esses empreendedores, totalizando um investimento de oito bilhões de reais;

3. Os cursos e programas que vêm sendo criados nas universidades brasileiras para o ensino do empreendedorismo, como é o caso de Santa Catarina, como o programa Engenheiro Empreendedor, que capacita alunos de graduação em engenharia de todo o país. Destaca-se também o programa REUNE, da CNI (Confederação Nacional das Indústrias), de difusão do empreendedorismo nas escolas de ensino superior do país, presente em mais de duzentas instituições brasileiras;
4. O recente movimento de criação de empresas de Internet no país, motivando o surgimento de entidades como o Instituto e-cobra, de apoio aos empreendedores das "pontocom", empresas baseadas em Internet, com cursos, palestras e prêmios aos melhores planos de negócios de empresas *start-ups* de Internet, desenvolvidos por jovens empreendedores;
5. E o crescimento do movimento de incubadoras de empresas no Brasil, comprovado pelos dados da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologias Avançadas – ANPROTEC (2005), que mostra que, em 2002, havia mais de 200 incubadoras de empresas no país, e em 2005 este número subiu para 297, sem considerar as incubadoras de empresas de Internet, totalizando mais de 1.300 empresas incubadas, que geram mais de 6.200 empregos diretos.

O envolvimento das incubadoras de universidades na criação de novas empresas de tecnologia vem crescendo, e as chamadas *spin-offs*, ou seja, empresas que surgem dentro do ambiente acadêmico das universidades, através de uma idéia de negócio

O estudo mostra ainda que, além de sobreviverem mais tempo, as empresas "graduadas" ampliam o faturamento e o volume de clientes, visto que este processo tem a vantagem de qualificar o empreendedor através de parcerias com instituições de ensino e pesquisa, além do suporte administrativo e mercadológico, desde a fase de planejamento até a consolidação das atividades. Esta tendência parece estar se solidificando, pois, de acordo com a pesquisa, o número de incubadoras cresceu 220% nos últimos cinco anos.

**Tabela 9-** Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil*

| Condições | Média Brasil | Média Mundo | Posição do Brasil |
|---|---|---|---|
| Capacidade Empreendedora: Motivação | 0,53 | 0,38 | 10/31 |
| Oportunidade Empreendedora | 0,34 | 0,19 | 11/31 |
| Participação da Mulher | 0,18 | 0,34 | 19/31 |
| Acesso à Infra-Estrutura Física | 0,13 | 0,95 | 31/31 |
| Barreiras à entrada no Mercado – mercado interno e dinamismo/oportunidades | 0,12 | -0,19 | 7/31 |
| Educação e Treinamento – Ensino Superior e Aperfeiçoamento | -0,37 | -0,21 | 22/31 |
| Normas Sociais e Culturais | -0,43 | -0,23 | 18/31 |
| Infra-Estrutura Comercial e Profissional | -0,45 | 0,23 | 31/31 |
| Capacidade Empreendedora: Potencial | -0,63 | -0,52 | 19/31 |
| Suporte Financeiro | -0,76 | -0,39 | 23/31 |
| Programas Governamentais | -0,78 | -0,38 | 25/31 |
| Proteção aos Direitos Intelectuais | -0,83 | 0,12 | 28/31 |
| Barreiras à Entrada no Mercado – custos, concorrência e legislação | -0,90 | -0,25 | 31/31 |
| Transferência e Desenvolvimento de Tecnologia: | -0,98 | -0,51 | 28/31 |
| Políticas Governamentais em âmbito federal, estadual e municipal; efetividade das políticas | -1,05 | -0,40 | 28/31 |
| Educação e Treinamento – ensino de 1º e 2º graus | -1,28 | -0,94 | 27/31 |
| Políticas Governamentais: Impostos, Tempo de Resposta | -1,68 | -0,57 | 31/31 |

Fonte: Pesquisa GEM (2003) – *Avaliação feita pelos especialistas nacionais

Entretanto, em pesquisa realizada pelo GEM (2003), os especialistas nacionais ouvidos se mostraram críticos em relação às condições para a sobrev

políticas e programas governamentais, pesquisa e desenvolvimento, respeito à propriedade intelectual, entre outros, como pode ser visto na tabela 3.

Algumas características parecem diferenciar as empresas encerradas das que ainda estão em atividade, conforme estudo levantado pelo SEBRAE (2005):

**Tabela 10**: Características do planejamento e da gestão das empresas abertas na JUCESP, entre 1999 e 2003.

| **Planejamento e gestão** | **Empresas Encerradas** | **Empresas em Atividade** |
|---|---|---|
| Planejamento antes de abrir (média) | 5,3 meses | 7,4 meses |
| Índice médio de itens planejados (1) | 53% (média de 7 itens) | 55% (média de 7 itens) |
| Sempre aperfeiçoou produtos | 73% sim | 85% sim |
| Sempre acompanhou receitas/despesas | 67% sim | 74% sim |
| Sempre fez propaganda/divulgação | 21% sim | 24% sim |
| Concorre(u) com grandes empresas | 43% sim | 51% sim |

Fonte: SEBRAE-SP (2005)

Notas: (1) média de 7 itens de planejamento (qualificação da mão-de-obra, número de clientes e hábitos de consumo, número de concorrentes, localização, aspectos legais do negócio, condições dos fornecedores e valor do investimento).

Outros hábitos que podem ser notados, e que diferenciam as empresas encerradas das que ainda estão em atividade são:

**Tabela 11**: Comportamento empreendedor nas empresas abertas na JUCESP, entre 1999 e 2003

| Comportamento empreendedor (1) | Empresas Encerradas | Empresas em Atividade |
|---|---|---|
| SEMPRE busca intensamente informações | 67% | 84% |
| SEMPRE se antecipa aos fatos | 59% | 75% |
| SEMPRE planeja/monitora cada etapa | 73% | 83% |
| SEMPRE sugue os objetivos (persistência) | 86% | 95% |
| SEMPRE enfrenta "riscos moderados" | 64% | 70% |
| SEMPRE busca qualidade e eficiência | 92% | 98% |
| SEMPRE estabelece objetivos e metas | 79% | 84% |
| SEMPRE "sacrifica-se" para atingir objetivos | 88% | 92% |
| SEMPRE acredita na sua capacidade | 95% | 98% |
| SEMPRE contata clientes e parceiros | 93% | 95% |

Fonte: SEBRAE-SP 2005

Notas: (1) os itens do comportamento empreendedor foram hierarquizados pelas maiores diferenças entre os percentuais.

Portanto, os dados citados anteriormente sugerem que as iniciativas criadas vêm se mostrando insuficientes para disponibilizar informação, suporte e infra-estrutura aos novos empreendedores e para garantir a continuidade dos negócios, demonstrando que ainda há várias lacunas no que diz respeito à criação e sobrevivência de novas empresas. Portanto, passa a ser de fundamental importância investigar os fatores contribuintes para a alta taxa de mortalidade, buscando subsídios para reduzir a vulnerabilidade das empresas nascentes e das novas empresas.

## 3.2 Mortalidade de empresas

Os termos dificuldade financeira e insolvência são muitas vezes encontrados na literatura sendo utilizados de forma indiscriminada. No entanto, alguns autores distingue claramente essas duas formas de situação indesejável m empresas. Para Wruck (1990, p.421), uma empresa se encontra em dificuldade financeira quando seu fluxo de caixa é insuficiente para cobrir as obrigações correntes. De forma semelhante, Ross, Westerfield & Jaffe (2002, p.683) definem dificuldade financeira como uma situação e

que uma empresa não gera fluxo de caixa suficiente para fazer um pagamento contratualmente devido.

Esta dissertação parte do pressuposto conceitual de que a mortalidade de pequenas empresas não acontece apenas como uma fase natural do seu ciclo de vida. As turbulências do ambiente empresarial têm aumentado, sobremaneira, trazendo cada vez mais desafios para a sobrevivência das empresas e, com maior força, para as pequenas empresas. A turbulência no ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões, ocasionando uma situação em que, cada vez menos, as organizações assistem passivamente aos acontecimentos sendo, ao contrário, atores do seu próprio destino. Neste contexto, pode-se deduzir que o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos como gestão estratégica passaram a se incorporar ao ferramental diuturno orientado para o controle da turbulência ambiental (OLIVEIRA, 1986). Algumas empresas, por outro lado, vêm adotando abordagens reativas na gestão, consumindo substanciais doses de esforço gerencial e recursos que, em conseqüência, não são utilizados para a gestão estratégica (CORREA & PROCHNO, 1998).

Neste contexto, a mortalidade pode ser também resultado de uma série de fatores ligados ao empreendedor, à empresa ou ao ambiente externo que podem acelerar o processo de morte da empresa. Gestão pode ser entendida como a atividade de conduzir uma empresa ao atingimento do resultado desejado (eficácia) por ela, apesar das dificuldades. Sendo assim, pode-se afirmar, sem medo de estar pintando com cores muito fortes, que todas as empresas que morreram tiveram algum problema de gestão, dentre outros possíveis.

Buscar-se-á, no entanto, uma isenção quanto à falência. Não se procurará valorar se a falência é boa ou ruim, pois ainda que individualmente ela possa provocar -além dos malefícios inequívoca e imediatamente observáveis, como a perda de postos de trabalho e a cessação de recolhimento de tributos- alguns contratempos ao seu entorno mais imediato, no âmbito macroeconômico ela é até necessária, pois filtra a economia, tornando os sobreviventes mais aptos, na medida em que apenas os mais fortes sobrevivem.

No mercado atual verifica-se que a cada dia mais e mais empresas se defrontam com

A análise por setores mostra que a menor taxa de mortalidade de empresas é a do setor industrial, com 10,1%. O comércio foi responsável pela criação e pela extinção do maior número de empresas. Em 2004, surgiram 387.275 novas empresas desse setor e foram fechadas 292.557. No comércio, o percentual de empresas que foram fechadas em 2004 foi de 11,6% e no setor de serviços ficou em 11,4%.

O estudo também apontou, além do elevado patamar de empresas fechadas, que a vida média das novas empresas é curta. Depois de sete anos, 45,1% das empresas criadas em 1997 já tinham sido fechadas em 2004. A maior taxa de sobrevivência das empresas ocorre nas de número elevado de pessoal. Após um ano de abertura, ainda existiam 80,1% das empresas com até quatro empregados e, na faixa de 500 ou mais funcionários, ainda existiam 93,8%.

No tocante ao aspecto geográfico, coube à região Norte (gráfico abaixo), as maiores taxas de mortalidade de empresas. Em São Paulo, a taxa de novas empresas foi de 14,9% em 2004, e a taxa de mortalidade, de 10,7% (contra 21,5% no Amapá).

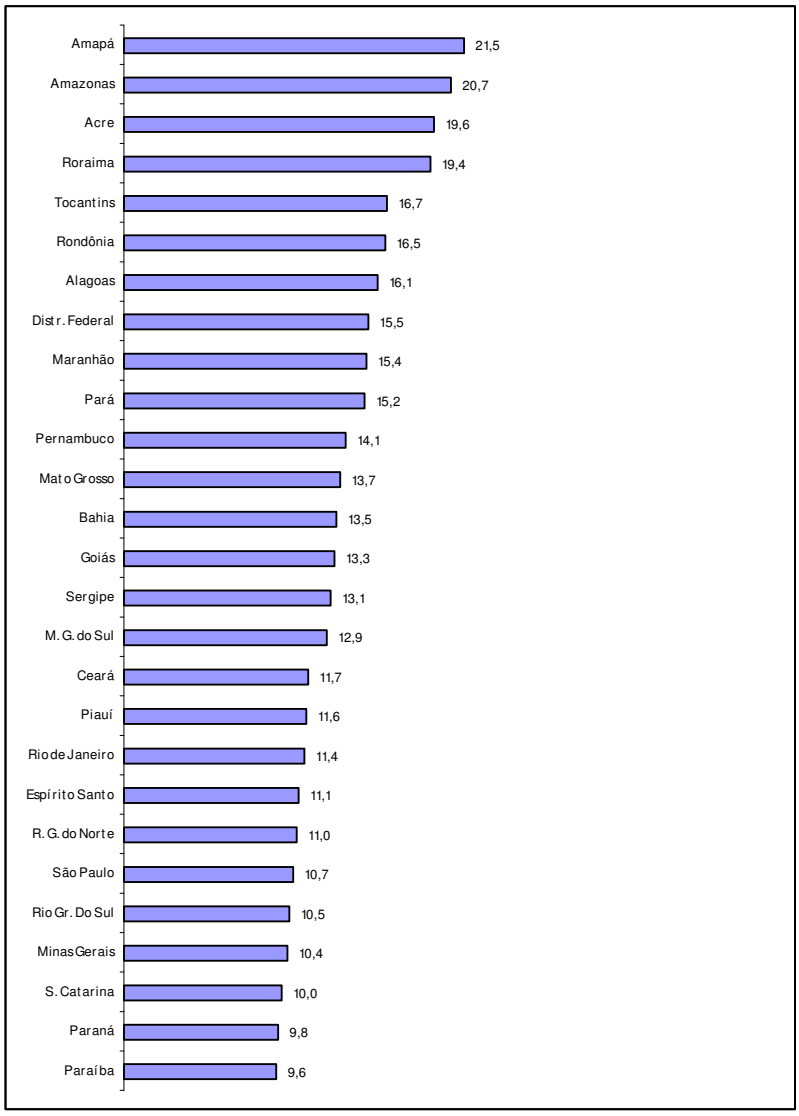



**Gráfico 5**: Mortalidade de empresas, por Estado

Fonte: IBGE (2004)

### 3.2.1 Estudos sobre mortalidade de empresas no mundo

As elevadas taxas de mortalidade de empresas sempre despertaram o interesse dos pesquisadores em diversas partes do mundo. Fitzpatrick fez o primeiro trabalho do qual se tem notícia (1932) acerca da previsão de falência e Davis (1939) já as estudava no final da década de 30. Sua pesquisa, realizada com base nos dados de empresa *Dun & Bradstreet*, mostra que, em algumas cidades dos Estados Unidos, a mortalidade de pequenas empresas chegava a 77,6% ao final do terceiro ano de existência. Os

$X_3 = \frac{\text{(Lucros antes dos juros e impostos)}}{\text{Ativo Total}}$

$X_3 = \frac{\text{(Lucros antes dos juros e impostos)}}{\text{Ativo Total}}$

$X_4 = \frac{\text{Valor de Mercado do Equity}}{\text{Exigível Total}}$

$X_5 = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$

Sendo que o valor de mercado do *equity* é definido pelo número de ações *vezes* o preço de mercado.

As médias obtidas foram as seguintes:

Grupo de Empresas Falidas: -0,29

Grupo de Empresas não Falidas: 5,02

Observa-se que, das cinco variáveis, quatro trabalham com o ativo total no denominador.

O autor usou algumas das conclusões a que Beaver havia chegado em seu estudo um ano antes, como a de que dados contábeis podem prever falência com até cinco anos de antecedência. Segundo Altman (1983, p.99), na maioria das vezes, os problemas fundamentais que levam o negócio a situações de dificuldade financeira estão dentro da própria empresa. A questão, então, passaria a ser quais indicadores seriam mais importantes para detectar o potencial de uma empresa estar caminhando em direção a uma situação de dificuldade financeira, e quais pesos atribuir para cada um desses indicadores.

Backer e Gosman verificaram que, no período de 1947 a 1975 houve queda nos índices de liquidez das empresas americanas. Para os autores, esta queda foi em virtude da insuficiência de fluxo de caixa para satisfazer o pagamento de dividendos e as necessidades de investimentos, adicionalmente ao esforço das empresas para elevar o ganho por ação a partir do aumento do nível de endividamento.

Os autores fizeram pesquisas abrangendo debêntures, crédito comercial e empréstimos bancários. Trabalharam com 33 índices financeiros que foram citados em entrevistas com bancos, agências de informações e companhias de seguro.

No estudo os índices foram classificados em quatro categorias: operacionais, alavancagem financeira, liquidez e fluxo de caixa.

Utilizaram como recursos estatísticos: teste T, análise fatorial e análise discriminante.

No início dos anos 70, Edmister (1972) buscou aplicar ferramentas para predizer a falência das pequenas empresas, baseado em análises financeiras e sofisticadas técnicas estatísticas com o objetivo de testar a hipótese de que a má gestão financeira contribui para a mortalidade precoce de pequenas empresas. Em seus estudos ele conclui que é possível predizer a falência de uma pequena empresa com até 5 anos de antecedência, com uma certa margem de erro, e que a má gestão financeira pode ser considerada um dos principais fatores que contribuem para a mortalidade precoce.

O Modelo ZETA®, desenvolvido por Altman, Haldeman & Narayanan em 1977 sucedeu o anterior Modelo Z-Score. Esse novo modelo, desenvolvido em parceria com uma empresa financeira privada, tinha capacidade de previsão de 90% para dados um ano antes da falência e de 70% para dados cinco anos antes. Este modelo privilegiou empresas de maior porte, ao contrário de modelos anteriores. Segundo Altman, as razões para desenvolver este novo modelo quase dez anos após a introdução do escore Z foram baseadas na verificação que, após esse período, houve uma mudança de tamanho das empresas que entravam em falência, exigindo que um novo modelo que contemplasse empresas de grande porte fosse desenvolvido. Foram analisadas 53 empresas que haviam entrado em falência e 58 que não haviam entrado.

A contribuição de Cochran (1981) deve ser ressaltada, principalmente pela sua capacidade de revisar a literatura existente até então e pela sua visão crítica dos estudos realizados, onde ele questiona os conceitos, definições e métodos utilizados, mostrando que há muita polêmica e complexidade no estudo da mortalidade de empresas.

Sua pesquisa identifica problemas conceituais e de definição que demonstram que não há uma uniformidade na definição do conceito de falência, para o qual existem pelo menos cinco definições conforme mostra a ilustração a seguir:

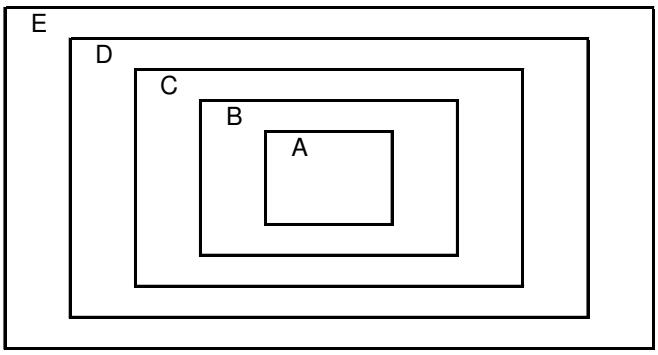



**Ilustração 2 –** Definições de Falência
Fonte: Cochran, 1981

A: Falência formal: empresas que deram baixa formal junto aos órgãos oficiais;
B: Encerramento das atividades com dívidas a credores sem baixa formal;
C: Encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal;
D: Empresas vendidas ou transformadas em outras atividades;
E: Descontinuidade da empresa por qualquer outra razão.

Para efeito desta pesquisa, será adotada a definição de falência formal, principalmente pela disponibilidade de informações junto aos órgãos oficiais, especialmente a junta comercial da cidade de São Paulo –objeto deste estudo.

Cochran explica que, dependendo do conceito que se tome por base, o resultado de uma pesquisa sobre mortalidade ou falência de empresas pode variar muito e gerar resultados pouco confiáveis, e que, quanto mais amplo o conceito, maior será a taxa de mortalidade encontrada. Apesar disso, ao revisar a literatura sobre o assunto, o autor identifica a falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio

como fatores contribuintes para a mortalidade mais citados pela maior parte dos autores pesquisados.

Em 1983, Altman (1983, p.6) comenta também o conceito de *failure*, segundo o qual a empresa se encontra em uma situação em que a ta de retorno sobre o capital investido é significativa e continuamente menor que as taxas mais comuns existentes para investimentos similares. Essa situação não implica que a empresa venha a estar ou esteja descumprindo com suas obrigações legais. Por outro lado, a insolvência está diretamente relacionada ao fato dela estar sem meios para realizar o pagamento de suas dívidas.

A insolvência pode ser separada em duas formas conceitualmente distintas:

- Insolvência baseada em fluxos (*flow-based insolvency*) ou insolvência técnica (*technical insolvency*), e
- Insolvência baseada em saldos (*stock-based insolvency*).

Segundo Altman (1983, p.6), a insolvência técnica diz respeito a uma falta e liquidez da firma que impossibilita o cumprimento de uma obrigação. Sendo assim, a insolvência técnica pode ser uma condição temporária. Já a insolvência baseada em saldos, segundo Wruck (1990, p.421), ocorre quando a firma tem valor econômico negativo, ou seja, o valor presente dos fluxos futuros é menor que o total de suas obrigações. Esse conceito de insolvência é mais grave pois indica segundo Altman (1983) uma situação crônica e não temporária.

A figura 3 representa esquematicamente as diferenças entre os conceitos de insolvência baseada em fluxos (ou insolvência técnica) e insolvência baseada em saldos. A insolvência associada a saldos ocorre quando o valor dos ativos de uma empresa é inferior ao valor de suas dívidas. Isso significa que o patrimônio líquido é negativo. A insolvência associada a fluxos se dá quando os fluxos de caixa são insuficientes para cobrir pagamentos determinados por contrato (Ross, Westerfield & Jaffe, 2002).

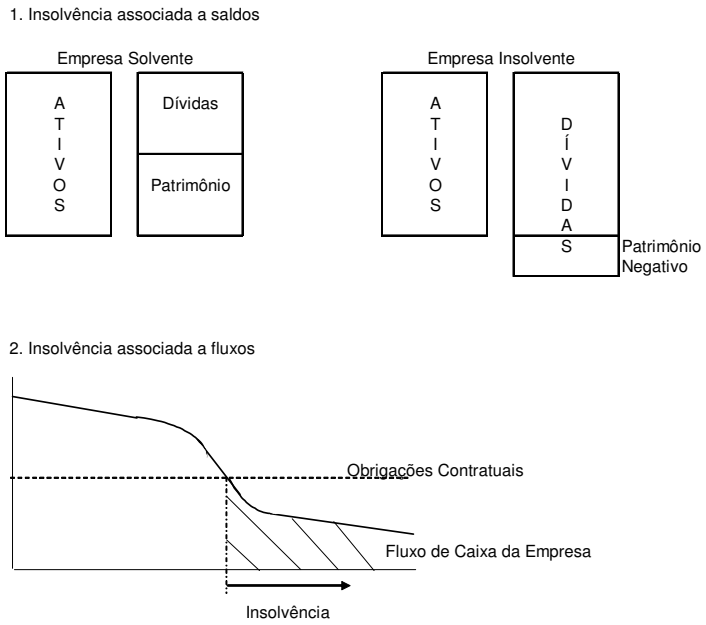



**Ilustração 3 -** Insolvência associada a saldos e insolvência associada a fluxos. Adaptado de: Ross, Westerfield & Jaffe (2002).

Holmes e Haswell (1989) reforçam esta visão afirmando que a competência gerencial e a falta de experiência no ramo também são considerados fatores contribuintes para a mortalidade precoce de pequenas empresas na Austrália. Seus estudos mostram que, das 418 empresas falidas entre os anos de 1981 e 1985, 90% tiveram sua morte associada a um dos dois fatores citados acima.

Para Adizes (1990) a criação e o desenvolvimento de um negócio só se dão pela real necessidade de consumidores empresariais ou finais ser satisfeita e ele considera este o primeiro fator associado à mortalidade precoce de pequenas empresas, visto que muitos negócios são abertos sem ter identificado uma necessidade existente no mercado a ser satisfeita.

Ele traça um ciclo de vida das organizações com base em fases de crescimento e envelhecimento que mostra os principais fatores que podem acelerar a mortalidade de uma empresa, conforme a ilustração 3.

O autor define que o ciclo de vida de uma empresa passa por 10 fases, e identifica disfunções que podem levar a empresa à morte em várias fases, porém para efeito desta pesquisa se considera apenas os fatores que aceleram a mortalidade infantil, ou seja, os que ocorrem nas fases de namoro e infância, cujas definições são as seguintes:

- Fase de namoro: É a fase da idéia e da concepção do negócio, duração de 6 meses a 1 ano, em média;
- Fase de infância: É a fase de abertura da empresa, ou seja, quando se coloca a idéia em prática, duração de 1 ano a 3 anos.

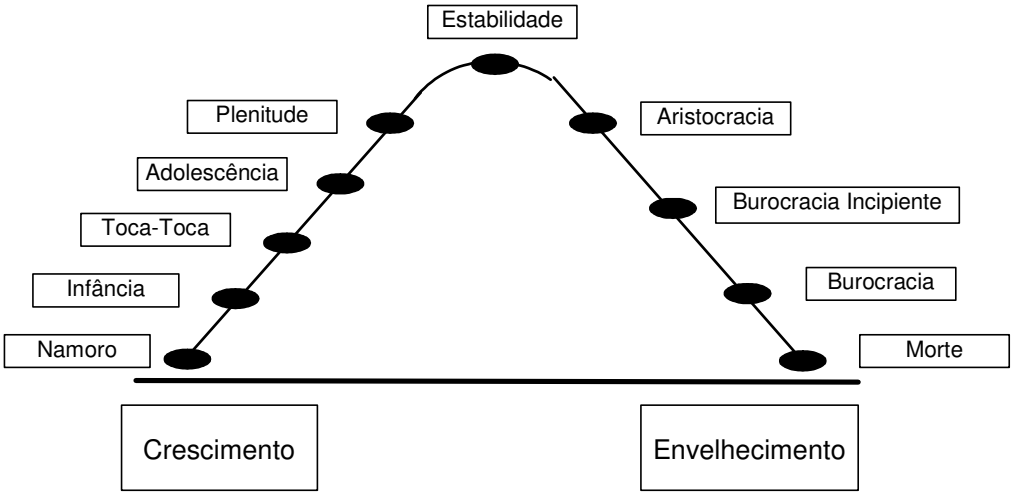



**Ilustração 4 –** Ciclo de Vida das Organizações
Fonte: Adizes, 1990

Em sua pesquisa, Adizes cita como principais causas da mortalidade infantil de empresas os seguintes fatores:

1. Sub-capitalização: É a tendência de subestimar a necessidade de dinheiro e capital de giro, devido ao entusiasmo do empreendedor durante o estágio da infância. Nesse caso, costumam ocorrer erros que podem levar a empresa à falência, quais sejam:
    a. Empréstimos de curto prazo para investimentos com retorno de longo prazo;
    b. Começar a vender com desconto para gerar dinheiro em caixa;
    c. Vender uma parte da empresa a capitalistas de risco com pouco compromisso com o negócio;

2. Baixo compromisso do fundador. Acontece por conta da baixa remuneração gerada nos primeiros anos, com muitas horas de trabalho e pouco retorno financeiro.
3. Intervenção Governamental: Se durante as primeiras fases ocorrem mudanças relevantes em leis e impostos, isso pode levar à morte;
4. Delegar funções importantes: por falta de tempo ou outro motivo, o empreendedor não participa das decisões importantes da empresa;
5. Estagnação: Manutenção da situação de Infância por mais de 3 anos, mostrando taxas de crescimento iguais ou menores que as dos anos anteriores;
6. Falta de foco: Envolvimento em muitos negócios sem sinergia entre eles, dividindo e pulverizando a atenção do empreendedor;
7. Ausência de sistemas administrativos: A empresa perde o controle; isso acontece principalmente com empresas familiares que não profissionalizam sua gestão;
8. Falta de criatividade: Ocorre depois da fase de namoro, onde a empresa passa a se ocupar cada vez mais com tarefas burocráticas;
9. Falta de informação técnica: Não utilizar consultoria de advogados e contadores, entre outros profissionais especializados, pode levar o empreendedor a cometer erros e levar a empresa à morte.

Outra conhecida classificação é a do BCG (Boston Consulting Group) que na década de 60 realizou estudos e verificou que há uma forte relação entre a participação de mercado (*market-share*) e o retorno sobre o capital.

Na composição de uma carteira de negócios, segundo a visão da matriz BCG, há unidades com necessidades variadas de investimentos, ou simplesmente de caixa, e também de geração de caixa para a empresa. Uma forma de se obter a composição eficiente dessa carteira está na maximização da geração de caixa e na minimização da sua aplicação. Resumidamente, as unidades de negócio são classificadas em quatro categorias de acordo com a geração e o consumo de caixa. A seguir, uma descrição de cada categoria:

**Estrelas**: empresas que estão num mercado de alto crescimento e possuem um alto market-share. Como o mercado está em rápido crescimento, a empresa necessita de elevados investimentos para acompanhar esse crescimento. Por possuir uma posição competitiva vantajosa, a empresa usufrui de economias de escala dada a sua curva de experiência, atingindo elevadas margens e, assim, gerando caixa. Resumindo, o caixa gerado é consumido pela própria unidade de negócio;

**Vaca Leiteira**: classificam-se as unidades neste grupo com características de um mercado em baixo crescimento mas com uma participação elevada no mercado. O market-share elevado garante a geração de caixa e o fato de estar em um mercado maduro (crescimento lento), significa que o consumo de caixa desse produto é menor.

**Abacaxi**: são empresas que possuem as duas situações desfavoráveis –pequena participação em um mercado de baixo crescimento. Devido a sua pouca participação no mercado, a sua curva de experiência não lhe é favorável para a obtenção de boas margens, ocasionando uma deficiência na geração de caixa. Possibilidades de investimentos nesse segmento tornam-se inoportunas pois o crescimento do mercado é baixo;

**Ponto de interrogação**: aquelas unidades que experimentam uma baixa participação no mercado em crescimento são conhecidos como um ponto de interrogação. O crescimento do mercado é atrativo para a empresa mas a empresa não consegue gerar caixa para esses investimentos dada a sua pouca participação de mercado. Portanto, essas unidades são consumidores de caixa e, futuramente, serão fornecedores de caixa.

Para a matriz BCG, o critério para se definir um mercado em crescimento é uma ta superior a 10% a.a. e o critério de definição de participação no mercado é a posição competitiva em relação ao maior concorrente.

Segundo a teoria de financiamento Pecking Order desenvolvida por Myers (1983), uma empresa que possua no seu portfólio uma unidade de negócio do tipo vaca leiteira e outra estrela ou ponto de interrogação optaria, primeiramente, por financiar novos projetos dessas duas últimas através de recursos gerados pela vaca leiteira, ou seja, recursos gerados internamente para então captar recursos de terceiros.

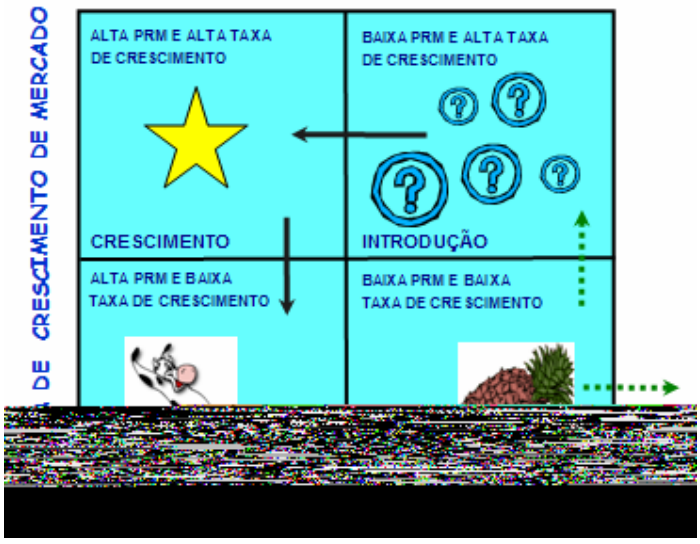



**Ilustração 5 -** Matriz BCG

Uma das críticas que se faz a esse modelo é a má interpretação dos seus resultados, pois não leva em consideração a relação entre as unidades. A decisão de aumentar o investimento num segmento 'ponto de interrogação' e diminuir numa unidade 'criança-problema' pode conduzir à perda de economia de escala existente entre as unidades, perda na eficiência das equipes de venda e canais de distribuição.

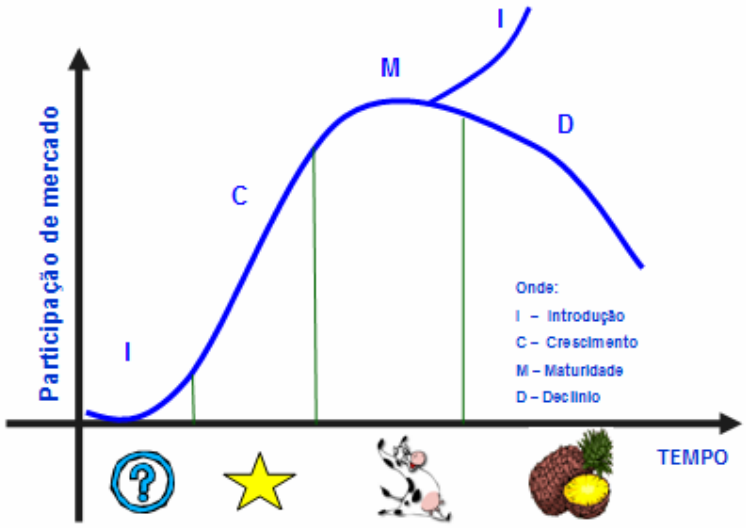



**Ilustração 6 -** Matriz BCG – Crescimento e share

Os estudos de Barrow (1993) nos mostram as razões pelas quais as pequenas empresas britânicas fecham, como se pode ver:

- Falta de experiência do empreendedor;
- Falta de estratégia de marketing;
- Avaliação demasiadamente otimista do tamanho do mercado;
- Subestimar o tempo de alavancagem do negócio;
- Falta de Capital de Giro;
- Custo de criação da empresa muito alto;
- Capacidade produtiva menor que a demanda;
- Escolha errada do ponto considerando maior volume de pessoas que o real;
- Seleção e gestão de pessoas sem competência para o negócio.

Audretsch (1995) em seu estudo sobre sobrevivência e crescimento, afirma que num período de 10 anos as empresas que tendem a sobreviver são aquelas que têm um tamanho maior, investem mais em inovação e, portanto, crescem mais rápido.

Além disso, segundo Bates (1995), o perfil do empreendedor influencia em grande escala a probabilidade de morte da empresa, pois, de acordo com sua pesquisa sobre empresas independentes e empresas franqueadas dos Estados Unidos, fica comprovado que empreendedores que buscam franquias têm menor propensão a assumir riscos, o que está ligado diretamente ao baixo retorno do negócio, levando à morte da empresa. Ele demonstra que pequenas empresas franqueadas possuem maiores taxas de descontinuidade do negócio e menor retorno que as empresas criadas de maneira independente.

Complementando as conclusões de Bates, os pesquisadores Birley e Niktari (1996) identificam outros quatro fatores ligados ao perfil dos empreendedores que contribuem para a mortalidade de pequenas empresas:

- Perfil inflexível, resistente a mudanças e não aceita procurar ajuda externa;
- Contrata equipe de baixa competência e com baixa experiência no ramo;
- Falta de planejamento;
- Falta de organização das operações da empresa.

Esta pesquisa encontrou alguns resultados que merecem destaque, entre eles o fato de que 41% dos empresários entrevistados dizem ter acreditado exageradamente na intuição e emoção, 60% confessam que não planejaram o negócio, 23% dizem que fizeram retiradas acima do que o negócio poderia suportar 3 33% não pediram auxílio externo, apesar de terem sentido dificuldades em competências que não possuíam, como área de tributos, área jurídica e de finanças.

Watson e Everett (1996) concluem em suas pesquisas que a hipótese de que quanto menor a empresa maior a probabilidade de morte é falsa, visto que não foram encontradas evidências de que as pequenas empresas faliram por serem pequenas, contrariando estudos anteriores. Os autores afirmam ainda que as principais causas associadas à mortalidade de pequenas empresas são: Falta de capital nos primeiros meses de operação, Falta de experiência do dono e Baixo nível de apoio externo solicitado nas áreas jurídica e contábil.

Ainda segundo os autores, a definição de pequena empresa também varia muito, o que influencia os resultados das pesquisas sobre mortalidade. As definições mais utilizadas consideram a receita total anual, o número de empregados e a fatia de mercado. Para efeito desta pesquisa, vai se utilizar a definição de receita total anual e número inferior a cinco empregados, pois estes são os conceitos utilizados pelo SEBRAE e pela Receita Federal para definir pequena empresa.

O planejamento tem sido apontado por muitos autores como fundamental para reduzir a probabilidade de morte de uma nova empresa, no entanto existe uma outra corrente de estudo liderada por Castrogiovanni (1996) que questiona esta associação e levanta algumas controvérsias sobre este tópico. Após ter pesquisado 220 empresas em todo o território americano, o autor chega a algumas conclusões sobre a influência do planejamento na sobrevivência das pequenas empresas.

Primeiramente, o autor mostra que apenas 51% das empresas que sobreviveram por mais de três anos, tinham planejamento formal quando começaram e que os resultados deste planejamento variaram muito dependendo do tipo de negócio. Dos 49% restantes, 70% afirmaram que prepararam Planos de Negócios simplesmente para conseguir investimento externo.

Entretanto, apesar de não encontrar relação direta entre sobrevivência, rentabilidade ou desempenho das empresas, Castrogiovanni afirma que um plano de negócios pode gerar alguns benefícios e contribuir para a redução da mortalidade, conforme a seguir:

- Planejar ajuda para conseguir capital e investimento;
- Planejar é um método de aprendizado que reduz riscos e incertezas;
- Planejar aumenta o nível de informação do empreendedor sobre o negócio;
- Planejar aumenta a eficiência operacional, comunicando as ações e objetivos aos membros envolvidos.

A conclusão final do autor coloca o contexto em que a empresa está sendo criada como principal fator associado à mortalidade, e as relações entre as variáveis podem ser vistas na ilustração 4.

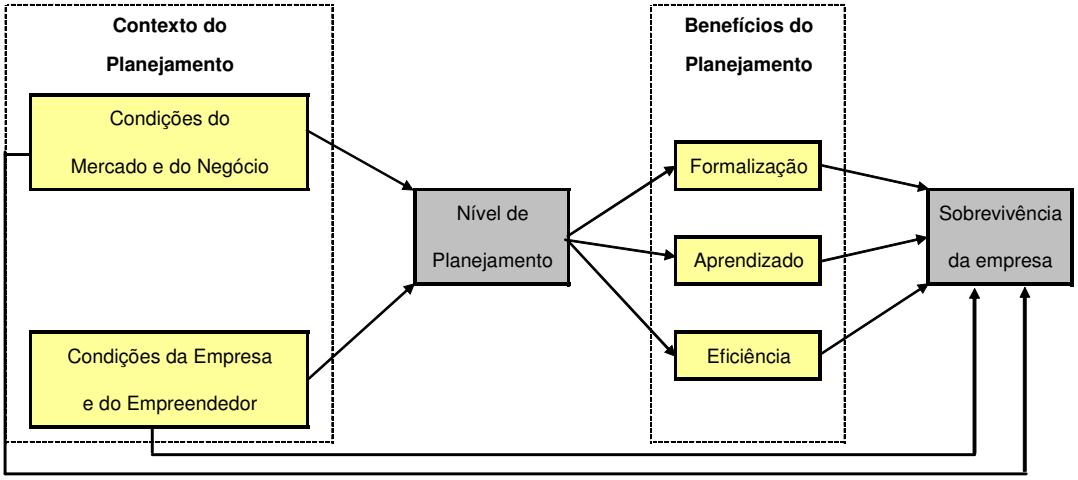



**Ilustração 7 –** Contexto do Planejamento de Novas Empresas
Fonte: Castrogiovanni, 1996.

Watson e Everett (1999) em estudo sobre os efeitos da indústria sobre a mortalidade de pequenas empresas afirmam que a probabilidade de falência em mercados com baixas barreiras de entrada é muito maior porque o nível de competição entre os concorrentes tende a ser extremamente elevado e, também, pois com a baixa barreira de entrada os

novos entrantes não necessitam ser *experts* no assunto, atraindo, com isso, potenciais aventureiros o que só faz aumentar a mortalidade.

Já Perry (2001) afirma, com base em uma pesquisa randômica que envolveu 152 empresas da base de dados da Dun &Bradstreet, que escrever um Plano de Negócios, ou seja, um planejamento formal, melhora o desempenho e reduz a probabilidade de morte das pequenas empresas, visto que mais de 50% das firmas pesqui

Riquelme e Watson (2002) concluem em uma pesquisa junto aos capitalistas de risco, bancos e instituições financeiras da Inglaterra, que os principais fatores contribuintes para a mortalidade de pequenas empresas, na opinião deles, são as seguintes:

- Falta de Experiência da equipe gerencial e da mão de obra;
- Mercado com baixo potencial de crescimento e alta concorrência;
- Produto/Serviço sem diferencial competitivo;
- Produto/Serviço com baixa tecnologia e inovação.

Estudo de Lussier (2006) apontam, contudo, em outra direção. Ele conduziu um experimento com 216 pares de empresas usando estatística bivariada para testar a hipótese de que os negócios com sucesso fazem melhor uso de todas as 15 variáveis da literatura. Os testes revelaram, no entanto, que em apenas duas delas: maior uso de consultores profissionais e seus pais possuíam um negócio anteriormente. De acordo com este estudo, uma empresa de sucesso deveria ter os lucros da média do setor, pelo menos. As empresas que falharam, por outro lado, são aquelas envolvidas em processos na corte ou ações envolvendo perdas a credores.

As 15 variáveis por ele estudadas foram:

1. Capital (suficiente)
2. Contabilização e controle financeiro (adequado)
3. Experiência prévia
4. Experiência gerencial
5. Planejamento
6. Ajuda profissional (consultor, advogado, contador)
7. Escolaridade
8. Funcionários (atração e retenção)
9. Adequação dos produtos e serviços (no tempo certo)
10. Ambiente macroeconômico (expansão ou recessão)
11. Idade do empreendedor (quanto mais maduro, melhor)
12. Sócios (a existência deles é positiva)
13. Pais (já tiveram um negócio)
14. Acionistas minoritários
15. Marketing (habilidade em)

De acordo com a literatura pesquisada pelo autor as empresas de sucesso deveriam ter mais recursos favoráveis em todas as 15 variáveis. A realidade, no entanto, mostrou que as empresas de sucesso apenas fizeram mais uso de consultores profissionais e seus pais possuíam um negócio. Por outro lado –e indo contra o que preconizavam os estudos anteriores- os empreendedores dos negócios que falharam possuíam maior grau de escolaridade e melhor time de apoio. Segundo o autor esta diferença ocorreu porque dentre os vinte trabalhos pesquisados, apenas 5 tinham uma boa pesquisa empírica, as demais ou foram baseadas em fontes secundárias ou em opiniões. Neste estudo apenas 4 das variáveis apresentaram grandes variações dentre as 15 estudadas (e duas eram em sentido contrário ao esperado). Em todas as variáveis houve exceções.

### 3.2.2 Estudos sobre mortalidade de empresas no Brasil

Ao contrário do que ocorre em outros países, principalmente nos Estados Unidos, o Brasil não possui muitos estudos com aplicação de metodologia de pesquisa científica sobre a mortalidade de pequenas empresas, e não possui uma sistematização do estudo sobre este assunto, como a Dun & Bradstreet, que realiza pesquisas periódicas sobre falência e fechamento de empresas, embora o SEBRAE tenha começado a estudar este tema.

Foi desenvolvido (Elizabetsky, 1976) um "Modelo Matemático para decisão de Crédito no Banco Comercial". Foi utilizada análise discriminante para um grupo de 373 empresas, sendo 99 más e 274 boas. Essas empresas foram escolhidas no ramo de confecções em virtude de ser o setor que apresentava os maiores problemas de liquidez na época.

Inicialmente foram selecionados 60 índices e através de análise de correlação foi reduzida a quantidade de variáveis, chegando a 38 índices.

Posteriormente foi feito um teste com 54 empresas e verificado o percentual de acerto para três modelos distintos, sendo um com 5 variáveis, outro com 10 variáveis e o último apresentando 15 variáveis.

Verificou-se que à medida que foram aumentando o número de variáveis não surgiram novas combinações de índices com peso suficiente para eliminar alguns dos índices que estavam nos modelos anteriores.

Adicionalmente , o sinal dos coeficientes das variáveis não se alterava nos três modelos.

Kanitz (1978) construiu o termômetro da insolvência, seguindo uma linha semelhante à dos trabalhos de Altman.

Kanitz apresenta como fórmula de cálculo do fator de insolvência:

$$\text{Fator de Insolvência} = 0{,}05X_1 + 1{,}65X_2 + 3{,}55X_3 - 1{,}06X_4 - 0{,}33X_5$$

Sendo:

$$X_1 = \frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

$$X_2 = \frac{\text{(Ativo Circulante + Realizável LP)}}{\text{(Passivo Circulante + Exigível LP)}}$$

$$X_3 = \frac{\text{(Ativo Circulante - Estoques)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X_4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

$$X_5 = \frac{\text{(Passivo Circulante + Exigível LP)}}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

Para este modelo, uma empresa com o Fator de Insolvência entre 0 e 7 está na faixa de solvência; entre -3 e 0, na região de penumbra, ou indefinida. A zona de insolvência é compreendida na faixa entre -7 e -3.

Dos 5 índices usados por Kanitz, três deles são índices de liquidez:

$X_2$ = Liquidez Geral
$X_3$= Liquidez Seca
$X_4$ = Liquidez Corrente

Comparando este modelo com o de Altman, verifica-se que enquanto o modelo de Kanitz tem como base a liquidez, o de Altman utiliza como base o ativo total.

Matias (1978) usou a técnica de análise discriminante no trabalho desenvolvido com um grupo de 100 empresas de diversos ramos de atividade, sendo 50 solventes e 50 insolventes. Foram definidas como empresas solventes aquelas que desfrutavam de crédito amplo pelo sistema bancário, sem restrições ou objeções a financiamentos ou empréstimos e as insolventes, aquelas que tiveram processo de concordata requerida e/ou deferida, e/ou falência decretada.

A função discriminante final, após serem testados vários índices, foi:

$$Z= 23,792X_1 - 8,260X_2 - 8,868X_3 - 0,764X_4 + 0,535X_5 + 9,912X_6$$

Sendo:

$X_1 = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Total}}$

$X_2 = \frac{\text{Financiamentos e Empréstimos Bancários}}{\text{Ativo Circulante}}$

$X_3 = \frac{\text{Fornecedores}}{\text{Ativo Total}}$

$X_4 = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$

$X_5 = \frac{\text{Lucro Operacional}}{\text{Lucro Bruto}}$

$X_6 = \frac{\text{Disponível}}{\text{Ativo Total}}$

Foram obtidas as seguintes médias, com o desvio-padrão de 3,328 para ambos os casos:

Empresas Solventes = 11,176
Empresas Insolventes = 0,321

Das 50 empresas solventes, 44 foram classificadas corretamente, 1 incorretamente e 5 na região de dúvida. Das insolventes, 45 foram classificadas corretamente, 2 erroneamente e 3 na região de dúvida, totalizando 50 empresas.

Topa (1979) realizou um estudo em que Silva (p. 282, 2003) destaca dois fatores a serem abordados na análise financeira.

Os Fatores Determinantes servem para traçar o perfil da empresa, sendo alguns deles subjetivos, como o Caráter (o conceito da empresa no mercado de atuação). Os Fatores Complementares e exógenos, como situação conjuntural do ramo de atividade, capacidade gerencial, organização e controles da empresa.

O modelo foi submetido à comprovação empírica, utilizando o Teorema de Bayes, tendo sido constatado seu sucesso em um teste com 55 empresas. Os instrumentos quantitativos juntamente com os subjetivos reforçam a idéia de complementaridade nas análises.

O estudo de Altman et al (1979) foi baseado no nível de endividamento sobre o patrimônio líquido de uma amostra de empresas brasileiras, tendo observado que este índice cresceu de 85% para 110,5% no período de 1970 a 1975. Adicionalmente, observaram que as despesas financeiras tiveram um crescimento percentual superior ao Lucro Líquido antes do Imposto de Renda. Concluindo que, no geral, as empresas estavam se endividando em escala crescente e que as despesas financeiras estavam afetando de forma significativa os resultados.

Fizeram adicionalmente um análise dos registros de falências e concordatas em São Paulo e no Rio de Janeiro e observaram que houve uma queda no período entre 1973 e 1976. A metodologia de trabalho foi a análise discriminante, utilizando 23 empresas com problemas financeiros (EPF) e 35 empresas do mesmo porte e ramo, sem problemas financeiros (ESPF). Trabalharam com o balanço de 3 exercícios, utilizando para as EPF balanço do ano anterior ao exercício em que ocorreu a falência ou problemas e para as ESPF, balanços dos anos correspondentes.

As variáveis explicativas foram baseadas no modelo de Altman, em 1968, nos Estados Unidos, com adequação aos demonstrativos das empresas brasileiras.

Os modelos foram os seguintes:

$$Z1 = -1,44 + 4,03X_2 + 2,25X_3 + 0,14X_4 + 0,42X_5$$

ou

$$Z2 = -1,84 - 0,51X_1 + 6,32X_3 + 0,71X_4 + 0,52X_5$$

Sendo:

$$X_1 = \frac{\text{(Ativo Circulante – Passivo Circulante)}}{\text{Ativo Total}}$$

$X_2 = \frac{\text{(Não Exigível – Capital aportado pelos acionistas)}}{\text{Ativo Total}}$

$X_3 = \frac{\text{(Lucros antes dos juros e impostos)}}{\text{Ativo Total}}$

$X_4 = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Exigível Total}}$

$X_5 = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo Total}}$

Sendo que, "Não exigível menos capital aportado pelos acionistas" corresponde a Reservas mais Lucros Acumulados.

Os modelos Z1 e Z2, segundo os autores, apresentam resultados análogos, tendo como ponto crítico, ou seja, ponto de corte, em zero. No modelo Z1, os autores comentam que a variável X1 não contribuía para o poder explicativo do mesmo, além de apresentar sinal contrário à lógica e a intuição.

Por outro lado, o modelo Z2 não inclui a variável X2 devido à dificuldade de quantificar os lucros retidos com base apenas nos balanços recentes. Para Z1 foi observada uma faixa crítica (penumbra) entre -0,34 e 0,20; para valores acima de 0,20, empresas sem problemas financeiros (ESPF) e abaixo de -0,34, empresas com problemas financeiros (EPF).

Segundo os autores, o modelo teve precisão de 88% na classificação de empresas quando utilizado um ano antes da constatação de problema financeiro e de 78% quando aplicado com três anos de antecedência.

Pereira da Silva (1982) desenvolveu um modelo baseado em análise discriminante, introduzindo novos índices financeiros e testando outros fatores como segmentação das

empresas e horizonte de tempo. O modelo pode ser representado pela seguinte equação básica:

$$Z = \text{Constante} + X_1a_1 + X_2a_2 + X_3a_3 + ....X_na_n$$

Sendo:

Z = valor da função que servirá para classificar a empresa
$A_1$, $a_2$, $a_3$, ....$a_n$ = coeficientes dos índices X1, X2, X3,...Xn
$X_1$, $X_2$, $X_3$, ...$X_n$ = índices selecionados

A sua aplicabilidade é para operações de curto prazo para empresas médias e grandes. Para longo prazo, sugere-se uma análise mais abrangente e prospectiva. Não é aconselhado para empresas de pequeno porte em virtude da qualidade de seus demonstrativos contábeis.

Caso esses demonstrativos sejam confiáveis o modelo pode ser aplicado, porém com algumas restrições em virtude de a pequena empresa poder apresentar características muito particulares.

O modelo pode ser aplicado em empresas comerciais e industriais para avaliação da saúde financeira destas empresas, tendo um modelo específico para cada setor.

Adicionalmente, o modelo apresenta características temporais, sendo que a medida em que a empresa se aproxima do período de concordata, os índices são alterados.

Outro fator a ser ponderado no modelo é que são consideradas as características regionais, sendo que o mesmo se torna mais eficiente à medida em que é regionalizado.

Por último, este modelo utiliza, além dos índices tradicionais, novos índices que têm como objetivo, medir aspectos dinâmicos ligados ao ciclo financeiro das empresas, a capacidade de crescimento e de geração de recursos das mesmas, bem como aspectos relativos às suas estruturas de capitais.

Em um segundo passo, foi definida a probabilidade de perda para um dos clientes e a partir desta informação, os mesmos foram enquadrados de acordo com a Classificação definida pelo Banco Central, Resolução 2682/99.

A partir deste enquadramento, foi definido o percentual que poderia ser provisionado como perda para cada cliente, obtendo posteriormente, o valor total de provisão para devedores duvidosos.

O modelo apresentou uma explicação de 91,26% de todos os casos corretamente.

Azevedo (1992) em sua pesquisa, afirma que entre as causas de insucesso constam:

- Falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica do empreendedor;
- Instabilidade econômica;
- Falta de crédito no mercado.

Estudou-se, também, alguns trabalhos que se utilizaram das RNA (Redes Neurais Artificiais), porém decidiu-se por não seguir adiante dadas as críticas que se faz ao seu uso em Finanças como um modelo de previsão de falências, pois ele não sabe dizer como cada um dos fatores (indicadores contábeis) escolhidos para o modelo contribui para a resposta apresentada. Além disso, os pesos entre as conexões não podem ser interpretados de maneira tão óbvia quanto é possível em uma análise discriminante (MEDSKER et al, 1993).

Como afirma Hawley et al (1996), a estrutura interna das RNA tornam difícil seguir os passos usados para alcançar o resultado final, tornando o sistema uma espécie de caixa preta.

Já, segundo Santos e Pereira (1995), os motivos que efetivamente têm levado muitos empreendimentos novos ao fracasso, podem ser divididos da seguinte maneira:

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:

- Falta de experiência empresarial anterior;
- Falta de competência gerencial.

Na área mercadológica:

- Desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto ou serviço.

Na área técnico-operacional:

- Falta de qualidade nos produtos e serviços;
- Localização errada do imóvel ou do ponto;
- Problemas na relação com os fornecedores;
- Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.

Na área financeira:

- Imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- Política equivocada de crédito aos clientes;
- Falta de controles de custos e de gestão financeira.

Na área jurídica/organizacional:

- Estrutura organizacional inadequada;
- Falta de planejamento e informações gerenciais;
- Ausência de inovações gerenciais.

Para o SEBRAE (out/1999) os entraves mais relevantes ao êxito dos negócios no país são: baixo nível de escolaridade e renda do empreendedor, que por falta de crédito junto às instituições financeiras, utiliza capital próprio ou da família, o que limita o crescimento da empresa e a torna vulnerável às oscilações e à sazonalidade do mercado. Além disso, a legislação, também é citada como injusta, pois o tratamento dado é semelhante a todas as empresas, independente do seu tamanho.

Em outro estudo sobre micros e pequenas empresas, o SEBRAE (dez/1999) afirma que a taxa de mortalidade das empresas paulistas é de 35% no primeiro ano e, em termos acumulados, é de 46% no segundo ano e 56% no terceiro ano de atividade.

Do 13 milhões de empreendimentos brasileiros analisados pelo GEM (2001), 85% não tinham condições de expansão no mercado, não usavam tecnologia de ponta e não ofertavam produtos inovadores, o que representa um baixo nível de competitividade e, portanto, comprometendo a capacidade de sobrevivência no longo prazo.

Uma das dificuldades mais relevantes enfrentadas pelos empreendedores no Brasil repousa no fato de que, de acordo com o GEM (2002), 55% dos adultos que abriram novas empresas no país o fizeram em função da necessidade, ou seja, não tiveram condições de encontrar qualquer outro trabalho, e demonstram pouca ou nenhuma experiência com o tipo de empreendimento que pretendam criar. Pode-se dizer que o empreendimento, na maioria dos casos, não foi aberto por vocação, más por exclusão (de oportunidades e alternativas, como um novo emprego).

Dentre os países pesquisados pelo GEM (2002), o Brasil é o que tem a maior taxa de empreendedorismo por necessidade, e este índice vem subindo já que em 2001 ele foi de 48%, mostrando-se como um fator negativo, pois as empresas criadas por conta de uma oportunidade de negócio têm mais chances de sobreviver. Já no GEM (2005) o Brasil ocupa a 15ª. posição no *ranking* do empreendedorismo por oportunidade e a 4ª. posição no *ranking* de empreendedorismo por necessidade. Portanto evidencia-se, cada vez mais, a influência do empreendedorismo por necessidade na posição do Brasil em relação aos demais países.

Ainda segundo a pesquisa que Viapiana (2001) realizou com micros e pequenas empresas do Rio Grande do Sul, as razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica e tecnológica dos empreendedores, além da falta de organização do tempo e da centralização de tarefas.

Em estudo realizado pelo SEBRAE (2004) os empresários entrevistados citaram como possíveis causas para o fechamento das empresas as razões da tabela abaixo:

**Tabela 12 -** Condições que afetam o empreendedorismo no Brasil

| | Empresas | |
|---|---|---|
| **Dificuldades/razões** | **Extintas** | **Ativas** |
| Falta de capital e giro | 42% | 42% |
| Falta de clientes | 25% | 14% |
| Problemas financeiros | 21% | 15% |
| Maus pagadores | 16% | 18% |
| Falta de crédito bancário | 14% | 19% |
| Recessão econômica no país | 14% | 35% |
| Outra razão | 14% | 3% |
| Ponto / local inadequado | 8% | 4% |
| Falta de conhecimentos gerenciais | 7% | 8% |
| Problemas com a fiscalização | 6% | 6% |
| Falta de mão-de-obra qualificada | 5% | 17% |
| Instalações inadequadas | 3% | 4% |
| Carga tributária elevada | 1% | 68% |
| Concorrência muito forte | - | 32% |
| Desconhecimento do mercado | - | 4% |

Fonte: SEBRAE (2004)

Quando rearranjadas em categorias, elas ficaram assim distribuídas:

**Tabela 13 –** Razões para Fechamento das Empresas

| Categoria | Ranking | Dificuldades/Razões | Empresários que responderam esta questão |
|---|---|---|---|
| Falhas Gerenciais | 1o. | Falta de Capital de Giro | 42% |
| | 3o. | Problemas Financeiros | 21% |
| | 8o. | Ponto / Local Inadequado | 8% |
| | 9o. | Falta de Conhecimentos Gerenciais | 7% |
| Causas Econômicas Conjunturais | 2o. | Falta de Clientes | 25% |
| | 4o. | Maus Pagadores | 16% |
| | 6o. | Recessão Econômica no país | 14% |
| Logística Operacional | 12o. | Instalações Inadequadas | 3% |
| | 11o. | Falta de mão-de-obra qualificada | 5% |
| Políticas Públicas e Arcabouço Legal | 5o. | Falta de crédito bancário | 14% |
| | 10o. | Problemas com a Fiscalização | 6% |
| | 13o. | Carga Tributária Elevada | 1% |
| | 7o. | Outra Razão | 14% |

Fonte: SEBRAE (2004)

Santos (2003) desenvolveu um modelo de pontuação para controle do risco de crédito para uma empresa no ramo de eletroeletrônicos. O trabalho foi apresentado na Universidade de Brasília. Foram pesquisadas 90 empresas do ramo de eletroeletrônicos, que atuam como distribuidores, revendas ou consumidores.

Os dados financeiros foram coletados nos Balanços Patrimoniais das empresas.

Com base nestes dados foram gerados resultados para os Modelos de Análise Discriminante e de Regressão e posteriormente os resultados foram comparados com outros modelos: Kanitz, Altman e Mota.

Com aplicação da análise discriminante, foi obtida a seguinte função:

$$Y= 0,150 + 0,121X_1 – 0,460X_2 + 0,317X_3 + 0,379X_4$$

Onde:

$X_1$ = Duplicatas a Receber / Ativo Total;
$X_2$ = Ativo Circulante;
$X_3$ = Prazo Médio de Pagamento a Fornecedores;
$X_4$ = Resultado Operacional Líquido;

O prazo médio de pagamento a fornecedores é obtido pela divisão do total de fornecedores pelo custo das mercadorias vendidas e multiplicado por 360 (dias).

Entretanto, foi detectada similaridade entre os grupos, não ocorrendo discriminação. Um modelo plenamente confiável deve apresentar grupos diferentes entre si.

Utilizando a variável dicotômica (0 = bom pagador e 1 = mau pagador) como variável dependente, foi aplicado o modelo LOGIT e como variáveis independentes mais significantes, o ativo circulante e a composição do endividamento.

No modelo obteve-se o valor de Beta de 0,051 para a variável Ativo Circulante e de 0,129 para a Composição do Endividamento.

No entanto, com a aplicação do modelo foram classificadas corretamente apenas 38 empresas de um total de 90.

Filardi (2006) concentrou seus estudos na cidade de São Paulo. Tomou como base as micro e as pequenas empresas. Para tanto, procurou responder à questão: "É possível identificar e caracterizar um conjunto de fatores contribuintes para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas estudadas?". Ele trabalhou com um conjunto de dezesseis hipóteses, de aspecto amplo e, a partir delas, desenvolveu seu trabalho. Ao final, dividiu os fatores por ele observados, em três grandes blocos, a saber:

**Tabela 14 –** Classificação dos fatores contribuintes para a mortalidade

| 1. O EMPREENDEDOR | 2. O NEGÓCIO | 3. O AMBIENTE EXTERNO |
|---|---|---|
| • Competência na gestão empresarial;<br>• Experiência no ramo;<br>• Nível de escolaridade;<br>• Profissionalização da relação com sócios. | • Acesso ao crédito;<br>• Mão-de-obra qualificada;<br>• Planejamento estratégico;<br>• Suporte jurídico e contábil;<br>• Qualidade produtos/serviços;<br>• Inovação produtos/serviços. | • Burocracia legal, fiscal;<br>• Competição dos concorrentes;<br>• Demanda dos clientes;<br>• Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros;<br>• Carga de impostos e tributos;<br>• Aspectos econômicos, políticos, tecnológicos, sociais e ambientais. |

Fonte: Filardi (2006)

## 3.3 Fatores contribuintes para a mortalidade

Neste tópico busca-se organizar os principais fatores e, dentre estes, destacando os financeiros, que contribuem para a mortalidade precoce de novas empresas, classificando e analisando estes fatores com o objetivo de levantar hipóteses que expliquem a alta taxa de mortalidade das empresas nos primeiros anos de atividade.

Conforme Altman (1968), a insolvência de uma empresa é declarada quando os acionistas recebem uma rentabilidade pelos seus investimentos inferior à rentabilidade ofertada pelo mercado a investimentos de risco similar.

Já para Lev (1978), o estado de insolvência de uma empresa pode ocorrer quando esta se vê incapacitada para pagar as suas obrigações financeiras na data do vencimento, bem como quando seus ativos forem inferiores ao valor de seus passivos.

De acordo com Famá e Grava (2000) intimamente ligada à liquidez das empresas , a insolvência tem no inadimplemento seu primeiro efeito, senão sintoma. Quando uma empresa deixa de honrar um compromisso, isto pode dever-se apenas a uma alocação inadequada de recursos, isto é, a empresa possui recursos suficientes para saldar uma dívida, mas não consegue fazê-lo com a rapidez necessária para cumprir seus compromissos em dia.

Já, com relação aos sintomas apresentados pelas empresas que caminham em direção da insolvência, pode-se destacar o que Ross (1996) afirma: redução de dividendos, fechamento de instalações, prejuízos constantes e quedas substanciais no preço de ações, dentre outros.

De acordo com Filardi (2006), os fatores que contribuem para a mortalidade precoce de empresas são diversos e as pesquisas já realizadas apontam em várias direções. Em resumo, podem ser listadas dentre outras, as seguintes variáveis que contribuem para o processo de mortalidade precoce das empresas.

1. Falta de experiência do empreendedor;
2. Baixo nível de escolaridade do empreendedor;
3. Falta de habilidade na gestão empresarial do empreendedor;
4. Falta de profissionalização em relação com os sócios;
5. Falta de acesso ao crédito;
6. Falta de mão-de-obra qualificada;
7. Falta de planejamento estratégico;
8. Falta de consultoria especializada (contábil e jurídica);
9. Baixa qualidade do produto/serviço;

10. Baixa inovação de produtos e serviços (diferenciação);
11. Dificuldade de pagar os impostos e tributos;
12. Dificuldade em atender aos procedimentos legais, fiscais e tributários;
13. Falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado;
14. Dificuldade de atrair e manter clientes;
15. Falta de profissionalização na relação com parceiros comerciais (fornecedores, representantes e distribuidores);
16. Problemas com o ambiente externo (econômico, político, tecnológico, sócio-ambiental).

Novo estudo do SEBRAE (2005) foi elaborado, tendo pos base as informações disponíveis. Identificou-se um padrão de classificação das variáveis estudadas que permite agrupá-las em, pelo menos, seis grandes conjuntos de fatores determinantes para a mortalidade. Estes são apresentados no quadro seguinte:

**Tabela 15 -** Principais causas da mortalidade das empresas

| ITENS | PRINCIPAIS PROBLEMAS |
|---|---|
| A- Comportamento empreendedor | Características (conhecimentos, habilidades e atitudes) empreendedoras insuficientes. Precisam ser aprimoradas. |
| B – Planejamento prévio | Falta planejamento antes da abertura (quando ele existe é insuficiente). |
| C – Gestão empresarial | Deficiências na gestão do negócio (ex.: aperfeiçoamento de produtos, fluxo de caixa, propagada, gestão de custos e busca de apoio/auxílio). |
| D – Políticas de apoio | Insuficiência de políticas de apoio (peso dos impostos, burocracia, falta de crédito e de políticas de compras governamentais). |
| E – Conjuntura econômica | Baixo crescimento da economia (demanda fraca e concorrência informal forte). |
| F – Problemas "pessoais" | Problemas particulares com sócios, de sucessão, de saúde e falta de segurança prejudicam o negócio. |

Fonte: SEBRAE-SP (2005)

A ordem de apresentação dessas causas da mortalidade não expressa hierarquia de importância, mas sim a lógica de criação de um negócio. O empreendedor tende a ser mais bem sucedido se seus conhecimentos, habilidades e atitudes são desenvolvidos, ao longo de sua formação educacional/cultural, antes de abrir seu negócio. Características

como a busca intensa por informações para tomar decisões, se antecipar aos problemas ou às oportunidades, monitorar cada etapa de um projeto, definir metas, ser persistente para atingi-las e estar aberto para tomar “riscos calculados” são, por exemplo, características que podem ser desenvolvidas nas pessoas ao longo de seu processo de escolarização

Quando os próprios empresários que encerraram suas atividades foram questionados, os motivos se alteraram ligeiramente:

**Empresas encerradas**

**Empresas encerradas**

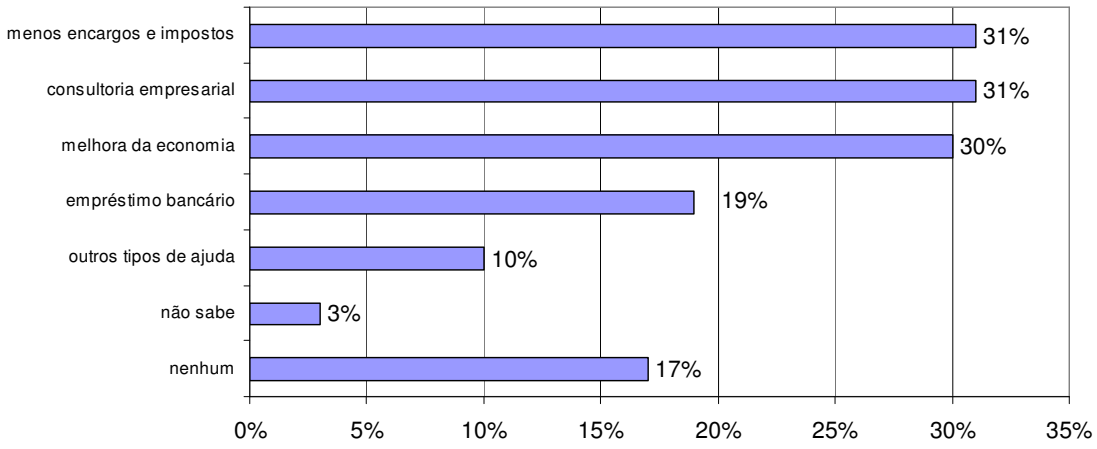



**Gráfico 7**: Auxílio que teria sido útil para evitar o fechamento
Fonte: SEBRAE-SP/2005

Com base nesta pesquisa e nas versões anteriores, verifica-se que na maioria dos casos, não é possível atribuir a mortalidade de empresas a apenas uma ou duas causas isoladas. Em geral, o insucesso empresarial resulta, quase sempre, da combinação de vários fatores diferentes, os chamados "fatores contribuintes". A probabilidade de fechamento de um empreendimento é maior quanto maior o número de fatores negativos que acumula.

Verifica-se que a taxa de mortalidade das empresas com 5 anos se assemelha `s taxas de 3 e 4 anos. Isso reforça a percepção de que as taxas de mortalidade são elevadas nos primeiros anos de atividade e que tendem a crescer de forma mais lenta a partir do terceiro ano de atividade, vindo a se estabilizar.

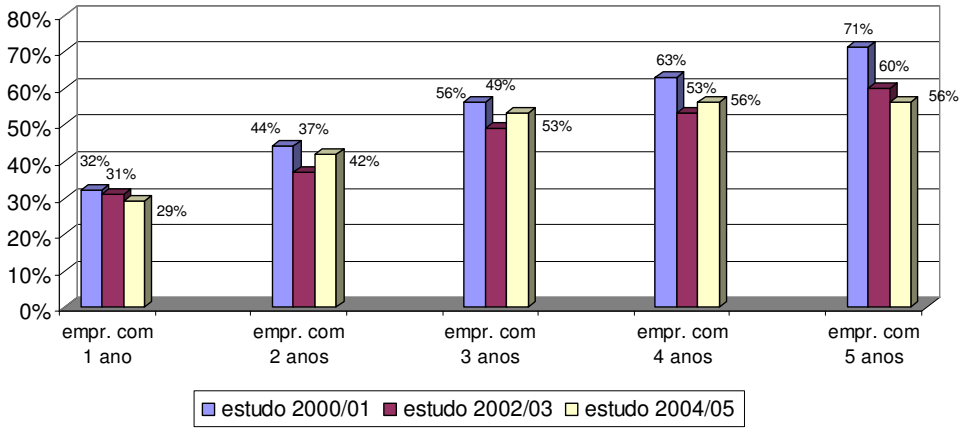



**Gráfico 8**: Comparação de taxas: estudos anteriores versus estudo atual

Fonte: SEBRAE-SP (2005)

**Tabela 16 -** Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos

Comparação dos estudos 2004/05 X 2002/03)

| | **2004/05** | **2002/03** |
|---|---|---|
| 1º. | comportamento empreendedor pouco desenvolvido | falta de planejamento prévio |
| 2º. | falta de planejamento prévio | gestão deficiente do negócio |
| 3º. | gestão deficiente do negócio | atividade econômica deprimida |
| 4º. | insuficiência de políticas de apoio | insuficiência de políticas de apoio |
| 5º. | conjuntura econômica deprimida | problemas pessoais |
| 6º. | problemas pessoais dos proprietários | |

Fonte: SEBRAE-SP (2005)

Pode-se concluir que nada -ou quase nada- mudou de um estudo para o outro, exceto a constatação de que o comportamento/cultura empreendedora ainda é pouco desenvolvida/incentivada (apontada como o fator mais importante). Os demais itens sofreram pouca alteração, caindo uma posição cada um, exceto o 4º. colocado da pesquisa anterior, "Insuficiência de políticas de apoio", que continua na mesma posição.

## 3.4 Micro e pequena empresa

Não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micros e pequenas empresas. Observa-se, na prática, uma variedade de critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor, ora baseando-se no valor do faturamento, ora no número de pessoas ocupadas, ora em ambos. A utilização de conceitos heterogêneos decorre do fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (regulamentação, crédito, estudos, etc.).

O Quadro 1 sintetiza os critérios adotados para enquadramento de micros e pequenas empresas no Brasil.

O critério de classificação das MPE's por número de pessoas ocupadas não leva em conta as diferenças entre atividades com processos produtivos distintos, uso intensivo de tecnologia da informação (Internet, *e-commerce*, etc.) e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, podendo ocorrer em algumas atividades a realização de alto volume de negócios com utilização de mão-de-obra pouco numerosa, como é o caso do comércio atacadista, das atividades de informática e dos serviços técnico-profissionais prestados às empresas (atividades jurídicas, de contabilidade, consultoria empresarial, etc.).

**Tabela 17 –** Critérios de enquadramento

| Critérios de Enquadramento | Valor de receita | Número de pessoas ocupadas |
|---|---|---|
| **Lei nº 9.841 de 05/10/1999** | | |
| Microempresas | Até 244 mil reais | |
| Empresas de pequeno porte | De 244 mil reais a 1,2 milhões de reais | |
| **Sebrae** | | |
| Microempresas | | Até 9 |
| Empresas de pequeno porte | | De 10 a 49 |
| **BNDES (critério dos países do Mercosul para fins creditícios)** | | |
| Microempresas | Até 400 mil dólares (cerca de 940 mil reais) | |
| Empresas de pequeno porte | De 400 mil dólares a 3,5 milhões de dólares (cerca de 8,2 milhões de reais) | |

Fontes: Brasil. Lei nº 9841, de 5 de outubro de 1999. Institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil, Poder Executivo, Brasília, DF, 6 out.1999. p.1. Col. 1; SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas.

A nova classificação de porte de empresa adotada pelo BNDES e aplicável à indústria, comércio e serviços, conforme a Carta Circular nº 64/02, de 14 de outubro de 2002, é a seguinte:

- **Microempresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada até R$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais).
- **Pequenas Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R$ 1.200 mil (um milhão e duzentos mil reais) e inferior ou igual a R$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais).
- **Médias Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R$ 10.500 mil (dez milhões e quinhentos mil reais) e inferior ou igual a R$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).
- **Grandes Empresas:** receita operacional bruta anual ou anualizada superior a R$ 60 milhões (sessenta milhões de reais).

De acordo com Viapiana (2001), uma das dificuldades para estudar as micros e as pequenas empresas no Brasil aparece no momento de sua caracterização, visto que a adoção de diferentes parâmetros e critérios quantitativos e qualitativos por parte dos órgãos públicos oficiais, expande ou reduz a abrangência do conceito de micro e pequena empresa.

Segundo o autor, para definir micro e pequena empresa no Brasil o ideal é considerar o valor de faturamento bruto e o número de funcionários, portanto, é necessário recorrer à legislação, sendo que as esferas federais, estaduais e municipais possuem critérios diferentes, conforme as tabelas a seguir:

**Tabela 18 –** Caracterização de Micro e Pequenas Empresas (Receita Bruta)

| | **Microempresa** | **Empresa de Pequeno Porte** |
|---|---|---|
| **Âmbito Federal** | Receita bruta anual igual ou inferior a R$244.000,00* | De R$244.000,01 a R$1.200.000,00* |
| **Âmbito Estadual** | Receita bruta anual igual ou inferior a 309.858,50 UFIR | De 309.858,50 UFIR a 885.310,00 UFIR |
| **Âmbito Municipal** | Receita bruta anual igual ou inferior a 26.758,35 UFIR | Acima de 26.758,35 UFIR |

Fonte: SEBRAE, 2004
*Em Lei complementar 123, de 14/12/2006, os valores foram aumentados para: Até R$240.000 de receita bruta anual = micro empresa; De R$240.000 a R$2.400.000,00 = pequena empresa

**Tabela 19 -** Caracterização de Micro e Pequenas Empresas (No. De Funcionários)

| | **Microempresa** | **Pequena Empresa** |
|---|---|---|
| **Indústria** | De 1 a 19 funcionários | De 20 a 99 funcionários |
| **Comércio e Serviços** | De 1 a 9 funcionários | De 10 a 49 funcionários |

Fonte: SEBRAE, 2004

As pequenas empresas possuem algumas peculiaridades que influenciam na sua atuação e demandam um processo diferenciado de gesto e, consequentemente, no processo estratégico. Dentre as mais citadas na literatura, mencionamos as seguintes:

**COMPORTAMENTAIS** (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; NAKAMURA & ESCRIVÃO FILHO, 1998; ALMEIDA, 2001). Relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário; refletem seus valores, ambições, ideologias, visão, comportamento, etc:

- Referem-se, em resumo, ao conservadorismo e individualismo, à centralização de poder, à tendência ao obsoletismo, à inabilidade quanto à gestão do tempo e ao improviso com relação à ação planejada.

**ESTRUTURAIS** (ALMEIDA, 1994; OLIVEIRA, 1994; PINHEIRO, 1996; TIFFANY & PETERSON, 1998; NAKAMURA, 2000). São as mais citadas na literatura. Referem-se aos aspectos internos decorrentes diretamente da forma de organização de uma pequena empresa:

- Informalidade das relações na pequena empresa;
- Estrutura organizacional não formalizada e reduzida;
- Falta de recursos e pessoal qualificado;
- Inadequação ou não uso de técnicas gerenciais (e, consequentemente, de planejamento), dentre outras.

**CONTEXTUAIS** (GIMENEZ, 1998; QUEZADA *et al*. 1999; ALMEIDA, 1994 ). Referem-se ao ambiente externo e não são controláveis pelo empreendedor :

- Carência de informação sobre a evolução do mercado e de seus produtos;
- Dificuldade de acesso a processos de treinamento gerencial;
- Dificuldade de acesso a fontes de financiamento para novos projetos;
- Falta de análise sobre a evolução do mercado e sua forma de atuação.

## 3.5 Decisões financeiras

Não há consenso sobre quantas são ou mesmo quais são as decisões financeiras de um administrador. Silva (1988) menciona que são três: investimento, financiamento e dividendos e é de suma importância que se tenha uma visão integrada delas.

Já, Sanvicente (1988) categoriza a função financeira por áreas que exigem tomada de decisões dos executivos:

a) Segundo áreas de decisões de investimento, financiamento e distribuição do lucro líquido;

b) Segundo tarefas de obtenção de recursos financeiros e análise de utilização desses recursos pela empresa.

Leite (1986) considera as três decisões, más salienta que a decisão de distribuição pode ser considerada como um tipo especial de decisão de investimento, uma vez que serão selecionadas as melhores oportunidades para utilizações destes escassos recursos administrados pela empresa.

Brealey & Myers (1998) afirmam que são duas as decisões do gestor financeiro: a decisão de investimento, ou orçamento de investimento, e a decisão de financiamento. Copeland *et al* (2002) afirmam que os financiamentos e os investimentos atualmente estão intimamente vinculados. Essa nova realidade impõe um desafio aos administradores de empresas, que é a necessidade de administrar valor para o acionista e para os demais *stakeholders*. Criar valor para os *stakeholders* em uma micro ou em uma pequena empresa não e fácil, ainda mais quando se sabe que o "acionista" frequentemente é o principal "executivo" assim como o "gerente" ou mesmo "subordinado dele próprio". Porém essa superposição de papéis ou funções não invalida a busca incessante que todo empresário deve empreender, segundo Assaf Neto (2003) na criação permanente e da crescente maximização da riqueza dos acionistas.

Por outro lado, Collins & Porras (2000) mostram que, ao contrário das empresas mais puramente voltadas aos lucros ou as riquezas dos acionistas, as por eles chamadas de "visionárias", que vão atrás de um conjunto de objetivos, e não só os financeiros, ganham mais dinheiro ao longo dos anos.

Damodaran (2003) afirma que o valor de uma empresa pode ser diretamente relacionado às decisões que toma, nos assuntos de investimento, financiamento e política de dividendos.

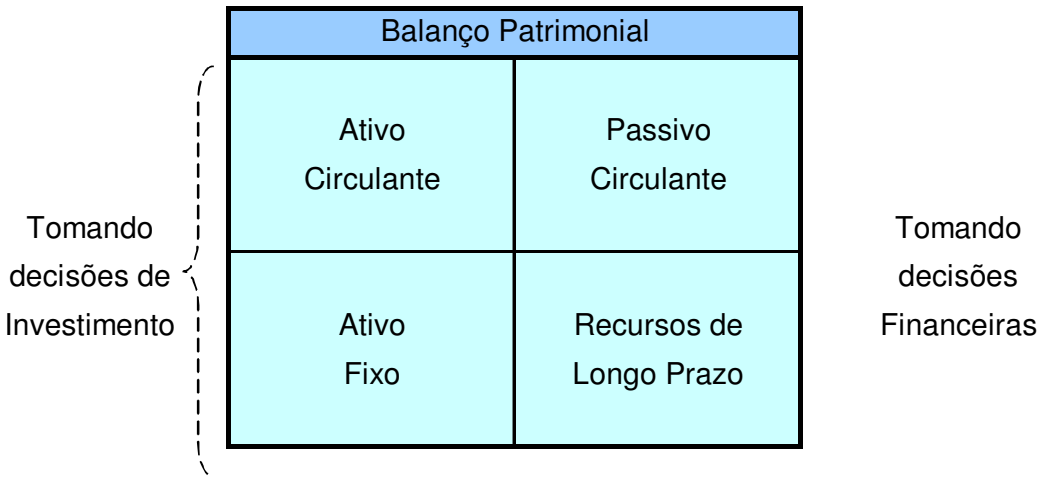
Em mercados de capitais perfeitos, a decisão de investimento de uma empresa pode ser considerada independente de sua decisão de financiamento, já que recursos externos funcionam como um substituto perfeito para o capital interno. Já, em mercados de capitais com imperfeições, assim como custos de falência, assimetrias de informações e problemas de agência, a existência de capital interno tende a direcionar, quando não limitar, a decisão de investimento, podendo levar ao subinvestimento ou, por outro lado, ao superinvestimento.

Damodaran (2006) alerta para que se lembre, sempre, dos fundamentos, pois o valor de uma empresa sempre foi função de sua capacidade de gerar fluxos de caixa a partir de seus ativos, de fazer esses fluxos de caixa crescerem com o passar do tempo e da incerteza associada a eles. Esquecer-se destes fundamentos, diz ele, é querer perder dinheiro, relembrando o rescaldo da bolha de internet (quando os preços das ações de empresas de tecnologia subiram às alturas mesmo sem contar com bons e sólidos fundamentos que os explicassem e o resultado, como todos agora o conhecem, foi perda de muito dinheiro para quem ousou se esquecer dos fundamentos básicos).

Assaf Neto (2003) defende que são quatro as funções financeiras: planejamento financeiro controle financeiro, administração de ativos e administração de passivos. A partir dessas funções são duas as decisões financeiras: decisão de investimento e decisão

de financiamento. Sugere que a terceira decisão, a de dividendos, é comumente incluída na área de financiamento, já que ela é, em última análise, uma alternativa para financiar suas atividades.

McCONNELL & Muscarella (1985) além de Gitman (2005) defendem que o administrador financeiro se preocupa com a tomada de decisões de investimento e financiamento. As de investimento se preocupam em determinar a composição quanto aos tipos de ativo da empresa, enquanto que as de financiamento determinam não apenas a composição como os tipos de recursos financeiros usados pela empresa. A figura a seguir mostra, claramente, as duas decisões e seu campo de preocupação:



dos casos, se ele for bem sucedido nesta empreitada, também estará alcançando seus objetivos financeiros e profissionais.

### 3.5.1 Planejamento

Solomon & Pringle (1981) mencionam que se gasta muito tempo no planejamento financeiro de uma empresa, sendo descrito como coordenando uma série de decisões interdependentes que abrangem um longo período. Fernandes Terence & Escrivão Filho (2001), por outro lado, enfatizam que as constantes alterações no ambiente empresarial demandam um processo de gestão flexível que englobe possíveis adaptações às mudanças. Sugerem que as pequenas empresas, entretanto, insistem em adotar uma postura de gestão reativa, que não abrange a turbulência ambiental, ignorando, em sua grande maioria, perspectivas futuras.

Frezatti (2000) tem uma crença no planejamento empresarial que, segundo ele, se constitui em uma poderosa ferramenta dentro do universo dos negócios. Ao mesmo tempo alerta para o fato de que em algumas organizações se questiona a validade do processo de planejamento, em vez de se avaliar se teriam ou não tratado adequadamente as variáveis que compõem tal processo.

O planejamento, de per si, não é estático, ou seja, não basta ao empresário afirmar "tenho planejamento em minha empresa". O quadro a seguir foi desenvolvido por Gluck & Kaufman (1979) e mostra as fases da estratégia na empresa:

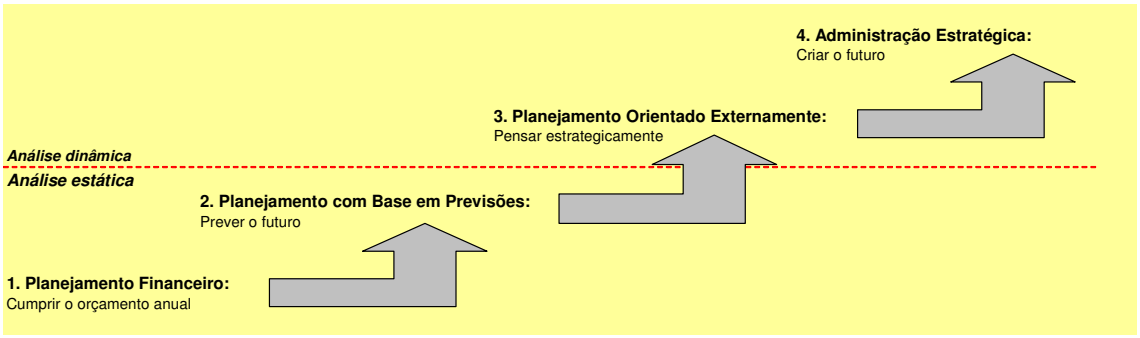



**Ilustração 9 –** Quatro fases da estratégia

Fonte: Ghemawat (2005)

O planejamento, segundo Nakagawa (1993), é o ato de tomar decisões por antecipação à ocorrência de eventos reais, envolvendo a escolha de uma dentre várias alternativas possíveis. Também ensina que o processo de tomada de decisão é de natureza circular, e seu ciclo completo abrange as etapas de planejamento, execução e controle. Ou seja, não basta planejar sem se dar ao trabalho de verificar, a posteriori, se o que se plantou é o que efetivamente se está colhendo. A falta de controle, em um ambiente empresarial, pode levar a desvios (entre o orçado e o que efetivamente aconteceu) e estes, a vultosas perdas de recursos, podendo levar a empresa à morte.

Para Welsch (1986) os conceitos de planejamento e controle de resultados implicam em elementos de realismo, flexibilidade e atenção permanente às funções de planejamento e controle da administração. Enfatiza que esta definição identifica a administração como sendo o principal fator do êxito da empresa a longo prazo. Para ele o conceito está associado ao planejamento da prosperidade, em vez de se deixar tudo ao acaso. Em resumo, o núcleo do conceito de planejamento e controle de resultados orienta-se diretamente ao da administração, ou seja, o processo de tomada de decisões.

Kaplan & Norton (2004) nos mostram que a execução bem sucedida da estratégia envolve três componentes:

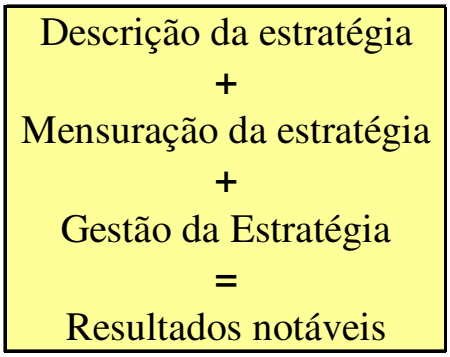



**Ilustração 10 –** Execução bem-sucedida da estratégia
Fonte Kaplan & Norton (2004)

Explicam que a filosofia dos três componentes é bem simples:

- Não se pode gerenciar (terceiro componente) o que não se pode medir (segundo componente)
- Não se pode medir (segundo elemento) o que não se pode descrever (primeiro componente)

Fica claro, portanto, que não basta planejar más comunicar, a todos os interessados, o que se está planejando (o que se espera alcançar, no futuro), sem o que o planejamento se torna um ato formal, dissociado da vida "real" da empresa.

Na mesma linha de raciocínio, Damodaran (2003) afirma que se o objetivo em finanças corporativas é a maximização do valor da empresa, então o relacionamento entre as decisões financeiras, a estratégia corporativa e o valor da empresa tem que ser delineado.

Conforme Brealey & Myers (1998) o planejamento financeiro é um processo de:

1. Análise das alternativas de investimento e de financiamento que a empresa possui;

2. Projeção dos resultados futuros das decisões presentes, para se evitar surpresas;

3. Avaliação da performance daí resultante, frente ao que foi estabelecido no plano financeiro.

Securato (1996), discorrendo sobre planejamento, distingue os casos especiais de previsão, mencionando que:

- Através da projeção imagina-se o futuro como sendo uma continuidade do passado;
- Através da predição, imagina-se o futuro diferente do passado, por causas fora de nosso controle;
- No planejamento, imagina-se o futuro diferindo do passado, por causas sob nosso controle.

Ross *et al* (2002) afirmam que o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas. A meta mais frequentemente adotada pelas empresas é o crescimento.

### 3.5.2 Decisão de Investir

As decisões de aplicação de capital (decisões de investimento), como mencionam Solomon & Pringle (1981), desempenham nas organizações um papel cada vez mais importante, pois através delas uma empresa investe em fábricas, equipamentos e outros ativos de longa duração. Sanvicente (1988) menciona que a preocupação primordial, nesta decisão, é com relação à avaliação e correta escolha de recursos nas atividades normais da empresa. Já, Leite (1986) menciona que esta decisão diz respeito à escolha

dos tipos mais apropriados de aplicações, dentre as várias alternativas disponíveis em determinado momento.

FAMA e GALDÃO (1996) fizeram um interessante levantamento acerca da evolução da função financeira. Nesse levantamento, alertaram para o fato de que alguns autores contemporâneos estão em profunda discrepância com o que já se sabe sobre a decisão de investimento. Weston (1966), Solomon (1969) e Van Horne, nada mencionam sobre a Teoria de Carteiras ou sobre o CAPM. Archer e D'Ambrosio (1969) também nada falam sobre as carteiras ou CAPM apesar de discorrerem sobre risco e desvio-padrão.

### 3.5.3 Decisão de Financiar

Segundo Sanvicente (1988) esta decisão visa, primordialmente, definir e alcançar uma estrutura ideal das fontes de financiamento, visando um correto balanceamento entre elas.

Brealey & Myers (1998) asseveram que, em muitas ocasiões, as decisões de investir e financiar podem e devem ser tomadas isoladamente, isto é, não se precisa associar um determinado projeto de investimento a uma fonte específica de financiamento. São, portanto, independentes: a empresa pode, primeiro, selecionar os projetos e, depois, analisar o modo como serão financiados.

Brealey & Myers (1998) afirmam que as decisões de financiamento da empresa podem ser caracterizadas como um problema de marketing. O problema maior, segundo eles, é encontrar, dentre todas as fontes de recursos, aquela que maximize o valor de mercado da empresa.

O quadro abaixo mostra, em detalhes, todo o processo de financiamento da empresa:

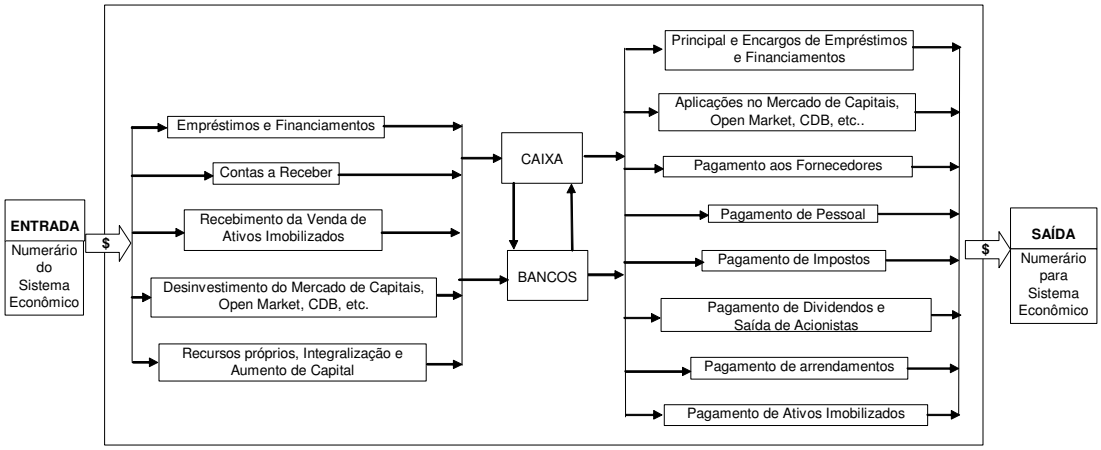



**Ilustração 11 -** O processo da função financeira

Segundo Ferreira (2005) a ação de financiamento das empresas se revela em um dos principais objetivos das operações de mercado financeiro, pois as empresas necessitam desses recursos que o mercado lhes oferece, ao menor custo possível.

Os autores FAMA e GALDÃO (1996), através de um rigoroso e extenso levantamento, apontam que no tópico Decisão de Financiamento, tanto os livros atuais quanto os ditos clássicos guardam muita semelhança, onde ambos apontam, resumidamente, as duas maiores contribuições na área: de um lado, a visão tradicional, que advoga o formato de U" para a curva e custo de capital, e consequentemente, admite a existência de uma estrutura "ótima" de capital e, de outro lado, a proposição I de Modigliani-Miller, segundo a qual as decisões de financiamento são irrelevantes, num mercado perfeito.

### 3.5.4 Decisão de Distribuir resultados

Dentre todas as decisões que um administrador deve tomar, talvez esta seja a mais controversa, conforme Martins (1989) pois a influência do índice de *payout* oferece importantes argumentos tanto sobre a relevância como sobre a irrelevância dos dividendos. Já Sanvicente (1988), menciona que esta área de decisão se preocupa com a destinação dos recursos operacionais e extra-operacionais que a própria empresa gera.

Souza (2002) nos diz que, encerrado o período e apurado o resultado, algumas alternativas se apresentam ao administrador: mantê-lo na empresa, distribuí-lo aos proprietários do capital ou destinar uma parte para cada uma destas finalidades.

Brealey & Myers (1998) afirmam que as decisões de uma empresa sobre dividendos interligam-se, com freqüência, com outras decisões de financiamento e de investimento. Exemplificam mencionando que algumas empresas pagam dividendos baixos, pois sua administração é otimista quanto ao futuro da empresa e pretende reter lucros para sua expansão.

Ross *et al* (2002) explicam que as empresas encaram a decisão de pagamento de dividendos como uma decisão muito importante, pois determina os volumes de fundos pagos aos investidores e de fundos retidos por reinvestimentos. A política de dividendos também pode transmitir informação ao acionista a respeito do desempenho da empresa.

Uma política de distribuição de resultados deve ser traçada, em última análise, visando à maximização da riqueza (patrimônio) dos acionistas de uma empresa, é o que afirma Assaf Neto (2003). Segundo ele a decisão de se reter lucros só deve ser tomada quando as oportunidades de investimento nos negócios da empresa são superiores às que os acionistas, alternativamente, poderiam obter externamente.

# 4 A PESQUISA

Este capítulo trata de definir o método que foi utilizado na pesquisa, a estratégia de coleta, tratamento e análise dos dados e o desenho da pesquisa adotado.

Para se atingir o objetivo de mapear quais os fatores financeiros determinam a mortalidade das micros e pequenas empresas na cidade de São Paulo, a pesquisa teve como objetivo principal identificar quais os fatores apontados e, dentre eles, quais podem ser considerados financeiros. A classificação da importância dos principais fatores financeiros espera-se, possa contribuir para potenciais desdobramentos futuros acerca do tema.

## 4.1 Premissas

Partiu-se da premissa que os executivos financeiros têm uma base sólida que lhes propicia ver "a floresta e não apenas a árvore" ou seja, ver a empresa como um sistema e não apenas sua parte financeira. Assumiu-se também que os fatores que condicionam uma micro ou pequena empresa à morte podem ser captados não somente por profissionais financeiros que militam nesse segmento mas também por aqueles que trabalham em empresas de maior porte, considerando que esses executivos têm como clientes ou, eventualmente, como fornecedores, micros ou pequenos empreendimentos, tornando esse segmento não totalmente alheio à sua realidade cotidiana.

## 4.2 Delimitação da Pesquisa

As preferências dos executivos financeiros, com relação às características que lhe são mais ou menos importantes foram investigadas neste estudo. O universo da pesquisa foi constituído por executivos de finanças dos setores econômicos da indústria, comércio serviços financeiros e públicos, todos com escritório na cidade de São Paulo. A amostra foi constituída com o quadro de associados da ANEFAC, Associação Nacional dos Executivos de Finanças, Administração e Contabilidade, seção de São Paulo.

Os membros da ANEFAC são executivos de média e alta gerência e ocupantes de postos que exigem tomada de decisão no âmbito das finanças de empresas. Tomando-se o universo de 854 associados na seção São Paulo (base Dezembro-2006), foram

expedidos cerca de 2000 questionários (que é o número de inscritos no "news" da ANEFAC. Como neste cadastro não se sabe, a priori, quem é ou não associado, tomou-se o cuidado de separar, manualmente, todos os questionários que foram respondidos (por via eletrônica). Os que não pertenciam aos quadros da ANEFAC foram simplesmente descartados no âmbito desta pesquisa.

A pesquisa qualitativa, a qual antecedeu a elaboração dos questionários, contou com a mesma amostra. Nesta pesquisa foram feitas entrevistas em profundidade com uma amostra intencional de 10 executivos, sendo 6 do setor de serviços, 3 do setor industrial e 1 do setor comercial, visando manter o perfil de associados da ANEFAC. Tal proporção foi, na medida do possível, respeitada na seleção de questionários considerados como válidos.

A pesquisa foi focalizada nos parâmetros que condicionam uma empresa à morte. Tal enfoque está baseado nas decisões do administrador financeiro (decisões de investimento, financiamento e distribuição de resultados).

A pesquisa conta com uma limitação geográfica clara ao retratar o pensamento dos executivos da ANEFAC, seção São Paulo, considerando apenas aqueles que responderam à pesquisa, para suas empresas. Outras instituições ou outros grupos de respondentes podem ter um tratamento muito diverso do aqui relatado. Também é possível que este estudo produza um viés, considerando que é plausível supor que executivos financeiros superestimem os fatores financeiros que determinam à morte um negócio. Por este motivo tratou-se de contrapor os resultados desta pesquisa com os relatados por trabalho do SEBRAE (2001, 2003 e 2005), assim como o de Filardi (2006), que teve abordagem similar.

## 4.3 Qualificação

A pesquisa implementada refere-se a opiniões e percepções dos executivos respondentes.

Esse tipo de pesquisa é frequentemente utilizado em pesquisas no campo de marketing onde não se está pesquisando o que é certo ou errado; apenas o que o respondente crê

ser o correto. Segundo Mattar (2005, p. 168) “Opiniões são manifestações de atitudes dos entrevistados em relação a determinado objeto.”

## 4.4 Métodos e Formas de Coleta de Dados

### 4.4.1 Fontes de Dados

Optou-se pela obtenção dos dados exclusivamente junto aos profissionais atuantes na

A comunicação foi estruturada e não-disfarçada para obter a colaboração dos respondentes –relacionada ao tempo a ser despendido e à facilidade analítica de questões objetivas. Na pesquisa qualitativa, foi utilizada a técnica de entrevista em profundidade, em que não foi mencionado o propósito da pesquisa e as perguntas direcionaram o respondente para temas relacionados com o fracasso empresarial.

A forma de aplicação do questionário foi o envio direto para preenchimento pessoal e individual pelos respondentes, por meio eletrônico.

## 4.5 População, Tamanho da Amostra e Amostragem

### 4.5.1 População

A população é formada por executivos que ocupam postos que exigem tomada de decisão no âmbito das finanças da empresa e são associados da Seção São Paulo da ANEFAC. É importante ser ressaltado que existem tomadores de decisão, nas empresas, que estão fora desta população. Os respondentes atuam nos seguintes cargos (os percentuais representam sua contribuição no total de questionários respondidos):

- Consultor (interno), 12%
- Controller – 24%
- Diretor Administrativo-Financeiro - 30%
- Diretor Presidente – 18% (*)
- Especialista em Análise de Riscos – 6%
- Gerente Administrativo e Financeiro – 18%
- Gerente de RI – 6%
- Superintendente de Análise de Empresas – 6%

(*) Salienta-se que, no âmbito da ANEFAC, estes executivos exerceram (ou ainda acumulam) a função de Diretor Financeiro, e continuam a freqüentar a ANEFAC por sua bagagem financeira. Por esse motivo, foram considerados executivos financeiros e com essa ótica foram tratados, assim como os demais respondentes.

### 4.5.2 Tamanho da Amostra

Foram enviados 854 questionários válidos (como anteriormente mencionado no item 4.3, 2.000 questionários foram enviados –correspondendo a todos os inscritos no "news" da ANEFAC. Dada a impossibilidade de, a priori, saber-se quem era ou não associado, enviou-se o questionário a todos, más foi considerado apenas o universo dos associados, 854 na seção São Paulo) e foi obtida a resposta de 135 deles. Após a eliminação dos questionários dos não-pertencentes aos quadros da ANEFAC, chegou-se ao número de 120 questionários, referentes ao quadro de associados da seção São Paulo da ANEFAC.

**Tabela 20:** Segmentos pesquisados

| **Segmento Pesquisado** | **Quantidade de Questionários** | | |
|---|---|---|---|
| | **Enviados** | **Expectativa de receber** | **Recebidos e Aceitos** |
| **Indústria** | 256 | 30 | 36 |
| **Comércio** | 128 | 30 | 18 |
| **Serviços Gerais** | 470 | 30 | 66 |
| **Total** | **854** | **90** | **120** |

### 4.5.3 Amostragem

Uma amostragem não-probabilística e intencional foi utilizada. A desejável utilização de uma amostra probabilística era impraticável, por não se saber, a priori, quem iria ou não responder ao questionário, visto ter ele sido enviado –e recebido- por meio eletrônico.

A amostragem não probabilística é largamente aceita, embora se admita a superioridade da amostragem probabilística (Mattar, 2005, p. 274). Ele salienta a situação em restam apenas duas alternativas, a partir da recusa de alguns respondentes em fazê-lo. Qual seria a opção menos ruim: deixar de fazer a pesquisa ou seguir adiante com aquelas que se dispuseram a responde-la? Nesse sentido optou-se por seguir adiante com uma amostragem não probabilística intencional, tomando-se o cuidado de se restringir - considerando-se a restrição de tempo- os primeiros 120 questionários considerados válidos (oriundos de associados da ANEFAC, seção São Paulo). Os demais foram

arquivados para uma futura necessidade (e, no caso de algum dos 120 questionários, a princípio considerados válidos, não o serem, teriam de ser resgatados, pela ordem de chegada via internet).

## 4.6 Procedimentos de Coleta de Dados

Para evitar a mudança de expectativas dos agentes pela variação do ambiente sócio-econômico e cultural, a coleta de dados foi realizada num curto espaço de tempo, entre a segunda e a terceira semanas de Abril de 2007.

## 4.7 Construção do Instrumento de Coleta de Dados

A pesquisa foi estruturada com dois tipos de questionário, sob a forma de rodízio, com 68 fatores propostos em uma escala de concordância de 0 (não sei dizer) a 6 (concordo totalmente), solicitando-se ao pesquisado opinar sobre todos esses fatores. Pediu-se aos respondentes que também classificassem os dez fatores mais importantes, em sua opinião.

Na análise dos dados foram aproveitados apenas aqueles fatores que obtiveram número positivo a partir da análise da diferença entre as médias, quando contrapostos os grupos favorável *versus* desfavorável a uma mesma questão (Matar, 2005 p. 238). Muitas das questões foram adaptadas do questionário aplicado por Sousa (2002).

### 4.7.1 Escala Utilizada

Optou-se pela escala Likert, de seis pontos, indo de 3, concordo totalmente, a -3 discordo totalmente.

## 4.8 Questões Aplicadas aos Respondentes

Baseando-se nas políticas sob alçada do administrador financeiro, as quais impactam no resultado e, em última instância, na própria sobrevivência ou mortalidade das empresas, foram elaboradas fundamentações sobre quais estão mais diretamente ligadas ao fracasso dos negócios.

A separação do efeito de relacionamentos pelas políticas é pela preponderância que cada fator tem em definir a política financeira básica, embora as três políticas, de investimentos, de financiamento e de dividendos ocorram simultaneamente. Somente 65 afirmações, inicialmente, foram associadas.

Esta separação visa utilizar os conceitos discutidos no item 3.5 do capítulo 3 para fundamentar a eventual preponderância de um fator financeiro sobre outro.

Com as questões e o problema delineados, aplicar-se-iam questionários a dois grupos distintos: o primeiro deles a um grupo de uma entidade de classe de executivos financeiros (ANEFAC). O intuito básico, neste caso, seria o de coletar as percepções destes executivos acerca do que, em sua visão, são os principais fatores financeiros que levam uma empresa à morte. O segundo seria aplicado a um grupo de empreendedores que tiveram suas empresas fechadas entre os anos de 2000 e 2005 na cidade de São Paulo. Partir-se-ia de dados obtidos na JUCESP e SERASA acerca de abertura e fechamentos de empresas nos últimos 5 anos.

Após finalizados os dois grupos de questionários, a intenção era cruzar ambos para verificar se a percepção dos executivos se concretizou na prática, isto é, se o que eles crêem serem os principais motivos que levam uma micro ou pequena empresa à morte realmente são os mais relevantes ou mesmo se eles são os reais fatores que as levam à morte, sob a perspectiva de quem realmente passou por tal situação (os empreendedores que tiveram suas atividades encerradas). Também era intenção desta pesquisa, a partir do questionário respondido pelos empreendedores, verificar quais dentre os fatores são os mais representativos e, a partir disso, classificá-los.

Infelizmente, tanto na JUCESP quanto na SERASA, não obtivemos a ajuda esperada o que inviabilizou a localização dos empresários que não lograram sucesso e tiveram seus empreendimentos encerrados. A JUCESP alegou já disponibilizar alguns dados em seu site e que não dispõe de pessoal em número suficiente às solicitações que lhes chegam. A SERASA, por seu turno, estava em processo de *due dilligence,* pois havia a possibilidade de ser adquirida (o que veio a ocorrer no final de Junho de 2007). Por esse

motivo não lhes era permitido disponibilizar quaisquer números a terceiros, em vista do processo em questão.

Ainda assim, tentou-se contatar alguns deles, diretamente, más também não foi obtido número expressivo de respondentes (apenas 12 se dispuseram a falar de suas experiências e fracassos). Ficou-se, então, com apenas o grupo de respondentes executivos e, portanto, partiu-se para a comparação entre os resultados aqui obtidos com os que o SEBRAE havia divulgado em sua pesquisa mais recente (2005) e o trabalho conduzido por Filardi (2006).

**Tabela 21**: Afirmações do questionário segregadas por políticas financeiras

| |
|---|
| 1. Instabilidade da sua receita total |
| 2. Baixa perspectiva de crescimento da empresa e do setor |
| 3. Incapacidade da empresa em pagar suas obrigações |
| 4. Incapacidade de cumprir com as políticas públicas |
| 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro |
| 6. Política ambiental indefinida ou inexistente |
| 7. Alto *turnover* (rotatividade de pessoas) |
| 8. Salários e benefícios abaixo da média |
| 9. Preconceito racial ou sexual |
| 10. Ausência de regras transparentes e critérios eminentemente profissionais para a contratação de pessoas |
| 11. A não-divulgação de relatórios e demonstrações financeiras que atendam às expectativas do mercado |
| 12. Informalidade na gestão (improviso) |
| 13. Inobservância de sua responsabilidade social |
| 14. Inexistência de um código de ética |
| 15. Empresas que tomam decisões mais arriscadas têm mais chances de ter insucesso |
| 16.Organizações familiares são mais propensas a ter insucesso |
| 17. A formação religiosa do empresário |
| 18. A aparência física (ruim) das instalações |
| 19. A comunicação visual inadequada da empresa |
| 20. Baixo investimento em Tecnologia da Informação |
| 21. Computadores com baixa performance |
| 22. Baixa capacidade de inovação |

| |
|---|
| 23. Ausência de parcerias e alianças estratégicas |
| 24. Baixa fidelização dos clientes |
| 25. Baixo poder de negociação (clientes e fornecedores) |
| 26. Trabalha apenas com *commodities* |
| 27. Marca fraca |
| 28. Ausência de políticas de preço e promoção |
| 29. Não-oferecimento de diferencial aos seus produtos através da oferta de serviços agregados (ex.: assistência técnica) |
| 30. Processo logístico inadequado/arcaico |
| 31. Comunicação ineficiente |
| 32. Concentração de clientes |
| 33. Localização(má) da empresa |
| 34. Tecnologia não-diferenciada (domínio público) |
| 35. Setor em franco declínio |
| 36. Empresa não tem participação expressiva em seu mercado de atuação |
| 37. Baixa capacidade de grandes investimentos de capital |
| 38. Instabilidade de preços |
| 39. A empresa não é a No. 1 ou No. 2 no setor em que atua |
| 40. Empresa com baixa liquidez |
| 41. Empresa com um ou dois sócios apenas |
| 42. Dificuldade de obtenção de crédito |
| 43. Distribuição de resultados abaixo da média |
| 44. Empresa que pode até comprometer e/ou reduzir o pagamento dos dividendos, mas não deixa de investir |
| 45. Não tem programa de distribuição regular de resultados |
| 46. Não atinge o resultado planejado com regularidade |
| 47. Não possui princípios claros de governança corporativa |
| 48. Empresa que não elabora Planejamento Estratégico |
| 49. Empresa que não faz orçamento ou o acompanhamento dele |
| 50. Não possui sistema integrado de gestão |
| 51. A empresa é muito pequena |
| 52. Quanto menor a empresa, maior a probabilidade de insucesso |

| |
|---|
| 53. Quanto mais capital de terceiros a empresa usar (em termos percentuais) maior a probabilidade de insucesso ela terá |
| 54. Não é importante a elaboração de planejamento em uma micro ou pequena empresa pois ela apenas reage ao meio ambiente e não tem como influenciá-lo |
| 55. Desconhecimento de finanças por parte dos empreendedores |
| 56. A gestão do capital de giro não é essencial ao sucesso da empresa |
| 57. Decisões de investimento erradas não interferem no sucesso de uma empresa |
| 58. A baixa capacidade de financiamento não é fator relevante ao sucesso de uma empresa |
| 59. A incapacidade de planejamento não interfere no sucesso de uma empresa |
| 60. Não é necessário saber calcular custos e preços adequadamente; basta seguir o líder |
| 61. A longevidade não é fator importante ao sucesso de uma empresa |
| 62. Uma empresa de 1 a 3 anos de idade não precisa se preocupar com planejamento, pois ela ainda é jovem |
| 63. A instabilidade do fluxo de caixa é parte integrante da vida, portanto não interfere no sucesso de uma empresa |
| 64. O sucesso ou insucesso de uma empresa independe do empreendedor; depende tão-somente de causas externas à empresa |
| 65. A pouca escolaridade do sócio é um fator importante |
| 66. A falta de experiência prévia (no ramo) é um fator importante |
| 67. A dificuldade de reter talentos é um fator importante |
| 68. A dificuldade em honrar compromissos financeiros no prazo é um fator importante |

**Legenda:**

| |
|---|
| Política de Investimentos |
| Política de Financiamentos |
| Política de Dividendos |
| Não ligado diretamente às políticas |

Após a análise da diferença das médias entre os grupos favorável e desfavorável a uma mesma questão, abandonou-se as questões que obtiveram número negativo ou muito próximo a zero, conforme preceitua Mattar (*op. cit.*). A seguir estão mostradas apenas as questões consideradas para fins de análise:

**Tabela 22**: Afirmações válidas do questionário segregadas por políticas financeiras

| |
|---|
| 2. Baixa perspectiva de crescimento da empresa e do setor |
| 3. Incapacidade da empresa em pagar suas obrigações |
| 4. Incapacidade de cumprir com as políticas públicas |
| 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro |
| 7. Alto *turnover* (rotatividade de pessoas) |
| 8. Salários e benefícios abaixo da média |
| 13. Inobservância de sua responsabilidade social |
| 19. A comunicação visual inadequada da empresa |
| 20. Baixo investimento em Tecnologia da Informação |
| 21. Computadores com baixa performance |
| 22. Baixa capacidade de inovação |
| 23. Ausência de parcerias e alianças estratégicas |
| 24. Baixa fidelização dos clientes |
| 25. Baixo poder de negociação (clientes e fornecedores) |
| 26. Trabalha apenas com *commodities* |
| 28. Ausência de políticas de preço e promoção |
| 29. Não-oferecimento de diferencial aos seus produtos através da oferta de serviços agregados (ex.: assistência técnica) |
| 30. Processo logístico inadequado/arcaico |
| 35. Setor em franco declínio |
| 37. Baixa capacidade de grandes investimentos de capital |
| 40. Empresa com baixa liquidez |
| 46. Não atinge o resultado planejado com regularidade |
| 47. Não possui princípios claros de governança corporativa |
| 48. Empresa que não elabora Planejamento Estratégico |
| 49. Empresa que não faz orçamento ou o acompanhamento dele |
| 55. Desconhecimento de finanças por parte dos empreendedores |
| 66. A falta de experiência prévia (no ramo) é um fator importante |
| 67. A dificuldade de reter talentos é um fator importante |
| 68. A dificuldade em honrar compromissos financeiros no prazo é um fator importante |

**Legenda:**

Nota-se que, dentre as questões consideradas válidas para análise, não aparecem as ligadas à decisão de distribuição de resultados. Em que pese esta decisão ser importante e estar inter-relacionada às demais, deixou-se de considerá-la, em respeito à opinião dos respondentes que não a consideraram importante como fator que leva uma micro ou pequena empresa à morte.

# 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

A partir da confrontação com os trabalhos do SEBRAE (2005) e Filardi (2006), optou-se por continuar apenas com os 5 primeiros, ficando assim:

**Tabela 24**: Classificação (resumida) espontânea dos fatores pelos executivos da ANEFAC

| CONSOLIDADO | Class. |
|---|---|
| 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro | 1 |
| 12. Informalidade na gestão (improviso) | 2 |
| 1. Instabilidade da sua receita total | 3 |
| 3. Incapacidade da empresa em pagar suas obrigações | 4 |
| 2. Baixa perspectiva de crescimento da empresa e do setor | 5 |

Da mesma forma, ao se analisar a escala Likert (diferença entre as médias para os grupos favorável e desfavorável dos 29 fatores considerados válidos –com resultado dessa média não-negativo ou muito próximo a zero- chegou-se aos 5 primeiros fatores, em ordem decrescente:

**Tabela 25**: Classificação a partir da análise da diferença entre as médias

| CONSOLIDADO | Class. |
|---|---|
| 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro | 1 |
| 49. Empresa que não faz orçamento ou o acompanhamento dele | 2 |
| 25. Baixo poder de negociação (clientes e fornecedores) | 3 |
| 22. Baixa capacidade de inovação | 4 |
| 30. Processo logístico inadequado/arcaico | 5 |

# 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem como finalidade apresentar as conclusões desta dissertação, tendo como referências a questão de pesquisa e os objetivos propostos.

É importante relembrar a questão central da pesquisa:

Esta pesquisa se propunha a responder às seguintes questões:

- Existe um ou mais fatores que levam (ou podem levar) uma empresa à morte?
- Existindo estes fatores, é possível determinar sua importância, através de uma classificação?

Os objetivos desta dissertação foram definidos como sendo:

a) Identificar, caracterizar e descrever os fatores financeiros que sentenciam à morte (aqui entendida como falência) uma empresa de micro e pequeno porte na cidade de São Paulo;

b) Verificar as similaridades entre o fato (empresas falidas) e a percepção (o que os executivos financeiros preconizam como condicionantes ao fracasso de uma empresa)

c) Aprender com os erros passados, a partir da análise das respostas e confronto delas com as mais recentes pesquisas sobre o tema.

A partir da análise dos 120 questionários recebidos dos executivos financeiros da ANEFAC, seção São Paulo, chegou-se a duas classificações:

1) Classificação a partir da diferença entre as médias (na escala Likert)

2) Classificação espontânea, a partir do apontamento dos próprios executivos

**Tabela 26**: Classificação a partir da análise da diferença entre as médias

| Class. | CONSOLIDADO |
|---|---|
| 1 | 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro |
| 2 | 49. Empresa que não faz orçamento ou o acompanhamento dele |
| 3 | 25. Baixo poder de negociação (clientes e fornecedores) |
| 4 | 22. Baixa capacidade de inovação |
| 5 | 30. Processo logístico inadequado/arcaico |

**Tabela 27**: Classificação espontânea dos fatores pelos executivos da ANEFAC

| Class. | CONSOLIDADO |
|---|---|
| 1 | 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro |
| 2 | 12. Informalidade na gestão (improviso) |
| 3 | 1. Instabilidade da sua receita total |
| 4 | 3. Incapacidade da empresa em pagar suas obrigações |
| 5 | 2. Baixa perspectiva de crescimento da empresa e do setor |

A Comparação das classificações acima aponta que a ausência da cultura de planejamento e controle financeiro foi o fator mais relevante em ambas as classificações e é o único fator comum às duas listas, considerando os cinco fatores mais importantes. Outro dado importante a ser considerado é que nenhum fator pertinente à decisão de distribuição de resultados foi captada por qualquer das classificações acima, considerando os 5 mais importantes. Apenas um fator atrelado à decisão de investimento pôde ser observada (na classificação pela análise das médias).

Quando se compara este resultado ao apontado pela pesquisa SEBRAE (2006), observa-se a falta de planejamento prévio como o segundo fator mais importante. Este fator foi classificado como referente à decisão de investir. Aqui também não se verifica qualquer fator que pode ser atrelado exclusivamente à decisão de distribuição de resultados (em que pese o fato de se saber que todas as decisões estão interligadas). Verifica-se no quadro abaixo que o segundo fator mais importante pode ser classificado como sendo atrelado à decisão de investimento. Outras podem ser classificadas no conjunto das decisões (como "comportamento empreendedor pouco desenvolvido e gestão deficiente do negócio). Duas delas (insuficiência de políticas de apoio e problemas pessoais dos proprietários) não podem ser classificadas facilmente nas três decisões cobertas por esta pesquisa.

**Tabela 28**: Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos

| Class. | |
|---|---|
| 1 | comportamento empreendedor pouco desenvolvido |
| 2 | falta de planejamento prévio |
| 3 | gestão deficiente do negócio |
| 4 | insuficiência de políticas de apoio |
| 5 | conjuntura econômica deprimida |
| 6 | problemas pessoais dos proprietários |

Fonte: SEBRAE (2005)

A partir da comparação dos resultados anteriores com o obtido por Filardi (2006), mostrado no quadro abaixo, constata-se, uma vez mais, que o planejamento –desta vez, o planejamento anterior ao início de um empreendimento- se faz presente.

**Tabela 29**: Síntese dos principais fatores que levam uma empresa à morte

| Class. | |
|---|---|
| 1 | Produtos e serviços sem inovação e diferenciais competitivos |
| 2 | Falta de planejamento |
| 3 | Não conhecer o arcabouço legal aos quais a empresa se submete |
| 4 | Oferece aos clientes produtos e atendimento medíocres |
| 5 | Praticam qualidade e preços semelhantes ou mais altos |

Fonte: Filardi (2006)

Pode-se concluir, portanto, que não existe um só fator, mas um conjunto deles que podem levar um empreendimento à morte prematura.

Com relação à importância dos fatores, constatou-se que a ausência de uma cultura de planejamento e controle financeiro foi considerado como o fator mais relevante, embora outras pesquisas tenham trazido à luz outros fatores tão ou mais importantes.

## 6.1 Sugestões para pesquisas complementares

Ao final de um trabalho de pesquisa sempre surgem sugestões e recomendações de pesquisas complementares, temas e questões em aberto, e cabe ao pesquisador indicar os caminhos para futuras pesquisas com a finalidade de expandir as descobertas sobre o assunto tratado.

Segue, abaixo, uma lista de indicações para novas pesquisas sobre o tema:

- Estender esta pesquisa a outras cidades e estados do país, tendo em vista as peculiaridades de cada região do Brasil;
- Comparar os resultados aqui apontados com empresas ainda em atividade para se verificar conclusões complementares;
- Aplicar esta pesquisa a outros países, visando obter uma comparação, se possível;
- Tentar conhecer os fatores, por setor de atividade, como comércio, indústria e serviços;
- Acompanhar algumas empresas por vários exercícios fiscais e verificar, anualmente, como se comportam nos fatores ora analisados. Ao cabo de 5 anos poder-se-ia validar –ou não- tais fatores, adicionando outros, possivelmente.

# 7 REFERÊNCIAS


ADIZES, I. **Corporate Lifecycles:** how and why corporations grow and die and what to do about it. Adizes Institute. Santa Monica Califórnia, 1990.

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. São Paulo, 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

ALTMAN, E.I. **Financial ratios, discriminant analysis and the prediction of corporate bankruptcy**. Journal of Finance, v. 29, pp. 589-609, 1968.

_____. **Why businesses fail**. Journal of Business Strategy, pp. 15-21, 1983

_____. **Corporate Financial Distress:** a complete guide to predicting, avoiding, and dealing with bankruptcy. New York: John Wiley and Sons, 1983.

_____. e*t al*. **Previsão de problemas financeiros em empresas**. Revista de Administração de Empresas, 19(1), pp. 17-28. Fundação Getúlio Vargas, jan./mar., 1979.

**ANPROTEC**.http://www.universia.com.br/html/materia/materia_iede.html: acesso em 12/12/2006.

ARCHER, S.H.; D'AMBROSIO, C.A. **Administração Financeira:** Teoria e Aplicação. São Paulo: Atlas, 1ª. ed., 1969.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

AUDRETSCH, D. B. **Innovation and industry evolution**. Massachussets, MIT-Press, USA, 1995.

AZEVEDO, J. H. **Como iniciar uma empresa de sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BARROW, C. **The essence of small business**. Hertfordshire, UK, Prentice Hall, 1993.

BATES, T. **Analysis of survival rates among franchise and independent small business startups**. Journal of Small Business Management, Apr. 1995, V.33, Issue 2, p. 26, 11p.

BEAVER, W. H. **Financial ratios as predictors of failure**. Journal of Accounting Research, Jan., 1967.

BIRLEY, S.; NIKTARY, N. **Reasons for business failure.** Leadership & Organization Development Journal, March, 1996, V.17, n2, p52 (2).

BORTOLI NETO, A. **Tipologia de problemas das pequenas e médias empresas**. São Paulo, 1980. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C. **Princípios de finanças empresariais**. Portugal: McGraw-Hill, 5a. ed., 1998.

CASTROGIOVANNI, G. J. **Pre-startup planning and the survival of new small business:** Theoretical linkages. Journal of Management, 1996, Vol.22, No. 6, p.801-822.

CHESBROUGH, H. **Managing your false negatives**. Harvard Management Update, Vol. 8, No. 8, August 2003.

CLEVERLY, W. O. **Who is responsible for business failures?** Healthcare Financial Management Review, Westchester, Illinois, USA, Oct.2002. pp. 45-51.

COCHRAN, A. B. **Small business mortality rates:** A review of the literature. Journal of Small Business Management, Oct. 1981, V.19, pp. 50-59.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. **Feitas para durar:** Práticas bem sucedidas de empresas visionárias. Rio de Janeiro, 2000.

COPELAND, T.; KOLLER, T.; MURRIN, J. **Avaliação de empresas "valuation":** Calculando e gerenciando o valor das empresas. São Paulo: Makron, 3ª. ed., 2002.

CORRÊA, H. L.; PROCHNO, P. J. L. C. **Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento**. Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.38, n.1, p.64-72, jan-mar, 1998.

DAMODARAN, A. **Avaliação de investimentos:** Ferramentas e técnicas para a determinação do valor de qualquer ativo. Rio de Janeiro: Qualitymark, 5ª. ed., 2003.

_____. **A face oculta da avaliação:** Avaliação de empresas da velha tecnologia, da nova tecnologia e da nova economia. São Paulo: Makron, 2003.

_____. **Mitos de investimentos**. São Paulo: Pearson, 2006.

DAVIS, H. **Business mortality:** The shoe manufactoring industry. Harvard Business Review, Spring, 1939, Vol. 17, Issue 3, p.331, 8p.

DOLABELA, F. **O segredo de Luisa**. São Paulo, Cultura, 1999.

DORNELLAS, J. C. A. **Empreendedorismo:** transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campos, 2001.

EDMISTER, R. O. **An empirical test of financial ratio analysis of small business failure prediction**. Journal of Financial and Quantitative Analysis, March, 1972, 7 (2): 1477-93.

EDMONSON, A.; Cannon, M. D. **The hard work of failure analysis** . Long Range Planning Journal 38, HBS, August, 2005.

ELIZABETSKY, R. **Um modelo matemático para decisões de crédito no banco comercial**. São Paulo, 1976. 190p. Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

FAMÁ, R.; GALDÃO, A. **A função financeira:** uma análise esquemática de sua evolução. Anais do I SEMEAD. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1996.

FERNANDES TERENCE, A. C.; ESCRIVÃO FILHO, E. **As particularidades das pequenas empresas no planejamento estratégico:** a elaboração de um roteiro prático. In. II EGEPE. Anais, Londrina/PR, 2001.

FERREIRA, J. A. S. **Finanças corporativas:** conceitos e aplicações. São Paulo: Pearson, 2005.

FGV – Fundação Getulio Vargas - http://www2.fgv.br/dgd: acesso em 23/04/2007.

FILARDI, F. **Os primeiros resultados do novo modelo de regulação do setor elétrico:** A experiência da Light serviços de eletricidade. Revista de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro: Vol.34, No.2, p.153-165. Mar/Abr 2000.

_____. **Empreendedorismo sustentável:** A experiência do programa Iniciativa Jovem. VI SEMEAD/USP. São Paulo, 26 Mar.2006.

_____. **Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo**. São Paulo, 2006. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

FITZPATRICK, P. **A comparison of the ratios of successful industrial enterprises with those of failed companies**. The Accountants Publishing Company, 1932.

FREZATTI, F. **Orçamento empresarial:** Planejamento e Controle Gerencial. São Paulo: Atlas, 2000.

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

GIMENEZ, F. A. P. **Comportamento estratégico dos dirigentes de pequenas empresas moveleiras de Londrina-PR**. São Paulo, 1998. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 10ª. ed., 2005.

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR - GEM. **Executive report**, Babson College Press, 1999.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2000.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2001.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2002.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2003.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2004.

_____. **Executive report**, Babson College Press, 2005.

GLUCK, F.W.; KAUFMAN, S.P. **Using the strategic planning framework**. Documento interno da McKinsey, 1979, pp.5-6 *In*. Ghemawat, P. A estratégia e o cenário dos negócios: Texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAWLEY, D. D.; JOHNSON, J. D.; RAINA. D. **Artificial neural systems:** a new tool for financial decision-making. In TRIPPI, R. R. & TURBAN, E. (Eds.), Neural networks in finance and investing: using artificial intelligence to improve real-world performance, Edição Revista, Estados Unidos: Irwin, pp. 25-43, 1996.

HOLMES, S.; HASWELL, S. **Estimating the business failure rate:** a reappraisal. Journal of Small Business Managament. July, 1989, V.27, n3, p. 68 (7).

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **Estatísticas do cadastro central de empresas 2002,** Brasília, Comunicação Social, Set. 2003.

IBGE - http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/default.shtm: acesso em 28/11/2006.

KANITZ, S. C. **Como prever falências,** São Paulo: McGraw Hill, 1978.

KAPLAN, R. S.; Norton, D. P. **Mapas estratégicos:** Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis. São Paulo: Campus, 2004.

KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais:** Um tratamento conceitual. São Paulo, EPU, 1980.

LEITE, H. P. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1986.

LUSSIER, R. N; Corman, J. **There are few differences between successful and failed small business**. Journal of small business management. Vol. 44. Issue 4 p. 493-512, Oct. 2006.

MAGER, R. A. **Avoiding the four deadly sins of business failure**. Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement – San Diego Business Journal, June 10, 2002.

MALHOTRA, N. K. *et al*. **Introdução à pesquisa de marketing**. São Paulo: Pearson, 2005.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 6ª. ed., 2001.

NAKAMURA, M. M. **Estratégia empresarial para as pequenas e médias empresas:** Recomendações práticas para empresas industriais do setor metal-mecânico de São Carlos-SP. São Carlos, 2000. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

_____.; ESCRIVÃO FILHO, E. **Estratégia empresarial e as pequenas e médias empresas:** um estudo de caso. In. XVIII Encontro nacional de engenharia de produção. **Anais**, Niterói, Rio de Janeiro/RJ, 1998.

OLIVEIRA, D.P.R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. São Paulo, 1986. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

PARDINAS, F. **Metodologia y técnicas de investigación en ciencias sociales**. México: Ciclo Veinteuno, 1969. p. 149.

PEREIRA DA SILVA, J. **Modelos para classificação de empresas com vistas a concessão de crédito**. 1982. Dissertação (Mestrado). Escola de Administração de Empresas. São Paulo. Fundação Getulio Vargas-SP: EAESP-FGV .

PERRY, S. **The relationship between written business plans and the failure of small business in the U.S.** Journal of Small Business Management, 2001, 39(3), p.201-208.

PINHEIRO, M. **Gestão e desempenho das empresas de pequeno porte**. São Paulo, 1996. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

QUEZADA, L. E.; CÓRDOVA, F. M.; WIDER, S. O´BRIEN, P. **A methodology for formulating a business strategy in manufacturing firms**. International journal of production economics**.** V.61, apr., pp.87-89, 1999.

RIQUELME, H.; WATSON. J. **Do venture capitalists' implicit theories on new businesss success/failure have empirical validity?** International Small Business Journal. Nov, 2002, Vol.20(4), pp.395-420.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F. **Administração financeira**: Corporate finance. 2a.Edição, São Paulo: Atlas, 2002.

SANTOS, .....2003

SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1988, pp.15-16.

SEADE – Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados - http://www.seade.gov.br: acesso em 30/04/2007.

SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**. Brasília, Out.1999.

_____. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas.** Relatório final, São Paulo, Dez.1999.

_____. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de Pesquisa, Brasília, Ago.2004.

_____. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** Relatório de Pesquisa, São Paulo: SEBRAE, Edição 2005, 2005.

_____. **Realizando negócios com micro e pequenas empresas.** Relatório de Pesquisa, Brasília, Jun.2006.

SECURATO, J. R. **Decisões financeiras em condições de risco**. São Paulo: Atlas, 1996.

SILVA, J. P. **Análise e decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1988, p.150.

SOLOMON, E. **Teoria da Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Zahar, 5ª. ed, 1969.

_____.; PRINGLE, J. J. **Introdução à administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1981, p.24, p.217.

SOUSA, A. F. **Fatores que contribuem para a empresa agregar valor**. São Paulo, 2002. Tese (Livre Docência em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Departamento de Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. Disponível em <http://www.teses.usp.br>

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. **Planejamento Estratégico:** o melhor roteiro para um planejamento estratégico eficaz. Rio e Janeiro: 1998, Campus.

TIMMONS, J. A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century**. Irwin, 4th edition, 2004.

VAN HORNE, J. C. **Fundamentals of Financial Management**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1st. ed., 1971.

VIAPIANA, C. **Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa**. Anais do II EGEPE, p.505-525, Londrina, Paraná, Novembro,2001.

WATSON, J.; EVERETT, J. **Small business failure rates**: Choice of definition and the size effect. Journal of Entrepreneurial & Small Business Finance. 1996, V.5, Issue3, p. 271.

_____. **Small business failure rates**: Choice of definition and the industry effects. International Small Business Journal. Jan 1999, V.17, Issue2, p. 4.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1986.

WESTON, J. F. **The scope and methodology of finance**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1st ed., 1966.

WRUCK, K. H. **Financial Distress, reorganization, and organizational efficiency**, Journal of Financial and Economics 27, pp. 419-444, 1990.

## 8 CRONOGRAMA DE TRABALHO

| | |
|---|---|
| **Entrega do projeto de Dissertação** (para qualificação) | **23-12-06** |
| **Qualificação** | **11/01/07** |
| Entrevistas e análise do material | Mar-Mai/07 |
| Redação final | Jan-Mai/07 |
| Revisão Final do Texto | Mai/Jun/07 |
| **Depósito da Dissertação** | **Jul/07** |
| **Prazo final** | **12-07-07** |
| **Defesa** | **3º. Trim/07** |

# ANEXOS

**Anexo 1**

**Roteiro da Pesquisa Qualitativa**

**I - INTRODUÇÃO** (duração 5 minutos)

- agradecimentos
- o que é entrevista em profundidade
- apresentações: nome, objetivo geral do estudo, padrão de ação diante dos resultados.

**II - FASE DE RAPPORT**

1) Como o Sr. sente a realidade das empresas na atualidade do país?
2) Este cenário ocorre tanto para as empresas de capital nacional quanto para as de capital de origem multinacional? Para as grandes e médias como para as micros e as pequenas? Atinge igualmente os diversos setores da economia?
3) Como está a movimentação das fusões e aquisições? O Sr. sente uma maior concentração na economia? (Explorar)
4) Quais aspectos podem influenciar as escolhas dos tomadores de decisão? Quais elementos são levados em consideração durante esses processos? O que é relevante para uma empresa que busca ser vendida? E para outra que pretende comprar uma determinada organização?

**III - ASSUNTO**

O foco de nossa entrevista hoje é verificar sua percepção quanto aos fatores que determinam a mortalidade das micros e pequenas empresas na cidade de São Paulo.

1. **Percepção e significado:**
    - Como pode ser definido o valor de uma empresa?
    - Como pode ser mensurado o sucesso (ou o fracasso) de uma empresa?
    - Quanto pode ser mensurado objetivamente?
    - Quanto pode ser inferido, subjetivamente?

2. **Aspectos que reforçam a idéia de insucesso:**
    - Na sua opinião que fatores caracterizam uma empresa de insucesso?
    - Existem métricas específicas para tal fim? Poderia exemplificar?
3. **Análise dos diferentes fatores que caracterizam uma empresa de insucesso**
    - (iniciar pelas características apontadas espontaneamente por ele(a) no item 2)
    - (para cada uma perguntar: Por que o Sr. acha que_____ é importante para o insucesso de uma empresa? (ticar as mencionadas na lista de atributos a serem explorados - quadro 1)
    - (continuar com as características não mencionadas espontaneamente até todas terem sido exploradas)
    - E com relação a _____, o Sr. acha que é um fator condicionante do insucesso de uma empresa? Explorar.
4. **Análise de importância hierárquica dos diferentes fatores:**
    - E com relação à importância dada a estes fatores, quais o Sr. acha que são os mais relevantes (entregar a cartela a ele, complementando com algum direcionador não incluso e mencionado pelo entrevistador. Marcar com X no quadro 1)
    - Na sua opinião, destes mencionados, qual o Sr. colocaria como o mais importante (primeiro lugar): E depois viria qual (segundo lugar)? e depois (terceiro lugar)?
    - E, de todos estes, qual seria o menos relevante? (marcar com X no quadro 1) Por que diz isso?
5. **Quais sugestões o Sr. daria para melhorar a análise sobre os fatores que determinam a mortalidade das pequenas e médias empresas? Existem informações suficientes? Existe bibliografia especializada? Qual?**

Muito obrigado/ sua opinião foi muito importante para nós.

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **24** | Sensibilidade do fluxo de caixa às oscilações no preço e quantidade dos produtos vendidos e custos dos insumos | | | | |
| **25** | Sensibilidade do fluxo de caixa às oscilações no custo da dívida | | | | |
| **26** | Instabilidade do controle gerencial | | | | |
| **27** | Ausência de políticas para evitar problemas de ordem social, racial, cultural,.. | | | | |
| **28** | Ausência de políticas industriais governamentais para o setor | | | | |
| **29** | Perfil inadequado do capital humano | | | | |
| **30** | Relações inexistentes com agentes externos | | | | |
| **31** | Ausência de cultura de planejamento | | | | |
| **32** | Inobservância com relação à questão ambiental | | | | |
| **33** | Governança Corporativa incipiente ou inexistente | | | | |

**Anexo 3**

**Nome do Entrevistado: _____**

**Empresa em que trabalha atualmente:**

**_____**

**Qual o setor da economia onde sua empresa atua (majoritário):**

**C/I/S/TS*_____**

**Qual o faturamento anual da empresa na qual trabalha:**

**R$_____**

**Qual o seu cargo/função:**

**_____**

*** C = Comércio; I = Indústria; S = Serviços; TS = Terceiro Setor**

**QUESTIONÁRIO AUTO-PREENCHIMENTO com Executivos**

Esta pesquisa é parte de um trabalho acadêmico que estamos realizando, cujo objetivo é identificar os fatores que determinam a mortalidade de micro e pequenas empresas na cidade de São Paulo.

A grande contribuição de Vossa Senhoria consistirá:

1. Em opinar sobre a importância dos fatores propostos neste questionário e
2. Em destacar os dez fatores considerados mais importantes e em hierarquizá-los de forma decrescente na última coluna. Atribua 1 para o fator mais importante e assim por diante.

Sua colaboração refletirá a grandeza dos que defendem a permanente e crescente aproximação da Universidade com a empresa, em benefício de ambas e de toda a sociedade.

Antecipadamente, ficamos imensamente agradecidos.

Carlos Alberto Ercolin - Mestrando em Administração
Área de Finanças do Departamento de Administração da FEA/USP
Janeiro/2007

## QUESTIONÁRIO (executivos de finanças)

P.1 Imagine-se tendo que analisar os principais fatores que determinam a mortalidade de uma pequena ou média empresa. Precisamos conhecer sua opinião sobre a importância dos fatores propostos nesta pesquisa.

P.2 Identificada a importância dos fatores, pedimos a gentileza de selecionar e hierarquizar de forma decrescente (do maior para o menor) os 10 fatores mais importantes na determinação de sua mortalidade. Por exemplo: 1 para o fator considerado mais importante e assim por diante.

| | **P1** | | | | | | | **P2** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Concordo totalmente | Concordo | Concordo um pouco | Discordo um pouco | Discordo | Discordo totalmente | Não sei dizer | **Hierarquia** |
| 1 Instabilidade da sua receita total | | | | | | | | |
| 2. Baixa perspectiva de crescimento da empresa e do setor | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 3. Incapacidade da empresa em pagar suas obrigações | | | | | | | | |
| 4. Incapacidade de cumprir com as políticas públicas | | | | | | | | |
| 5. Ausência da cultura de planejamento e controle financeiro | | | | | | | | |
| 6. Política ambiental indefinida ou inexistente | | | | | | | | |
| 7. Alto *turnover* (rotatividade de pessoas) | | | | | | | | |
| 8. Salários e benefícios abaixo da média | | | | | | | | |

| | **P1** | | | | | | | **P2** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Concordo totalmente | Concordo | Concordo um pouco | Discordo um pouco | Discordo | Discordo totalmente | Não sei dizer | **Hierarquia** |
| 9. Preconceito racial ou sexual | | | | | | | | |
| 10. Ausência de regras transparentes e critérios eminentemente profissionais para a contratação de pessoas | | | | | | | | |
| 11. A não-divulgação de relatórios e demonstrações financeiras que atendam às expectativas do mercado | | | | | | | | |
| 12. Informalidade na gestão (improviso) | | | | | | | | |
| 13. Inobservância de sua responsabilidade social | | | | | | | | |
| 14. Inexistência de um código de ética | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 15. . Empresas que tomam decisões mais arriscadas têm mais chances de ter insucesso | | | | | | | | |
| 16.Organizações familiares são mais propensas a ter insucesso | | | | | | | | |
| 17. A formação religiosa do empresário | | | | | | | | |
| 18. A aparência física das instalações | | | | | | | | |
| 19. A comunicação visual inadequada da empresa | | | | | | | | |
| 20. Baixo investimento em Tecnologia da Informação | | | | | | | | |
| 21. Computadores com baixa performance | | | | | | | | |
| 22. Baixa capacidade de inovação | | | | | | | | |

| | **P1** | | | | | | | **P2** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Concordo totalmente | Concordo | Concordo um pouco | Discordo um pouco | Discordo | Discordo totalmente | Não sei dizer | **Hierarquia** |
| 23. Ausência de parcerias e alianças estratégicas | | | | | | | | |
| 24. Baixa fidelização dos clientes | | | | | | | | |
| 25. Baixo poder de negociação (clientes e fornecedores) | | | | | | | | |
| 26. Trabalha apenas com *commodities* | | | | | | | | |
| 27. Marca fraca | | | | | | | | |
| 28. Ausência de políticas de preço e promoção | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 29. Não-oferecimento de diferencial aos seus produtos através da oferta de serviços agregados (ex.: assistência técnica) | | | | | | | | |
| 30. Processo logístico inadequado/arcaico | | | | | | | | |
| 31. Comunicação ineficiente | | | | | | | | |
| 32. Concentração de clientes | | | | | | | | |
| 33. Localização da empresa | | | | | | | | |
| 34. Tecnologia não-diferenciada (domínio público) | | | | | | | | |
| 35. Setor em franco declínio | | | | | | | | |
| 36. Empresa não tem participação expressiva em seu mercado de atuação | | | | | | | | |
| 37. Baixa capacidade de grandes investimentos de capital | | | | | | | | |
| 38. Instabilidade de preços | | | | | | | | |
| 39. A empresa não é a No. 1 ou No. 2 no setor em que atua | | | | | | | | |

| | **P1** | | | | | | | **P2** |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Concordo totalmente | Concordo | Concordo um pouco | Discordo um pouco | Discordo | Discordo totalmente | Não sei dizer | **Hierarquia** |
| 40. Empresa com baixa liquidez | | | | | | | | |
| 41. Empresa com um ou dois sócios apenas | | | | | | | | |
| 42. Dificuldade de obtenção de crédito | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 43. Distribuição de resultados abaixo da média | | | | | | | | |
| 44. Empresa que pode até comprometer e/ou reduzir o pagamento dos dividendos, mas não deixa de investir | | | | | | | | |
| 45. Não tem programa de distribuição regular de resultados | | | | | | | | |
| 46. Não atinge o resultado planejado com regularidade | | | | | | | | |
| 47. Não possui princípios claros de governança corporativa | | | | | | | | |
| 48. Empresa que não elabora Planejamento Estratégico | | | | | | | | |
| 49. Empresa que não faz orçamento ou o acompanhamento dele | | | | | | | | |
| 50. Não possui sistema integrado de gestão | | | | | | | | |
| 51. A empresa é muito pequena | | | | | | | | |
| 52. Quanto menor a empresa, maior a probabilidade de insucesso | | | | | | | | |

| | P1 | | | | | | | P2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Concordo totalmente | Concordo | Concordo um pouco | Discordo um pouco | Discordo | Discordo totalmente | Não sei dizer | **Hierarquia** |
| 53. Quanto mais capital de terceiros a empresa usar (em termos percentuais) maior a probabilidade de insucesso ela terá | | | | | | | | |
| 54. Não é importante a elaboração de planejamento em uma micro ou pequena empresa pois ela apenas reage ao meio ambiente e não tem como influenciá-lo | | | | | | | | |
| 55. O conhecimento de finanças não é essencial aos empreendedores | | | | | | | | |
| 56. A gestão do capital de giro não é essencial ao sucesso da empresa | | | | | | | | |
| 57. Decisões de investimento erradas não interferem no sucesso de uma empresa | | | | | | | | |
| 58. A baixa capacidade de financiamento não é fator relevante ao sucesso de uma empresa | | | | | | | | |
| 59. A incapacidade de planejamento não interfere no sucesso de uma empresa | | | | | | | | |
| 60. Não é necessário saber calcular custos e preços adequadamente; basta seguir o líder | | | | | | | | |
| 61. A longevidade não é fator importante ao sucesso de uma empresa | | | | | | | | |

| | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 62. Uma empresa de 1 a 3 anos de idade não precisa se preocupar com planejamento, pois ela ainda é jovem | | | | | | | | |
| 63. A instabilidade do fluxo de caixa é parte integrante da vida, portanto não interfere no sucesso de uma empresa | | | | | | | | |
| 64. O sucesso ou insucesso de uma empresa independe do empreendedor; depende tão-somente de causas externas à empresa | | | | | | | | |

**Anexo 4**

**Instrumento de Coleta de Dados (empreendedor) como** **NÃO USADO**

Nome:_____ Sexo:_____ Idade:_____

Cargo:_____

Empresa:_____ Data: ___/___/___

Horário de início da entrevista: _____ Horário de término da entrevista: _____

## I – CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR

1. **Quanto tempo de experiência anterior (negócio ou ramo igual ou semelhante) o empreendedor ou sócio do negócio tinha antes de abrir o empreendimento?**

( ) Nenhuma experiência ( ) 6m a 1 ano
( ) 1 a 5 anos ( ) 5 anos ou mais

2. **Qual o nível de escolaridade do empreendedor ou sócio do negócio à época da abertura do empreendimento?**

( ) Sem estudo ( ) 1º. Grau ( ) 1º. Grau completo
( ) 2º. Grau ( ) 2º. Grau completo ( ) Superior
( ) Superior completo ( ) Pós-graduação completa

3. **O empreendedor ou o sócio do empreendimento freqüentou algum curso de gestão empresarial antes ou depois da abertura do empreendimento?**

( ) Sim, antes ( ) Sim, depois ( ) Não. Pule para a questão 5.

4. **Em qual área?**

( ) Técnica ( ) Marketing/Vendas ( ) RH
( ) Administração Geral ( ) Finanças/Contabilidade ( ) Outra

**5. Detalhes adicionais do curso mencionado na pergunta 4.:**

Título do Curso/Área:_____

Escola/Instituição: _____

Duração: _____ Nível (técnico, especialização, MBA): _____

**6. O empreendedor ou sócio do negócio trabalhou em nível de gerência ou diretoria por pelo menos 01 ano antes de abrir o negócio?**

( ) Sim ( ) Não

**7. Você tinha sócios?**

( ) Sim, 01 ( ) Sim, mais de 01 ( ) Não. Pule para a pergunta 12

**8. Com relação à pergunta 7. Havia relacionamento anterior com ele?**

( ) Sim, amizade anterior ( ) Sim, parente. Indicar o parentesco_____

( ) Não. Vínculo profissional iniciou com o empreendimento

**9. Com relação à pergunta anterior, seu sócio possuía experiência anterior no ramo ou negócio?**

( ) Não ( ) Sim. Quanto tempo: _____

**10. Como era seu relacionamento com o(s) sócio(s)?**

( ) Muito ruim ( ) Ruim ( ) Bom ( ) Muito bom

**11. Qual a participação de cada sócio no capital da empresa?**

( ) 50%-50% ( ) Outro percentual. Especificar: _____

**12. O sócio responsável pela parte financeira tinha conhecimento formal na área?**

( ) Não ( ) Sim, um pouco ( ) Sim

**13. Com relação à pergunta anterior, qual o nível de conhecimento em finanças?**

( ) Curso Técnico. Onde? _____ Duração: _____

( ) Curso Superior. Qual? _____. Completo?_____

( ) Pós-Graduação. Qual? _____. Completa? _____

## II – CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDIMENTO NÃO USADO

**14. Qual o ano de constituição de sua empresa?**

( ) 2006 ( ) 2005

( ) 2004 ( ) antes de 2004. Mencionar o ano: _____

**15. Qual o setor da empresa?**

( ) Comércio ( ) Serviços ( ) Indústria

**16. Quais eram os principais produtos/serviços?** _____

_____

**17. Qual era o número de funcionários?**

**( ) 1 a 9 ( ) 10 a 19 ( ) 20 ou mais**

**18. Qual era o faturamento anual da empresa, no seu último ano de funcionamento?**

( ) Até R$244.000 ( ) De R$244.000 a R$1,2Milhão ( ) Acima de R$1,2MM

**19. No momento de abertura do negócio, a empresa já tinha recursos financeiros necessários para financiar o investimento inicial?** (não importa se eram próprios, de terceiros ou empréstimos)

( ) Não ( ) Sim. Pular para a pergunta 21

**20. Se não tinha, quais foram as dificuldades para conseguir empréstimo?**

( ) Sem dificuldades ( ) Regras para empréstimo

( ) Falta de garantias ( ) Juros altos

( ) Burocracia ( ) Outros

**21. Os funcionários contratados tinham experiência anterior comprovada na área de atuação/ou função?**

( ) Sem experiência anterior ( ) 1 a 6 meses

( ) 6m a 1 ano ( ) 1 ano ou mais

**22. A empresa teve (antes da abertura ou durante o funcionamento) assessoramento nos aspectos jurídicos, contábeis e financeiros, com o objetivo de otimizar a administração da empresa?**

( ) Sem assessoramento

( ) Sim, de um amigo (informalmente)

( ) Sim, assessoramento profissional

**23. Os produtos/serviços tinham um preço/custo competitivo?**

( ) Não sei calcular preço/custo ( ) Não ( ) Sim

**24. A empresa atuava acima do ponto de equilíbrio** (ponto onde o lucro operacional é zero)**?**

( ) Não sei ( ) Não ( ) Sim

**25. A empresa tinha um Plano de Negócios ou planejamento antes da abertura no negócio?**

( ) O que é Plano de Negócio? ( ) Sim ( ) Não. Pule para a 24

**26. Com relação à pergunta anterior, a empresa usou o Plano de Negócio como ferramenta de gestão durante a fase de funcionamento?**

( ) Sim ( ) Não

**27. A empresa controlava suas despesas e gastos e fazia comparações com outros meses?**

( ) Sim ( ) Não ( ) As vezes

**28. Com relação ao futuro. Ele era planejado formalmente?**

( ) Não ( ) Sim, informalmente ( ) Sim, tínhamos um plano

**29. Com relação à pergunta anterior**

( ) O Plano era anual, sem revisões ( ) O Plano era anual, com revisões

( ) O Plano era Plurianual, sem revisões ( ) O Plano era plurianual, com revisões

( ) Outra periodicidade. Qual? _____

**30. Como as decisões de investimento eram tomadas?**

( ) Por impulso (de um dos sócios ou dos dois)

( ) Decisão após nossos cálculos financeiros

( ) Assessoradas por gente que entende. Quem? _____

**31. Com relação à pergunta anterior, quais os critérios (marcar todos) para aprovação do investimento?**

( ) Todo investimento era necessário, logo era aprovado sem muita discussão

( ) Se havia dinheiro não se discutia muito sobre o investimento. Ele era aprovado

( ) Só se aprovava um investimento após termos a certeza de que ela era realmente necessário do ponto de vista técnico (produção ou vendas)

( ) Só se aprovava um investimento após ele se provar rentável (retorno esperado acima da taxa de corte)

**32. Foi contratado algum empréstimo durante a operação da empresa?**

( ) Não. Não precisamos ( ) Não. Não conseguimos ( ) Sim

**33. Com relação à questão anterior (caso a resposta tenha sido sim):**

( ) A decisão foi tomada após cálculos financeiros

( ) Tivemos assessoria na área. Quem? _____

**34. Como foi determinado o montante do empréstimo?**

( ) Feeling

( ) Cálculo aproximado

( ) Limitado à nossa capacidade de pagamento do empréstimo

( ) Com ajuda especializada. Quem? _____

**35. Como se determinava quanto cada sócio deveria ter como retirada mensal?**

( ) Sobrando dinheiro, nós o dividíamos, sem muito cálculo

( ) Sobrando dinheiro, o retirávamos; faltando, púnhamos de volta.

( ) A retirada mensal foi estabelecida em contrato social e a respeitávamos, sempre

( ) A retirada variava em função do momento

( ) A retirada era mantida fixa por um ano. Depois revíamos o montante, em função dos planos (Orçamento, Plano de Negócios)

**36. A empresa teve problemas para pagar todos os impostos e taxas e manter a empresa em acordo com a lei?**

( ) Não ( ) Sim. Quais? _____

**37. O ambiente econômico (inflação, leis, juros altos, bancos) teve um impacto significativo no fechamento de sua empresa?**

( ) Não ( ) Sim.

Explicar:_____

_____

## III – PERGUNTAS FINAIS / SEMI-ABERTAS

**1. O que (marcar todos) o levou a abrir a empresa? Qual foi a origem do negócio?**

( ) Levantamento prévio das necessidades/oportunidades do mercado

( ) Gostava do ramo

( ) Estava desempregado

( ) Juntei um dinheiro e abri uma empresa na área em que eu já tinha experiência

( ) Foi a pedido/mando do meu ex-patrão

( ) Um amigo/parente me incentivou (ou me inspirei nele)

( ) Outro.

Explicar:_____

_____

**2. Em resumo, o que o levou a encerrar a atividade (marcar todos)?**

( ) Falta de experiência anterior

( ) Dificuldade com a concorrência

( ) Dificuldade na parte financeira.

Explicar:_____

( ) Dificuldade na parte comercial. Explicar: _____

( ) Dificuldade na parte de RH: Explicar: _____

( ) Dificuldade em pagar impostos

( ) Dificuldade com fornecedores/clientes

( ) Falta de jogo de cintura/tempo de reação às alterações de mercado

( ) Outros. Explicar:

_____

_____

**3. Cite os três principais <u>fatores internos</u> (em ordem decrescente, sendo 1 o mais importante) que o levaram a fechar a empresa:**

( ) Comercial (Marketing, Vendas)

( ) RH/pessoas

( ) Produção

( ) Finanças

( ) Administração

( ) Logística

( ) Outros. Explicar: _____

**4. Cite os três principais <u>fatores externos</u> (em ordem decrescente, sendo 1 o mais importante) que o levaram a fechar a empresa:**

( ) Governo/impostos

( ) Leis (alteração constante)

( ) Juros altos

( ) Fornecedores

( ) Clientes

( ) Concorrência

( ) Mercado complicado

(  ) Outros. Explicar: _____

**5. Que erros você cometeu e não cometeria novamente** (antes de abrir a empresa ou durante sua fase operacional). **Ou seja, que conselhos você daria para quem está começando agora?**

**6. Qual sua opinião sobre a nova regulamentação para as micros e pequenas empresas? Você acha que ela vai facilitar a gestão de empreendimentos de pequeno porte? Por quê?** _____

_____