

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CURSO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**JOSIANE MINUZZI**

**HABILIDADES E CONHECIMENTOS DO EMPREENDEDOR  
CATARINENSE QUE INFLUENCIAM NO SUCESSO DOS  
NEGÓCIOS NAS PRIMEIRAS FASES DO CICLO DE VIDA  
ORGANIZACIONAL**

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**Josiane Minuzzi**

**HABILIDADES E CONHECIMENTOS DO EMPREENDEDOR  
CATARINENSE QUE INFLUENCIAM NO SUCESSO DOS  
NEGÓCIOS NAS PRIMEIRAS FASES DO CICLO DE VIDA  
ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestre em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Catarina. Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Área de concentração em Inteligência Organizacional.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

**FLORIANÓPOLIS  
2007**

**Josiane Minuzzi**

**HABILIDADES E CONHECIMENTOS DO EMPREENDEDOR  
CATARINENSE QUE INFLUENCIAM NO SUCESSO DOS  
NEGÓCIOS NAS PRIMEIRAS FASES DO CICLO DE VIDA  
ORGANIZACIONAL**

Esta dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção na área de concentração em Inteligência Organizacional do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e aprovada, em sua forma final, em 06 de fevereiro de 2007.

---

Prof. Antônio Sérgio Coelho, Dr.  
Coordenador do Curso

---

Prof. Álvaro G. R. Lezana, Dr.  
Orientador

Apresentada à Comissão Examinadora composta pelos professores:

---

Prof. Rogério Cid Bastos, Dr.

---

Prof. Anacleto Ortigara, Dr.

---

Prof. Sérgio Luiz da Silva, Dr.

---

Prof. Mariana Grapeggia, M.eng<sup>a</sup>.

**Aos meus pais, Cleida e Paulo, que por não terem tal oportunidade, não mediram esforços e sempre me incentivaram a estudar desde a infância, dedico.**

## AGRADECIMENTOS

A Deus por tudo o que me foi concedido, pelas graças de ontem, de hoje e as que virão.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Álvaro Guillermo Rojas Lezana, minha profunda gratidão pela oportunidade, por ter acreditado em mim, me proporcionado um ambiente de estudo, pelas orientações e apontamentos, pela efetiva contribuição durante todo o processo.

Ao Prof. Dr. Rogério Cid Bastos, pela orientação e suporte quanto aos procedimentos estatísticos utilizados.

Aos Professores: Rogério, Anacleto, Sérgio e Mariana, por terem aceitado prontamente fazer parte da banca de mestrado e contribuir para o enriquecimento deste trabalho.

Ao Prof. Anacleto Ortigara, ao SEBRAE/SC e ao Prof. Álvaro Lezana, por disponibilizar os dados da pesquisa.

As minhas colegas do Laboratório de Empreendedorismo: Janaina, Mariana e Luciane pela amizade, apoio, conforto, suporte; e a Luciane pelo incentivo a iniciar essa jornada.

Ao amigo Paulo da Cruz, pela sua amizade, capacidade intelectual, humildade, compartilhamento do saber e infinita disponibilidade de ajudar os outros.

A todos os meus amigos que participaram, se angustiaram comigo, presenciaram minhas frustrações, minhas conquistas, alegrias e torceram pelo sucesso deste trabalho.

A Maria Teresa e Sr. Tadeu, pela acolhida desde minha chegada. As famílias Heinzen, Garcia e Koerich por terem me “adotado”, proporcionando-me compartilhar seus momentos em família.

Ao Edson, pela compreensão, carinho, paciência e incentivo.

As minhas irmãs, Jane Cristine e Ana Paula que me ajudaram a compreender as diferenças e o amor incondicional.

E por último, um profundo e especial agradecimento a toda a minha família pela participação e apoio em cada passo desta caminhada.

Não basta amar os outros, é preciso que eles o  
percebam; e assim, pensamentos tornam-se ações,  
ações tornam-se hábitos, hábitos tornem-se caráter, e  
o nosso caráter torne-se nosso destino.  
James C. Hunter.

## RESUMO

Minuzzi, Josiane. **HABILIDADES E CONHECIMENTOS DO EMPREENDEDOR CATARINENSE, QUE INFLUENCIAM NO SUCESSO DOS NEGÓCIOS NAS PRIMEIRAS FASES DO CICLO DE VIDA ORGANIZACIONAL.** 2007. 130 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

O objeto de estudo da presente dissertação compreende as habilidades e conhecimentos do empreendedor nas primeiras fases do Ciclo de Vida Organizacional (CVO). Parte-se do pressuposto de que o Capital Humano que o empreendedor possui, suas habilidades e conhecimentos, no início do CVO influencia no sucesso da empresa. Tem-se como objetivo identificar quais as habilidades e conhecimentos mais relevantes para o sucesso de uma Micro e Pequena Empresa, através de pesquisa empírica. E ao identificar, ajustar um modelo estocástico que possa indicar a probabilidade de sucesso e/ou fracasso de um indivíduo que deseje empreender. Tal modelo propõe-se ainda a elencar as habilidades e conhecimentos de acordo com a importância de cada uma no modelo. A investigação que foi desenvolvida com abordagem qualitativa e quantitativa, consiste em uma pesquisa exploratória de natureza aplicada. Quanto aos procedimentos técnicos, caracteriza-se como pesquisa *ex-post-facto*, porque as entrevistas foram realizadas após o fato ocorrido (sucesso ou fracasso). Os dados utilizados resultam de pesquisa anterior, de onde foram aproveitadas 179 entrevistas com empreendedores (casos de sucesso) e 39 com empresário que fracassaram. A análise de dados foi realizada segundo técnicas estatísticas de frequência, testes de qui-quadrado, teste de Fischer e Regressão Logística, esta última utilizada para a construção do modelo estocástico. A concepção do modelo apóia-se no referencial teórico, nos dados documentais (*workshop* realizado com consultores catarinenses) e nos dados primários da pesquisa empírica realizada para outro fim. Tendo em vista o amplo espectro abrangido por tal pesquisa, considerou-se que os dados eram de grande valia para o uso neste estudo. Os resultados da pesquisa revelaram que as habilidades e conhecimentos mais relevantes para o sucesso de um empreendimento em ordem de importância são: vivência com situações novas, experiência em empresas, aquisição de informações, planejamento, identificação de oportunidades, conhecimentos técnicos relacionados ao negócio e experiência na área comercial. Espera-se que o esforço desta pesquisa venha a contribuir para o avanço de trabalhos e pesquisas sobre habilidades e conhecimentos do empreendedor, bem como auxiliar futuros empresários e órgãos de assessoria e ou consultoria, quanto às habilidades e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos para que se possa iniciar um empreendimento com maiores possibilidades de sucesso organizacional. Acredita-se que captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é essencial para o desenho de ações futuras de promoção do progresso.

Orientador: Álvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.

Defesa: 06/02/2007

Palavras-chave: Empreendedor, Habilidades e Conhecimentos.

## ABSTRACT

Minuzzi, Josiane. **ABILITIES AND KNOWLEDGE OF CATARINENSE ENTREPRENEUR THAT INFLUENCE IN THE SUCCESS OF THE COMPANIES IN THE FIRST PHASES OF THE ORGANIZATIONAL LIFE CYCLE.** 2007. 130 f. Dissertation (Masters in Engineering of Production) - Course of Post-Graduation in Production Engineering, Federal University of Santa Catarina, Florianópolis, 2007.

The object of study of the present work understands the abilities and knowledge of the entrepreneur in the first phases of the Organizational Life Cycle (CVO). It begins from the supposition that the human capital that the entrepreneur possesses, its abilities and knowledge, at the beginning of the CVO influences in the success of the company. It aims to identify which are the most excellent abilities and knowledge for the success of a Micro and Small Company, through empirical research. When identifying, it is intended to adjust to a random model that can indicate the success probability and/or failure of an individual that it desires to undertake. Such model is still considered in agreement to rank the abilities and knowledge with the importance of each one in the model. The inquiry was developed with qualitative and quantitative approach; it consists of an exploratory research of applied nature. About the technician procedures it is characterized as research *former-post-fact*, because the interviews had after been carried through the occurred fact (success or failure). The used data result of a previous research, where 179 interviews with entrepreneurs (success cases) and 39 with entrepreneur had been used to advantage who had failed. The data analysis was carried through second statistical techniques of frequency, tests of qui-square, test of Fischer and Logistic Regression, this last one used for the construction of the random model. The model conception is supported in the theoretical referential, the documentary data (workshop carried through with catarinenses consultants) and in the primary data of the carried through empirical research for another finality. About the ample specter reached by such research, the data was considered of great value for the use in this study. The research results had disclosed that the most excellent abilities and knowledge for the success of an importance enterprise in sequence are: experience with new situations, experience in companies, acquisition of information, planning, identification of chances, knowledge technician related to the business and experience in the commercial area. One expects that the effort of this research contributes for the works advance and research on abilities and knowledge of the entrepreneur, as well as assisting futures entrepreneurs and agencies of assessorship and or consultancy, about the abilities and knowledge that must be developed to initiate an enterprise with bigger possibilities of organizational success. One believes that catching, describing and analyzing is essential for the future drawing actions of progress promotion.

Orientation: Alvaro Guillermo Rojas Lezana, Dr.  
Defense: 06/02/2007

Key Words: Entrepreneur, Abilities and Knowledge.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Etapas da Pesquisa.....	14
Figura 2 - A criação do conhecimento.....	34
Figura 3 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Adizes.....	43
Figura 4 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo Funcional.....	44
Figura 5 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Greiner.....	45
Figura 6 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Churchill e Lewis.....	46
Figura 7 – O modelo <i>Giessen Amsterdam</i> de sucesso de pequenas empresas.....	55
Figura 8 - Origem das causas de sucesso/fracasso das MPE's.....	59
Figura 9 - Enquadramento metodológico.....	66
Figura 10 - Representação gráfica da Regressão Logística.....	84

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Taxa de mortalidade por região.....	7
Quadro 2 - Definições quantitativas de Micro e Pequena Empresa.....	20
Quadro 3 - Principais características das MPE's.....	21
Quadro 4 - Fases do CVO, características, habilidades e conhecimentos requisitados.....	48
Quadro 5 - Estatística de Registro de Empresas na JUCESC.....	67
Quadro 6 - Amostra total.....	68
Quadro 7 - Causas de sucesso/fracasso das MPE's sob a ótica dos especialistas.....	71
Quadro 8 - Mapa das entrevistas realizadas.....	72
Quadro 9 - Variáveis que compõem o Modelo 1.....	86
Quadro 10 - Variáveis que compõem o Modelo 2.....	88
Quadro 11 - Variáveis que compõem o Modelo 3.....	89
Quadro 12 - Variáveis que compõem o Modelo 4.1.....	90
Quadro 13 - Variáveis que compõem o Modelo 4.2.....	91

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Desenvolvimento dos termos Empreendedorismo e Empreendedor .....	24
Tabela 2 - Fatores relacionados ao empreendedor com influência no sucesso.....	49
Tabela 3 - Sexo dos Entrevistados.....	75
Tabela 4 - Idade dos Entrevistados.....	75
Tabela 5 - Escolaridade dos Entrevistados .....	75
Tabela 6 - Atividade anterior dos Entrevistados.....	76
Tabela 7 - Experiência anterior ou conhecimento no ramo. ....	76
Tabela 8 - Setor de Atividade.....	78
Tabela 9 - Número de sócios-gerentes .....	78
Tabela 10 - Número de funcionários com carteira assinada .....	79
Tabela 11 - Número de funcionários sem carteira assinada .....	79
Tabela 12 - Opção pelo SIMPLES .....	79
Tabela 13 - No gerenciamento/condução da empresa procurou assessoria/auxílio.....	80
Tabela 14 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa .....	80
Tabela 15 - Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa. ....	81
Tabela 16 - Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa.....	81
Tabela 17 - Variáveis independentes mais importantes no início do ciclo de vida organizacional.....	85

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	6
1.1 Considerações Gerais e Importância do Tema .....	6
1.2 Definição do Problema .....	9
1.3 Objetivos.....	10
1.3.1 Objetivo Geral .....	10
1.3.2 Objetivos Específicos .....	10
1.4 Contribuição e Relevância do Estudo.....	10
1.5 Procedimentos Metodológicos .....	13
1.6 Estrutura da Dissertação .....	14
1.7 Limitações da Pesquisa.....	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....	16
2.1 Micro e Pequenas Empresas.....	16
2.2 O Empreendedor.....	23
2.3 Capital Humano do Empreendedor .....	30
2.3.1 Conhecimentos .....	33
2.3.2 Habilidades .....	37
2.3.3 O Capital Humano do Empreendedor no Início do Negócio .....	41
2.4 Fatores de Fracasso e/ou Sucesso das MPE's .....	49
2.4.1 Efeitos do Capital Humano e Capital Social em atividades empreendedoras.....	50
2.4.2 Comportamento Administrativo, Estilo Empreendedor e Performance em Pequenas Empresas.....	52
2.4.3 Determinantes de Sucesso de <i>start-ups</i> (novas empresas) .....	53
2.4.4 Abordagens Psicológicas para Sucesso Empreendedor.....	55
2.4.5 Fatores de Fracasso de Novas Empresas baseadas em Tecnologia de acordo com as Fases de Crescimento .....	56
2.4.6 Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina .....	58
2.5 Considerações sobre a Fundamentação Teórica.....	60
3. METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DA PESQUISA.....	63
3.1 Enquadramento da Pesquisa .....	63
3.1.1 A natureza da pesquisa .....	63
3.1.2 Forma de abordagem do problema .....	64
3.1.3 Objetivos Propostos.....	64
3.1.4 Procedimentos Técnicos utilizados .....	65
3.2 Apresentação da Pesquisa.....	66
3.2.1 Universo da Pesquisa e Amostragem .....	67
3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados.....	68
3.2.3 Construção do Terceiro Questionário.....	70
3.2.4 Aplicação dos Questionários .....	71
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS .....	73
4.1 Habilidades e Conhecimentos na opinião de Consultores Catarinenses .....	73

4.2 Caracterização das Entrevistas .....	74
4.2.1 Perfil dos empresários entrevistados .....	74
4.2.2 Descrição do perfil dos empreendimentos.....	78
4.3 As Habilidades e Conhecimentos do Empreendedor no início do CVO segundo a Regressão Logística.....	84
4.3.1 Apresentação dos modelos estocásticos .....	86
4.3.1.1 Primeiro modelo .....	86
4.3.1.2 Segundo modelo .....	87
4.3.1.3 Terceiro modelo.....	88
4.3.1.4 Quarto modelo .....	89
4.4 Considerações sobre a análise de dados .....	92
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	96
5.1 Resultados Alcançados .....	96
5.2 Sugestões para Trabalhos Futuros .....	98
REFERÊNCIAS .....	100
ANEXO I.....	107
Instrumento de coleta de dados .....	107
Questionário empresas em atividade .....	107
ANEXO II .....	113
Instrumento de coleta de dados .....	113
Questionário empresas extintas .....	113
ANEXO III .....	119
Instrumento de coleta de dados .....	119
Questionário de causas de sucesso/fracasso (real): .....	119
ANEXO IV .....	121
Resultado do <i>workshop</i> .....	121
Causas de sucesso/fracasso (na perspectiva dos especialistas): .....	121

# 1. INTRODUÇÃO

## 1.1 CONSIDERAÇÕES GERAIS E IMPORTÂNCIA DO TEMA

As mudanças que ocorrem nos cenários econômicos e sociais emergem como uma necessidade frente ao esgotamento do sistema “fordista” de produção em massa, e menos sensível a atender às demandas mais diversificadas, praticamente customizadas. Neste contexto, as Micro e Pequenas Empresas (MPE’s) cada vez mais têm sido foco de análises econômicas devido, primordialmente, ao seu potencial de geração de empregos e distribuição de renda, impactando diretamente no desenvolvimento regional. Outro ponto a ser considerado é a flexibilidade que tais empresas apresentam e sua habilidade de adaptação às exigências e demandas do mercado.

Um fenômeno contemporâneo consiste na crescente preocupação de autoridades governamentais, órgãos de iniciativa privada ou do terceiro setor, agências de desenvolvimento, entre outros, em criar bases para ações que incentivem a geração de empregos e renda, através do fortalecimento das empresas de pequeno porte como uma alternativa de desenvolvimento regional (FILION, 2000; SCHATJENS; WEVER, 2000; CUNHA, 2006).

Adam Smith, em seu clássico publicado pela primeira vez em 1776, buscou demonstrar que a riqueza das nações era fruto do trabalho dos indivíduos que, tentando alcançar seus interesses particulares, fomentavam o progresso da nação. Ainda hoje, são as pequenas empresas, que através de seus empreendedores, motivados por necessidades específicas, constituem uma categoria fundamental da vida econômica e social das nações.

No Brasil, cuja economia ainda está trilhando o caminho para o desenvolvimento, a realidade mostra que cada vez mais as pessoas empreendem não pela identificação de uma oportunidade, mas sim pelas dificuldades de empregabilidade e como um meio para suprir a necessidade de renda para subsistência (GEM, 2006). Jovens também vislumbram no campo do empreendedorismo um espaço para inserir-se no mercado, devido principalmente à diminuição das colocações formais. Contudo, aventurar-se no instável âmbito do

empreendedorismo é ousar em uma opção que impõe determinadas qualificações, onde poucos alcançam êxito.

As organizações contemporâneas, requerem do empreendedor competências para encontrar alternativas que possibilitem a adaptação da empresa no mercado e a evolução de seu ciclo de vida organizacional; buscando sobreviver e contrapor-se aos altos índices de mortalidade das pequenas empresas.

A pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004) – referente aos Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil – nas cinco regiões brasileiras (norte, nordeste, centro-oeste, sudeste e sul), focada nas empresas de pequeno porte, constituídas e registradas no período de 2000 a 2002, apresentou um índice de fracasso das empresas com até dois anos de funcionamento. O percentual aumenta para empresas com três anos de atividade, 56,4%; e após quatro anos de existência o índice de mortalidade é de 59,9%. Na região sul, exceto em 2000, os números elevam-se à média nacional, conforme pode ser observado no quadro 1:

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

Quadro 1 - Taxa de mortalidade por região  
Fonte: pesquisa SEBRAE Nacional (2004, p.11).

Na visão de Souza (2001), sucesso ou mesmo sobrevivência de uma pequena empresa dependem, principalmente, do comportamento e características de seu(s) empreendedor(es). Assim, pode-se afirmar que dentre os principais vetores de produtividade e competitividade encontram-se as capacidades dos empreendedores e equipes em gerar, processar e transformar conhecimentos e habilidades em recursos econômicos.

Quanto ao conhecimento, a gestão do conhecimento não é novidade. Durante centenas de anos, mestres artesãos ensinaram o ofício aos aprendizes, proprietários de empresas

familiares transmitiram sua sabedoria e prática aos filhos; e o *know-how* era, de certa forma, compartilhado (NONAKA; TAKEUCHI, 1997).

Entretanto, foi apenas na década de 90 que estudiosos e pesquisadores começaram a mencionar a gestão do conhecimento com maior ênfase. Como a base das economias industrializadas passou dos recursos naturais para os intelectuais, as pessoas foram levadas à examinar e rever seus conhecimentos, habilidades e competências. Ao mesmo tempo, a ascensão dos computadores em rede tornou possível compartilhar certos tipos de conhecimento e informações com mais facilidade, a um curto tempo e a baixo custo. Para Senge (1999, p. 69):

Pela primeira vez na história, a espécie humana tem a capacidade de criar muito mais informações do que se consegue absorver; de fomentar uma interdependência muito maior do que a que é capaz de ser gerida e de acelerar mudanças muito mais rapidamente do que a habilidade de se poder acompanhar esse ritmo.

A sociedade contemporânea se depara com a revolução do conhecimento. Um grupo crescente de pensadores da administração, como Drucker (2000), argumenta que as organizações estão passando por uma transição de um modelo empresarial baseado no controle, para outro baseado no espírito empreendedor.

Seria este espírito que faz com que o empreendedor ao perceber uma oportunidade, mobilize seus conhecimentos, habilidades e atitudes para empreender. Diversas características estão presentes no comportamento das pessoas que empreendem, dentre elas cita-se: a iniciativa, a liderança, a negociação, a visão de futuro, a percepção de oportunidades, conhecimento do ramo, etc. Todas necessárias, entretanto nem sempre suficientes, para iniciar e manter um empreendimento funcionando e crescendo (MINUZZI; GRAPEGGIA, 2004).

Frente à importância do tema, entende-se que o momento requer norteadores, instrumentos que possibilitem auxiliar na identificação das habilidades e conhecimentos do empreendedor que podem influenciar o sucesso de uma Micro e Pequena Empresa. A presente dissertação propõe-se a contribuir para elucidação do problema, através de pesquisa bibliográfica e empírica. Esta última baseia-se nos dados obtidos por Ortigara (2006) em seu estudo sobre os fatores que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das MPE's no Estado de Santa Catarina.

## 1.2 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Nas últimas décadas pôde-se observar um interesse crescente em pesquisas relacionadas ao empreendedorismo, ou às características empreendedoras. As características de empreendedores não são estudadas apenas com relação ao processo de criação de uma empresa, mas também com respeito à longevidade do ciclo de vida organizacional e ao sucesso destes empreendimentos.

Para se adequar a novos mercados e tecnologias, os empreendedores, que nas fases iniciais são geralmente os gestores de seus empreendimentos, precisam contar com habilidades de natureza técnica, conhecimentos pertinentes aos processos de produção, habilidades e conhecimentos na área de humanas, que contribuam no relacionamento e gestão de pessoas, e ainda, habilidades e conhecimentos conceituais que os auxiliem a entender e atuar na visão sistêmica necessária à gestão organizacional. (SENIGE, 1999; RAUSCH, 2000; GOUATARBES, 2006).

Na prática organizacional, os empreendedores também são expostos a situações novas, desafios que requerem habilidades e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos para perceber e superar situações das quais emergem o risco, a inovação e possíveis oportunidades. O acesso a determinadas informações e o capital humano do indivíduo para processá-las e apreendê-las, podem estimular suas habilidades empreendedoras.

Numa realidade onde o empreendedor se destaca como agente transformador da sociedade, em um ambiente altamente mutável, de constantes incertezas; torna-se necessário colocar em prática seus conhecimentos e habilidades, reunir os predicados indispensáveis para alcançar o sucesso empresarial. Neste contexto, a pergunta é: **quais habilidades e conhecimentos influenciam, nos primeiros anos de vida organizacional, no sucesso de uma Micro e Pequena Empresa?**

A sistematização de construções teóricas e estudos direcionados ao indivíduo empreendedor e suas competências, deixam transparecer certa carência de pesquisas voltadas ao capital humano do empreendedor. Acredita-se ainda haver lacunas quanto à convergência dos conceitos, que revele o que leva o empreendedor a desenvolver competências, e porque apenas alguns conseguem atingir o sucesso empresarial.

### **1.3 OBJETIVOS**

A proposta deste estudo consiste em identificar quais as habilidades e conhecimentos do empreendedor, nos primeiros anos de vida organizacional, são mais relevantes para o sucesso de uma Micro e Pequena Empresa; através de pesquisa no Estado de Santa Catarina. Ao identificar, pretende-se ajustar um modelo estocástico que possa indicar a probabilidade de sucesso e/ou fracasso de um indivíduo que deseje empreender.

#### **1.3.1 Objetivo Geral**

Identificar quais habilidades e conhecimentos do empreendedor catarinense, nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional, influenciam no sucesso de uma Micro e Pequena Empresa.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Identificar através da bibliografia as principais habilidades e conhecimentos necessários ao empreendedor no início das atividades organizacionais;
- Analisar, na opinião de consultores catarinenses, as principais habilidades e conhecimentos necessários ao empreendedor na gênese e no início das atividades, e cruzar tais informações com a pesquisa bibliográfica;
- Quantificar a relevância das principais habilidades e conhecimentos, para o sucesso e/ou fracasso de uma MPE, na perspectiva de seus atores;
- Ajustar um modelo estocástico de sucesso/fracasso do indivíduo (empreendedor), com base em suas habilidades e conhecimentos.

### **1.4 CONTRIBUIÇÃO E RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

O ritmo de crescimento e elevação dos níveis de desemprego desperta cada vez mais perspectivas para o desenvolvimento do empreendedorismo (LA ROVERE, 2001; AUDRETSCH *et al.*, 2002). Entretanto, arriscar-se no mundo dos negócios sem a qualificação adequada pode se tornar uma experiência desastrosa. Com base neste cenário,

justifica-se a importância de investir na potencialidade da geração, sobrevivência e crescimento de MPE's, através da capacitação daqueles que desejam empreender.

De acordo com o *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM, 2006), relatório que analisa o empreendedorismo no mundo, um dos princípios de prosperidade das nações é a criação de negócios, devido às inovações, oportunidades, empregos e riquezas que novas empresas oferecem. Assim, conceitua a existência de indivíduos dispostos aos riscos de empreender como um dos pilares do desenvolvimento econômico.

Dentro do campo do empreendedorismo, o indivíduo é uma das variáveis mais estudadas (FILION, 2000; SOUZA, 2001; DRUCKER, 2004; FEUERSCHÜTTE, 2006). No caso específico de empresas de pequena dimensão, as características individuais do empreendedor desempenham um papel essencial na busca pela longevidade do ciclo de vida organizacional e seu sucesso; principalmente nos primeiros estágios, ou seja, no início do empreendimento, onde o empreendedor é a chave de todos os processos.

Se a formação do empreendedor se faz essencial, não é menos indispensável a definição de critérios científicos que sirvam de parâmetros para fundamentar a qualificação desejada para o sucesso. Portanto, a relevância da proposta de pesquisa encontra-se, principalmente, na identificação que se pretende fazer sobre as principais habilidades e conhecimentos necessários no início do empreendimento na própria percepção do sujeito do processo, as situações críticas encontradas, suas principais dificuldades. O que pode se constituir em um significativo meio para a melhor compreensão do fenômeno do empreendedorismo, na perspectiva de seus agentes.

Com as informações geradas espera-se que esta pesquisa contribua teoricamente sobre as influências das habilidades e conhecimentos do empreendedor; haja vista, que se propõe a analisar diferentes visões de conhecimento.

Num primeiro momento busca-se uma visão de conhecimento baseada no estado da arte e em pesquisas empíricas, onde estudiosos do assunto expressam a realidade que encontraram em seus trabalhos (pesquisas, artigos). Procurou-se utilizar principalmente estudos recentes que trabalham a mesma problemática de pesquisa. Num segundo momento, a visão de conhecimento baseia-se nas percepções e inferências dos técnicos do Sebrae que atuam junto ao micro-empresário no estado de Santa Catarina. Estes dados foram extraídos do *workshop* realizado por Ortigara (2006). Tal evento investiga a realidade numa delimitação de

espaço (estado de Santa Catarina), fundamentado no conhecimento tácito dos técnicos e suas experiências frente ao problema de pesquisa.

Num terceiro e último momento, a pesquisa de campo junto aos micro-empresários procura mensurar a importância de cada habilidade e conhecimento, levantados nas condições: sucesso ou fracasso do empreendimento.

A representatividade das pequenas empresas na economia vem evidenciar sua importância como base de um modelo entendido como viável, e mundialmente aceito, de desenvolvimento econômico e social (ATORA, 2003; KANTIS, 2002; GEM, 2005). Portanto, a contribuição econômica reside no fato de buscar ampliar o ciclo de vida das organizações, sua sobrevivência, seu sucesso; ampliando assim a geração de renda.

Devido ao significativo papel desempenhado pelas MPE's, acredita-se que faz-se necessário um entendimento sobre os aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso, buscando instrumentos que ampliem e aperfeiçoem a compreensão a respeito deste fenômeno. De acordo com o GEM (2006), captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é fundamental para o desenho de ações futuras de promoção do progresso e bem-estar.

Para Gouatarbès (2006), as características empreendedoras são freqüentemente expostas, e várias vezes de forma controversa. Segundo o autor um dos mais novos aspectos de pesquisas sobre o tema é identificado como processos cognitivos – que ele considera como o mais apropriado para estudar o empreendedor – que consistem numa das bases contextuais para a compreensão do empreendedorismo. Os processos cognitivos oferecem percepções mais adequadas, que podem distinguir empreendedores de empresários. Entretanto, há a necessidade de estudos adicionais que possam fornecer evidências mais sólidas e consistentes, que busquem clarificar o assunto.

Cabe ressaltar que neste estudo, acredita-se que é possível formar empreendedores, ou aprimorar suas habilidades e conhecimentos para o êxito de seus empreendimentos; apontar quais são os comportamentos que a atividade empreendedora exige dos indivíduos que desejam o sucesso. O reconhecimento dessa realidade tem uma contribuição social, pois invoca o estabelecimento de políticas e ações voltadas para o desenvolvimento de capacidades que ofereçam suporte à ações empreendedoras mais planejadas.

Em tal aspecto, a pesquisa justifica-se ainda por oferecer subsídios para programas de formação e capacitação de empreendedores. Tais programas visam contribuir para a melhoria das chances de êxito empresarial, agindo em aspectos administrativos, gerenciais, de ordem

técnica e operacional; e aspectos qualitativos como os comportamentais focados na figura do empreendedor. Na visão de Burigo (2004), no Brasil são inúmeras as ações que buscam melhorar as condições de operação e sobrevivência das micro e pequenas empresas, entre os agentes, cita o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade – IBPQ, o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, o Instituto Euvaldo Lodi – IEL, Universidades e Instituições não governamentais. Acredita-se na hipótese de que a apresentação de informações ordenadas e sistematizadas a respeito das principais habilidades e conhecimentos, contribui para o sucesso de uma empresa de pequena dimensão e possibilita o planejamento de alternativas de ação que podem ser desenvolvidas neste campo.

Também, atuando na esfera da disseminação da cultura empreendedora, encontram-se as Universidades e Centros de Ensino Superior. Estas organizações, que tradicionalmente vinham formando especialistas aptos a trabalharem em grandes empresas ou estatais, estão mudando sua postura; principalmente porque, devido ao grande desemprego mundial, há uma preocupação em formar acadêmicos que possuam características empreendedoras para gerir seu próprio negócio (GRAPEGGIA; MINUZZI; LEZANA, 2005).

O contexto no qual se insere o ensino superior brasileiro neste novo milênio é caracterizado por reformulações e pela presença de fatores que pedem uma adequação à nova realidade nacional. Nesta proposta, o empreendedorismo vem se apresentando como uma possibilidade para a localização profissional dos jovens em relação à construção de um futuro transformador, não apenas no plano individual, mas também levando em conta o meio em que vivem e a realidade na qual pretendem operar (MINUZZI; DETONI; DONDONI, 2005). Assim, o presente estudo oferece uma contribuição à academia, no que tange à disciplina de empreendedorismo, que busca orientar a formação humanística de futuros empreendedores, ao trabalhar as principais habilidades e conhecimentos que direcionem a formação de empreendedores de sucesso. E corrobora o principal papel da Universidade: a realização de pesquisa e elaboração de instrumentos.

## **1.5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

A metodologia adotada para a realização deste estudo, que é de natureza aplicada, consiste em uma pesquisa exploratória. A abordagem envolve dados qualitativos – quando se propõe a analisar as principais habilidades e conhecimentos necessários ao empreendedor no

início das atividades organizacionais na opinião de consultores catarinenses – e dados quantitativos no que se refere à mesma questão na perspectiva dos empresários; assumindo assim uma abordagem “quali-quantitativa” ou mista. Quanto aos procedimentos técnicos caracteriza-se como pesquisa *ex-post-facto*, porque as entrevistas foram realizadas após o fato ocorrido (sucesso ou fracasso).

Portanto, com a pesquisa bibliográfica – 1ª fase – e os dados primários da pesquisa Sebrae (2006) e tese de Ortigara (2006) – 2ª fase – dá-se a terceira etapa da pesquisa: a análise de dados (Figura 1). Por fim, a quarta etapa (4ª fase) consiste na construção do modelo estocástico que relaciona os conhecimentos e habilidades necessárias para o sucesso e seu respectivo grau de importância no modelo. As principais etapas da pesquisa estão relacionadas na figura 1.

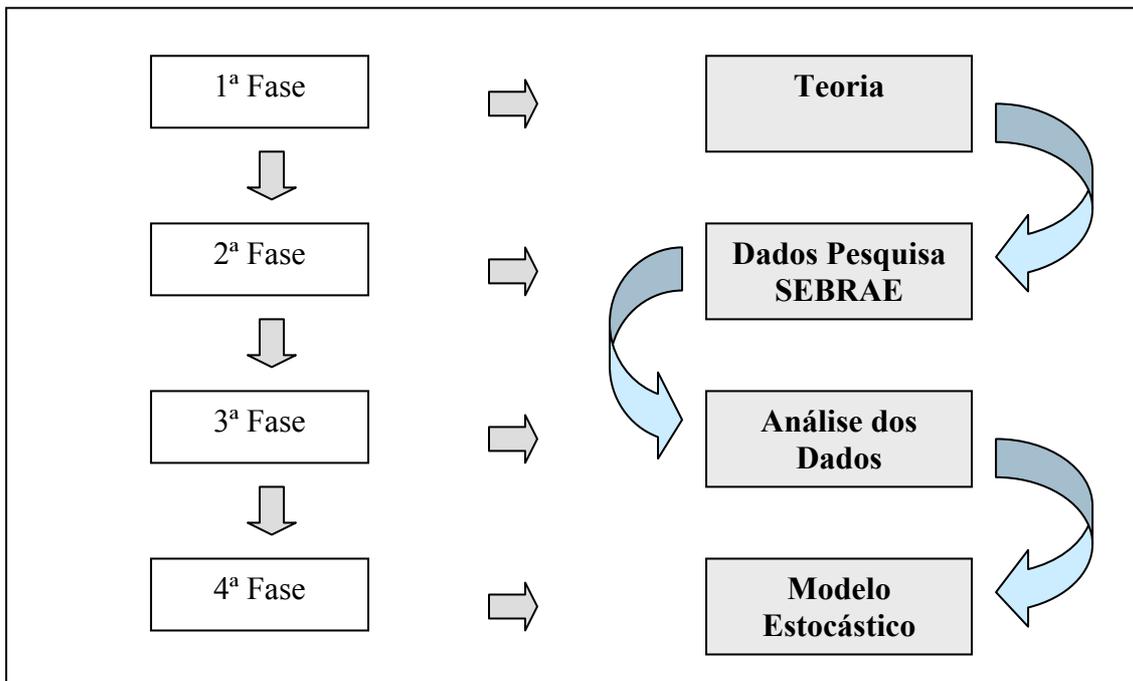


Figura 1 - Etapas da Pesquisa  
Fonte: a autora (2007).

## 1.6 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

O presente trabalho segue uma organização disposta em cinco capítulos. O primeiro é composto por um breve relato e exposição do tema, apresentação dos objetivos geral e específicos, bem como a contribuição, relevância do estudo e suas limitações.

O capítulo dois apresenta a Fundamentação Teórica, a qual aborda a Micro e Pequena Empresa, o empreendedor e seu Capital Humano (conhecimento e habilidades), e o início das atividades organizacionais. Complementa-se com outros trabalhos que abordam o sucesso e/ou fracasso das MPE's.

O terceiro capítulo refere-se à metodologia, subdividido em natureza da pesquisa, forma de abordagem, quanto aos objetivos e aos procedimentos técnicos; aborda ainda a apresentação da pesquisa. O quarto capítulo refere-se à apresentação dos dados coletados, a análise e interpretação dos resultados estatísticos dos mesmos.

Por fim, o quinto capítulo apresenta os resultados finais, conclusões e sugestões para futuros trabalhos no tema.

## **1.7 LIMITAÇÕES DA PESQUISA**

Uma das limitações desta pesquisa, refere-se ao fato de que se propôs a avaliar as habilidades e conhecimentos do indivíduo que empreende na perspectiva de seu ator e nas primeiras fases do negócio. Para isso os entrevistados precisaram se reportar para o passado e lembrar como eram seus conhecimentos e aptidões no início do empreendimento, o que pode gerar falhas.

Outra limitação, pode consistir no fato de se utilizar um instrumento de coleta de dados construído para outra pesquisa. Entende-se que para futuros trabalhos, seja recomendável um aperfeiçoamento dos instrumentos de coleta de dados. Por outro lado, a operacionalização e os parâmetros do modelo demonstram coerência, proporcionando condições de viabilizar as investigações sobre o fenômeno estudado.

E uma dificuldade encontrada, consistiu no número de entrevistas realizadas com empresários que fracassaram. Talvez, o maior limitador tenha sido os registros fornecidos pela JUCESC, desatualizados e com informações inconsistentes, os quais dificultaram a possibilidade de se alcançar um número maior de entrevistas.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Apresenta-se, neste capítulo, a fundamentação teórica que possui como objetivo embasar os conhecimentos sobre os tópicos abordados pela pesquisa. Procurou-se efetuar a pesquisa bibliográfica em fontes diversas com autores conceituados, a fim de possibilitar uma melhor compreensão da temática em análise.

Inicia-se com as Micro e Pequenas Empresas, sua importância para o crescimento econômico de uma nação e a interpretação dos autores e/ou pesquisadores ao defini-las; através de indicadores qualitativos e quantitativos, apresenta-se as principais características. Na seqüência aborda-se o empreendedor; seu conceito, a evolução do conceito no decurso da história e a contribuição de diversos autores nas visões das perspectivas: econômica, sociológica e psicológica. Na busca em compreender como o empreendedor atua, o que pode influenciar no sucesso, no êxito empresarial, o estudo concentra-se no Capital Humano do Empreendedor, suas habilidades e conhecimentos.

Levanta-se ainda, as habilidades e conhecimentos requeridos do empreendedor no início das atividades organizacionais, com base nos modelos de Ciclo de Vida Organizacional propostos por Adizes (2002), Scott e Bruce (1987), Greiner (1998) e Churchill e Lewis (1983). Finalizando, aponta-se algumas pesquisas que tratam fatores que influenciam no sucesso das organizações.

### **2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

A partir dos anos 80 o empreendedorismo emergiu e disseminou-se entre as ciências sociais e administrativas. Fillion (1998) atribui o fato a basicamente dois eventos: a publicação da primeira enciclopédia contendo o estado da arte neste campo e a primeira grande conferência (*The Babson Conference*) dedicada ao tema.

O autor relaciona os principais temas de pesquisas sobre empreendedorismo e entre eles é possível notar a ênfase na figura do empreendedor e nas Pequenas Empresas. Estas últimas, devido, sobretudo ao número destes empreendimentos que são criados e à parcela do

Produto Interno Bruto (PIB) atribuída às Pequenas Empresas que cresce a cada ano em todos os países: “O número de pequenas empresas e de trabalhadores autônomos aumenta a cada ano. No Canadá cerca de 50% do PIB do país é gerado pelas MPE’s” (FILION, 2000, p. 1).

Na economia Portuguesa, este segmento também apresentou números vultosos. Um estudo realizado no período de 1990 a 1994, revelou que as micro e pequenas empresas foram responsáveis por 95% do crescimento do número de empresas, registrando para o período um crescimento relevante nas vagas de emprego (RAPOSO; SILVA, 2004). Para Rauch e Frese (2000), aproximadamente 99% das companhias européias são de pequeno ou médio porte e respondem por 66% dos postos de trabalho.

Para Gregory *et al.* (2005), estas organizações exercem uma importante contribuição na economia americana; produzem entre 40 a 60% do produto interno bruto dos Estados Unidos e empregam aproximadamente 50% da força de trabalho.

Para Audretsch *et al.* (2002), as organizações de pequeno porte, e conseqüentemente seus empreendedores, possuem uma significativa importância na economia dos países considerados desenvolvidos. Os autores, que realizaram uma pesquisa para comprovar a importância do empreendedorismo no combate ao desemprego, afirmam que tais empresas são o principal veículo no qual o empreendedorismo prospera.

Igualmente no Brasil, na década de 80, num cenário no qual o pano de fundo era a globalização dos mercados e o conseqüente advento das novas tecnologias acrescido ao aumento da concorrência, as micro e pequenas empresas assumiram um importante papel no desenvolvimento econômico, chegando a responder por 48% da produção e 42% dos salários (Puc-RJ, 1997 *apud* MONNERAT; FERRAZ, 2002).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003, p. 17), metaforicamente conceitua o papel das MPE’s no crescimento e desenvolvimento do país como um “colchão amortecedor do desemprego”. Fundamenta-se no fato de que este segmento é uma alternativa de ocupação para uma parcela da população que possui condições de criar e manter seu próprio negócio, e uma alternativa de emprego (formal ou informal) para uma grande parcela de mão-de-obra excedente, em geral pouco qualificada, que não consegue colocação nas empresas de grande porte.

O Sebrae, através do Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas (2005, p. 11), expõe, por dados coletados entre os anos de 1996 a 2002, a contribuição econômica desta classe no Brasil:

- **Microempresas** - o número de microempresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002. O número total de pessoas ocupadas nas microempresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os dois anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período, segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de microempresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes.
- **Pequenas empresas** - o número de empresas em atividade entre os dois anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3%. O total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002.

Portanto, juntas as Micro e Pequenas Empresas responderam em 2002, por 99,2% do número total de empresas formais, 57,2% dos empregos totais e 26,0% do universo salarial. De acordo com o Sebrae (2005), em função do aumento expressivo do número de empregos gerados entre os dois referidos anos em ambos os segmentos, a massa salarial apresentou um acréscimo real de 57,3% nas microempresas e 37,9% nas empresas de pequeno porte.

Com base nos dados expostos, pode-se afirmar que as MPE's desempenham um papel essencial no desenvolvimento e crescimento de uma economia. Nos estágios econômico e social, é significativa a contribuição que elas prestam ao gerar oportunidades para o aproveitamento de uma grande parte da força de trabalho (geralmente menos qualificada), ao estimular o desenvolvimento empresarial e a distribuição de renda.

Para Viapiana (2001) o segmento das MPE's é considerado um dos pilares de sustentação da economia nacional, em função de seu número, abrangência e capilaridade. Para o autor outra considerável contribuição das empresas de pequeno porte está em colaborar para diminuir o desequilíbrio sócio-econômico entre as diversas regiões brasileiras.

Devido, basicamente, à heterogeneidade do universo destas empresas torna-se difícil uma definição exata do conceito de MPE's. Diversos indicadores, quantitativos ou qualitativos, têm sido utilizados para mensurar tais organizações; sem um consenso final. Entretanto, as representações mais habitualmente empregadas são as que envolvem número de empregados ou a receita bruta anual.

O Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte – Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, no capítulo II que trata da definição das mesmas, assim conceitua:

Art. 2º Para os efeitos desta Lei, ressalvado o disposto no art. 3º, considera-se:

I - microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); (Vide Decreto nº 5.028, de 31.3.2004)

II - empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais). (Vide Decreto nº 5.028, de 31.3.2004).

Em outra fonte, o Instituto Ethos (2004) afirma com base no Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei nº. 9.841, de 1999), que é assegurado às micro e pequenas empresas “tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial”. Este tratamento jurídico favorecido visa criar condições para a constituição e o funcionamento da pequena empresa, como forma de assegurar o fortalecimento de sua participação no processo de desenvolvimento econômico e social. De acordo com o Instituto Ethos (p. 19, 2004), ao estabelecer o conceito de MPE, o estatuto fixa limites de faturamento, os quais foram alterados pelo Decreto nº. 5.028, de 31 de março de 2004 para:

- Microempresa – a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a 433.755,14 reais;
- Empresa de pequeno porte – a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a 433.755,14 reais e igual ou inferior a 2.133.222,00 reais.

Portanto, o Direito Tributário define seu conceito baseado na Receita Bruta Anual da organização, considerando a Lei do SIMPLES (Sistema Integrado de Pagamentos de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte) e o Estatuto da Microempresa. Já o Sebrae classifica o porte das empresas pelo número de empregados:

- Microempresa: na indústria, até 19 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, até 09 pessoas ocupadas;
- Pequena empresa: na indústria, de 20 a 99 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 10 a 49 pessoas ocupadas;
- Média empresa: na indústria, de 100 a 499 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, de 50 a 99 pessoas ocupadas;
- Grande empresa: na indústria, acima de 500 pessoas ocupadas; no comércio e serviços, acima de 100 pessoas ocupadas (SEBRAE, p. 10, 2005).

Além do SEBRAE, outra instituição que define as organizações baseada nos parâmetros de número de empregados é a RAIS/MTE (Relação Anual de Informações Sociais). Sua base de dados é constituída pelos registros administrativos obrigatórios anuais das empresas formais ao Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS, 2004). Sintetizando, as definições quantitativas se apresentam no quadro 2:

	<b>Microempresa</b>	<b>Pequena Empresa</b>
<b>Estatuto MPE</b> (receita bruta anual)	R\$ 244.000,00	R\$ 1.200.000,00
<b>SIMPLES *</b> (receita bruta anual)	R\$ 120.000,00	R\$ 1.200.000,00
<b>RAIS/MTE</b> (nº de empregados)	0 - 19	20 – 99
<b>SEBRAE</b> (nº de empregados – indústria)	0 - 19	20 – 99
<b>SEBRAE</b> (nº de empregados – comércio e serviços)	0 - 9	10 – 49

Quadro 2 - Definições quantitativas de Micro e Pequena Empresa

\* Sistema de simplificação tributária, o SIMPLES prevê restrições à inclusão de alguns segmentos de MPE's, não se aplicando a todo o universo da categoria.

Quanto aos indicadores “qualitativos”, a falta de consenso para a definição de critérios pode estar relacionada à diversidade dos tipos de empresas que operam em diferentes nichos de mercado.

Para Kornijezukj (2004), uma empresa pode ser considerada grande em relação a seus concorrentes mesmo que possua um porte pequeno, ou assim a seja considerada quando comparada a fatores como vendas ou número de empregados. Em outras circunstâncias, uma outra organização pode ser considerada pequena segundo o número de empregados e grande quando se refere à vendas ou faturamento.

Entretanto, para alguns autores, as MPE's possuem algumas semelhanças, características e traços comuns, quanto às vantagens e desvantagens que apresentam, conforme o quadro 3:

<b>Principais características das Micro e Pequenas Empresas</b>	La Rovere (2001)	Viapiana (2001)	Amaro e Paiva (2002)	IBGE (2003)
Administração inadequada, baixa capacitação gerencial	X			X
Alta taxa de natalidade e mortalidade	X		X	X
Baixa intensidade de capital		X		X
Dificuldade de comercialização de seus produtos em novos mercados	X		X	
Dificuldades de obter crédito	X	X	X	X
Estreito contato entre direção, funcionários, fornecedores e clientes devido ao porte pequeno e pouca formalidade		X		
Estrutura leve, maior flexibilidade e capacidade de adaptação às mudanças do mercado	X	X	X	
Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra nos negócios	X	X	X	X
Menor acesso a informações tecnológicas, dificultando a inovação	X		X	X
Planejamento de curto prazo	X	X		
Poder decisório centralizado (geralmente no próprio empresário)		X	X	X
Pouca distinção entre pessoa física e pessoa jurídica				X
Utilização de mão-de-obra pouco qualificada			X	X
Utilização de máquinas obsoletas, baixa produtividade	X		X	

Quadro 3 - Principais características das MPE's  
Fonte: a autora (2007).

Conforme o quadro apresentado, os traços mais citados são as dificuldades em obter crédito e a forte presença de proprietários e membros da família como funcionários da organização. Quanto às dificuldades de obter crédito, no Brasil embora existam diversas linhas de financiamento para Pequenas Empresas, a maioria esbarra na exigência de estar em dia com as obrigações fiscais. Portanto, possuindo condições menos favoráveis financeiramente, torna-as mais sensíveis aos ciclos econômicos.

Ademais, soma-se as dificuldades na administração contábil e financeira e na escassez de recursos próprios como garantias para financiamentos. Na impossibilidade de ter acesso a melhores formas de empréstimos, a empresa é forçada a buscar crédito no curto prazo, arcando com onerosas taxas de juros (VIAPIANA, 2001; LA ROVERE, 2001).

Outro fator, a forte presença de proprietários e membros da família como funcionários, é extremamente comum em empresas de pequeno porte; o que pode ser, de certo modo uma desvantagem caso as pessoas não possuam a devida capacitação. No que se refere à administração, os sistemas organizacionais e administrativos são tradicionais, concentrados nas funções do proprietário que torna-se o administrador e dos membros de sua família.

Há pouca especialização dos cargos administrativos, o que pode influenciar em uma administração inadequada além de um planejamento de curto prazo. O tamanho reduzido destas empresas leva seus proprietários a um horizonte de planejamento de curto prazo, ficando retidos num círculo vicioso onde a resolução de problemas diários dificulta a definição de estratégias de longo prazo.

Entretanto, as pequenas empresas possuem pontos fortes. Em função de sua estrutura leve apresentam rapidez nas decisões, informalidade na comunicação, agilidade na adaptação às mudanças exigidas pelo mercado, bom desempenho nos serviços especializados, sentimento de equipe entre os funcionários e maior contato com o cliente (VIAPIANA, 2001).

Além disso, as pequenas empresas viabilizam e facilitam o desenvolvimento da região onde estão inseridas, pois geralmente utilizam matéria-prima e mão-de-obra local; sendo que esta última (na maioria das vezes) é capacitada particularmente pela empresa. Buscam produzir sua própria tecnologia, instigando assim a criatividade em seus funcionários e proporcionam uma melhor distribuição de renda.

De acordo com o IBGE (2003), a maioria das pesquisas desenvolvidas por instituições oficiais do governo, como SEBRAE e BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), constata que os principais fatores limitantes à sobrevivência das micro e pequenas empresas constituem-se na dificuldade de crédito, a falta de suporte técnico, de gerenciamento adequado e de capital humano.

Viapiana (2001) concorda com esta visão e argumenta que as restrições ao crescimento das MPE's são muitas, passando por falta de apoio governamental, ausência de um sistema de crédito que atenda às necessidades do pequeno empresário, política governamental adaptada à pequena empresa e que assegure os direitos desta, até a falta de conhecimento e experiência empresarial e administrativa. Na seqüência, o autor questiona a relação entre as empresas de pequeno porte e o empreendedorismo, afirmando que a questão ainda está em construção, mas considera-se que, cada vez mais, há uma identificação entre o nascimento e/ou a sustentabilidade de pequenas e novas empresas e inovação e, conseqüentemente, entre MPE's e empreendedorismo.

## 2.2 O EMPREENDEDOR

No estado da arte das pesquisas sobre o empreendedor, nota-se um paralelo ao desenvolvimento do termo empreendedorismo. Para Hisrich e Peters (2004, p. 26), as primeiras utilizações da palavra empreendedor surgiram na França, onde o termo *entrepreneur* significava “aquele que está entre” ou intermediário. Publishing (2002), concorda com a origem francesa do termo, mas a define como derivada do verbo *entreprendre*, que significa a ação de abrir uma empresa. O autor complementa que *entreprendre* é o étimo de *entrepreneurial* (empresariado) e *intrapreneur* (empreendedor).

Na idade média, o termo empreendedor, na perspectiva de Hisrich e Peters (2004), foi utilizado para designar um administrador de grandes projetos de produção como obras arquitetônicas, castelos, catedrais, prédios públicos, entre outros. Este agente não corria riscos; sua função era dirigir o projeto de acordo com os recursos fornecidos pelo requisitante e investidor, geralmente, o governo de uma nação.

De acordo com os autores, a conexão do termo com “assumir riscos” sucedeu no século XVII com a figura do empreendedor a assumir um contrato com valores fixos, onde possíveis lucros ou prejuízos ficavam sob sua responsabilidade. O economista Richard Cantillon, analisou um caso de um investidor e em 1725 desenvolveu o primeiro conceito sobre o empreendedor, tornando-se (para alguns) o criador do termo. Ele entendeu o empreendedor como alguém que corria riscos, comprando a um preço certo e revendendo a um preço incerto (CANTILLON, 1755).

Na visão de Dolabela (1999), Cantillon definia o empreendedor como alguém que comprava matéria-prima, com o objetivo de processá-la e depois revender por um preço maior, o que conferiu ao empreendedor a imagem de alguém que assumia riscos, aproveitando oportunidades com o objetivo de obter lucros.

No século XVIII, com a Revolução Industrial, houve uma distinção entre o empreendedor e o investidor. Novas tecnologias estavam sendo desenvolvidas, mas algumas vezes o inventor, como no caso de Thomas Edison e Eli Whitney, não possuíam condições de financiar seus inventos, necessitando da figura do investidor (HISRICH; PETERS, 2004).

Por volta de 1800, Jean Baptist Say, outro economista francês, analisou o termo empreendedor, em seu livro Tratado de Economia Política, definindo-o como um agente

responsável por organizar os fatores de produção, o capital empregado e definir valores para os produtos fabricados, bem como para os lucros que lhe eram de direito (SAY, 1983).

Nos séculos XIX e XX o termo empreendedor ganhou novas definições. As construções do termo pode ser observado na Tabela 1:

Tabela 1 - Desenvolvimento dos termos Empreendedorismo e Empreendedor

Idade Média:	Participante ou pessoa encarregada de grandes projetos de produção.
Séc XVII:	Pessoa que assumia riscos de lucro ou prejuízo.
1725:	Richard Cantillon – pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital.
1803:	Jean Baptiste Say – lucros do empreendedor separados dos lucros de capital.
1876:	Francis Walker – distinguiu entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas.
1934:	Joseph Schumpeter – o empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada.
1961:	David McClelland – o empreendedor é alguém dinâmico, que possui uma grande necessidade de realização e corre riscos moderados.
1964:	Peter Drucker: o empreendedor maximiza oportunidades.
1975:	Albert Shapero: o empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita riscos de fracasso
1980:	Karl Vésper: o empreendedor é visto de diferentes modos por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.

Fonte: Adaptado de Hisrich e Peters (2004, p.27).

Não relacionados na tabela, mas importantes nas contribuições sobre o assunto, são os teóricos ingleses Adam Smith e Alfred Marshall. Adam Smith (1723 – 1790) afirmava que o capital de uma pessoa consistia na parte de seu patrimônio da qual esperava tirar um rendimento. Assim, o capital era considerado essa parte de bens de um homem onde ele esperava lucros. O empreendedor foi caracterizado pelo autor como o proprietário capitalista, alguém que visava gerar mais dinheiro (SMITH, 1950).

Para Marshall (1842 – 1924), quando um homem resolvia abrir um empreendimento estava visando o lucro, formado pelo excedente de suas receitas sobre as despesas, que ele denominou de “benefício da empresa ou da direção” (MARSHALL, 1985, p. 81). Ao relatar sobre a arte da organização e direção das empresas ele assim coloca:

Na maior parte dos negócios do mundo moderno, a tarefa de dirigir a produção de modo que um dado esforço possa ser o mais eficaz para a satisfação das necessidades humanas precisa ser dividida e entregue às mãos de um corpo especializado de empregadores ou, para usar um termo mais genérico, de um homem de negócios. Eles assumem ou correm riscos; reúnem capital e a mão-de-obra necessária ao trabalho, organizam o plano

geral e o superintendem em seus menores detalhes. De um certo ponto de vista, os empresários podem ser considerados como uma categoria industrial altamente especializada; de outro ponto de vista podemos considerá-los como intermediários entre o trabalhador manual e o consumidor (MARSHALL, 1985, p. 250).

Até então, existia pouca diferenciação entre o empresário e o empreendedor. Na seqüência, Filion (p.71, 1991), alertou para o cuidado: “É importante não confundir administradores com empreendedores. O empreendedor precisa identificar visões, antes que possa gerenciar recursos. Ele é proativo”. Para Goutâbers (2006), a principal diferença consiste que o empreendedor tem a idéia e cria a empresa, é o fundador; enquanto o empresário não necessariamente desempenha este papel.

Para Longen (1997), foi somente em 1911, com a publicação da obra Teoria do Desenvolvimento Econômico de Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), que a conotação empreendedor adquiriu um novo significado. Schumpeter, inspirava o conceito de inovação, papel do empreendedor, como elemento essencial da dinâmica econômica e da promoção do crescimento.

Foi dele também o conceito de “destruição criativa”, processo de responsabilidade do empreendedor de incessantemente criar novos métodos de produção e de gestão, novos produtos, novos mercados, abandonando técnicas antigas e menos eficientes. O autor definiu a destruição criativa, caracterizada como o impulso fundamental que alavanca e mantém em funcionamento o motor capitalista (SCHUMPETER, 1984).

O empreendedor tratado primeiramente por economistas, recebeu a *posteriori* contribuições de outras áreas de conhecimento, com forte participação da Psicologia e da Sociologia. As abordagens defendidas por estas áreas do conhecimento se complementam na sistematização e análise do fenômeno. A econômica aborda o empreendedor como o agente do desenvolvimento econômico; a sociológica procura explicar a influência do ambiente no sujeito (empreendedor); e a psicológica, por sua vez, busca identificar, avaliar e interpretar as características da personalidade empreendedora.

Para Hisrich e Peters (2004), o conceito de empreendedor fica mais adequado quando são considerados princípios e termos de diferentes perspectivas; e assim definem a compreensão para algumas delas:

Para o economista, um empreendedor é aquele que combina recursos, trabalho, materiais e outros ativos para tornar seu valor maior do que era antes; também é aquele que introduz mudanças, inovações e uma nova

ordem. Para um psicólogo, tal pessoa é geralmente impulsionada por certas forças – a necessidade de obter ou conseguir algo, experimentar, realizar ou talvez escapar à autoridade de outros. Para alguns homens de negócios um empreendedor aparece como uma ameaça, um concorrente agressivo, enquanto, para outros, o mesmo empreendedor pode ser um aliado, uma fonte de suprimentos, um cliente ou alguém que cria riqueza para outros, assim como encontra melhores maneiras de utilizar recursos, reduzir o desperdício e produzir empregos que outros ficarão satisfeitos em conseguir (HISRICH E PETERS, p. 29, 2004).

A Perspectiva Econômica, como já mencionada, foi a primeira a discutir o termo empreendedor. A importância do empreendedor na economia vai além do aumento de produção e renda *per capita*. Compreende mudanças na estrutura das organizações e da sociedade, conseqüências de uma maior produção e crescimento econômico, permitindo que a riqueza seja repartida por mais indivíduos.

Para Kuratko e Hodgetts (2004) a perspectiva econômica, com base na contribuição de vários séculos, pode definir o empreendedor, como o agente de mudanças que possui idéias criativas, gera empreendimentos inovadores e atua no processo de desenvolver a empresa e torná-la lucrativa.

Entretanto, psicólogos, psicanalistas, sociólogos, entre outros especialistas do comportamento humano analisam o empreendedor sobre panoramas diversos, ou ainda utilizando mais de um, como no caso de Albert Shapiro. Para Shapiro, *apud* Kuratko e Hodgetts (2004), o indivíduo empreendedor apresenta um comportamento que inclui: iniciativa, organizar ou reorganizar os mecanismos econômicos e sociais para transformar recursos na prática e a aceitação do risco de fracasso.

Outra abordagem no estudo do indivíduo empreendedor é a Perspectiva Sociológica, que reconhece a importância do meio social. Assim, o empreendedor é o produto da sociedade em que vive, influenciado pela família, pela cultura e época na qual foi criado e está inserido. Allport *apud* Schultz e Schultz (2002) observou que embora a genética seja importante, é impossível negar o impacto de diversas forças ambientais e sociais sobre o indivíduo.

No entendimento de Murphy *et al.* (2006) fatores sociológicos foram utilizados para explicar o empreendedor com mais ênfase a partir de 1980. Segundo os autores, fatores humanos e ambientais começaram a ser utilizados para entender o comportamento do empreendedor, o ator do mercado. Como fontes influenciadoras têm-se o sistema social, sistema cultural (que pode conferir status e prestígio às atividades empreendedoras), sistema religioso, família e grupos de apoio.

Bandura (2002) defende que o comportamento é determinado pela interação de variáveis comportamentais, cognitivas e ambientais ou situacionais; onde o ambiente influencia por meio de eventos de estímulo social externo. A pesquisa do GEM no Brasil (2006) revelou que aproximadamente 60% dos empreendedores iniciais declararam conhecer pessoalmente alguém que começou um novo negócio nos últimos dois anos. Portanto, em seu relatório o GEM afirma que negócios geram mais negócios; nesta afirmação reside a importância de um ambiente empreendedor fecundo.

Para Shane e Venkataraman (2000) determinados aspectos no campo social estimulam a criação de novos empreendimentos, como exemplos citam a capacidade ou condições do ambiente para sustentar os negócios. Murphy *et al.* (2006), destaca ainda como fatores sociais políticas e regulamentos governamentais, diretrizes políticas e estruturas legais ou institucionais. Assim, a Perspectiva Sociológica analisa a natureza do ambiente e suas potencialidades para estimular a atividade empreendedora, de acordo com suas condições estruturais, culturais e relações sociais.

Lewin (1935) *apud* Murphy *et al.* (2006), criou uma equação para descrever o comportamento empreendedor como uma função da interação entre o indivíduo (traços da personalidade) e o ambiente. Para Murphy *et al.* (2006), tal influência pode ser observada em vários conceitos sobre o empreendedor, bem como projetos de pesquisa e citam exemplos: estilos de cognição individuais descrevem o modo como empresários buscam informações em determinados contextos. Na visão dos autores, inserido em outro cenário a busca de informações e a visão de oportunidades podem ocorrer de forma bem diversa.

Uma terceira abordagem é a Perspectiva Psicológica, a qual se fundamenta basicamente em traços da personalidade do empreendedor; nesta, determinadas características presentes na personalidade do indivíduo, poderiam o conduzir ao sucesso nos negócios (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002).

Para Schjetens e Wever (2000), a grande maioria dos pesquisadores americanos, relaciona o sucesso de um empreendimento de acordo com o tipo do empreendedor; e para isso, frequentemente, baseiam-se em modelos de complexos psicológicos. Na visão de Rauch e Frese (2002), a justificativa deste uso encontra-se no fato de que as variáveis psicológicas estão claramente relacionadas à abertura de novas empresas e sucesso. Compartilha da mesma opinião Brice Jr (2004), o qual afirma que ao longo dos anos, nas pesquisas sobre empreendedorismo, os traços psicológicos são foco da maior parte dos estudos relacionados ao indivíduo empreendedor.

Uma das contribuições mais citadas na perspectiva psicológica é a de David McClelland (1962) com a Necessidade de Realização (*nAch*). Para Schultz e Schultz (2002), a Necessidade de Realização foi proposta primeiramente por Henry Murray e estudada intensamente por McClelland; que refere-se a uma necessidade de se realizar, superar obstáculos, sobressair-se e manter um elevado padrão de desempenho.

Um dos estudos desenvolvidos por McClelland e sua equipe revelou que pessoas com uma alta *nAch* procuram situações de vida e carreira que lhes permitam satisfazer essa necessidade. Como as pessoas com alta necessidade de realização escolhem trabalhos nos quais o sucesso depende de seus próprios esforços, lhes desgosta trabalhos nos quais o seu sucesso depende de outras pessoas ou de fatores fora do seu controle. McClelland verificou que elas preferem ser donas do seu próprio negócio, associando a *nAch* à figura do empreendedor:

Num estudo com universitários do sexo masculino, 14 anos após suas pontuações de motivação para realização terem sido mensuradas pela primeira vez, verificou-se que 83% daqueles que tinham se tornado empresários bem-sucedidos haviam apresentado uma elevada necessidade de realização. Apenas 21% dos que tinham obtido sucesso em trabalhos não empresariais haviam apresentado elevada necessidade de realização (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002, p. 438).

Na perspectiva de Rauch e Frese (2002), as características psicológicas mais frequentemente analisadas para o sucesso de pequenos negócios são: necessidade de realização, *locus* de controle interno e capacidade para assumir riscos.

O *locus* de Controle Interno – conceito criado por Rotter (1966) – considera que o reforço que o indivíduo recebe está sob o controle de seus próprios comportamentos; pesquisas revelaram que proprietários de seus negócios possuem um *locus* de controle interno maior que o restante da população (RAUCH; FRESE, 2002).

Gouatarbès (2006) interpreta os estudos de Rotter, entendendo que o *locus* de controle interno é relacionado aos empreendedores pelo fato de que os mesmos acreditam estar no controle de seus destinos. Para Khandelwal e Dhar (2003) o sucesso pode ser considerado um exemplo particular da tentativa do empreendedor de controlar e administrar seu ambiente. As pessoas que são orientadas pelo *locus* de controle interno vêem o mundo por uma perspectiva mais adaptável. Acreditam que trabalho duro e habilidades pessoais são fundamentais para resultados positivos, o que aumenta a probabilidade de aceitar desafios e obter sucesso em seus empenhos futuros.

Para Murphy *et al.* (2006) no estado da arte do empreendedor, a importância de características psicológicas como a Necessidade de Realização, o desejo de assumir responsabilidades, a aceitação do risco são fatores conjecturais que mostraram seus efeitos nos diferentes níveis da atividade empreendedora.

A capacidade para assumir riscos compreende o fato de que o ato de empreender é um processo onde se faz necessário assumir riscos financeiros, psíquicos e sociais, quando tem-se em mente de que o empreendimento pode ter sucesso ou fracasso (RAUSCH; FRESE, 2000). Estudos destes pesquisadores (2002), indicaram que a *nAch* e lócus de controle interno podem ser realçados e isto leva a uma mais alta probabilidade de sucesso em empreendimentos. Entretanto, uma alta capacidade para assumir riscos, é negativamente associada com sucesso em negócios.

Após analisar várias perspectivas, Kuratko e Hodgetts (2004), buscam criar um conceito mais abrangente do indivíduo empreendedor; O empreendedor é o catalisador de mudanças econômicas, que se utiliza de pesquisas, cuidadoso planejamento e julgamentos sobre os processos empresariais. É exclusivamente otimista e comprometido e trabalha criativamente para estabelecer novos recursos ou modificar os antigos com novas capacidades, todos com a finalidade de criar riquezas.

A definição de empreendedor como pessoas otimistas e engajados parte do pressuposto de que o indivíduo sente-se mais feliz e melhor quando tem a capacidade de fazer coisas bem feitas e quando espera que tal aptidão se mantenha no futuro. Sente-se mais satisfeito quando tem objetivos pelos quais se esforçar e quando tem uma finalidade, um projeto a desenvolver.

Para Drucker (2000) são empreendedores aqueles que criam algo novo, diferente, estes indivíduos possuem a capacidade de mudar ou transformar valores. É Drucker também que introduz o conceito de “espírito empreendedor”, define-o como uma característica distinta, não apenas um traço de personalidade, mas sim um comportamento que possui por bases o conceito e a teoria.

A definição de empreendedor evoluiu à proporção do tempo, acompanhando o desenvolvimento da estrutura econômica mundial e as transformações sócio-culturais. Com base nas diferentes concepções e perspectivas que buscam fundamentar a origem e definição do empreendedor, acredita-se que ao adotar apenas uma perspectiva pode-se chegar a uma visão parcial do fenômeno. Apesar de a perspectiva econômica ser a mais esmiuçada pelos

autores, é inegável a importância de outras conjecturas; que somadas podem chegar à essência do conceito.

### **2.3 CAPITAL HUMANO DO EMPREENDEDOR**

Com base nas várias maneiras utilizadas para entender e explicar o empreendedor, López *et al.* (2004) – ao analisar os aspectos individuais que podem levar o empreendedor ao sucesso – exemplifica três grandes grupos de estudo, os quais atendem a objetivos diferentes:

Personalidade do indivíduo empreendedor – analisa os traços psicológicos, a personalidade do empreendedor, que vai definir suas atitudes. Utilizada por aqueles que estudam o que ocorre quando o empreendedor atua, trabalha modelos explicativos do comportamento do empreendedor.

Aspectos Motivacionais – pesquisa os impulsos que levam o indivíduo a engajar-se em um projeto. Empregada pelos estudiosos que buscam analisar porque o empreendedor atua, o que o motiva.

Capacidades e Competências – compreende as habilidades e conhecimentos do indivíduo que são o resultado da evolução de suas atitudes desenvolvidas ao longo de sua vida, graças à aprendizagem e experiência aprendida. Utilizada por aqueles que se preocupam em estudar como ele atua.

No anseio em identificar como o empreendedor atua, quais são as habilidades e conhecimentos que podem influenciar no sucesso, no êxito empresarial, este estudo concentra-se no que alguns autores denominam Capital Humano do Empreendedor. Para Rauch e Frese (2000), quando se busca determinar o que levou ao sucesso é mais importante perguntar o que os fundadores fizeram para tornar o empreendimento apto, do que avaliar características da personalidade. Complementam que o estudo da personalidade do empreendedor torna-se mais adequado quando se busca identificar a criação de empresas, a motivação para empreender.

Para Coleman *apud* De Clercq e Arenius (2003) o conceito de Capital Humano refere-se ao conhecimento e habilidades individuais que permitem ações de mudança no crescimento econômico. Para os autores o Capital Humano pode ser desenvolvido por meio de treinamento e educação formal, apontados como atualizadores e renovadores das capacidades.

Acrescentam ainda, que os conhecimentos e habilidades são importantes fontes de vantagem competitiva para novos empreendimentos e, o dividem em capital humano geral e capital humano específico.

O capital humano geral refere-se a conhecimentos e habilidades que são aplicáveis para uma ampla gama de atividades e é composto, sobretudo, pelo nível educacional e experiência geral do indivíduo. Já o capital humano específico diz respeito aos conhecimentos e habilidades que são relevantes em um contexto peculiar; por exemplo, habilidades importantes para um determinado tipo de organização comercial, de serviços ou industrial. De Clercq e Arenius (2003) citam ainda os estudos de Bourdieu (1986), que concluiu que indivíduos com maior nível de educação e que investiram mais em aprimorar suas habilidades possuem maior capacidade de sucesso em atividades empresariais. Outra constatação dos autores, o Capital Humano presente nas pequenas empresas é refletido principalmente pelo conhecimento e habilidades de seu fundador. Assim, a sobrevivência destas organizações está atrelada ao Capital Humano de seu empreendedor.

A importância de estudar o Capital Humano do empreendedor na pequena empresa, baseia-se no fato de que: enquanto nas grandes companhias o nível de variáveis que determina sucesso organizacional é o nível organizacional (o proprietário pode ter idéias muito diferentes de onde sua companhia deveria estar e o que ela realmente faz), em empresas de pequeno porte, o empreendedor é tipicamente a fonte de ação desta organização (RAUCH; FRESE, 2000).

Quando existem poucos funcionários, o proprietário normalmente exerce uma influência muito maior na política e cultura da organização do que em organizações maiores. Ele detém a concepção global sobre o projeto do empreendimento e assim, tem o poder de estruturá-lo, desenvolvê-lo e tecer elementos simbólicos consistentes com sua visão.

Para Rauch e Frese (2000), a teoria do Capital Humano está interessada no conhecimento e experiências dos fundadores de pequenas empresas. A suposição geral, destes autores, é que o Capital Humano do empreendedor melhora as chances das pequenas empresas de sobreviver e aumentar a longevidade do ciclo de vida organizacional. Assim, o Capital Humano é um recurso indispensável na busca por organizar processos, atrair clientes e investidores. Os autores citam a pesquisa de Bruederl (1992) que identificou e dividiu o Capital Humano em: capital humano geral (anos de escolaridade e anos de experiência no trabalho) e capital humano específico (experiência específica na indústria, experiência como autônomos, experiência em liderança e experiência como fundador de outra empresa). Citam

ainda outros estudos (Cooper, Dunkelberg & Woo, 1988; Dyke, Fischer, & Reuber; Gimeno, Folta, Cooper & Woo, 1997; Bruederl et al., 1992), que constantemente relacionam empreendedores e seus níveis de educação, experiências específicas na indústria e experiência administrativa com sucesso empresarial. Adicionalmente, o planejamento e estilo de liderança mediam a relação entre Capital Humano do empreendedor e o respectivo sucesso nas organizações empresariais.

Cano *et al.* (2004), realizou um estudo com 528 estudantes universitários em final de curso para avaliar suas potencialidades para empreender. Por uma questão de comparação, foi utilizada uma amostra composta por empresários que atuam em suas próprias empresas, a maioria de pequeno porte. Um dos resultados obtidos na pesquisa foi a importância do Capital Humano, considerada pelos empreendedores como uma das principais variáveis para a criação e desenvolvimento de um empreendimento de sucesso.

Moreno *et al.* (2003), realizaram uma pesquisa empírica analisando os fatores que caracterizam os empreendedores na Espanha. O Capital Humano foi identificado como um destes fatores. Nos resultados alcançados observa-se uma relação positiva entre Capital Humano e rentabilidade da empresa: níveis maiores de Capital Humano, relacionado aos anos de experiência profissional do empreendedor tendem a aumentar a rentabilidade da empresa.

Neri (2005) classifica Capital Humano do empreendedor como o resultado da soma entre escolaridade formal, cursos técnicos e experiência profissional do dono do negócio; o autor acrescenta ainda outras variáveis como idade e tempo do negócio. Em suas análises, o autor afirma que variáveis relacionadas às políticas fomentadoras de capital humano geral ou específico, de cooperativismo, de fornecimento de crédito e assistência técnica apontam para um maior nível de sucesso. E sugere a implantação de políticas de apoio micro empresarial.

Para Hisrich e Peters (2004), há mais elementos envolvidos em um negócio bem sucedido do que uma boa idéia. Embora não se possa traçar o perfil do empreendedor ideal, algumas características e tendências podem ser apontadas. Para os autores é importante que a idéia seja adequada aos conhecimentos, habilidades e metas pessoais do empreendedor.

O Capital Humano possui uma importante implicação: sua teoria está centrada no conhecimento e habilidades, portanto, compreende processos. Logo, o Capital Humano pode ser treinado e melhorado, através da apreensão do conhecimento e desenvolvimento das habilidades.

### 2.3.1 Conhecimentos

O conhecimento representa aquilo que o indivíduo tem consciência, o que ele sabe a respeito de si próprio e sobre o ambiente que o rodeia; é profundamente influenciado pelo ambiente físico e social, pelas necessidades e experiências anteriores (LEZANA, 2004).

Adam Smith classificou os agentes de produção em: Terra, Capital e Trabalho. Marshall (1985, p. 135), por sua vez afirmou que o Capital se dividia em Conhecimento e Organização, conceituando: “o conhecimento é a nossa mais potente máquina de produção [...]”. Para o autor conhecimentos se somam, inclusive os diferentes, estes jamais implicam em oposição, mas numa harmonia de propósitos.

Os trabalhos executados pela humanidade acrescentam realidades, episódios, eventos ao conhecimento, o qual capacita o indivíduo a entender as influências exercidas sobre a qualidade e a epistemologia da vida do homem, a maneira encontrada para ganhar a vida e seu modo de viver. Assim, um novo conhecimento não é uma arte técnica transmitida, mas sim o uso mais adequado, por meio da (re)interpretação da informação recebida com base nos conhecimentos existentes no indivíduo, inclusive suas lembranças e experiências vividas.

Para Drucker (2000), o conhecimento é o único recurso que reina soberano na sociedade contemporânea, e não mais a terra, o capital e o trabalho, por ser o único que (na opinião do autor) realmente tem significância. Outros autores reconhecem sua importância, entretanto, o vêem de outra forma. Para Demo (1997, p. 18) “[...] o conhecimento, em vez de produzir certezas, é marcadamente uma estratégia de as desmontar. Parece mais uma habilidade de lidar criativamente com a incerteza, com a qual convive dialeticamente”.

Ao resumir seus estudos sobre o conhecimento, o autor, assim conclui:

- É o principal distintivo do ser humano, o que o difere de outros seres é a capacidade de conhecer ou de aprender;
- O conhecimento pode ser a virtude do ser humano, como alavanca do desenvolvimento, em particular como estratégia de superação da pobreza;
- Pode ser o método central da análise da realidade;
- Pode ser a ideologia com base científica a serviço da elite e/ou dos cientistas;
- Pode ser a artimanha do ser humano, quando constrói consciência crítica para deturpá-la nos outros;

- Pode ser a perversidade do ser humano, quando é feito e usado para a destruição.

Na visão de Pereira (2001, p. 22), “[...] as organizações atuais são marcadas pela era do conhecimento, do capital intelectual, da inteligência competitiva, o conhecimento passou a ser fonte de poder; de auxiliar do poder monetário e da força física, ele se transformou em sua própria essência”. Piaget (1973), já afirmava que o conhecimento passou de um “estado” para um “processo”. Para La Rovere (2001) as possibilidades de crescimento das empresas estão relacionadas ao seu sistema de processar o conhecimento e seu respectivo uso.

Nonaka e Takeuchi (1997) subdividem o conhecimento em explícito e tácito, com grande ênfase para este último, caracterizam-no como o principal conhecimento. Os autores acreditam que o conhecimento tácito envolve duas dimensões: uma **técnica**, do tipo *know-how*, e outra **cognitiva**, envolvendo modelos mentais, crenças e percepções.

O conhecimento explícito compõe-se do conhecimento formal, publicado, sistematizado, fácil de ser transmitido. Entretanto, para os autores o conhecimento explícito seria apenas “a ponta de um iceberg”, todo o restante faz parte do conhecimento tácito, dificilmente visível, porque está profundamente enraizado nas ações e experiências do indivíduo, sendo intangível.

Para os autores, a criação do conhecimento na empresa ocorre com as interações do conhecimento explícito e tácito originando uma ilustração composta de quatro etapas (figura 2): externalização do conhecimento, a combinação de ambos, a internalização (apreensão do conhecimento) e sua posterior socialização.



Figura 2 - A criação do conhecimento  
Fonte: adaptado de Nonaka e Takeuchi (1997, p.80-81).

Já Drucker (2004), afirma que o conhecimento divide-se em três segmentos: científico, técnico ou social, e é uma das bases das inovações históricas. Para o autor tais inovações são as estrelas da capacidade empreendedora, representam aquilo que o indivíduo pensa quando fala de inovação. Afirma ainda que marcos na inovação, como o caso dos computadores, utilizam-se de diversos tipos de conhecimento.

Hisrich e Peters (2004) argumentam que grande parte dos empreendedores possui dificuldades para administrar e desenvolver o empreendimento que criaram, muitas vezes pela falta de determinados conhecimentos específicos. Já no século XVIII o economista francês Jean Baptist Say, apresentava como requisito necessário para empreender o conhecimento sobre o mundo assim como sobre os negócios (SAY, 1983). Lezana e Tonelli (2004), relacionam alguns conhecimentos indispensáveis ao empreendedor e os conceituam:

**Conhecimentos na área comercial** – consiste em conhecer as necessidades e demandas do mercado (distribuição do produto, publicidade e propaganda, pesquisa de mercado, vendas). Faz-se importante conhecer quem ou que tipos de segmentos de mercado constituem os principais clientes potenciais para o produto (natureza qualitativa: perfis dos consumidores, distribuidores, representantes, usuários) e qual é o mercado (natureza quantitativa: número de clientes, volume de vendas, fatia de mercado). Com tais informações apuradas, o empreendedor precisa definir o *mix* de marketing que consiste na combinação de produto, preço, promoção e distribuição necessária para atender os objetivos mercadológicos.

**Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio** – compreendem conhecer o produto e/ou serviço que pretende oferecer e seus processos de produção (projeto do produto, qualidade, modo de fabricação, controle do processo, etc.). Para Hisrich e Peters (2004) o ponto de partida para qualquer novo empreendimento bem sucedido é o produto ou serviço a ser oferecido. As possíveis fontes de informações variam de comentários dos consumidores a mudanças nas regulamentações do governo. É importante levar em consideração a opinião do público alvo, avaliar os produtos oferecidos pelos concorrentes, as técnicas de produção e de controle existentes e as possíveis melhorias que podem ser implementadas.

**Escolaridade** – refere-se aos conhecimentos adquiridos no sistema formal de ensino. O empreendedor deve apresentar um nível mínimo de escolaridade que lhe permita lidar de forma satisfatória com seus clientes. O nível educacional do empreendedor também recebe atenção de outros pesquisadores. Para Hisrich e Peters (2004), ainda que uma educação formal não seja considerada necessária para iniciar um negócio – como se constata pelo sucesso de empreendedores como Andrew Carnegie, William Durant e Henry Ford – ela

oferece uma boa base, em especial quando tem relação com a área do empreendimento. Para eles os empreendedores demandam de uma necessidade educacional nas áreas de finanças, planejamento estratégico, marketing e administração; citam ainda a Administração importante para se desenvolver habilidades de relacionamento interpessoal e comunicação, importantes em qualquer atividade empresarial. De acordo com Kantis (2002) em uma pesquisa realizada com 689 empresários de MPE's na América Latina (representada pelo Brasil, Argentina e Peru) uma proporção preocupante dos empreendedores entrevistados diz que a instrução formal não tem papel decisivo e não estimula a criação de novos empreendimentos; embora reconheçam que os estudos universitários fornecem o conhecimento técnico e administrativo necessário para dirigir uma organização.

**Experiência em outras empresas** – a importância de adquirir experiência em outras empresas, permitirá ao indivíduo uma noção do funcionamento da organização. A experiência consiste no conhecimento estruturado através da observação e da prática, o que Nonaka e Takeuchi (1997) denominaram de conhecimento tácito. Bandura, também concorda com essa linha de pensamento, afirma que o conhecimento pode ser obtido por meio de observação ou exemplo e não apenas por meio do esforço direto (SCHULTZ; SCHULTZ, 2002). Hisrich e Peters (2004) argumentam que o histórico profissional do empreendedor pode determinar o crescimento do negócio e seu sucesso. Acrescentam que à medida que o novo empreendimento se estabelece a experiência e conhecimentos administrativos tornam-se cada vez mais necessários. A pesquisa de Kantis (2002) revelou que a experiência profissional é a fonte de mobilização e de geração da capacidade empresarial mais importante para os empreendedores. Ainda auxilia a obter informações sobre matérias-primas, tecnologia, equipamentos e instalações necessários.

**Formação complementar** – relaciona-se com a aquisição de conhecimentos novos ou com o aprimoramento dos que já possui (treinamentos, cursos vivenciais, capacitações técnicas e ou gerenciais). Para Demo (1997), a formação complementar, assim como a educação permanente se faz necessária num contexto onde a ordem é inovar e aprender a aprender. Para o autor, toda qualidade que tem no conhecimento sua origem principal se desgasta com extrema rapidez e precisa ser revista, inovada, reinventada. Cunha (2006) realça que o aprendizado complementar pode ser compreendido como um conceito que remete à subdivisão do aprendizado endógeno incremental e pressupõe uma visão de ganhos e avanços contínuos. Para Fillion (1999) os empreendedores devem aprender a conhecer e entender seus setores continuamente, para conseguir detectar novas possibilidades de negócio, novos nichos

e novos espaços; no seu entendimento, enquanto continuam a aprender, os empreendedores continuam a ter sucesso.

**Vivência com situações novas** – as mudanças que ocorrem no curso da vida do indivíduo muitas vezes são difíceis de ser assimiladas. No entanto, possíveis mudanças e alterações passam a contribuir para que ele veja e vivencie situações novas com mais equilíbrio e naturalidade. Para Lezana e Tonelli (2004), tal experiência possibilita ao empreendedor enfrentar as mudanças ou fatos inesperados com maior segurança e consciência da realidade. A vida empresarial expõe diariamente problemas que precisam ser solucionados pelo empreendedor, a cada superação, o empreendedor passa a se sentir mais confiante de suas capacidades e mais apto a enfrentar novas situações, resolver outros problemas.

Uma diferença relevante consiste no fato de que os seres humanos não aprendem da mesma forma. Fatores psicológicos e sociais direcionarão o estilo de aprendizagem individual e a sua necessidade de atualização dos conhecimentos. O empreendedor de hoje precisa dominar conhecimentos existentes, sem se deixar paralisar por eles, usando a criatividade para inová-los. Nesta afirmação pode residir a resposta de porquê alguns empreendedores obtêm sucesso e outros não.

### **2.3.2 Habilidades**

O sucesso de um empreendimento dependerá ainda das habilidades de seu empreendedor. As habilidades correspondem às facilidades para utilizar suas capacidades físicas e intelectuais. Segundo Rodrigues (1992), envolvem uma proficiência prática, física e mental e é adquirida por treinamento e prática, ou seja, é a arte de saber fazer, podendo ser aprimoradas pela busca e assimilação do conhecimento.

Uma das maiores contribuições do conhecimento, seu lado mais atraente é a valorização sem precedentes do saber pensar e do aprender a aprender; assim para Demo (1997), o conhecimento e as habilidades estão estreitamente entrelaçados, um serve de base para o desenvolvimento de outro. Compartilham da mesma visão Ropé e Tanguy (2004), para estes o conhecimento é o saber e as habilidades podem ser definidas como o saber fazer. Portanto, a eficiência das habilidades depende da capacidade cognitiva, do conhecimento acumulado.

Para Longen (1997), as habilidades se manifestam através de ações executadas a partir de um conhecimento que o indivíduo possui, de experiências vividas. Ao passo que se pratica determinada situação, a ação e o método utilizado para agir vai se incorporando ao sistema cognitivo do indivíduo. Assim, o mesmo terá adquirido uma outra habilidade, que será requisitada quando precisar vivenciar situações similares.

Dentre as abordagens que trabalham o desenvolvimento de habilidades, Schultz e Schultz (2002), destacam as análises de Allport. Este autor afirma que existe uma significativa relação entre os interesses do indivíduo e suas respectivas habilidades. Assim, o indivíduo tende a fazer o que faz bem. O autor complementa que adultos saudáveis e maduros são motivados a apresentar um desempenho melhor e mais eficiente, a adquirir novas habilidades e a aumentar o seu grau de competência.

Ainda numa perspectiva psicológica, Cattell *et al. apud* Schultz e Schultz (2002), desenvolveram o conceito de traços de habilidade para definir a capacidade do indivíduo. Os traços de habilidade determinam quão eficiente o indivíduo será capaz de atuar por um objetivo. Schultz e Schultz (2002) citam ainda Carl Rogers, da abordagem humanista, que propôs uma motivação única, inata e imprescindível do indivíduo: a tendência a atualizar e desenvolver suas capacidades e potenciais, suas habilidades.

Outra abordagem apontada por Schultz e Schultz (2002) é a da Aprendizagem Social. Nesta, os autores citam Bandura, o qual afirma que as habilidades são aprendidas por meio da observação, por meio de exemplos, seja intencionalmente ou acidentalmente. Para Bandura o condicionamento operante por meio de ensaio e erro pode ser ineficiente e potencialmente perigoso de aprender determinadas habilidades, como por exemplo, nadar e dirigir; a pessoa poderia se afogar ou envolver-se em um acidente. Da mesma forma, o empreendedor que inicia uma empresa sem as habilidades necessárias para conduzi-la, corre o risco de fracassar ou arcar com conseqüências desastrosas até desenvolvê-las.

Para Hisrich e Peters (2004) as habilidades necessárias aos empreendedores podem ser classificadas em três áreas principais:

- Habilidades técnicas – abrangem redação, atenção, expressão oral, organização, treinamento, estilo administrativo, trabalho em equipe e know-how técnico;
- Habilidades administrativas – incluem as áreas envolvidas no início, desenvolvimento e a administração de uma empresa, tais como planejamento, tomada de decisão, marketing, finanças, produção, controle, negociação

- Habilidades empreendedoras – são as que distinguem um empreendedor de um gerente, como locus de controle interno, capacidade de assumir riscos, espírito de inovação, persistência, liderança visionária e orientação para mudanças.

Os autores ressaltam ainda que durante os estágios de crescimento da organização, o empreendedor precisará considerar algumas habilidades estratégicas que quando não utilizadas, freqüentemente, acarretam o fracasso das empresas. Compreendem as áreas de controle financeiro e de registros, controle de estoques, recursos humanos, marketing e planejamento; são consideradas essenciais para o sucesso de longo prazo.

Ropé e Tanguy (2004), ao trabalhar competências sugerem um conceito de habilidades, o que chamam de “*savoir-faire*”, conceituado como as antigas manhas do ofício, o golpe de vista, os saberes empíricos e práticos. É sob este conceito que o presente trabalho se baseia; habilidades neste trabalho devem ser entendidas como “a arte de saber fazer”.

Quando as habilidades são desenvolvidas ou aprimoradas, o indivíduo acrescenta algo novo ao seu comportamento. Enquanto crescem e desenvolvem-se as empresas experimentam processos de evolução, nos quais ocorrem períodos de crises, obrigando o empreendedor a utilizar suas habilidades para superar as turbulências, retomar o crescimento e alcançar fases mais elevadas. Cada etapa do ciclo organizacional exige ações e habilidades compatíveis à fase, novas ameaças e oportunidades surgirão, forçando o empreendedor a experimentar diferentes desafios empresariais. Lezana e Tonelli (2004) relacionam e conceituam as habilidades mais importantes para o empreendedor:

**Identificação de novas oportunidades** – se caracteriza pela capacidade de identificar novas oportunidades de produtos e/ou prestação de serviços; perceber o que os outros não percebem, visualizar além, é o famoso “faro”. Para os autores, o processo de identificação de oportunidades depende significativamente da criatividade e da capacidade de inovar. Para Sipilä (2006) o reconhecimento de oportunidades pode ser pensado como um processo, onde empreendedores buscam identificá-las para explorá-las; entretanto, para ser capaz de visualizar uma oportunidade, é necessário reconhecê-la, o que não é uma habilidade muito fácil de desenvolver. Baron (2004) corrobora esta visão e argumenta que o reconhecimento de oportunidades está intimamente ligado às estruturas de conhecimento dos empreendedores. Tal reconhecimento demanda percepção coerente entre fatores aparentemente desconexos, tais como: fatores tecnológicos, econômicos, políticos e sociais; e para isso, precisam de um conhecimento anterior que possibilite realizar tais nexos. De acordo com Kantis (2002) na pesquisa realizada com 689 empresários de MPE’s, mais de 70% dos entrevistados

informaram que a chave para identificar as oportunidades de negócios é a “interação com as pessoas” e a “experiência profissional prévia”.

**Valoração de oportunidades e pensamento criativo** – não basta perceber o que os outros não percebem, é necessário uma avaliação crítica desta oportunidade para distinguir entre boas oportunidades e ilusões. Para ser bem sucedido o empreendedor precisa pensar criativamente e fazer uma valoração das oportunidades. Para Drucker (2004), o espírito empreendedor depende da capacidade do indivíduo de ao identificar uma oportunidade produzir um novo valor para concretizar seu objetivo. Filion (1999) afirma que um empreendedor conseguirá avaliar uma oportunidade em um mercado em particular porque ele conhece o mercado o suficiente para entender seu funcionamento e ser capaz de detectar uma boa oportunidade. O empreendedor é, na maioria das vezes, uma pessoa criativa caracterizado pela capacidade de estabelecer e alcançar objetivos; possui um alto nível de consciência do mercado onde está inserido, utilizando-o para detectar oportunidades e atribuir valor às mesmas. Ele utiliza sua criatividade como uma habilidade para gerar novidades, idéias e soluções para enfrentar os problemas e desafios que o mercado lhe apresenta diariamente.

**Comunicação persuasiva** – consiste na capacidade de convencer os outros, induzi-los a fazer, aceitar ou acreditar em, por exemplo, uma idéia. O empreendedor geralmente começa com apenas uma idéia na cabeça. Para transformá-la em realidade precisa convencer amigos, parentes e investidores a acreditar no seu negócio. Quando estiver administrando sua empresa, vai precisar convencer os outros a comprar seus produtos ou serviços, persuadir as pessoas a fazer o que ele acredita que é necessário para atingir os objetivos organizacionais e para partilhar normas comuns para sua gestão. Para Fleury e Fleury (2001), para que a comunicação seja eficiente e gere competências, o indivíduo precisa um suporte de uma rede de conhecimentos que venham a ser requisitados quando ele precisar persuadir os demais.

**Negociação** – a arte de negociar consiste no processo onde as partes decidem o que cada um irá dar e receber na troca entre elas. Assim como a comunicação persuasiva o empreendedor deverá saber comercializar seus produtos, fixar preços de compra e de venda. A partir do momento em que se decide empreender, os negócios devem começar a materializar-se. As vendas e compras dependerão, inevitavelmente, da sua habilidade de negociação. A negociação depende ainda de uma argumentação persuasiva, entretanto, se a intenção é um relacionamento de longo prazo a negociação deve buscar que ambas as partes fiquem satisfeitas. A capacidade de negociação é umas das habilidades utilizadas por grande

parte dos autores que trabalham características e/ou potencial do empreendedor (DOLABELA, 1999; CANO, 2004; KANTIS, 2002; KORNIEZUKJ, 2004).

**Aquisição de informações** – consiste na habilidade de coletar, reunir e selecionar informações. As informações sobre mercados, novos processos gerenciais, avanços tecnológicos, entre outros, apresenta-se indispensável para que a empresa alcance uma posição mais sólida e saudável. Para alcançar tal posição, o empreendedor deve possuir habilidades específicas que lhe permitam adquirir informações. Morales (2004) ao analisar os estudos de Spencer e Spencer sobre as competências do empreendedor, lista as capacidades que compreendem a busca de informações: dedicar-se pessoalmente a pesquisar como fornecer um produto ou serviço; consultar especialistas para obter assessoria técnica ou empresarial; procurar informações ou fazer perguntas para esclarecer as necessidades de um fornecedor; assumir pessoalmente pesquisas de mercado, análises de mercado ou pesquisas; usar contatos ou redes de informação para obter informações úteis.

**Resolução de problemas** – compreende estruturar o processo decisório, buscando aumentar o grau de racionalidade e eliminando a improvisação. Para o bom desempenho desta habilidade é necessário identificar o problema corretamente. É a habilidade para utilizar seu intelecto a fim de encontrar respostas para enfrentar os desafios e superar os obstáculos. Para Morales (2004) as capacidades necessárias para a resolução de problemas, com base em Spencer e Spencer, englobam o pensamento sistemático e a posterior resolução de problemas: planejar fracionar uma tarefa de grande porte em subtarefas; desenvolver planos que prevêm obstáculos, avaliar alternativas, usar uma abordagem lógica e sistêmica para as atividades; mudar para uma estratégia alternativa quando necessário; gerar novas idéias ou soluções inovadoras.

Para Lezana e Tonelli (2004), existe uma variada gama de habilidades que possibilitam ao empreendedor obter sucesso na empresa. As relacionadas anteriormente são apenas uma forma de classificação, com base nas mais mencionadas por outros autores e pesquisadores que estudam o empreendedorismo.

### **2.3.3 O Capital Humano do Empreendedor no Início do Negócio**

A criação e a posterior implantação da empresa no mercado põem a prova o sonho do empreendedor. O empreendedor enfrenta o desafio de legitimar a viabilidade do projeto empresarial através de suas habilidades para buscar adequadamente alguma das limitadas

fontes de financiamentos disponíveis, comercializar seus produtos e/ou serviços e, à medida que consiga sobreviver, corrigir os problemas associados à administração da organização. Os primeiros anos de vida da empresa soam como a “prova de fogo”; é onde ocorre também a maior taxa de mortalidade das MPE’s (SEBRAE, 2004).

Após o *insight* na mente do empreendedor, seu compromisso em criar a organização e a colocação de produtos no mercado ou a prestação de serviços, a empresa inicia um caminho, conhecido como ciclo de vida organizacional; o qual é objeto de estudos por vários especialistas, sob diversos enfoques. Os Ciclos de Vida Organizacionais (CVO) se compõem de fases ou estágios, os quais, na visão de Adizes (2002), se assemelham ao ciclo de vida dos indivíduos; abrangendo desde a concepção do empreendimento, seu desenvolvimento, até sua morte (MINUZZI; GRAPEGGIA, 2004).

As diferentes etapas do ciclo de vida de uma organização indicam a necessidade de se entender a dinâmica das empresas para apontar um desenho de políticas específicas para cada fase e criar mecanismos de ajuste a cada situação. Ao reconhecer que tais organizações se portam de acordo com atributos variados e requerem o desenvolvimento de fatores endógenos por parte do empreendedor, alguns questionamentos tornam-se importantes. Qual o papel do empreendedor nas fases iniciais de uma organização? Quais são os principais desafios que enfrentam? Quais são as habilidades e/ou conhecimentos mais requisitados ao empreendedor no início do negócio?

A primeira fase, que compreende o processo de nascimento da empresa, inicia quando o empreendedor decide criar a empresa. Neste período o ator precisa adquirir conhecimentos específicos sobre o processo produtivo, estabelecer uma relação com o cenário onde pretende inserir a empresa, analisar os riscos e dar os primeiros passos em direção da busca das habilidades e conhecimentos necessários para desempenhar com êxito suas funções.

A importância do papel do empreendedor, em uma pequena empresa, é ressaltada por Richter (2003), ao afirmar que o fundador de uma empresa tem a oportunidade ideal de moldá-la, conforme sua visão e seus próprios ideais. No entendimento do autor, na fase inicial de uma empresa, geralmente há poucos funcionários e tudo nela depende do comportamento empreendedor (seu fundador), que a todos conhece e influencia. O Capital Humano que o empreendedor detém neste primeiro momento é importantíssimo para a evolução do ciclo de vida organizacional, já que dentro do seu novo empreendimento ele ocupa vários papéis e controla os demais.

Embora organizações de qualquer tamanho ou natureza tenham no empreendedorismo sua força propulsora, é nas empresas de pequeno porte que a atuação do empreendedor, assume importância peculiar, pelo seu impacto direto e imediato, principalmente nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional (ADIZES, 2002). De acordo com Viapiana (2001) é comum ver empresas formadas por empreendedores tecnicamente preparados, mas carente de outras habilidades que podem ser consideradas necessárias para enfrentar os desafios que surgem nos primeiros anos e conferir sobrevivência à organização.

Para investigar quais são os principais desafios, apresentados pela bibliografia, que os empreendedores encontram nas primeiras fases do ciclo de vida organizacional, optou-se pelos modelos propostos por Adizes (2002), Scott e Bruce (1987), Greiner (1998) e Churchill e Lewis (1983) por serem os mais utilizados e analisados no meio acadêmico.

A metodologia proposta por Adizes (2002, p xvii) “[...] é aplicável a organizações dos mais diversos tamanhos, seja medida em volume de vendas ou em número de empregados e que empregam as mais diversas tecnologias”. O CVO desenvolvido por Adizes (1997), descreve dez fases: namoro, infância, toca-toca, adolescência, plenitude, estabilidade, aristocracia, burocracia incipiente, burocracia e morte. As fases são intercaladas por crises, que se não forem superadas, podem ocasionar o fracasso da organização. Porém, uma vez superadas, a organização passa à fase seguinte, exigindo do empreendedor diferentes relações com a organização e habilidades específicas para cada novo momento empresarial. Na visão de Adizes (1997) no primeiro estágio, namoro, destaca-se a paixão do empreendedor pela idéia (figura 3).

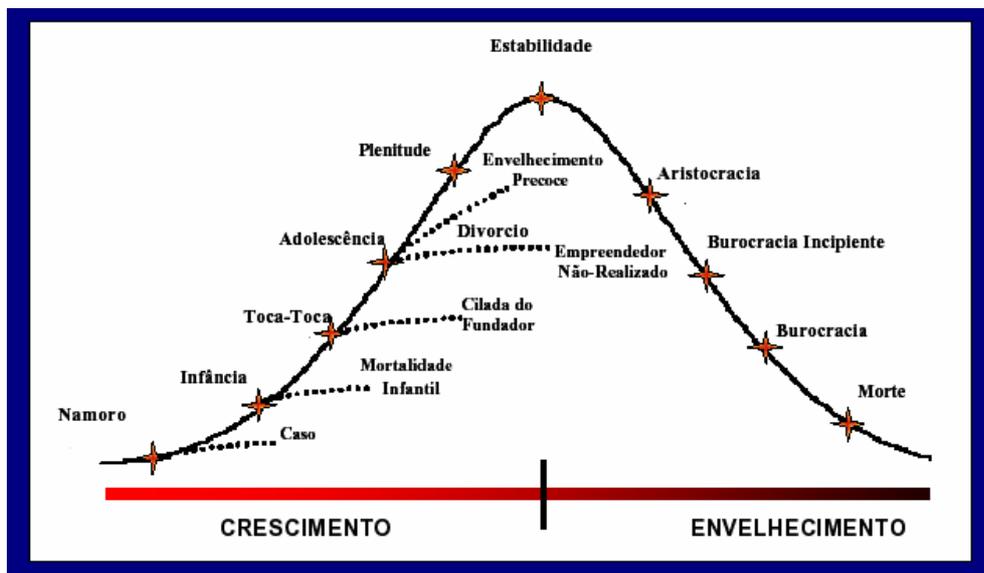


Figura 3 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Adizes

Fonte: Adaptado de Adizes (2002), p. 221.

A idealização do empreendimento vai criando corpo e consistência. Nessa fase, o empreendedor procura identificar oportunidades no mercado, buscando informações e planejando todo o negócio, mesmo que seja apenas mentalmente, entretanto, um plano de negócios formal, pode auxiliar como um importante norteador. Se falhar, o namoro ao invés de transformar-se em casamento, passa a ser apenas um *affair* (caso amoroso).

A segunda fase, denominada infância para Adizes (2002), ocorre quando algum compromisso é estabelecido de maneira concreta: a saída do emprego, a oficialização da empresa, o primeiro aluguel. Assim o empreendedor se desloca da fase da idealização para a realização, agora existem riscos reais e é preciso vender. Esse estágio é voltado ao alcance de resultados. O empreendedor se caracteriza por uma liderança centralizadora e a organização criança exige dele leite (capital operacional) e amor (compromisso). Adizes (2002) afirma que nesta fase, ocorre um grave paradoxo, quanto maiores forem os riscos que a organização enfrenta, mais firme terá de ser o compromisso do empreendedor para que a empresa possa ser bem sucedida, não incorra em mortalidade infantil e consiga passar à fase seguinte.

Na mesma linha de pensamento de Adizes, Scott e Bruce (1987) projetaram um ciclo de vida organizacional destinado às Pequenas Empresas. O modelo é dividido em cinco etapas de crescimento: concepção, sobrevivência, crescimento, expansão e maturidade; conhecido como Modelo Funcional. Os autores deste modelo concordam que a transição de uma fase à outra requer a superação de crises e rupturas; onde os problemas de mudança podem ser minimizados se o empreendedor for pró-ativo, desenvolvendo as habilidades e conhecimentos necessários para tal processo, e conseqüentemente, alcançar a nova fase (figura 4).

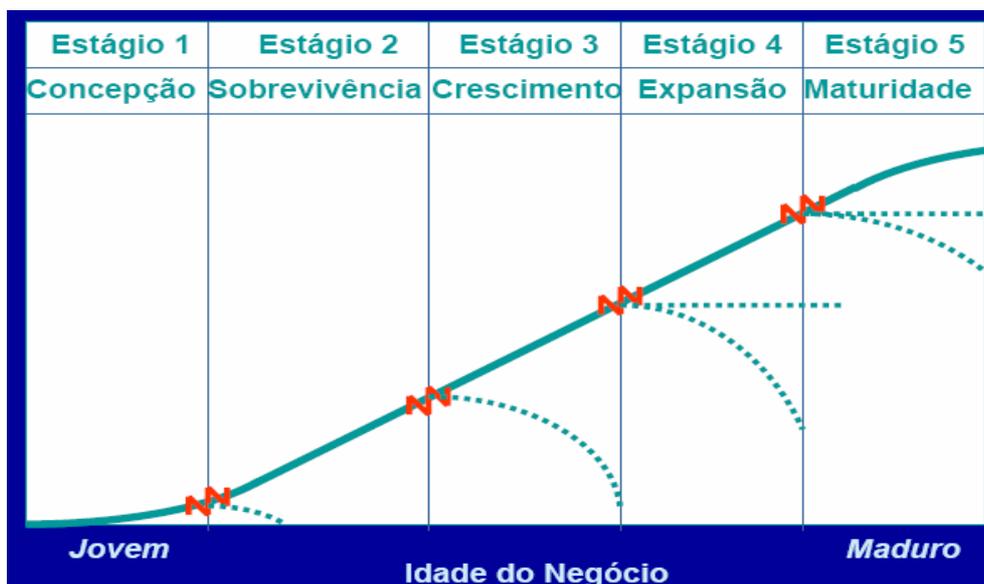


Figura 4 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo Funcional  
Fonte: Adaptado de SCOTT; BRUCE (1987).

O estágio um é considerado o período de concepção da empresa, compreende o planejamento e ações referentes à fase pré-operacional, também exigindo do empreendedor habilidades de planejar a organização (determinar o volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários), formalizar as operações da empresa (instalações, registros) e agir pró-ativamente.

O segundo estágio do CVO no Modelo Funcional, denominado sobrevivência, corresponde ao início das atividades organizacionais, os primeiros anos de vida da empresa. A empresa precisa penetrar, conquistar e ocupar espaço no mercado. Sua linha de produtos ainda é única ou limitada, nesta etapa todos os esforços estão voltados para resolver possíveis problemas com o processo de produção e com a qualidade dos produtos, o empreendedor cuida de todos os assuntos da empresa e busca o equilíbrio financeiro dos negócios, para que, ao sobreviver possa evoluir para o próximo estágio.

O Modelo de CVO desenvolvido por Greiner (1998), envolve períodos de evolução e revolução, compondo-se também de cinco fases: criatividade, direção, delegação, coordenação e colaboração. O autor afirma que a organização apresenta um ciclo de crescimento (evolução) caracterizado por um estilo de gestão e sucedido de uma crise (revolução) onde ocorre uma ruptura com o estilo de gestão em questão. Para Greiner (1998) os períodos de crescimento compreendem geralmente de 4 a 8 anos; e diferentemente dos outros modelos abordados, a primeira fase do CVO já abrange a fase operacional. Portanto, neste trabalho é utilizada apenas a primeira fase do modelo de Greiner.



Figura 5 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Greiner  
Fonte: Adaptado de Greiner (1998), p. 58.

Na primeira fase o crescimento se dará pela criatividade, a ênfase é no produto e seu respectivo mercado, a organização é simples (figura 5). A primeira fase vai requerer do empreendedor conhecimentos sobre eficientes meios de produção e procedimentos de controle financeiro. O gerenciamento e comunicação são informais. Na visão de Greiner os empreendedores são geralmente técnicos e menosprezam atividades administrativas; neste caso, para crescer, precisam contratar alguém que supra tal necessidade, desta forma, ao delegar poderes, a crise a ser superada é a de liderança.

Na abordagem de CVO por Churchill e Lewis (1983), a organização passa por cinco fases de crescimento para chegar à maturidade: existência, sobrevivência, lucratividade, decolagem e maturidade (figura 6). Para os autores, embora cada empreendimento seja único, todos enfrentam problemas e estão sujeitos a grandes mudanças. A primeira fase, existência, que é também conhecida como concepção, a empresa ainda não existe, provavelmente, porque não conseguiu resolver ainda seus problemas com obtenção de clientes ou relacionados ao produto/serviço. A organização é simples, o empreendedor é centralizador, controla tudo e supervisiona todas as tarefas, a única estratégia é sobreviver. Busca conseguir aceitação suficiente do mercado consumidor para se tornar viável e passar ao estágio da sobrevivência.

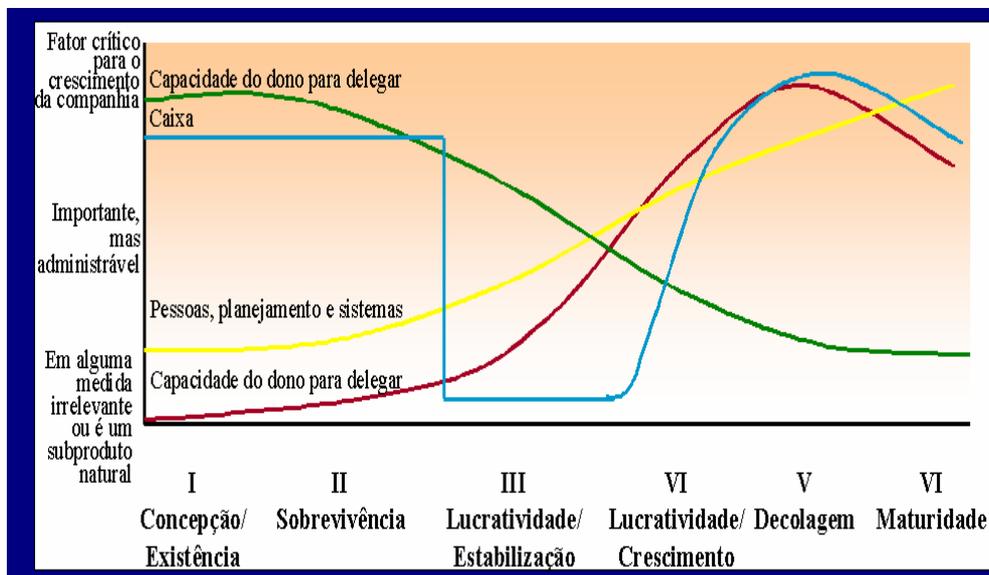


Figura 6 - Ciclo de Vida Organizacional no Modelo de Churchill e Lewis  
Fonte: Adaptado de Churchill e Lewis (1983).

O segundo estágio, denominado de sobrevivência, a organização continua simples, mas já provou ser um negócio viável. Tem um número limitado de funcionários supervisionados por um gerente. Entretanto, as principais decisões estão concentradas no empreendedor. O desenvolvimento de sistemas é mínimo e o planejamento ainda pouco

formal. O objetivo principal é a sobrevivência e o problema a ser resolvido é manter a receita maior que a despesa. Nesta fase o empreendedor continua sendo sinônimo do negócio.

Portanto, um conjunto distinto de conhecimentos e habilidades frequentemente precisa ser adquirido e desenvolvido pelo empreendedor, uma busca para tornar seu empreendimento capaz de competir no mercado e se auto-sustentar.

Para resumir os quatro modelos abordados, elaborou-se o quadro 4, com os conhecimentos e habilidades necessários para as fases iniciais do negócio:

<b>Fase</b>	<b>Principais Características</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Conhecimentos</b>
<b>ADIZES</b>	Apaixonado pela idéia o empreendedor assume compromissos;	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de novas oportunidades;</li> <li>▪ Aquisição de informações;</li> <li>▪ Assumir riscos;</li> <li>▪ Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio;</li> <li>▪ Escolaridade;</li> <li>▪ Experiência em empresas.</li> </ul>
<b>Namoro</b>	Responder as perguntas: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ O que devemos fazer?</li> <li>▪ Como iremos fazê-lo?</li> <li>▪ Quando devemos fazê-lo?</li> <li>▪ Quem irá fazê-lo?</li> <li>▪ Por quê?</li> </ul>		
<b>Infância</b>	Empresa voltada para a ação (vendas), há poucas normas e sistemas e pouca delegação; precisa do dinheiro e do compromisso do fundador.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Negociação;</li> <li>▪ Resolução de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento do mercado;</li> <li>▪ Vivência com situações novas.</li> </ul>
<b>SCOTT e BRUCE</b>	Compreende o planejamento e ações referentes à fase pré-operacional.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de novas oportunidades;</li> <li>▪ Aquisição de informações;</li> <li>▪ Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio;</li> <li>▪ Escolaridade;</li> <li>▪ Experiência em empresas;</li> <li>▪ Experiência na área comercial.</li> </ul>
<b>Concepção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Determinar volume de recursos físicos, materiais, humanos e financeiros necessários;</li> <li>▪ Formalizar operações da empresa;</li> <li>▪ Atitudes pró-ativas.</li> </ul>		
<b>Sobrevivência</b>	Corresponde aos primeiros anos de vida da empresa. A empresa precisa conquistar o mercado. Esforços na linha de produção, qualidade dos produtos e vendas para alcançar o equilíbrio financeiro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento do mercado;</li> <li>▪ Vivência com situações novas.</li> </ul>

Continua na página seguinte.

<b>GREINER</b>  <b>Início</b>	Momento de criar um produto ou serviço diferenciado e identificar o mercado. A empresa possui poucos funcionários e o empreendedor conhece a competência de cada um. Fase onde a criatividade é crucial.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificação de novas oportunidades;</li> <li>▪ Aquisição de informações;</li> <li>▪ Criatividade;</li> <li>▪ Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio;</li> <li>▪ Escolaridade;</li> <li>▪ Experiência em empresas;</li> <li>▪ Experiência na área comercial;</li> <li>▪ Vivência com situações novas.</li> </ul>
	Faz-se necessário: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planejar o gerenciamento;</li> <li>▪ Prever recursos financeiros;</li> <li>▪ Pensar como fazer e vender;</li> <li>▪ Agir de acordo com as respostas do mercado.</li> </ul>		
<b>CHURCHILL e LEWIS</b>  <b>Concepção</b>	A empresa ainda é algo conceitual, seja por falta de clientes ou dificuldades para oferecer seu produto/serviço.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aquisição de informações;</li> <li>▪ Planejamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio;</li> <li>▪ Escolaridade;</li> <li>▪ Experiência em empresas;</li> <li>▪ Experiência na área comercial;</li> <li>▪ Formação complementar;</li> <li>▪ Vivência com situações novas.</li> </ul>
	Questões a responder: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Como conseguir consumidores, fornecer produtos e prestar serviços?</li> <li>▪ Como aumentar as vendas?</li> <li>▪ Como produzir?</li> <li>▪ Os recursos financeiros são suficientes?</li> </ul>		
<b>Sobrevivência</b>	A estrutura organizacional é simples, o estilo gerencial é empreendedor administrador concentração de energias nas rendas e despesas. A estratégia é sobreviver.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Resolução de problemas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conhecimento do mercado;</li> <li>▪ Vivência com situações novas.</li> </ul>

Quadro 4 - Fases do CVO, características, habilidades e conhecimentos requisitados.  
Fonte: a autora (2007).

Para Lezana e Camilotti (1999), no início do negócio o empreendedor deve possuir uma capacitação para empreender, a qual é centrada em dois conteúdos básicos: características comportamentais de empreendedores de sucesso – onde o indivíduo é orientado a desenvolver habilidades e conhecimento – e a elaboração de um bom Plano de Negócios.

Para Kantis (2002) as exigências que são requisitadas no início do negócio consistem na habilidade do empreendedor para alavancar recursos financeiros, a experiência profissional anterior e as redes de contato. Já na fase operacional, a empresa enfrentará competição e escassez de recursos, desta forma, a capacidade para resolver problemas e lidar com situações novas fará toda a diferença.

O conjunto de conhecimentos e habilidades é resultante de processos de aprendizagem que ocorrem através do tempo, modificando-se, gerando mudanças no comportamento do empreendedor. Com base no conteúdo exposto, pode-se afirmar que para conduzir um empreendimento ao sucesso ele necessitará de determinados conhecimentos e habilidades que são diferenciados de acordo com o ciclo de vida organizacional. Assim, acredita-se que o Capital Humano que levará o empreendedor a superar crises e desafios, influenciará também no êxito do empreendimento (sucesso) ou não.

## 2.4 FATORES DE FRACASSO E/OU SUCESSO DAS MPE'S

De acordo com o Estudo e Pesquisa desenvolvido pelo IBGE (2003) sobre as Micro e Pequenas Empresas, uma das características gerais deste segmento são as altas taxas de natalidade e mortalidade das empresas. Portanto, investigar os fatores de fracasso e sucesso das empresas de pequeno porte pode servir como um norteador na orientação daqueles que possuem uma organização ou pretendem ingressar neste segmento.

Das pesquisas que tratam o sucesso com base na figura do empreendedor, Schtjens e Wever (2000), convencionam que as características e experiências dos empreendedores são utilizadas por diversos autores para explicar o sucesso ou não de um empreendimento. Com base na literatura, afirmam que implicitamente, a grande maioria dos fatores relacionam-se ao Capital Humano do empreendedor; que de acordo com a pesquisa, apresenta controvérsias quanto ao mesmo fator analisado, conforme tabela 2:

Tabela 2 - Fatores relacionados ao empreendedor com influência no sucesso

<b>Autor(es) / ano estudo</b>	<b>Fatores que influenciam no sucesso</b>
Busstra and Verhoef (1993)	Experiência relevante em outros empreendimentos.
Cooper (1982)	Experiência em gerenciamento de empresas.
Stuar et al. (1990)	Experiência em gerenciamento de empresas.
Blom (1992 e 1993)	Habilidades do empreendedor
Van Wijk (1994)	Habilidades do empreendedor
Smallbone (1990)	Estar desempregado aumenta as chances de fracasso
Storey (1994)	Nível de educação
Van Praag (1996)	Nível de educação
Van Oudsheusden et al. (1987)	Suporte de agências de consultores
Busstra et al. (1993)	Cursos de capacitação p empreendedores
Brüderl et al. (1996)	Tipo de preparação do empreendedor, ramo de negócio e ter um plano de negócios.

Continua na página seguinte.

<b>Autor(es) / ano estudo</b>	<b>Fatores que não são garantia de sucesso</b>
Van de Meer et al (1984)	Experiência não leva ao sucesso.
Van Beest et al (1997)	Experiência não leva ao sucesso.
Van Beest et al (1997)	Nível de educação não é relevante
Henniger et al. (1993)	Possuir um plano de negócios não é garantia de sucesso
Busstra et al. (1993)	Possuir um plano de negócios não é garantia de sucesso

Fonte: extraído de Schtjens e Wever (2000, p. 137-138, tradução livre).

Na visão de Lima e Lezana (2000) apesar do reconhecimento atribuído aos empreendimentos de pequeno porte no que se refere à vitalidade sócio-econômica do país, os números relacionados ao insucesso desse segmento são desalentadores. Para os autores, inúmeras explicações são apresentadas para elucidar este quadro, entre elas, falta de acesso a fontes de financiamento, incapacidade gerencial, escassez de políticas de fomento. Por outro lado, outra corrente (autores citados na tabela 02) busca elucidar os fatores de sucesso, através de pesquisas direcionadas a compreender a realidade das MPE's e planejar intervenções que possam melhorar seu desempenho. Com base em tais afirmações, apresentam-se algumas pesquisas que tratam tal problemática e possuem relação com o propósito da presente dissertação.

#### **2.4.1 Efeitos do Capital Humano e Capital Social em atividades empreendedoras.**

Baseados em outras pesquisas, De Clercq e Arenius (2003) acreditavam que poderiam levantar a probabilidade de um indivíduo alcançar sucesso empresarial desde que apresentasse determinado conhecimento específico, relacionado à abertura de uma organização. Assim, buscaram descobrir a relação entre Capital Humano Específico (que compreende experiências e conhecimentos que fossem diretamente aplicáveis para a abertura de um novo empreendimento), Capital Social e a decisão de empreender. Para análise utilizaram os dados da pesquisa do GEM de 2002 para a Bélgica e Finlândia, que totalizou 4.536 indivíduos (18 a 64 anos). Apoiados em hipóteses buscaram levantar quais as possibilidades de um indivíduo de empreender de acordo com seu Capital Humano. Segundo os autores, estudos afirmam que os indivíduos poderiam se tornar mais propensos a iniciar um empreendimento se eles acreditassem que possuíam as habilidades e conhecimentos necessários para tal.

A Hipótese 1 acreditava que quanto maior o nível de educação, maior a probabilidade do indivíduo de lançar-se num novo empreendimento. Os resultados indicaram que o nível de educação afeta a probabilidade de tornar-se empreendedor, mas diferentemente do esperado.

Ao aumentar um nível apenas (de graduado para pós-graduado) o coeficiente desta variável que ficou negativo, quadruplicou. Isso indica que nos níveis mais altos de graduação, cai significativamente a probabilidade de empreender.

Quanto à Hipótese 2, “o Capital Humano específico é positivamente relacionado com a probabilidade de iniciar um empreendimento”, confirmou-se. A variável destas habilidades foi positiva e significativa. Os resultados indicaram que há uma probabilidade seis vezes maior de lançar-se num novo empreendimento o indivíduo que possui o Capital Humano específico da área onde vai atuar, em relação daquele que não possui. Portanto, tal variável foi considerada forte.

Em relação à Hipótese 3, os resultados revelaram que pessoas que conhecem empreendedores que durante os últimos dois anos abriram um novo negócio, possuem maior probabilidade de iniciar seu próprio empreendimento. O coeficiente logístico de “conhecer um empreendedor” foi positivo e significativo. Portanto, indivíduos que possuem em sua rede de contatos empreendedores, possuem duas vezes e meia, mais probabilidade de tornar-se empreendedor do que os entrevistados que eram carentes deste tipo de capital social.

A quarta Hipótese, que buscava a probabilidade de pessoas que se envolvem em um novo empreendimento como investidor informal possuir mais chances de iniciar seus próprios empreendimentos, não confirmou-se. Apesar de uma correlação positiva, o resultado foi insignificante. As demais variáveis da pesquisa: medo de fracassar, empreender por oportunidade e idade de 35 a 44 anos, foram significantes.

Finalmente, em relação ao gênero e contexto cultural em que o indivíduo estava inserido não foram encontrados resultados significativos. Apesar de pesquisas indicarem que os homens empreendem mais, nesta não houve diferenças significativas de gênero. Adicionalmente, não houve resultados relevantes para contexto, a justificativa para a ausência de um resultado significativo neste fator pode ser devido à semelhança cultural entre os dois países em comparação: Bélgica e Finlândia.

Os autores concluíram que existe uma relação positiva entre capital social e Capital Humano, ou seja, a relação entre empreendedores faz com que os mesmos melhorem suas habilidades, capacidades e conhecimentos. Igualmente, a experiência profissional e habilidades individuais, desempenham um importante papel no sucesso do empreendimento, oriunda da associação com outros recursos.

## 2.4.2 Comportamento Administrativo, Estilo Empreendedor e Performance em Pequenas Empresas

O objetivo desta pesquisa, realizada por Sadler-Smith *et al.* (2003), consistiu em identificar comportamentos administrativos, estilo empreendedor e suas relações com a performance de pequenas empresas (em termos de crescimento de vendas). O ponto central baseou-se na suposição de que a habilidade de conservar o estilo empreendedor, mesmo quando é necessário adotar características administrativas é vital para o crescimento bem sucedido da organização. Para tanto, formularam algumas hipóteses a serem testadas:

- Proposição a: existe uma relação positiva entre estilo empreendedor e comportamento administrativo que (1) promove uma cultura de criatividade e capacidade para assumir riscos; (2) criar estruturas informais; e (3) formular estratégias para identificar oportunidades;
- Proposição b: há uma relação negativa entre estilo empreendedor e comportamento administrativo no que se refere à planejamento, controle, monitoramento, avaliação e formalização de estruturas organizacionais;
- Proposição c: existe uma relação positiva entre estilo empreendedor e alto crescimento da organização;
- Proposição d: existe uma relação positiva entre comportamento administrativo e alto crescimento da organização (SADLER-SMITH *et al.*, 2003, p. 54, tradução livre).

Para responder as proposições foram enviados 550 questionários para pequenas e médias empresas do Reino Unido, dos quais retornaram 156 (28%); os dados foram tabulados e analisados através das técnicas estatísticas: *cross-sectional*, Alfa de Cronbach's e regressão logística. O questionário era composto de três partes: a primeira relacionada a dados sobre a organização; a segunda, 34 itens sobre comportamento gerencial (respondidos pela escala *Likert* de 5 pontos); e a terceira, sobre estilo empreendedor (com base na escala de Covin e Slevin's). Os respondentes foram selecionados aleatoriamente.

As proposições “a”, “b” e “c” foram sustentadas pela regressão significativamente e positivamente (sendo mais altas que o valor limite), ou seja, confirmando-se; entretanto, a proposição “d” obteve resultados insignificantes. Assim, os resultados referentes às relações encontradas na pesquisa entre comportamento administrativo e estilo empreendedor, em pequenas empresas revelaram – na opinião dos autores – que a diferença entre um comportamento administrativo de um empreendedor para um não empreendedor, consiste no fato de que o indivíduo que possui um estilo empreendedor administra melhor a cultura e a

visão da organização; enquanto que quem não o possui concentra-se apenas na performance administrativa.

Entretanto, existem comportamentos genéricos que se baseiam tanto em organizações empreendedoras como as não empreendedoras, tais como: administração de processos organizacionais (bens, provisão de serviços, planejamento), administração de *stakeholders* e administração do desenvolvimento da organização. Tais práticas podem ser entendidas como genéricas, utilizadas pela grande maioria das organizações de pequeno porte. As análises revelaram ainda que os empreendedores de pequenas empresas tendem a não se especializar em uma área específica, mas são exigidos a operar em várias funções utilizando diversas habilidades gerenciais. Embora tal prática não seja um entrave, pois de acordo com a hipótese 2, a regressão logística indicou que pessoas com estilo empreendedor possuem uma relação positiva com alto crescimento da organização, o que propicia maiores chances de sucesso empresarial.

#### **2.4.3 Determinantes de Sucesso de *start-ups* (novas empresas)**

Para Schtjens e Wever (2000, p. 136), “começar uma empresa é uma coisa, alcançar sucesso é algo totalmente diferente”. A proposta dos pesquisadores consistia em identificar os determinantes de sucesso de novas empresas holandesas em uma perspectiva longitudinal e criar uma tipologia de novos empreendedores (para ser utilizado com finalidades de prever chances futuras de crescimento). Como critério para determinar sucesso, utilizaram o aumento do número de funcionários. Para os autores, a sobrevivência e sucesso dos empreendimentos são mais estimulantes para o desenvolvimento econômico do que a mera presença de um grande número de *start-ups*. As determinantes de sucesso foram divididas em três grandes grupos: fatores associados ao empreendedor, fatores associados à empresa e fatores externos. O objetivo foi mensurar qual a influência de cada uma delas de afetar o sucesso de um empreendimento.

Quanto aos fatores relacionados ao empreendedor, os autores citaram Capital Humano, dados demográficos e traços psicológicos, resumidamente analisaram: a extensão dos esforços pessoais com a empresa, motivações e aspirações em relação à *start-up*, e a preparação do empreendedor (conhecimentos, habilidades e experiências). Os fatores associados à empresa abordaram: o parceiro nos negócios (sócio), estrutura da organização, se a empresa foi criada

ou comprada, capital inicial, número de funcionários. Já os fatores externos compreenderam o setor de atividade da empresa e sua localização (dentro de um grande centro ou no interior).

A base de dados utilizada (empresas registradas na *Dutch Chamber of Commerce* – Câmara de Comércio Holandesa) abrangia os diferentes fatores estipulados, nos primeiros anos de atividade das start-ups. A pesquisa iniciou em 1994 com 1.938 participantes e finalizou em 1997 com 709. Apenas um quinto das empresas admitiu funcionários nesse período de três anos. Os dados foram analisados através das técnicas estatísticas: teste de qui-quadrado e regressão logística.

Os resultados finais identificaram como principais determinantes de sucesso das empresas na fase inicial: uma boa preparação por parte do empreendedor, ter um sócio adequado, e experiência anterior no ramo. Tais fatores reduzem as incertezas dos iniciantes relativas ao mercado, ao negócio e ainda questões referentes à administração da organização e dos funcionários. Já uma forte motivação e o nível de educação não influenciaram no sucesso (lembrando que como indicador principal de sucesso os autores utilizaram o crescimento no número de funcionários nos três primeiros anos de vida da organização).

Como pontos-chave para políticas estratégicas que visam o sucesso de novos empreendedores os autores apontam três (que podem ser consideradas como principais):

1. A importância da experiência em outras empresas. Especialmente os jovens devem ser incentivados a adquirir uma experiência anterior como funcionário, experimentar trabalhar nos mais variados setores possíveis de uma organização para entender seu funcionamento;
2. A importância de um sócio. Os empreendedores potenciais devem ser aconselhados a procurar por um sócio que possua habilidades e conhecimentos principalmente nas áreas onde o empreendedor apresente deficiências. Um mentor com longa experiência em empresas também é sugerido para auxiliar na resolução dos problemas provenientes do início da organização;
3. A importância da preparação por parte do empreendedor. Estratégias políticas deveriam visar à capacitação de empreendedores potenciais.

#### 2.4.4 Abordagens Psicológicas para Sucesso Empreendedor

Frese e Rauch, A. (2002), através de um estudo teórico, apresentam o modelo Giessen-Amsterdam de sucesso empreendedor para pequenas empresas e constroem a teoria de um modelo genérico de sucesso empreendedor.

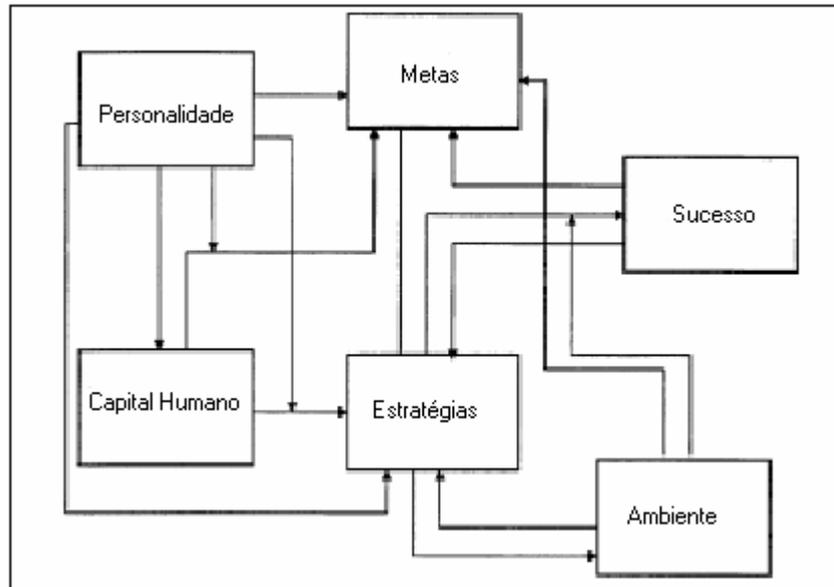


Figura 7 – O modelo *Giessen Amsterdam* de sucesso de pequenas empresas  
Fonte: Frese e Rauch, A. (2002, p. 4553)

Para os autores, o modelo auxilia o entendimento do processo; salientam que não existe hipótese de quaisquer vínculos diretos de personalidade, Capital Humano ou ainda ambiente em uma relação com sucesso sem uma ação. As ações são determinadas por metas e estratégias. Assim, as variáveis psicológicas funcionam como mediadores no processo que conduz ao sucesso.

Como resultado, apresentam os principais fatores relacionados ao sucesso: necessidade de realização (nAch), *locus* de controle interno, capacidade de assumir riscos calculados, capital humano, planejamento e estratégias, inovação, orientação empresarial e condições ambientais. Concluem o estudo com os seguintes apontamentos:

- No início de um empreendimento de pequeno porte, obtêm-se uma visão mais apurada da dinâmica de crescimento analisando seu próprio criador (empreendedor). Entretanto, à medida que a empresa cresce, o nível de análise precisa mudar porque delegação, gerenciamento e outras ações precisam ser implementadas;

- Algumas hipóteses organizacionais podem ser melhor estudadas quando sua base concentra-se em empreendedores de MPE's. Um bom exemplo é o estudo das teorias contingenciais<sup>1</sup>;
- As grandes empresas procuram assemelhar-se às pequenas organizações em relação ao intraempreendedorismo, inovação e iniciativa pessoal de seus colaboradores;
- A interdisciplinaridade encontra nas MPE's um ambiente fértil para desenvolver-se.

Aconselham ainda que outras pesquisas utilizem métodos estatísticos para confirmar as hipóteses.

#### **2.4.5 Fatores de Fracasso de Novas Empresas baseadas em Tecnologia de acordo com as Fases de Crescimento**

O propósito principal deste estudo, desenvolvido por Lee e Lee (2004), foi identificar características comuns de novas empresas coreanas baseadas em alta tecnologia (*New Technology-Based Ventures* – NTB) e as possíveis falhas que levam ao fracasso, de acordo com as fases de crescimento. Para isso utilizaram uma amostra composta por 2.052 empresas consideradas de pequeno e médio porte. Destas, 502 paralisaram suas atividades devido à insolvência ou demais problemas financeiros. A fim de identificar os fatores de fracasso, fizeram um paralelo entre as empresas fracassadas e as sobreviventes em cada fase do ciclo de vida organizacional, buscando influências diretas de fatores de fracasso de acordo com as fases de crescimento.

O modelo de ciclo de vida utilizado pelos autores é o proposto por Kazanjian (1989) que compreende quatro fases de crescimento: início (*start-up*), primeiro crescimento (*early growth*), alto crescimento (*high growth*) e amadurecimento (*mature*); o qual foi desenvolvido para ser aplicado especificamente para organizações NTB (no Brasil pode ser traduzido como Empresas Baseadas em Tecnologia – EBT). Já os fatores em análise, compreenderam características psicológicas do empreendedor, estratégias competitivas, recursos e capacidades, características ambientais e suporte governamental / não-governamental:

---

<sup>1</sup> A Teoria Contingencial entende que não é possível para a organização alcançar o sucesso seguindo apenas um único modelo organizacional, porque os empreendimentos sofrem constantemente influências diretas do ambiente onde estão inseridos e precisam adaptar-se.

- Traços do empreendedor – idade, nível de educação, experiências em *start-ups*, capacidade de assumir riscos, necessidade de realização (*nAch*);
- Estratégias Competitivas – direção tecnológica, direção de marketing, orientação para baixo custo e estratégia de meio-termo (*stuck in the middle*<sup>2</sup>);
- Recursos e Habilidades – número de patentes registradas, taxa de pessoas envolvidas em pesquisa e desenvolvimento (sob o total de funcionários), experiência em administração e cooperação tecnológica (pela habilidade de adquirir tecnologia através de *network*);
- Características Ambientais – complexidade, dinâmica e competitividade (concorrentes equivalentes, número de concorrentes e nível de competição);
- Institutos de suporte – suporte governamental e suporte de organizações não governamentais;

As técnicas estatísticas utilizadas foram escala *Likert* (de 5 pontos) para caracterizar a importância de cada variável; o coeficiente alfa de *Cronbach*, na análise da consistência interna das respostas e análise de regressão logística. Para esta última, a variável dependente foi a de “fracasso no negócio”. Os resultados revelaram que empresários que fracassaram eram de idade mais avançada e tinham menor nível educacional. Quanto às estratégias competitivas as empresas fracassadas tenderam a desenvolver uma estratégia de meio-termo e/ou estratégias de baixo custo; enquanto que as sobreviventes concentraram-se nas outras duas alternativas. As que fracassaram ainda apresentaram índices mais baixos de direitos de patente, cooperação tecnológica, suportes governamentais e não-governamentais e experiências em gerenciamento.

Tais resultados indicam que habilidades para obter informações e tecnologias são importantes para a sobrevivência das NTBVs. Da mesma forma, o Capital Humano implica em aumento das chances de sucesso dessas organizações. Outra constatação refere-se ao ambiente; as fracassadas entenderam seu ambiente como menos dinâmico e competitivo. Para os autores, este dado revela que ambientes mais dinâmicos e competitivos oferecem mais possibilidades de abertura de mercados, melhorando assim as oportunidades das empresas.

---

<sup>2</sup> *stuck in the middle* foi utilizado por Porter para designar empresas que ao invés de utilizar apenas uma estratégia genérica, desenvolvessem uma estratégia híbrida ou ainda por aquelas que fracassassem na busca por uma das três estratégias genéricas (liderança em custo, diferenciação e enfoque), ocasionando uma estratégia com falta de consistência interna e desta forma apresentando resultados inferiores (PORTER, 1986).

Quanto à importância das variáveis de acordo com a fase de crescimento, as análises de regressão logística mostraram que, de todas as variáveis independentes analisadas, apenas “nível de educação” foi significativamente relacionado em todas as fases de crescimento. Na primeira fase, a capacidade de assumir riscos e uma estratégia de diferenciação tecnológica foram as mais impactantes, ou seja, elas podem realçar o potencial de sobrevivência no início das atividades. No segundo estágio, estratégias de diferenciação tecnológica, capacidade em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) e suporte não-governamental (inclusive financeiro) diminuem o risco de fracasso. Nas fases 3 e 4, a necessidade de realização (nAch) do empreendedor e suporte governamental auxilia na redução do fracasso durante os períodos maduros.

A implicação do resultado, onde empresários deste segmento que apresentam um nível educacional mais baixo, está relacionados à maior probabilidade de fracassar; consiste no fato de que a falta de conhecimento, habilidades e experiência podem aumentar a taxa de fracasso destas organizações. Entretanto, uma experiência anterior em negócios foi classificada como não necessária para a sobrevivência das NTBVs. Os autores sugerem ainda a implementação de políticas governamentais a fim de oferecer um suporte conciliado às principais necessidades para cada fase da organização.

#### **2.4.6 Causas que condicionam a mortalidade e/ou sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**

O objetivo principal da pesquisa realizada por Ortigara (2006) consistiu em identificar as causas de mortalidade e/ou sucesso das MPE's do estado de Santa Catarina. Na visão do autor, a significativa participação deste segmento na economia, na geração de emprego, renda e no desenvolvimento social justifica a busca em identificar a realidade regional para uma posterior orientação e averiguação de mecanismos de intervenção.

A base de dados utilizada foi o registro das MPE's na Junta Comercial do Estado, entre 2000 e 2004. De acordo com o autor, houve a necessidade de se realizar um *workshop* com consultores para apontar as reais causas do fracasso das empresas catarinenses; que ficaram definidas como causas relacionadas à Gênese do negócio (empreendedor, planejamento, sociedade e motivação) e causas relacionadas a Fatores Operacionais (internos e externos) de acordo com a figura 8:

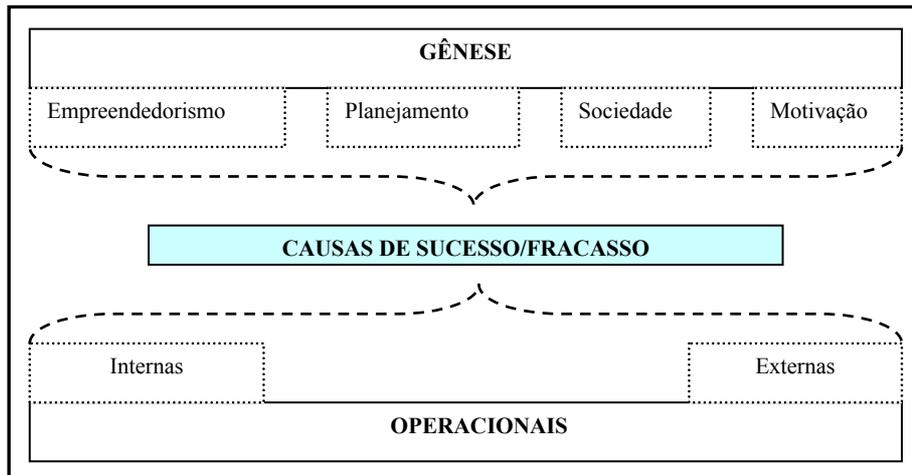


Figura 8 - Origem das causas de sucesso/fracasso das MPE's  
 Fonte: Ortigara. (2006, p. 48)

Foram entrevistados 368 indivíduos, sendo 329 de empresas em atividade e 39 de empresas encerradas em 19 cidades do estado. A metodologia consistiu em pesquisa de caráter exploratório, utilizando como técnica estatística de pesquisa a escala *Likert* e softwares específicos para análise dos dados.

De acordo com o autor, a análise dos dados possibilitou a identificação das causas de sucesso e fracasso das MPE's no Estado de Santa Catarina, sob a perspectiva dos pesquisadores no assunto, validadas pelos empresários. O primeiro instrumento de pesquisa revelou que os sintomas responsáveis pela mortalidade das MPE's foram: carga tributária elevada, falta de capital de giro e inadimplência dos clientes. E os responsáveis pelo sucesso: bom conhecimento do mercado, boa estratégia de vendas, empresário com persistência e perseverança e aproveitamento das oportunidades de negócio.

O segundo instrumento identificou que as causas que levam ao sucesso são as mesmas que conduzem ao fracasso. Numa situação ideal, os entrevistados consideraram como mais relevantes: a organização, o relacionamento com os sócios, o conhecimento do mercado, o foco no negócio e a identificação de oportunidades. Entretanto, numa situação real, pontuaram como mais relevantes: conhecimento do produto e mercado onde atua, o foco no negócio, identificação de oportunidades, organização e adequação dos produtos.

Como considerações, o autor aponta que apesar de 77% dos entrevistados afirmarem constituir seu negócio porque “identificaram uma oportunidade”, isso não significou sucesso garantido. Salienta a necessidade de capacitações nas áreas consideradas mais relevantes, bem como a criação de mecanismos da atualização cadastral das MPE's. Outra ação sugerida é a

união das empresas em redes visando diminuir sua vulnerabilidade e aumentar a competitividade. E potencializar ações de apoio e suporte tanto de órgãos governamentais como não governamentais a este segmento de empreendimentos.

Tendo em vista o amplo espectro abrangido pela pesquisa, considera-se que os dados são de grande valia para o uso em outros estudos. A análise detalhada dos mesmos pode possibilitar a compreensão da temática propondo diferentes meios de examinar a questão. Portanto, optou-se por utilizar os dados primários da pesquisa de Ortigara (2006) na presente dissertação. Dessa forma, o capítulo 3, abordará detalhadamente a apresentação da pesquisa, a coleta de dados e a construção do 3º questionário, o qual foi elaborado com dados extraídos do *workshop* proposto pelo autor.

## 2.5 CONSIDERAÇÕES SOBRE A FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Frente as perspectivas dos diferentes autores abordados na presente pesquisa, considera-se conveniente ressaltar os conceitos tomados como base para desenvolvimento e posterior análise dos dados.

O objetivo central da pesquisa propõe-se a identificar quais são os conhecimentos e habilidades que o empreendedor precisa conter no início das atividades organizacionais – compreendendo a gênese e os primeiros anos de vida da empresa – e a importância de cada um destes fatores no sucesso de uma Micro e Pequena Empresa.

**Conhecimentos**, nesta dissertação, são entendidos como os saberes. Aquilo que o indivíduo tem consciência, os conhecimentos tácitos e explícitos. A pesquisa bibliográfica identificou ainda como principais conhecimentos necessários ao empreendedor no início das atividades organizacionais: conhecimentos técnicos relacionados ao negócio, escolaridade, experiência em empresas, experiência na área comercial e vivência com situações novas.

Já as **Habilidades** correspondem à arte de saber fazer, o uso adequado dos saberes; compreende as facilidades para utilizar capacidades intelectuais e físicas. As habilidades consideradas importantes ao empreendedor nas primeiras fases do CVO: identificação de novas oportunidades, aquisição de informações e planejamento. O planejamento é sugerido pelos autores que trabalham ciclo de vida por considerá-lo indispensável no desenvolvimento de um plano de negócios. Convém ressaltar que um planejamento bem elaborado pode ainda

corroborar na descrição, precaução ou resolução de possíveis problemas que porventura surja em diferentes cenários, orientando o empreendedor a agir pró-ativamente.

Rauch e Frese (2000) argumentam que a maioria das pesquisas que trabalham o tema do empreendedorismo não descrevem suas amostras claramente e inclusive combinam grupos diferentes, basicamente pelas distorções que existem sobre o conceito do que é um empreendedor. Os **empreendedores** aqui são classificados como fundadores, donos e gerentes de suas organizações; aquele que cria a empresa e a mantém em funcionamento. Deste modo, ser simplesmente o administrador e/ou gerente não é suficiente para ser considerado empreendedor.

O **início das atividades organizacionais** refere-se à concepção da empresa (gênese do negócio) bem como o início das atividades. Apresentada como as primeiras fases do ciclo de vida organizacional, inicia quando o empreendedor decide criar a empresa e compreende a implantação da organização no mercado e suas atividades operacionais.

Outro conceito que precisa ser clarificado é o de **sucesso organizacional**, o qual segundo Schtjens e Wever (2000), frequentemente é classificado de maneiras diferentes. Alguns dos indicadores mais utilizados são: lucro, retorno dos investimentos ou uma geração de renda significativa para o empreendedor e sua família; incluem ainda o crescimento da organização ou o aumento do número de empregados.

Entretanto, cada indicador resulta numa abordagem diferente. Existem empreendedores que não possuem interesse em expandir seu negócio, contratar mais funcionários, ou ainda obter o máximo possível de lucros; não sendo uma necessidade, não se sentirá um fracassado, desta forma, parece incorreto atestar seu insucesso. Outra opção pode ser continuar pequeno e operar através de uma rede de empresas, terceirizando processos. Desta forma, não precisará contratar mais funcionários, portanto, manter o mesmo número de funcionários pode não ser um indicio de insucesso.

Com base na literatura apresentada, optou-se pelos critérios utilizados pelo *Global Entrepreneurship Monitor* – GEM para classificar uma empresa de sucesso. Assim, considera-se sucesso as organizações que conseguiram sobreviver no mercado por 42 meses (três anos e meio) e mantiveram-se em funcionamento; e entende-se como fracasso o empreendimento cujo seu ciclo de vida organizacional não atinge tais parâmetros.

E finalmente uma **Micro e Pequena Empresa**, foi classificada pelos critérios quantitativos utilizados pelo Sebrae. O critério que classifica as empresas pelo porte baseado

no número de empregados constitui-se num critério quantitativo fácil de manipular e coletar. De acordo com Aora (2003), é um critério tanto econômico quanto social, pelas indicações que fornece a respeito dos problemas sociais pertinentes, como absorção de mão-de-obra, nível de renda e produtividade. Ademais, foi o conceito utilizado por Ortigara (2006), de onde foram utilizados os dados para esta pesquisa.

Clarificados os temas e conceitos utilizados, apresenta-se na seqüência a metodologia e descrição da pesquisa; e posteriormente a apresentação e análise dos dados, utilizados na presente dissertação.

### **3. METODOLOGIA E APRESENTAÇÃO DA PESQUISA**

A importância da metodologia reside em nortear o pesquisador no desenvolvimento de seu trabalho, para que com métodos científicos adequados, ele consiga alcançar os objetivos traçados.

Para Marconi e Lakatos (2003), os métodos científicos consistem em um conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar os objetivos desejados em uma pesquisa. Tal conjunto, busca ainda traçar o caminho a ser seguido, detectar possíveis erros e auxiliar o pesquisador nas decisões a serem tomadas.

#### **3.1 ENQUADRAMENTO DA PESQUISA**

Para apresentar o delineamento da presente pesquisa de mestrado, optou-se pela classificação proposta por Silva e Menezes (2005), que se caracteriza pelo apontamento de quatro critérios considerados como clássicos pelas autoras: quanto à natureza da pesquisa, quanto à forma de abordagem, quanto aos objetivos propostos e de acordo com os procedimentos técnicos adotados pelo pesquisador.

##### **3.1.1 A natureza da pesquisa**

Marconi e Lakatos (2003), afirmam que uma dissertação científica é de tratamento escrito, original, aborda um assunto específico com metodologia própria, devendo resultar numa pesquisa pura ou aplicada.

Silva e Menezes (2005, p. 20), definem a pesquisa aplicada como aquela que “objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática e dirigidos à solução de problemas específicos”. As autoras complementam que tal delineamento ocorre quando envolve verdades e interesses locais. Como a pesquisa é realizada no estado de Santa Catarina, está sujeita às peculiaridades locais, não podendo ser generalizada para uma verdade universal, como ocorre com a pesquisa básica; portanto, confirma-se a natureza desta pesquisa como aplicada.

### 3.1.2 Forma de abordagem do problema

A pesquisa qualitativa é caracterizada pela interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados. Para Minayo (2004), a pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Compreende os processos e fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Richardson *et al.* (1999), afirmam que as pesquisas qualitativas exploram particularmente técnicas de observação e entrevistas devido à propriedade com que tais instrumentos aprofundam-se na complexidade de um caso.

Já a pesquisa quantitativa, caracteriza-se por utilizar dados que podem ser quantificáveis. Para Silva e Menezes (2005, p. 20) “significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. É reconhecida pelo uso de técnicas estatísticas como mediana, desvio padrão, coeficiente de correlação, análise de regressão, entre outras.

Embora, Morgan e Smircich (1980) propuseram uma espécie de um *continuum* entre qualitativo e quantitativo, Minayo (2004) afirma que isso não é possível. Para a autora, a diferença entre eles está na natureza; complementa ainda que, suas abordagens não se opõem, ao contrário, se complementam: pois a realidade abrangida pela abordagem mista interage dinamicamente, excluindo assim qualquer dicotomia.

Compartilham da mesma visão, Richardson *et al.* (1999), os autores consideram que apesar de diferenças ideológicas, existe integração entre ambos os métodos, no planejamento da pesquisa, coleta de dados e conseqüentemente, na posterior análise dos dados. Assim, o aporte do método qualitativo ao quantitativo foi considerado importante no planejamento desta pesquisa, através de discussões em grupo, entrevistas e observações para a formulação de um questionário ajustado à realidade dos empresários de Santa Catarina.

### 3.1.3 Objetivos Propostos

Do ponto de vista dos objetivos, a presente pesquisa caracteriza-se como Pesquisa Explicativa. Para Gil (2002), pesquisas explicativas preocupam-se principalmente em identificar os fatores que contribuem ou que são determinantes para a ocorrência de determinado fenômeno. Segundo o autor, tal critério de pesquisa é o que mais se aprofunda no conhecimento da realidade, busca explicar a razão, o porquê das coisas.

Nas ciências sociais, a aplicação do método explicativo, recorre à técnicas observacionais, devido sobretudo aos empecilhos em utilizar métodos experimentais;

assumindo em geral, a forma de pesquisa *ex-post facto* (GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005).

#### **3.1.4 Procedimentos Técnicos utilizados**

Os procedimentos técnicos referem-se ao delineamento (*design*) da pesquisa, sua função é expressar em linhas gerais o desenvolvimento da mesma e em essência o procedimento adotado para a coleta de dados (GIL, 2002). Marconi e Lakatos (2003), também consideram o levantamento de dados a fase primordial de qualquer pesquisa científica.

Num primeiro momento, utilizou-se da pesquisa bibliográfica com objetivo de fundamentar os conhecimentos sobre os tópicos abordados pelo estudo; a fim de possibilitar uma melhor compreensão da temática em análise.

A pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2002), caracteriza-se por ser desenvolvida com base em material já elaborado e publicado, constituído em sua maioria de livros e artigos científicos. O autor considera que a principal vantagem dessa categoria consiste no fato de permitir ao pesquisador a cobertura de uma variedade de fenômenos muito maior daquela que poderia investigar pessoalmente.

Posteriormente, e como técnica prevalecente na coleta de dados, utilizou-se da pesquisa *ex-post-facto*. Para Silva e Menezes (2005), ela ocorre quando o experimento se realiza depois dos fatos; ou seja, o estudo foi realizado após a ocorrência de variações na variável dependente. Como na presente pesquisa a variável dependente já ocorreu (fracasso ou sucesso), portanto, defende-se que tal delineamento seja o mais adequado. Ademais, não se possui interesse em controlar as variáveis independentes, apenas mensurar suas possíveis influências e relações sobre a dependente.

Com base no exposto, apresenta-se a configuração dos pressupostos metodológicos (figura 9), através do enquadramento da metodologia utilizada:

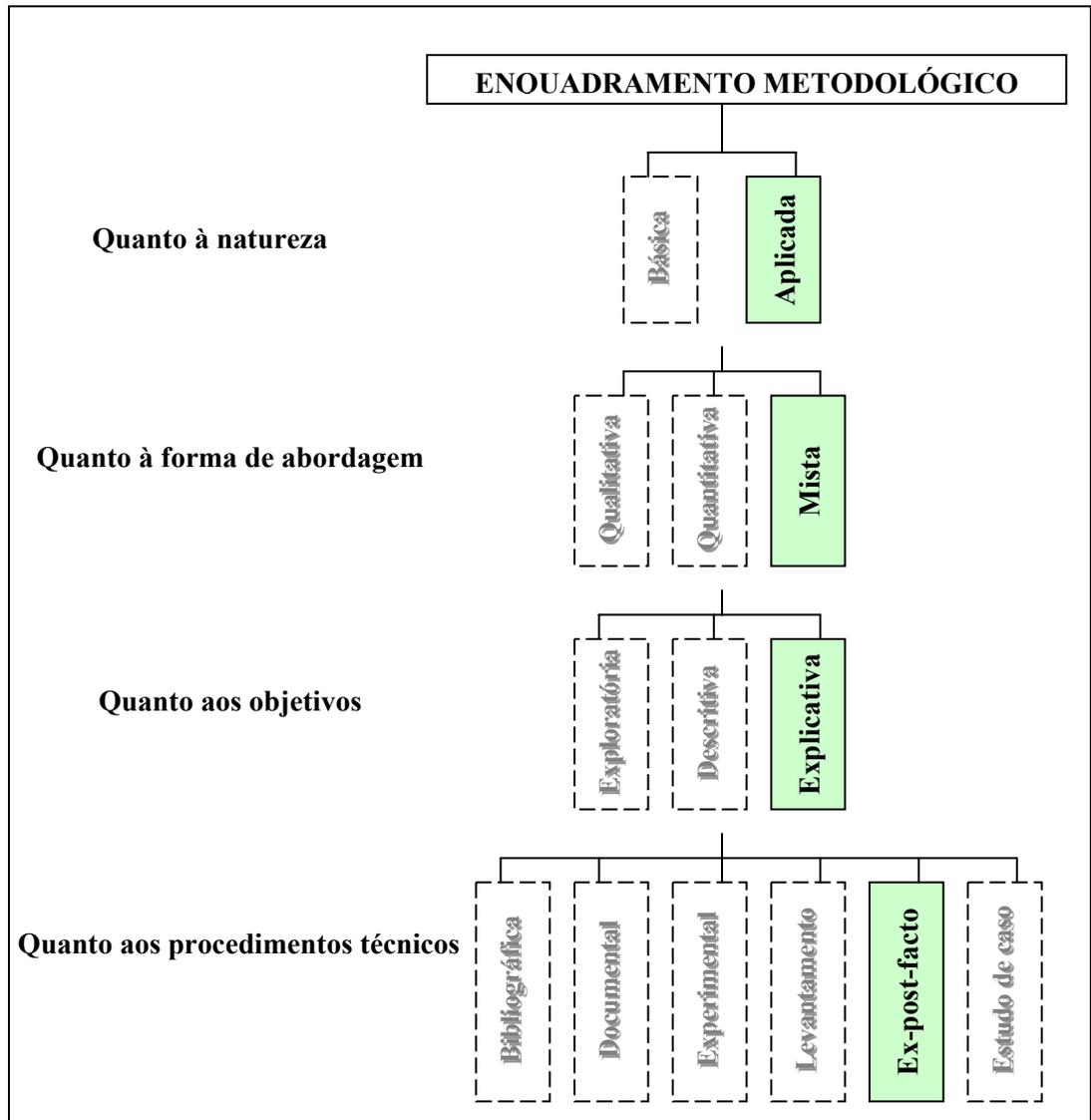


Figura 9 - Enquadramento metodológico  
 Fonte: a autora (2007).

### 3.2 APRESENTAÇÃO DA PESQUISA

A presente dissertação baseia-se nos dados primários oriundos da pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das MPE's de Santa Catarina desenvolvida pelo SEBRAE-SC (2006). Portanto, os tópicos deste capítulo fundamentam-se na referida pesquisa, bem como nos dados e tese de Ortigara (2006).

### 3.2.1 Universo da Pesquisa e Amostragem

Os registros das empresas foram adquiridos na Junta Comercial do Estado (JUCESC). Compreenderam empresas registradas entre 2000 e 2004, as quais foram organizadas (separadas) em seis grandes grupos ou regiões: oeste, planalto serrano, norte, vale do Itajaí, sul e grande Florianópolis. Assim, a área da execução da pesquisa abrange o estado de Santa Catarina, a população consiste em micro e pequenos empresários que fizeram o registro de seus empreendimentos na Junta Comercial no período estipulado. Quando o número de elementos é demasiadamente grande, como representado no quadro 5, trabalha-se apenas com uma parte do grupo, denominada amostra (RICHARDSON, 1999).

<b>Mês/ano</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>
JAN	1677	1661	1709	911	1381
FEV	2307	1961	1963	1738	1773
MAR	2134	2514	2056	2021	2335
ABR	2021	2103	2263	2016	2148
MAI	2301	2374	1972	2069	2023
JUN	2009	2147	1749	2031	1918
JUL	2154	2435	2163	2186	2152
AGO	2210	2503	2057	2115	2260
SET	1884	2090	2056	2015	2009
OUT	1931	2341	2108	1804	1771
NOV	1862	1784	1789	2165	1990
DEZ	1607	1670	1665	1455	1564
<b>TOTAL</b>	<b>24097</b>	<b>25583</b>	<b>23550</b>	<b>22529</b>	<b>23324</b>

Quadro 5 - Estatística de Registro de Empresas na JUCESC

Fonte: Ortigara (2006, p.76)

A amostra determinada por Ortigara (2006) é do tipo amostragem estratificada proporcional. Segundo Ortigara (2006) o tamanho inicial definido foi baseado na periodicidade da amostra, com ajustes necessários em função de custos, tempo e precisão requerida. O quadro 6, refere-se à amostra total.

ANO	NÚMERO DE EMPRESAS REGISTRADAS	NECESSIDADE DE CADASTROS
2000	24.097	268
2001	25.583	268
2002	23.550	268
2003	22.529	268
2004	23.324	268
<b>TOTAL</b>		<b>1.340</b>

Quadro 6 - Amostra total.  
Fonte: Ortigara (2006, p.77).

Após a seleção da amostra, iniciou-se o rastreamento dos empresários selecionados. Os dados da JUCESC-SC continham razão social da empresa, nome dos sócios e endereços. O primeiro passo foi elaborar um roteiro de ligações telefônicas, com o objetivo de agendar uma entrevista com um dos proprietários. Tal rastreamento foi realizado através de consultas a serviços de auxílio à lista telefônica, principalmente em sites especializados que oferecem tal ajuda ([www.listasdaqui.com.br](http://www.listasdaqui.com.br) e [www.telelistas.net](http://www.telelistas.net)).

Em alguns casos não foi possível localizar nenhum telefone de contato, nestas circunstâncias, quando a equipe de pesquisa (composta de quatro pesquisadoras: Josiane Minuzzi, Janaina Garcia, Luciane Camilotti e Andréia Maria Pedro) chegava à cidade, era efetuada uma busca junto ao banco de dados do Sebrae, aos responsáveis (articuladores) pela agência SEBRAE da cidade, algumas entidades de classe (Associação de Contadores do local, Associação Comercial), além da visita *in loco* ao endereço informado pela JUCESC. Quando não se encontrava o proprietário ou alguém no local indicado, sondava-se alguma informação junto aos vizinhos do (possível) empreendimento.

### 3.2.2 Instrumento de Coleta de Dados

Os instrumentos de coleta utilizados por Ortigara (2006) consistiram em três questionários. Por uma questão de comparação com os resultados apurados pela Pesquisa do Sebrae Nacional, realizada em 2004, foi utilizado o mesmo documento de coleta de dados (questionário utilizado pelo SEBRAE-NC); resultando em dois instrumentos: um para empresas em atividades e outro para empresas extintas (Anexo 1 e 2). Tais questionários, por meio de perguntas fechadas, buscaram coletar informações sobre a caracterização da empresa,

perfil do sócio-gerente, fatores condicionantes à atividade da empresa, utilização de serviços do Sebrae e indicadores econômicos.

Após a pesquisa bibliográfica sobre a temática em questão, Ortigara (2006) afirma ter observado uma relação de sintomas e/ou causas de mortalidades um tanto quanto difusas e incompletas quanto aos seus conceitos e abordagens, fazendo-se necessário à inclusão de outras questões. Assim sendo, decidiu realizar um *workshop* entre a equipe técnica envolvida na pesquisa e técnicos do SEBRAE-SC que atuam como consultores de MPE's nas seis regiões pesquisadas, a fim de relacionar as prováveis causas de sucesso e/ou fracasso dos empresários que atuam neste segmento. Deste *workshop*, resultou um terceiro questionário (Anexo 3) subdividindo as possíveis causas em: fatores relacionados à gênese do negócio (empreendedor, planejamento, sociedade e motivação) e fatores operacionais do negócio (internos e externos).

Assim, a parte qualitativa dessa pesquisa refere-se ao *workshop*; pois tal conhecimento é subjetivo, próprio do sujeito que organiza suas experiências e conhecimentos, adquiridos e fundamentados em suas experiências vividas. Para Triviños (1992), o subjetivo é a realidade da consciência do sujeito, suas sensações, vivências, estados de ânimo e ações; e encontra-se intimamente ligado ao que o sujeito acredita e tem consciência. Portanto, entendeu-se que os consultores do SEBRAE seriam os sujeitos mais indicados para sistematizar tais informações, já que convivem com a realidade de vários empresários catarinenses.

O terceiro questionário, elaborado com base no *workshop* e também composto de perguntas fechadas, buscava identificar as causas de sucesso ou fracasso dos empresários por meio de uma escala Likert, onde o entrevistado foi solicitado a atribuir um grau de importância para cada questão com variação de 1 (irrelevante) a 7 (muito importante), de acordo com sua percepção acerca do fato pesquisado.

A escala Likert é uma escala que possui por objetivo mensurar a intensidade das opiniões (julgamento ou crença) e atitudes (tendência à ação) da maneira mais objetiva possível; criada inicialmente com cinco pontos que variam de concordo fortemente a discordo totalmente (LIKERT, 1976; GIL, 2002; THURSTONE, 1976). As questões eram analisadas pelo entrevistado em dois momentos: um para o que o entrevistado considerava ideal e outro para o real (o que realmente ocorreu com ele quando do início do negócio). Foi realizado ainda um teste de correlação para avaliar a coerência interna da escala.

Deste terceiro questionário, elaborado por Ortigara (2006) extraiu-se, para a presente dissertação as questões relacionadas a conhecimentos e habilidades do empreendedor, sob a real condição dos entrevistados no início do empreendimento (os itens utilizados encontram-se com um destaque de cor no Anexo 3).

### **3.2.3 Construção do Terceiro Questionário**

Para a construção do terceiro instrumento de coleta de dados, Ortigara (2006) planejou a realização de um *workshop* com o propósito de identificar as principais causas de sucesso e fracasso sob a ótica dos consultores de MPE's do Estado de Santa Catarina. O evento foi realizado em Florianópolis em setembro de 2005 com duração de 8 horas e participaram 30 consultores, dois professores da UFSC e quatro pesquisadoras envolvidas no projeto de pesquisa.

No início houve uma abertura com a apresentação e exposição do propósito geral e do trabalho a ser desenvolvido no evento. Os participantes foram divididos em cinco grupos de acordo com suas áreas de competência. Num primeiro momento, cada grupo deveria traçar as possíveis causas de sucesso ou fracasso em uma das seguintes perspectivas: do empreendedor e suas motivações, do planejamento do negócio, de sociedade, dos fatores internos e dos fatores externos. Os dados apurados estão apresentados no Anexo 4.

Na seqüência, cada grupo expôs as características selecionadas pelo mesmo aos demais, explicando-as. As informações foram sistematizadas em tabela onde cada participante do *workshop* deveria valorar os quesitos atribuindo uma nota de 1 a 10. Tal nota recebeu tratamento estatístico de média e variância.

Para identificação dos quesitos mais importantes, calculou-se valores de percentis. Os itens cuja média foi maior que o percentil 75 foi selecionado para compor o questionário por se tratar de questão considerada pelos analistas como as mais importantes. Portanto, os quesitos considerados pelos participantes do *workshop* como os de maior influência no sucesso e/ou fracasso de uma MPE estão apresentados no quadro 7:

<b>GÊNESE DO NEGÓCIO</b>	<b>EMPREENDEDOR:</b> Dificuldade de separar pessoa física x pessoa jurídica; Falta de visão ampla do negócio; Desconhecimento da dinâmica empresarial; Dificuldade de buscar e usar informações; Dificuldade de percepção de mercado.	<b>MOTIVAÇÕES:</b> Por estar desempregado; Deixar de ser empregado; Desejo de independência; Conhecimento do produto; Experiência anterior como empregado no ramo.
	<b>SOCIEDADE:</b> Empresas com formação familiar com pouca definição das responsabilidades; Interesses diversos no momento da criação do negócio; Percepção quanto à personalidade entre os sócios (muito iguais ou muito diferentes).	<b>PLANEJAMENTO:</b> Ausência de planejamento; Atitude (comportamental); Dificuldade de transformar o planejamento em hábito (comportamental); Imediatismo (instrumental – resultado).
<b>OPERACIONAIS</b>	<b>INTERNAS:</b> Desconhecimento do mercado; Descontroles administrativos; Habilidade de enfrentar situações novas, visão e inovação; Produto inadequado; Preço inadequado; Falta de indicadores, controles e análise financeiros; Mix de produtos inadequado.	<b>EXTERNAS:</b> Dificuldade no acesso ao mercado; Dificuldade ao acesso de financiamento; Comprometimento do fluxo financeiro devido à concorrência; Exigência do mercado forçando a empresa a agir como financiadora de vendas; Concorrência forte; Escassez de clientes; Devido a ofertas de fornecedores, aquisição de insumos superior as demandas da empresa.

Quadro 7 - Causas de sucesso/fracasso das MPE's sob a ótica dos especialistas.

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

### 3.2.4 Aplicação dos Questionários

Primeiramente, com o intuito de verificar possíveis falhas na redação do questionário, foi aplicado um pré-teste dos questionários na cidade de Florianópolis, no bairro Trindade. O pré-teste foi aplicado por quatro pesquisadoras, que em duplas buscaram analisar problemas que poderiam ser encontrados na aplicação do questionário definitivo.

Na seqüência, os respondentes eram questionados quanto à clareza das questões, a forma como estavam apresentadas, organizadas e ordenadas; além de outras possíveis dificuldades, tais como: linguagem inacessível, quantidade de questões (exaustão), constrangimentos. Após as adaptações e modificações consideradas necessárias, iniciou-se a pesquisa nas seis regiões e cidades selecionadas, conforme o quadro 8:

Município	Amostra	Entrevistas realizadas (emp.em atividade)	Entrevistas realizadas (emp. Extintas)	Nº Empresas não localizadas/ recusadas	Percentual da amostra realizado
<b>Oeste</b>					
Chapecó	83	26	3	54	31%
S. Miguel do Oeste	25	9	0	16	36%
Xanxerê	26	11	1	14	42%
Concórdia	44	15	1	28	34%
Joaçaba	25	9	0	16	36%
<b>Total da Região</b>	<b>203</b>	<b>70</b>	<b>5</b>	<b>128</b>	<b>34%</b>
<b>Planalto Serrano</b>					
Curitibanos	25	8	2	15	32%
Lages	81	16	5	60	20%
<b>Total da Região</b>	<b>106</b>	<b>24</b>	<b>7</b>	<b>75</b>	<b>24%</b>
<b>Norte</b>					
Canoinhas	25	12	2	11	48%
S. Bento do Sul	34	13	2	19	38%
Joinville	195	46	1	148	24%
<b>Total da Região</b>	<b>254</b>	<b>71</b>	<b>5</b>	<b>178</b>	<b>28%</b>
<b>Vale do Itajaí</b>					
Rio do Sul	44	9	1	34	20%
Blumenau	164	42	7	115	26%
Itajaí	74	10	3	61	14%
<b>Total da Região</b>	<b>282</b>	<b>61</b>	<b>11</b>	<b>210</b>	<b>22%</b>
<b>Sul</b>					
Tubarão	60	7	3	50	12%
Araranguá	25	8	0	17	32%
Criciúma	95	17	2	76	18%
<b>Total da Região</b>	<b>180</b>	<b>32</b>	<b>5</b>	<b>143</b>	<b>18%</b>
<b>Grande Florianópolis</b>					
Palhoça	25	8	0	17	32,0%
São José	77	17	5	56	22,1%
Florianópolis	266	46	1	218	17,3%
<b>Total da Região</b>	<b>368</b>	<b>71</b>	<b>6</b>	<b>291</b>	<b>19,3%</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1393</b>	<b>329</b>	<b>39</b>	<b>1025</b>	<b>24,1%</b>

Quadro 8 - Mapa das entrevistas realizadas

Fonte: adaptado de Ortigara (2006)

Portanto, de uma amostra total de 1393 registros, obteve-se 329 entrevistas com empreendedores (empresas de sucesso) e 39 com empresários que fracassaram, totalizando 24,1% da amostra total.

## 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os dados utilizados, a análise e interpretação dos resultados estatísticos dos mesmos, baseados nos cálculos realizados com o programa estatístico SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*) e tabelas do Excel; tais como: testes de frequência, qui-quadrado e teste de Fisher.

Inicia-se com a análise das principais habilidades e conhecimentos apontados pelos consultores catarinenses. Após a apresentação do perfil dos entrevistados e de seus respectivos empreendimentos, busca-se levantar as habilidades e conhecimentos dos empreendedores que auferiram sucesso, hipótese central da dissertação. Como complementação dos resultados e visando enriquecer as análises, faz-se um paralelo com as empresas que fracassaram.

### 4.1 HABILIDADES E CONHECIMENTOS NA OPINIÃO DE CONSULTORES CATARINENSES

No segundo objetivo específico deste estudo, se analisa na opinião de consultores catarinenses, as principais habilidades e conhecimentos necessários ao empreendedor no início das atividades organizacionais. Para tal foi utilizado o *workshop* realizado por Ortigara (2006), já descrito no capítulo 3 e sintetizado os resultados no quadro 7 (p.71).

Com base na revisão bibliográfica desta dissertação sobre as relevâncias das habilidades e conhecimentos do empreendedor para as fases iniciais do CVO (quadro 4, p. 47-48), analisa-se que das opiniões dos consultores as habilidades e conhecimentos mais importantes e que devem fazer parte do modelo estocástico são:

- a) Experiência em outras empresas;
- b) Habilidade para lidar com informações;
- c) Conhecimento sobre o produto e o mercado;
- d) Habilidade para identificar novas oportunidades;

- e) Habilidade de planejar;
- f) Conhecimento do mercado;
- g) Saber lidar com situações novas.

Definidas as variáveis que poderão compor o modelo estocástico, expõem-se a caracterização das entrevistas e dos entrevistados; e na seqüência apresenta-se as possibilidades de modelos.

## **4.2 CARACTERIZAÇÃO DAS ENTREVISTAS**

Da amostra total de Ortigara (2006) – 1.393 MPE's – obteve-se 368 entrevistas, das quais 329 com empresas em atividade e 39 com empresários de empresas extintas.

Como o objetivo desta dissertação é levantar as habilidades e conhecimentos das empresas tidas como sucesso, selecionou-se das entrevistas obtidas, apenas as organizações que conseguiram sobreviver no mercado por 42 meses (três anos e meio) e mantiveram-se em funcionamento – segundo os critérios do GEM que as classifica como de sucesso; portanto, 179 empresas em atividade.

Da mesma forma selecionou-se ainda, os empreendimentos cujo ciclo de vida organizacional não atingiu o mesmo período de tempo e/ou fecharam, classificados como fracasso; 39 empresas extintas.

### **4.2.1 Perfil dos empresários entrevistados**

De acordo com os critérios mencionados, obteve-se 179 entrevistas com empresários de MPE's classificadas como de sucesso e 39 com empresários de organizações que auferiram fracasso.

Destas, apresentam-se os dados demográficos dos sócios-proprietários entrevistados: sexo, faixa etária, escolaridade, qual atividade exerciam antes de constituir a empresa selecionada pela amostra e qual a experiência anterior ou conhecimento que possuíam no ramo de negócio da empresa constituída (Tabelas 3, 4, 5, 6 e 7).

Tabela 3 - Sexo dos Entrevistados

Sexo	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
Masculino	16	41,0	125	69,8
Feminino	23	59,0	54	35,3
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 4 - Idade dos Entrevistados

Faixa etária	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
18 a 24 anos	02	5,1	17	9,7
25 a 29 anos	07	17,9	29	16,5
30 a 39 anos	13	33,3	62	35,2
40 a 49 anos	14	35,9	45	25,6
50 anos ou mais	03	7,7	23	13,1
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>176*</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

\* não responderam a questão: 3 entrevistados – 1,4% dos 218 entrevistados.

Tabela 5 - Escolaridade dos Entrevistados<sup>3</sup>

Escolaridade	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
Até o primário incompleto	0	0	6	3,4
Primário completo até ginásio incompleto	07	17,9	18	10,2
Ginásio completo até colegial incompleto	02	5,1	17	9,7
Colegial completo até superior incompleto	15	38,5	81	46,0
Superior completo ou mais	15	38,5	54	30,7
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>176*</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

\* não responderam a questão: 3 entrevistados – 1,4% dos 218 entrevistados.

<sup>3</sup> Apesar desta classificação de escolaridade não ser mais utilizada, optou-se por mantê-la por serem os termos utilizados no questionário que foi aplicado (SEBRAE-NC – vide Anexos 1 e 2).

Tabela 6 - Atividade anterior dos Entrevistados

Atividade antes de constituir a empresa	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	Número	%
Funcionário público	2	5,1	12	6,7
Funcionário empresa privada	22	56,4	95	53,1
Autônomo	5	12,8	16	8,9
Empresário	4	10,3	34	19,0
Estudante	2	5,1	10	5,6
Dona de casa	2	5,1	2	1,1
Outra	2	5,1	10	5,6
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 7 - Experiência anterior ou conhecimento no ramo.

Experiência anterior ou conhecimentos no ramo	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
Diretor/gerente de outra empresa	1	2,6	6	3,4
Funcionário de outra empresa	11	28,2	65	36,3
Sócio-proprietário de outra empresa	6	15,4	25	14,0
Alguém na família tinha negócio similar	2	5,1	16	8,9
Trabalhava como autônomo no ramo	6	15,4	12	6,7
Trabalhava como autônomo em outra atividade	1	2,6	3	1,7
Nenhuma	11	28,2	46	25,7
Outra	1	2,6	6	3,4
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: dados da pesquisa (2006).

Portanto, apresenta-se na seqüência resumidamente, os resultados do perfil dos empresários/empreendedores entrevistados.

Quanto ao sexo (tabela 3), das entrevistas obtidas, 64,7% pertencem ao sexo masculino e 35,3% são mulheres. Das empresas tidas como sucesso, destaca-se que 69,8% são homens, enquanto que nas fechadas, as mulheres são a maioria, com 59%. Quanto à faixa etária (tabela 4), 34,9% dos respondentes possuem de 30 a 39 anos, sendo esta também a faixa majoritária encontrada na condição de sucesso, com 35,2%. No item escolaridade (tabela 5), 96 respondentes (44,7% do total) possuem do colegial completo (ensino médio) ao superior incompleto; maior freqüência também entre as empresas de sucesso com 81 respondentes

(46%). Na condição fracasso, esta mesma classificação apresentou a maior frequência, juntamente com superior completo ou mais, ambas com 38,5%.

Quanto à atividade exercida antes de constituir a empresa (tabela 6), 117 respondentes (53,7 %) atuavam como funcionários de empresas privadas. Mesma classificação registrada tanto na condição fracasso como sucesso.

A experiência anterior dos entrevistados ou conhecimentos no ramo da empresa constituída (tabela 7), registrou que 65 respondentes (36,3% do total) obtiveram tal experiência e/ou conhecimento enquanto atuaram como funcionário de outra empresa, confirmando a questão anterior. No caso das empresas fracassadas, tal resultado também teve destaque, com 28,2% de frequência, a mesma frequência em “nenhuma experiência e/ou conhecimento no ramo”; o que pode justificar a importância deste quesito para se alcançar sucesso empresarial.

Foram realizados testes de associação, com o qui-quadrado, para verificar possíveis relacionamentos entre as variáveis qualitativas aqui utilizadas (sexo, faixa etária, escolaridade, atividade anterior e experiência ou conhecimento no ramo de negócios), com a condição (fracasso / sucesso). Considerou-se um nível de significância estatística de  $p < 0,05$ . A única variável que demonstrou significância foi o sexo, sendo possível ainda para esta variável o teste de Fischer (tabela 2 x 2), o qual apresentou uma significância relevante (0,001). Convém ressaltar que entre as empresas fechadas, pela observação como pesquisadora, sentiu-se uma menor resistência das mulheres a participar da pesquisa, o que pode ter contribuído fortemente para este resultado.

Conforme mencionado na revisão teórica, fatores relacionados ao empreendedor, como os apontados nesta pesquisa, são importantes para o sucesso da empresa, apesar de em alguns momentos haverem contradições por parte dos autores (vide tabela 2, p.49-50). Outro exemplo, Longenecker; Moore e Petry (2003), afirmam que a idade aconselhada para empreender compreende dos 25 aos 35 anos. Entretanto, para o grupo em análise, a faixa etária, bem como, a escolaridade, suas atividades, experiências anteriores e conhecimentos no ramo – com base nos resultados dos testes qui- quadrado – não possuem associação com o fracasso ou sucesso do negócio. Ou seja, para o grupo em estudo são consideradas variáveis independentes.

#### 4.2.2 Descrição do perfil dos empreendimentos

Este tópico apresenta o perfil dos empreendimentos. Engloba dados referentes ao setor de atividade e porte da empresa (número de sócios-gerentes, número de funcionários com e sem carteira assinada e a opção pelo SIMPLES). Foi indagado ainda, se no gerenciamento e/ou condução da empresa, os entrevistados procuraram assessoria ou auxílio.

Na seqüência, os respondentes indicaram as três principais dificuldades encontradas na condução da empresa, os três fatores considerados mais importantes para o sucesso da empresa e as três áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa. Estas informações foram ordenadas de acordo com o *ranking* de classificação, o qual foi obtido através de suas respectivas médias ponderadas.

Tabela 8 - Setor de Atividade

Setor de atividade	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
Indústria	03	7,7	17	9,5
Comércio	13	33,3	87	48,6
Serviços	23	59,0	75	41,9
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 9 - Número de sócios-gerentes

N.º de sócios-gerentes	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
0	0	0	2	1,1
1	5	12,8	33	18,4
2	31	79,5	122	68,3
3	2	5,1	14	7,8
4	0	0	4	2,2
5	0	0	2	1,1
6 ou mais	1	2,6	2	1,1
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 10 - Número de funcionários com carteira assinada

N.º de funcionários com carteira assinada	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
0	29	74,4	75	41,9
1	4	10,3	24	13,4
2	6	15,3	16	8,9
3	0	0	15	8,4
4	0	0	10	5,6
5 a 9	0	0	22	12,3
10 a 19	0	0	9	5,0
20 a 49	0	0	6	3,4
Acima de 49	0	0	2	1,1
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 11 - Número de funcionários sem carteira assinada

N.º de funcionários sem carteira assinada	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
0	32	82,1	152	84,9
1	3	7,7	13	7,3
2	2	5,1	4	2,2
3	0	0	5	2,8
4	1	2,6	2	1,1
5 a 9	0	0	2	1,1
Acima de 9	1	2,6	1	0,6
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 12 - Opção pelo SIMPLES

Opção pelo SIMPLES	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	Número	%	número	%
Optante	33	84,6	146	82,5
Não-optante	3	7,7	7	4,6
Não se enquadra	3	7,7	25	12,9
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>178*</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

\* não respondeu a questão: 1 entrevistado – 0,5% dos 218 entrevistados.

Tabela 13 - No gerenciamento/condução da empresa procurou assessoria/auxílio

Assessoria ou auxílio requisitado	Condição			
	Fracasso		Sucesso	
	número	%	número	%
Pessoas que conheciam o ramo	2	5,1	15	8,4
Empresas de consultoria, consultores	0	0	3	1,7
Associação de empresas do ramo	2	5,1	2	1,1
Contador	7	17,9	49	27,4
SEBRAE	6	15,4	14	7,8
SENAC	0	0	2	1,1
SENAI	2	5,1	4	2,2
Entidades de classe	0	0	2	1,1
Nenhum	20	51,3	83	46,4
Outro	0	0	5	2,8
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>100,0</b>	<b>179</b>	<b>100,0</b>

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 14 - Principais dificuldades encontradas na condução das atividades da empresa

Principais dificuldades encontradas	Condição	
	Fracasso	Sucesso
	Ordem	Ordem
Carga tributária elevada	1°	1°
Maus pagadores	2°	3°
Falta de capital de giro	3°	2°
Falta de clientes	4°	7°
Desconhecimento do mercado	5°	8°
Problemas financeiros	6°	10°
Concorrência muito forte	7°	4°
Recessão econômica no país	8°	12°
Ponto/local inadequado	9°	9°
Falta de crédito bancário	10°	6°
Outras	11°	14°
Instalações inadequadas	12°	11°
Falta de conhecimentos gerenciais	13°	13°
Falta de mão-de-obra qualificada	14°	5°
Problemas com a fiscalização	15°	15°

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 15 - Fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa.

Fatores mais importantes para o sucesso	Condição	
	Fracasso	Sucesso
	Ordem	Ordem
Bom conhecimento do mercado onde atua	1°	1°
Boa estratégia de vendas	2°	3°
Aproveitamento das oportunidades de negócios	3°	4°
Empresário com persistência/perseverança	4°	2°
Criatividade do empresário	5°	5°
Uso de capital próprio	6°	8°
Capacidade do empresário para assumir riscos	7°	9°
Ter um bom administrador	8°	6°
Re-investimento dos lucros na própria empresa	9°	7°
Capacidade de liderança do empresário	10°	10°
Outras	11°	13°
Terceirização das atividades de meio da empresa	12°	12°
Ter acesso a novas tecnologias	13°	11°

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

Tabela 16 - Áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa.

Áreas de conhecimento mais importantes no 1° ano	Condição	
	Fracasso	Sucesso
	Ordem	Ordem
Planejamento	1°	1°
Organização Empresarial	2°	2°
Análise Financeira	3°	6°
Relações Humanas	4°	5°
Marketing/propaganda	5°	4°
Vendas	6°	3°
Conjuntura Econômica	7°	7°
Processo Decisório	8°	8°
Outras	9°	10°
Informática	10°	9°

Fonte: adaptado de Ortigara (2006).

As três últimas tabelas deste tópico (14, 15 e 16) apresentam uma ordem referente às questões indagadas. Foi requerido do respondente que optasse por três alternativas, de cada questão, por ordem de importância (primeira mais importante, segunda mais importante e terceira mais importante). O escalonamento (*ranking*) foi obtido através de uma ponderação, onde para a primeira citação, atribuiu-se operacionalmente, peso 6; para a segunda, peso 4; e para a terceira, peso 2.

Das dificuldades encontradas, tanto para empresas de sucesso como para fracassadas, a Carga Tributária elevada ainda é considerada o item mais impactante. Na seqüência, cita-se Falta de Capital de Giro e Maus Pagadores, considerados fatores internos; para estes, uma alternativa para amenizar o problema, pode ser trabalhá-los através de cursos de capacitação como planejamento e organização empresarial. Constata-se a importância do tema, por terem sido itens apontados por ambas as situações (fracasso / sucesso).

Tais áreas de conhecimento, Planejamento e Organização Empresarial, foram citadas como as duas mais importantes áreas na primeira fase operacional, corroborando com a questão anterior, bem como com os autores que trabalham ciclo de vida organizacional (ADIZES, 2002; SCOTT; BRUCE, 1987; GREINER, 1998; CHURCHILL; LEWIS, 1983). Na seqüência, para as empresas de sucesso, a opção Vendas ocupa o terceiro lugar, enquanto que para os empresários que fracassaram, a Análise Financeira é determinante. Acredita-se que, Organização Empresarial e Análise Financeira podem resolver, ou ao menos abrandar a dificuldade de Falta de Capital de Giro, citada anteriormente.

Quanto aos fatores mais importantes para o sucesso de uma empresa, ambas as condições, citaram como primeiro lugar um bom conhecimento do mercado onde atuam. Para as fracassadas, uma boa estratégia de vendas ocupa o segundo lugar, considerado terceiro pelas de sucesso; e aproveitamento das oportunidades de negócio ocupa o terceiro lugar. As empresas de sucesso consideram a persistência e perseverança do empresário como o segundo fator mais importante para o sucesso, fator este que pode ter sido decisivo para continuar com o empreendimento em funcionamento mesmo nos momentos mais difíceis, superando obstáculos e mantendo-se no mercado.

A tabela 8 (p. 78), referente ao setor de atividade, registra uma maior concentração nos setores comerciais e de serviços em ambas as condições. A indústria responde por uma pequena fração, 7,7% das fracassadas e 9,5% das consideradas de sucesso. Quanto ao número de sócios-gerentes, a grande maioria das organizações é constituída por dois sócios-gerentes, ou seja, os dois são proprietários e atuam como gerentes da empresa (79,5% das fracassadas e 68,3% das de sucesso).

Em relação ao número de funcionários com carteira assinada, a maior parte das empresas (74,4% das fracassadas e 41,9% das de sucesso) não registra nenhum funcionário. Entretanto, não os mantém na informalidade, já que 82,1% das fracassadas e 84,9% das que auferiram sucesso, afirmam não possuir funcionários sem carteira assinada. Outro dado relacionado aos funcionários, refere-se ao porte da empresa, a grande maioria das

entrevistadas possui até 9 funcionários, sendo classificadas, sob este parâmetro, como microempresas.

A tabela 12 (p.79) refere-se à opção pelo SIMPLES, o qual oferece um tratamento jurídico favorecido, com vistas a criar condições que assegurem o fortalecimento e a participação das MPE's no processo de desenvolvimento econômico e social do país. Das entrevistadas, 84,6% das que fracassaram e 82,5% das de sucesso optaram pelo SIMPLES. Das que não se enquadram, a maioria alude-se aos casos de prestadores de serviço que, de acordo com as determinações para participar do SIMPLES, não se enquadram, e não por motivos de ultrapassar o valor limite de faturamento anual.

Quanto à decisão de buscar assessoria ou auxílio para o gerenciamento ou condução da empresa (tabela 13), uma considerável parte dos entrevistados são relutantes, respondendo por 51,3% dos que fracassaram e 46,4% dos de sucesso. Dos que buscam ajuda, 17,9% dos fracassadas e 27,4% dos que obtiveram sucesso, o fazem junto ao(s) seu(s) contador(es). Estes dados podem ser um indicativo da falta de cultura, de empresários de empresas de micro e pequeno porte, a buscar assessoria junto a especialistas; ponto este que pode vir a ser trabalhado por órgãos governamentais, sindicatos e entidades de classe.

Referente aos testes de qui-quadrado, as associações de variáveis deste grupo não registram significância. Isto indica que neste estudo não há associação de: setor de atividade, número de sócios-gerentes, número de funcionários com ou sem carteira assinada, opção pelo SIMPLES e busca de assessoria ou auxílio, com sucesso ou fracasso.

Realizaram-se ainda os Testes Fisher, associando as categorias para transformá-las em tabelas dois por dois. Os dados da tabela 10, os quais se referem ao número de funcionários com carteira assinada, foram recodificados no SPSS como: “sem funcionários com carteira assinada” e “com funcionários com carteira assinada” e apresentou significância no teste de qui-quadrado (de Pearson) e também no teste de Fisher. Este resultado pode indicar que as empresas que não possuem funcionários registrados sentem-se menos responsabilizadas ao encerrar suas atividades, do que as que os possuem. Sendo estas últimas mais persistentes, continuam no mercado e superam os obstáculos que surgem no gerenciamento da organização.

Os demais dados (apresentados nas outras tabelas) não apresentaram significância nos testes de Fisher, portanto, não possuem associação com fracasso ou sucesso.

### 4.3 AS HABILIDADES E CONHECIMENTOS DO EMPREENDEDOR NO INÍCIO DO CVO SEGUNDO A REGRESSÃO LOGÍSTICA

Este tópico apresenta quais são as habilidades e conhecimentos necessários ao empreendedor no início do Ciclo de Vida Organizacional sob a forma de um modelo estocástico. Para desenvolver o modelo, utilizou-se da regressão logística. A Regressão Logística consiste, basicamente, na construção de um modelo que relacione uma variável  $y$ , chamada de dependente ou variável resposta, a variáveis independentes ( $x_1, x_2, x_3... x_n$ ), consideradas fatores que influenciam na ocorrência de um evento. A variável  $y$  é dicotômica (resposta binomial), assumindo portanto, apenas os valores zero ou um. Neste trabalho, considera-se para a variável  $y$ : 0 = fracasso e 1 = sucesso.

A principal vantagem que justifica a escolha pela análise multivariada e regressão logística, consiste no fato de tal técnica abordar uma gama de cruzamentos entre as variáveis dependentes e as independentes, oferecendo ao pesquisador uma abordagem mais rica do que a encontrada em uma abordagem univariada. A comparação gráfica da probabilidade linear com a regressão logística é apresentada na figura 10:

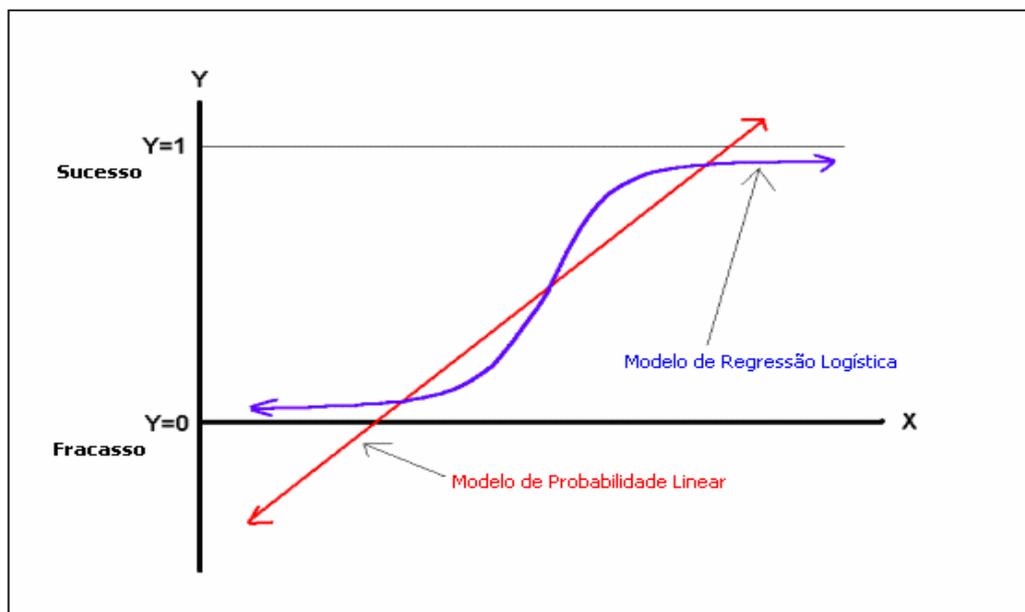


Figura 10 - Representação gráfica da Regressão Logística  
Fonte: adaptado de WHITEHEAD (2006, p. 3).

As variáveis independentes ( $x_1, x_2, x_3... x_n$ ) aqui envolvidas, foram selecionadas através de um cruzamento entre a revisão bibliográfica sobre suas relevâncias no início do

CVO para o empreendedor, com a opinião dos consultores catarinenses, e ficaram assim definidas:

Tabela 17 - Variáveis independentes mais importantes no início do ciclo de vida organizacional.

conh_a	Experiência em empresas
conh_c	Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio
conh_h	Experiência na área comercial
conh_j	Vivencia com situações novas
hab_b	Habilidade na aquisição de informações
hab_m	Habilidade de planejar
hab_x	Habilidade para identificar novas oportunidades

Fonte: a autora (2007).

Se,  $x_1, x_2, x_3 \dots x_n$  são variáveis independentes e  $y$  uma variável de resposta dicotômica com probabilidade de sucesso =  $p$ , o modelo de regressão logística múltipla é dado por:

$$\logit(p) = \ln\left(\frac{p}{1-p}\right) = \alpha + \beta_1 x_1 + \dots + \beta_n x_{nm} + e_i$$

Fonte: WHITEHEAD (2006).

Onde,  $\alpha$  é a constante,  $\beta$  representa os coeficientes das variáveis independentes e  $e_i$  é o erro.

$$P(y|x) = \frac{e^{\alpha + \beta x}}{1 + e^{\alpha + \beta x}}$$

Ou seu equivalente, expresso como:

Para Ayçaguer; Utra (2004) a análise de regressão é uma técnica estatística que permite o exame das relações funcionais entre as variáveis. Na regressão logística, em específico, o *odds ratio* corresponde à razão de determinada variável com a probabilidade que ocorra sucesso e a probabilidade de que não ocorra.

Por exemplo, ao considerar  $E$  (sucesso) e  $P(E)$  a probabilidade de que ocorra; e  $O(E)$  o *odds* correspondente, então tem-se:

$$O(E) = \frac{P(E)}{1 - P(E)}$$

Portanto, o *odds* é igual a probabilidade de sucesso dividido por ela mesma, menos um. Assim, ao estimar que a probabilidade de sucesso  $P(E)$  de um indivíduo é de 75%, se dirá que o *odds*  $O(E)$  é igual a 3 ( $0,75 / 1-0,75 \rightarrow 0,75 / 0,25 = 3.$ )

#### 4.3.1 Apresentação dos modelos estocásticos

Com os dados obtidos, desenvolveu-se a construção dos modelos de regressão logística, utilizando o programa SPSS. Para o modelo estocástico, empregou-se as habilidades e conhecimentos do empresário, pois tais aspectos estavam contidos num questionário pontuado de 1 a 7 (escala *Likert*). As variáveis qualitativas foram analisadas separadamente; e não incluídas no modelo por basicamente dois motivos:

- não apresentaram significância (associação) com o sucesso ou fracasso dos empreendimentos do grupo em estudo; e
- esta dissertação usará um modelo estocástico de sucesso/fracasso do indivíduo (empreendedor), com base nas habilidades e conhecimentos do mesmo.

Deste modo, propõem-se cinco modelos:

##### 4.3.1.1 Primeiro modelo

O primeiro modelo, consiste em incluir todas as sete variáveis apresentadas na tabela 17 (conhec\_a, conhec\_c, conhec\_j, hab\_x, hab\_b, hab\_m, conhec\_h). Portanto, o modelo estocástico assume a expressão:

$$\log it(sucesso) = \alpha_0 + \beta_1conh_a + \beta_2conh_c + \beta_3conh_j + \beta_4hab_x + \beta_5hab_b + \beta_6hab_m + \beta_7conh_h$$

**Variáveis do Modelo 1**

Variáveis	$\beta$	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp( $\beta$ )
conh_a	.212	.097	4.779	1	.029	1.236
conh_c	.004	.161	.001	1	.982	1.004
conh_j	.492	.186	6.968	1	.008	1.636
hab_x	-.114	.210	.296	1	.586	.892
hab_b	.118	.103	1.334	1	.248	1.126
hab_m	.113	.113	1.002	1	.317	1.120
conh_h	-.016	.168	.009	1	.926	.984
Constante	-2.743	1.203	5.196	1	.023	.064

Quadro 9 - Variáveis que compõem o Modelo 1.

Fonte: a autora (2007).

O primeiro modelo incluiu todas as variáveis consideradas, pela pesquisa bibliográfica e pelos consultores catarinenses como as mais importantes ao empresário no início do CVO. A segunda coluna do quadro 9 ( $\beta$ ), corresponde aos parâmetros ou valores dos coeficientes logísticos que formarão o modelo. Por conseguinte, o modelo com o uso do SPSS assume a expressão:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -2,743 + 0,212\text{conh\_a} + 0,004\text{conh\_c} + 0,492\text{conh\_j} - 0,114\text{hab\_x} + 0,118\text{hab\_b} + 0,113\text{hab\_m} - 0,016\text{conh\_h}.$$

O fato da constante ser negativa, significa que, com base no grupo em estudo, em Santa Catarina ao se abrir uma MPE's, já se inicia com uma baixa probabilidade de sucesso. Neste modelo, as variáveis que apresentam uma significância (Sig.) considerada ótima ( $p < 0,05$ ), são: o conhecimento a ( $p: 0,029$ ), conhecimento j ( $p: 0,008$ ) e a constante ( $p: 0,023$ ). A porcentagem global (*overall percentage*) de classificação correta do modelo alcançou 84,4% indicando que o mesmo é bom para a realização de previsões futuras.

Quanto ao *odds ratio*, observa-se um destaque para a variável *conh\_j*; isto indica que se o empresário souber lidar com situações novas, sua chance de sucesso é de 1,636 maior do que as chances de quem não a possui.

#### 4.3.1.2 Segundo modelo

Para o segundo modelo, excluiu-se a variável *conh\_h*, que corresponde à experiência na área comercial; pois além de ter apresentado uma significância insatisfatória, seu parâmetro ou coeficiente logístico é negativo. Por ser negativo, subentende-se que se o indivíduo possuir experiência na área comercial, sua probabilidade de sucesso é menor, o que não condiz com a pesquisa bibliográfica, nem com a opinião dos consultores que convivem com a realidade do empresário catarinense. Assim, as variáveis que compõem o modelo 2 são: *conh\_a*, *conh\_c*, *conh\_j*, *hab\_x*, *hab\_b* e *hab\_m*, expressas da seguinte forma:

$$\log it(\text{sucesso}) = \alpha_0 + \beta_1\text{conh}_a + \beta_2\text{conh}_c + \beta_3\text{conh}_j + \beta_4\text{hab}_x + \beta_5\text{hab}_b + \beta_6\text{hab}_m$$

Variáveis do Modelo 2

Variáveis	$\beta$	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp( $\beta$ )
conh_a	.213	.096	4.898	1	.027	1.238
conh_c	.012	.149	.007	1	.934	1.012
conh_j	.493	.183	7.230	1	.007	1.636
hab_x	-.153	.196	.606	1	.436	.858
hab_b	.116	.102	1.272	1	.259	1.122
hab_m	.119	.112	1.139	1	.286	1.127
Constante	-2.678	1.189	5.079	1	.024	.069

Quadro 10 - Variáveis que compõem o Modelo 2

Fonte: a autora (2007).

Com base neste modelo e no uso do SPSS, a probabilidade de sucesso é expressa com os parâmetros:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -2,678 + 0,213\text{conh\_a} + 0,012\text{conh\_c} + 0,493\text{conh\_j} - 0,153\text{hab\_x} + 0,116\text{hab\_b} + 0,119\text{hab\_m}$$

No modelo 2, a constante continua negativa, reafirmando um ambiente desfavorável ao sucesso. Novamente, as variáveis que apresentaram uma significância (Sig.) ótima, foram: o conhecimento a (p: 0,027), conhecimento j (p: 0,007) e a constante (p: 0,024). A força de predição deste modelo (*overall percentage*) caiu em relação ao anterior, registrou 83,5%.

Quanto ao *odds ratio*, a variável conh\_j manteve-se em destaque, com uma razão de 1,636 maior probabilidade de sucesso do que as chances de quem não a possui; seguida por conh\_a (experiência em empresas), hab\_m (planejar) e hab\_b (aquisição de informações).

#### 4.3.1.3 Terceiro modelo

Para compor o terceiro modelo, optou-se por excluir as duas variáveis que apresentaram significância menos satisfatória, ou seja, o conh\_c (conhecimentos técnicos relacionados ao negócio) e o conh\_h (experiência na área comercial); as quais registraram  $p > 0,90$ . Portanto, as variáveis que compõem este modelo são: conh\_a, conh\_j, hab\_x, hab\_b e hab\_m; e formam o terceiro modelo estocástico:

$$\log it(\text{sucesso}) = \alpha_0 + \beta_1\text{conh}_a + \beta_2\text{conh}_j + \beta_3\text{hab}_x + \beta_4\text{hab}_b + \beta_5\text{hab}_m$$

### Variáveis do Modelo 3

Variável	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(β)
conh_a	.214	.096	4.912	1	.027	1.238
conh_j	.495	.181	7.472	1	.006	1.640
hab_b	.116	.102	1.288	1	.256	1.123
hab_m	.121	.111	1.180	1	.277	1.128
hab_x	-.148	.189	.619	1	.432	.862
Constante	-2.653	1.145	5.367	1	.021	.070

Quadro 11 - Variáveis que compõem o Modelo 3  
Fonte: a autora (2007).

Com base no terceiro modelo e no uso do SPSS, a probabilidade de sucesso é expressa como:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -2,653 + 0,214\text{conh\_a} + 0,495\text{conh\_j} - 0,148\text{hab\_x} + 0,116\text{hab\_b} + 0,121\text{hab\_m}$$

Também no terceiro modelo a constante ficou negativa. Os parâmetros das variáveis, que se mantiveram no modelo, sofreram poucas alterações em relação ao modelo anterior. Da mesma forma, as variáveis que apresentaram uma significância ótima, foram as mesmas do primeiro e segundo modelo (conh\_a, conh\_j e a constante). A força de predição deste modelo (*overall percentage*) manteve-se em 83,5%, menores em relação ao primeiro modelo.

Em relação ao *odds ratio*, a variável conh\_j manteve-se em destaque, com uma razão de 1,640 maior probabilidade de sucesso do que as chances de quem não a possui; seguida por conh\_a, hab\_m e hab\_b. A hab\_x que corresponde a habilidade de identificar oportunidades, permaneceu negativa, contrariando a pesquisa bibliográfica.

#### 4.3.1.4 Quarto modelo

Para o quarto modelo procurou-se trabalhar as variáveis, averiguando se havia uma possibilidade na qual a “hab\_x” (identificar oportunidades) não ficasse negativa. A variável hab\_x é formada por duas questões: a habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio (hab\_d); e: a abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso (hab\_f).

Para ajustar o quarto modelo, desenhou-se duas possibilidades, uma com as variáveis do primeiro modelo, trocando a hab\_x por hab\_d e outra trocando-a pela hab\_f. Desse modo, o modelo estocástico 4.1, assume a expressão:

$$\log it(sucesso) = \alpha_0 + \beta_1 conh_a + \beta_2 conh_c + \beta_3 conh_h + \beta_4 conh_j + \beta_5 hab_b + \beta_6 hab_m + \beta_7 hab_d$$

**Variáveis Modelo 4.1**

Variável	$\beta$	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp( $\beta$ )
conh_a	,207	,096	4,681	1	,031	1,230
conh_c	,024	,154	,024	1	,876	1,024
conh_h	-,025	,165	,022	1	,881	,976
conh_j	,415	,181	5,238	1	,022	1,514
hab_b	,119	,103	1,338	1	,247	1,126
hab_m	,068	,110	,386	1	,534	1,071
hab_d	,049	,159	,095	1	,758	1,050
Constante	-3,068	1,134	7,315	1	,007	,047

Quadro 12 - Variáveis que compõem o Modelo 4.1

Fonte: a autora (2007).

Com base na primeira possibilidade do quarto modelo e na utilização do programa SPSS, a probabilidade de sucesso é expressa como:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -3,068 + 0,207 conh_a + 0,024 conh_c - 0,025 conh_h + 0,415 conh_j + 0,119 hab_b + 0,068 hab_m + 0,049 hab_d$$

Nesta primeira possibilidade do modelo 4, a hab\_d ficou positiva, como se pretendia; a constante intensificou seu coeficiente logístico e melhorou a significância. O conh\_h que já havia parâmetro negativo no primeiro modelo, continuou negativo. A força de predição do modelo foi a maior de todos os outros modelos, com 84,8%. As variáveis que apresentaram significância ótima mantiveram-se as mesmas (conh\_a, conh\_j e a constante).

Outra consideração que merece destaque é que somente neste modelo (4.1) a habilidade correspondente a identificar oportunidades apresentou um *odds ratio* com razão maior que 1. O que indica que quem a possui tem maiores chances de sucesso do que o indivíduo que não a tem.

Para a segunda possibilidade do Modelo 4, o quinto modelo estocástico assume a seguinte expressão:

$$\text{logit}(\text{sucesso}) = \alpha_0 + \beta_1 \text{conh}_a + \beta_2 \text{conh}_c + \beta_3 \text{conh}_h + \beta_4 \text{conh}_j + \beta_5 \text{hab}_b + \beta_6 \text{hab}_m + \beta_7 \text{hab}_f$$

Variáveis Modelo 4.2

Variável	B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(β)
conh_a	,212	,096	4,907	1	,027	1,236
conh_c	,036	,156	,054	1	,816	1,037
conh_h	,005	,166	,001	1	,976	1,005
conh_j	,471	,178	7,011	1	,008	1,601
hab_b	,113	,102	1,220	1	,269	1,119
hab_m	,110	,111	,972	1	,324	1,116
hab_f	-,123	,134	,847	1	,357	,884
Constante	-2,826	1,130	6,252	1	,012	,059

Quadro 13 - Variáveis que compõem o Modelo 4.2

Fonte: a autora (2007).

Na segunda possibilidade do quarto modelo, com os parâmetros obtidos através do uso do SPSS, a probabilidade de sucesso expressa:

$$\log \left( \frac{p}{1+p} \right) = -2,826 + 0,212 \text{conh}_a + 0,036 \text{conh}_c + 0,005 \text{conh}_h + 0,471 \text{conh}_j + 0,113 \text{hab}_b + 0,110 \text{hab}_m - 0,123 \text{hab}_f$$

Na segunda possibilidade do modelo 4, a hab\_f (relativa a identificar oportunidades) assumiu valor negativo e seu *odds ratio* obteve razão menor que 1. O conh\_h teve seu parâmetro positivo, mas de valor extremamente baixo e com a significância mais insatisfatória (de sua variável) de todos os outros modelos. A força de predição deste modelo registrou 84,2%, menor em relação ao modelo 4.1.

Outra razão que justifica a dissociação da hab\_x, utilizada nos últimos dois modelos (4.1 e 4.2), é que o alfa de Cronbach para as duas variáveis que foram unidas para constituí-la foi de 0,332; ou seja, considerada insatisfatória para tal união. O alfa de Cronbach é um teste que mede a coerência interna de variáveis (HAIR JR. et al, 2005), ou seja, verifica se existe homogeneidade, e em que grau (PARDO; RUIZ, 2005), quando se pretende uni-las para mensurar um determinado construto. Segundo Cronbach (2004) seu coeficiente é uma espécie de correlação com resultados possíveis entre 0 e 1. Para Morales (2005) não existem normas específicas que determinem o valor mínimo para o alfa de Cronbach; o que existem são orientações que variam de autor para autor. Como regra prática Hair Jr. et al. (2005) sugerem considerar um alfa < 0,6 com baixa intensidade de associação.

#### 4.4 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DE DADOS

Após ter definido as habilidades e conhecimentos, trabalhou-se para quantificar a relevância das mesmas para o sucesso e/ou fracasso de uma MPE na perspectiva dos empreendedores. Os dados referentes ao perfil dos entrevistados foram analisados num primeiro momento, através de procedimentos estatísticos de frequência, testes de qui-quadrado e testes de associação de Fisher. A faixa etária, escolaridade, atividade exercida antes de constituir a empresa e experiência anterior ou conhecimento no ramo não apresentaram associação com o fracasso ou sucesso. O único quesito que registrou associação com o sucesso foi referente ao gênero (sexo feminino ou masculino). Assim sendo, os resultados indicam que os homens possuem uma probabilidade maior de sucesso.

Entretanto, cabe ressaltar que durante a coleta de dados, observou-se uma maior resistência do sexo masculino ao participar da pesquisa quando estavam na condição de fracassados; o que pode ter influenciado fortemente este resultado. Salientam-se ainda os vários casos de sucesso de mulheres empreendedoras, tanto na bibliografia nacional quanto estrangeira; por estes aspectos entendeu-se inadequado incluir o gênero no modelo estocástico de sucesso.

Apesar de não haver associação com o sucesso ou fracasso, os testes de frequência registraram uma maior incidência de empreender na faixa etária dos 30 a 39 anos, seguida por 40 a 49 anos. Da mesma forma, o grau de escolaridade, onde ocorre uma maior concentração de empreendedores (condição sucesso), na fase colegial completo até o superior incompleto, seguido por superior completo ou mais. Quanto à atividade exercida antes de constituir a empresa, tanto na condição fracasso como sucesso, os entrevistados eram funcionários de empresas privadas, com 56,4% e 53,1% respectivamente; onde também adquiriram experiência anterior e conhecimentos no ramo do empreendimento que abriram.

A descrição do perfil dos empreendimentos, também não registrou associação do sucesso / fracasso com setor de atividade, número de sócios-gerentes, número de funcionários com carteira assinada, número de funcionários sem carteira assinada, opção pelo simples e busca de assessoria para o gerenciamento da empresa.

No entanto, registrou-se uma frequência maior no caso das empresas que auferiram sucesso no setor de comércio (48,6%), seguido pelo de serviços (41,9%). Já nas fracassadas a

maior incidência é registrada no setor de serviços, com 59% dos casos. Quanto ao número de sócios-gerentes, constatou-se que a maioria das empresas é constituída por dois sócios.

Também houve uma maior frequência (74,4% na condição fracasso e 41,9% no sucesso) das empresas de pequeno porte não apresentarem funcionários com carteira assinada. Mas diferente do que se possa deduzir, a maior porção dos entrevistados não mantém funcionários na informalidade (82,1% dos fracassados e 84,9% dos de sucesso). Com base nestes números, pode-se afirmar que a maioria das empresas fracassadas não possuía funcionários, motivo por ventura que facilite o encerramento das atividades, caso se talvez, não sentirem-se responsáveis por outras pessoas.

Observou-se ainda uma maior frequência (84,6% das fracassadas e 82,5% das de sucesso) na opção pelo SIMPLES. Quanto à busca de assessoria ou auxílio para condução e/ou gerenciamento da empresa, uma grande parcela dos entrevistados revelaram não buscar nenhum tipo de ajuda. Dos que o fazem, a segunda maior frequência, optam pelo contador da empresa.

Quanto as maiores dificuldades encontradas por MPE's, a carga tributária elevada ocupa a primeira colocação; em se tratando de um fator externo, apenas políticas governamentais podem atuar sobre a questão. Entretanto, os fatores que o sucedem, relacionam-se à fatores internos: maus pagadores e falta de capital de giro. Fatores que podem ser trabalhados através de assessorias / consultorias. Por exemplo, os fracassados registraram a importância de saber analisar o financeiro da empresa, provavelmente embasados em seus casos. Portanto ressalta-se a importância de conscientizar os que desejam empreender a necessidade de preparar-se para alcançar o sucesso empresarial.

Quando indagados sobre as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa, os entrevistados escolheram como primeiro lugar o planejamento, em seqüência a organização empresarial. E quanto aos fatores mais importantes para o sucesso, tanto fracassados quanto os de sucesso foram unânimes em escolher como primeiro lugar o bom conhecimento do mercado onde atuam. Na seqüência veio boa estratégia de vendas. Os de sucesso optaram em segundo lugar por empresário com persistência/perseverança, opção classificada em quarto lugar para os de fracasso.

Quanto às questões ordenadas em *ranking* convém analisar que a opção e sua classificação (primeiro, segundo e terceiro lugar) não significa que os empresários agiram assim. Entretanto, baseados em suas experiências (fracasso ou sucesso) puderam constatar o

que foi mais relevante e/ou influenciou nos resultados que obtiveram. Por exemplo, a opção “um bom conhecimento do mercado onde atua” ficou em primeiro lugar como fator mais importante para o sucesso, no entanto, no outro instrumento de coleta de dados, quando os mesmos entrevistados precisaram se avaliar neste quesito com notas de 1 a 7, avaliaram-se com notas baixas.

Quanto ao modelo estocástico, foram traçados cinco modelos, para verificar qual apresentaria o melhor desempenho quanto aos parâmetros e respectivas significâncias. Sob este enfoque, entende-se que o modelo mais adequado, é o 4.1, o qual envolveu as seguintes variáveis: *conh\_a*, *conh\_c*, *conh\_h*, *conh\_j*, *hab\_b*, *hab\_m* e *hab\_d*.

De acordo com os coeficientes logísticos, todas as variáveis são positivas com exceção da “*conh\_h*” e a “constante”. O fato da constante ser negativa, indica que, de acordo com o grupo em análise, em Santa Catarina ao se abrir uma Micro e Pequena Empresa, já se inicia com uma baixa probabilidade de sucesso. O que se acredita ser real, um ambiente externo altamente competitivo onde apenas alguns alcançam êxito empresarial.

A variável “*conh\_h*” refere-se à experiência na área comercial, seu *odds ratio* foi de 0,976 (pouco significante), o que significa que possuir ou não tal habilidade influenciará muito pouco na probabilidade de sucesso. Todas as demais variáveis foram positivas com *odds ratio* maior que um. Em ordem de relevância para o sucesso ficaram assim relacionadas:

1. Vivência com situações novas (*conh\_j*) – de acordo com o modelo, o indivíduo que possui tal habilidade tem uma probabilidade de sucesso de 51% a mais do que aquele que não a possui;
2. Experiência em empresas (*conh\_a*) – ficou em segundo lugar em ordem de relevância, quem possui experiência em empresas possui uma probabilidade de sucesso 23% a mais do que quem não a possui;
3. Aquisição de informações (*hab\_b*) – ocupa a terceira posição, quem souber adquirir as informações necessárias na gênese do negócio, possui uma probabilidade de sucesso de 13% a mais do que quem não a possui;
4. Planejamento (*hab\_m*) – com base no modelo, o indivíduo que souber fazer um bom plano de negócios, possui uma probabilidade de sucesso de 7% a mais do que não o faz;

5. Identificação de oportunidades (hab\_d) – para o modelo, o indivíduo que possuir a habilidade para perceber novas oportunidades no início do negócio, possui uma chance de sucesso de 5% a mais do que aquele não a possui;
6. Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio (conh\_c) – tal conhecimento ocupa a sexta posição. Quem a possui tem uma chance de 2% a mais de sucesso;
7. Experiência na área comercial (conh\_h) – ocupa a sétima posição, de acordo com o modelo, entre as variáveis escolhidas é a menos relevante para o sucesso empresarial.

Este modelo estocástico foi também o que registrou a melhor força de predição (*overall percentage*), com 84,8%.

Fazendo ainda testes de frequência com estas variáveis, foi possível identificar que o planejamento, mais especificamente, o plano de negócio é efetuado por uma parcela muito pequena de empresários, em ambas as condições, mas com menor frequência entre os fracassados. Um dos motivos que pode ter influenciado os resultados para: “conhecimento do mercado” e “identificação de oportunidades”, foram as altas notas que os empresários que fracassaram se avaliaram nestes dois quesitos (pela escala Likert). Já a habilidade para lidar com situações novas foi o quesito que recebeu as maiores notas (na escala de importância) dos empreendedores (empresários que auferiram sucesso empresarial), sendo assim, aquele que ocupou a primeira colocação entre as demais variáveis.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Neste capítulo, expõem-se os principais aspectos abordados, de acordo com os objetivos propostos pelo estudo. Neste intento, confrontam-se os objetivos com os resultados alcançados. Na seqüência, apresentam-se as considerações e apontam-se algumas sugestões para futuros trabalhos na área.

### **5.1 RESULTADOS ALCANÇADOS**

O objetivo principal que motivou este estudo centrou-se na possibilidade de identificar quais as habilidades e conhecimentos que contribuem para o sucesso de uma Micro e Pequena Empresa, nas fases iniciais do ciclo de vida operacional. E ao identificar, se propôs a ajustar um modelo estocástico que indicasse a probabilidade de sucesso e/ou fracasso de um indivíduo que deseje empreender; relacionando tais habilidades e conhecimentos de acordo com a importância de cada uma no modelo.

Portanto, estabelecida a pergunta de pesquisa, e seus objetivos específicos, procedeu-se à busca de evidências, as explicações de outros autores para o fenômeno, as pesquisas e estudos associados ao tema investigado. A revisão bibliográfica proporcionou compor um quadro (quadro 4) o qual relaciona as fases iniciais do CVO, suas características de acordo com o autor, bem como as habilidades e conhecimentos que são requisitados neste estágio, cumprindo assim o primeiro objetivo específico.

Uma das críticas expostas por alguns estudiosos da área – mencionados no capítulo dois – refere-se que a maioria das pesquisas que envolvem empreendedores não clarifica os conceitos utilizados e por conseqüência, suas amostras são confusas, acabando por combinar grupos diferentes. Diante dessa constatação, outra função da revisão bibliográfica consistiu em definir os principais conceitos sobre cada um dos elementos utilizados na pesquisa. Portanto, após analisar os diferentes conceitos abordados pelos autores utilizados, descreveu-se o que se entende, neste estudo, por: conhecimentos, habilidades, empreendedor, início do ciclo de vida organizacional, sucesso organizacional e Micro Pequena Empresa.

Para responder o segundo objetivo da pesquisa, em posse dos dados de pesquisa realizada por Ortigara (2006), cruzou-se as principais habilidades e conhecimentos encontrados na pesquisa bibliográfica com a opinião dos consultores catarinenses, a qual já estava compilada no terceiro instrumento de coleta de dados projetado para a pesquisa das causas de mortalidade e/ou sucesso das MPE's no estado de Santa Catarina, realizada por aquele autor.

De acordo com o estudo que resultou nesta dissertação, as habilidades e conhecimentos mais requisitados para as primeiras fases do ciclo de vida organizacional (gênese ou concepção do negócio e a primeira fase operacional) são: experiência em outras empresas, habilidade para lidar com informações, conhecimento sobre o produto e o mercado, habilidade para identificar novas oportunidades, habilidade de planejar, conhecimento do mercado e saber lidar com situações novas.

Definidas as habilidades e conhecimentos procedeu-se a trabalhar os dados de maneira a quantificar a relevância das variáveis para o sucesso e/ou fracasso de uma MPE na perspectiva de seus atores. Assim, para atender ao terceiro objetivo do trabalho, utilizou-se as questões relacionadas às habilidades e conhecimentos nas primeiras fases do CVO, onde os entrevistados eram requisitados a assinalar a importância de cada uma (numa escala de 1 a 7). Utilizou-se os questionários aplicados aos empresários de empresas fracassadas e daquelas que auferiram sucesso.

O último objetivo específico deste estudo, refere-se a ajustar um modelo estocástico para prever a probabilidade de sucesso/fracasso do indivíduo (empreendedor), com base em suas habilidades e conhecimentos. Foram traçados cinco modelos, para verificar qual apresentaria o melhor desempenho quanto aos parâmetros e respectivas significâncias. Após as devidas análises, entende-se que o modelo mais adequado, é o 4.1, o qual posicionou as variáveis na seguinte ordem de relevância:

1. Vivência com situações novas;
2. Experiência em empresas;
3. Aquisição de informações;
4. Planejamento;
5. Identificação de oportunidades;
6. Conhecimentos técnicos relacionados ao negócio;

## 7. Experiência na área comercial.

Convém ressaltar, com base nos resultados estatísticos, que a última variável, experiência na área comercial, diferentemente das demais, apresentou pouca significância na probabilidade de sucesso.

## 5.2 SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Um ponto que merece aprofundamento reside na conjectura temporal em que a pesquisa foi aplicada. Tal relação de habilidades, conhecimentos e suas respectivas relevâncias, no início de ciclo de vida organizacional para o sucesso, refere-se a um determinado tempo e ambiente econômico-social (de 2000 a 2004). Caso a pesquisa seja aplicada em outro espaço de tempo, poderá alcançar resultados diversos.

Sugere-se para futuros trabalhos na área, a aplicação do modelo proposto e sua avaliação posterior; a qual proporcionará subsídios para ajustes necessários, estabelecimento de procedimento de medição (avaliação) das habilidades e conhecimentos ou ainda a consolidação do modelo proposto.

Também pode ser destacada como campo para investigações, a verificação da aplicabilidade do modelo em outros estados com culturas diferentes das encontradas em Santa Catarina. Outras regiões com características dessemelhantes de ambiente externo, de atuação e interações, podem revelar novos aspectos interessantes a ser estudados, ou ainda apresentar outra posição de relevância para o sucesso empresarial.

Devido ao significativo papel desempenhado pelas MPE's, acredita-se que faz-se necessário um entendimento sobre os aspectos que contribuem para o sucesso ou fracasso, buscando cada vez mais, instrumentos que ampliem e aperfeiçoem a compreensão a respeito deste fenômeno. Com base na pesquisa bibliográfica, pode-se afirmar que captar, descrever e analisar o fenômeno do empreendedorismo é fundamental para o desenho de ações futuras de promoção do progresso.

É possível ainda inferir que as formulações contidas neste estudo podem sugerir novos campos de pesquisa, quer no ambiente das formas de atuação de assessoria e ou consultoria, quer na forma de atuação dos próprios futuros empreendedores que buscam por uma

capacitação adequada. Tem-se, portanto dois vetores com amplos espaços para possíveis contribuições.

Finalmente, espera-se que o esforço deste estudo, na perspectiva conceitual venha a contribuir para o avanço de trabalhos e pesquisas sobre habilidades e conhecimentos do empreendedor. Na perspectiva de aplicação da pesquisa, acredita-se que a pesquisa venha a auxiliar futuros empresários quanto as habilidades e conhecimentos que precisam ser desenvolvidos para que se possa iniciar uma empresa com maiores possibilidades de sucesso organizacional.

## REFERÊNCIAS

- ADIZES, I. **Os ciclos de vida das organizações:** como e por que as empresas crescem e morrem e o que fazer a respeito. São Paulo: Pioneira, 2002.
- ADIZES, I. A eterna juventude. **HSM Management**, v. 1, n. 4, p. 100-103, 1997.
- AMARO, M N.; PAIVA, S. M. C. **Situação das micro e pequenas empresas.** Brasília: Consultoria Legislativa, 2002.
- ATORA, E. R. A. **As pequenas e médias empresas – PME's da industria do vestuário na região de Londrina:** um estudo sob a ótica da exportação. Londrina, 2003. 165 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Estadual de Londrina e Universidade Estadual de Maringá, Centros de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Administração.
- AUDRETSCH, D. B.; CARREE, M. A.; THURIK, A. R. **Does entrepreneurship reduce unemployment?** Rotterdam: Tinbergen Institute, 2002 (Tinbergen Institute Discussion Paper).
- AYÇAGUER, L. C. S; UTRA, I. M. B. **Regresión logística.** Madrid: La Muralla, 2004.
- BANDURA, A. Social cognitive theory in cultural context. **International Review.** v. 51, n. 2, p. 269-290, 2002.
- BARON, R. A. Opportunity recognition: a cognitive perspective. In: ANNUAL MEETING OF THE ACADEMY OF MANAGEMENT, 64., New Orleans. **2004 Conference Best Paper Proceedings...** New Orleans: AOM, 2004. 1 CD-ROM.
- BRASIL, Lei nº 9.841, de 5 de outubro de 1999. Dispõe sobre o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <[www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9841.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm)>. Acesso em 25 set. 2006.
- BRICE JR., J. The role of personality dimensions on the formation of entrepreneurial intentions. In: **ANNUAL USASBE NATIONAL CONFERENCE**, 18, Dallas, 2004. Proceedings. Disponível em: <[www.sbaer.edu/research/usasbe/2004/pdf/29.pdf](http://www.sbaer.edu/research/usasbe/2004/pdf/29.pdf)>. Acesso em: 10 ago. 2006
- BURIGO FILHO, L. J. **Avaliação do impacto do programa de treinamento de empreendedores - EMPRETEC - no estado de Santa Catarina em 2002.** Florianópolis, 2004. 157 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.
- CANO, C. J.; GARCIA, J.; GEA, A. B. Actitudes emprendedoras en los estudiantes universitarios. In: ROIG, Salvador et al (Ed.) **El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I.** Valencia: PUV, 2004. p. 143-160.
- CANTILLON, R. **Essai sur la nature du commerce en général.** Londres: Chez Fletcher Gyles dans Holborn, 1755.

CHURCHILL, N. C.; LEWIS, V. L. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**, v.61, n.3, P. 30-50, 1983.

CRONBACH, L. J. My current thoughts on coefficient alpha and successor procedures. **Educational and Psychological Measurement**, vl. 64, n. 3, p. 391-418, 2004.

CUNHA, I. J. **Análise das formas e dos mecanismos de governança e dos tipos de confiança em aglomerados produtivos de móveis no sul do Brasil e em Portugal e na Espanha (Galícia) e a associação com a inserção internacional e com a competitividade.** Florianópolis, 2006. 426 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

De CLERCQ, D.; ARENIUS, P. Effects of human capital and social capital on entrepreneurial activity. **Center for Entrepreneurship at Babson College.** Disponível em: <<http://www.babson.edu/entrep/fer/BABSON2003/VII/VII-P2/VII-P2.html>>. Acesso em 20 jun. 2006.

DEMO, P. **Conhecimento moderno: sobre ética e intervenção do conhecimento.** Petrópolis: Vozes, 1997.

DOLABELA, F. C. C. **Oficina do empreendedor.** São Paulo: Cultura, 1999.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** 6. ed São Paulo: Pioneira, 2000.

\_\_\_\_\_. A disciplina da inovação. **Harvard Business Review**, v. 82, n. 8, p. 80-85, 2004.

FEUERSCHÜTTE, S. G. **Competências do empreendedor do setor hoteleiro: caracterização e análise baseadas na metodologia da história oral.** Florianópolis, 2006. 275 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

FILION; L. J. O planejamento do seu sistema de aprendizagem empresarial: identifique uma visão e avalie o seu sistema de relações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 31, n. 3, p. 63-71. 1991.

\_\_\_\_\_. From entrepreneurship to entreprenology: the emergence of a new discipline. **Journal of Enterprising Culture.** v. 6, n 1, p. 1-23. 1998.

\_\_\_\_\_. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 6-20. 1999.

\_\_\_\_\_. O empreendedorismo como tema de estudos superiores. Palestra proferida no seminário A Universidade Formando Empreendedores. Escola de Altos Estudos Comerciais de Montreal. 2000.

FLEURY, A; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira.** São Paulo: Atlas, 2001.

FRESE, M.; RAUCH, A. The psychology of entrepreneurship. In: BALTES, P.B.; SMELSER N.J. (Ed.). **International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences.** Oxford: Elsevier Science, 2002. p. 4552-4556.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.

\_\_\_\_\_. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil - 2005**: relatório nacional. Curitiba: IBQP, 2006. Disponível em: <[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/\\$File/NT000AF176.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/6A591EF71804C28003257132006C8E5B/$File/NT000AF176.pdf)>. Acesso em 29/maio/2006.

GOUATARBES, Benoit. **Why do people engage in start-up activities**: personality traits and cognitive processes. Paper presented at Seminar in Business Strategy and International Business. Helsinki University of Technology. Department of Industrial Engineering and Management - Institute of Strategy and International Business. Helsinki, 03/13/2006 - 04/27/2006. Disponível em: <[http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU-91.167/seminar\\_papers\\_2006/seminar\\_schedule.php](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2006/seminar_schedule.php)>. Acesso em: 17 mai. 2006.

GRAPEGGIA, M.; MINUZZI, J.; LEZANA, A. G. R. O papel das universidades no desenvolvimento local como suporte para redes de pequenas empresas. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, [Anais eletrônicos...] Bauru, 2005. 1 CD-ROM.

GREGORY, B. T.; RUTHERFORD, M. W.; OSWALD, S.; GARDINER, L. An empirical investigation of the growth cycle theory of small firm financing. **Journal of Small Business Management**, v. 43, n. 4, p. 382-392, 2005.

GREINER, E. Evolution and revolution as organizations grow. **Harvard Business Review**, v.76, n.3, p. 55-67, 1998.

HAIR JR. J. F. et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HISRICH, R. D.; PETER, M. **Empreendedorismo**. 5<sup>a</sup>.ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil em 2001**. Rio de Janeiro, 2003.

INSTITUTO ETHOS. **Como fortalecer a responsabilidade social nas relações entre grandes e pequenas empresas**. São Paulo, 2004.

KANTIS, H. **Empreendedorismo em economias emergentes**: criação e desenvolvimento de novas empresas na América Latina e no Leste Asiático. New York: BID, 2002.

KHANDELWAL, S.; DHAR, U. Locus of control and hierarchy as determinants of organizational commitment in the banking industry. In: HAWAII INTERNATIONAL CONFERENCE ON BUSINESS, 3, 2003, Honolulu. **Proceedings...** Disponível em: <http://www.hicbusiness.org/biz2003proceedings/Shalini%20Khandelwal.pdf>. Acesso em: 08 set. 2006.

KORNIJEZUK, F. B. S. **Características empreendedoras de pequenos empresários de Brasília**. Brasília, 2004. 129 f. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Programa de Pós Graduação em Administração – PPGA.

KURATKO, D. F.; HODGETTS, R. M. **Entrepreneurship: theory, process and practice**. Cincinnati: South-Western, 2004.

LA ROVERE, R. L. Perspectivas das micro, pequenas e médias empresas no Brasil. **Revista de Economia Contemporânea**, v. 5, n. especial. 2001.

LEE, J.; LEE, S. Failure factors of new technology-based ventures according to the growth stages. 2004. **Center for Entrepreneurship at Babson College**. Disponível em: <[http://www.babson.edu/entrep/fer/fer\\_2004/web-content/Contents/Summary.html](http://www.babson.edu/entrep/fer/fer_2004/web-content/Contents/Summary.html)>. Acesso em 30 mai 2006.

LEZANA, A. G. R. **Fundamentos do empreendedorismo**. Florianópolis: UFSC/PPGEP. Proferido em aula, out. 2004.

LEZANA, A. G. R., TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: DE MORI, F. (Org.). **Empreender: identificando, avaliando e planejando um novo negócio**. Florianópolis: ENE, 2004.

LEZANA, A. G. R.; CAMILOTTI, L. Elementos para um programa de capacitação de empreendedores. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ENSINO DE ENGENHARIA, 27., 1999, Natal. **Anais...** Natal: COBENGE, 1999.

LIKERT, R. Una técnica para medir actitudes. In: SUMMERS, G. F. (Ed.). **Medición de actitudes**. México: Trillas, 1976. p. 182-193.

LIKERT, R.; ROSLOW, S.; MURPHY, G. A simple and reliable method of scoring the Thurstone attitude scales. **Personnel Psychology**, v. 46, n.3, p. 689-699, 1993.

LIMA, A. A. T. C.; LEZANA, A. G. R. O comportamento empreendedor como base para entender os problemas de gestão nos pequenos negócios. In: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 7., 2000, [Anais eletrônicos...] Bauru, 2000. 1 CD-ROM.

LONGEN, M. T. **Um modelo comportamental para o estudo do comportamento do empreendedor**. Florianópolis, 1997. 116 f. Dissertação (Mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. **Small business management: an entrepreneurial emphasis**. Mason: South-Western, 2003.

LOPEZ, I. P.; SANTOS URDA, B.; BUENO HERNANDEZ, Y. Las dimensiones del perfil del emprendedor: contraste empírico con emprendedores de éxito. In: ROIG, Salvador et al (Ed.) **El emprendedor innovador y la creación de empresas de I+D+I**. Valencia: PUV, 2004. p. 813-830.

McCLELLAND, D. C. Business drive and national achievement. **Harvard Business Review**, v. 40, n. 4, p. 99-112, 1962.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARSHALL, A. **Princípios de economia**: tratado introdutório. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985. 2v.

MINAYO, M. C. de S.; DESLANDES, Suely Ferreira. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. In: MINAYO, M. C. de S. (Org.) **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. 23. ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

MINUZZI, J., DETONI, T. L., DONDONI, P. C. Habilidades e Competências na formação de Empreendedores nos Cursos de Tecnologia do CEFET-PR. In: SEMINÁRIO DE ENSINO PESQUISA E EXTENSÃO DA UTFPR, 9., 2005, Pato Branco. **Anais...** Pato Branco, UTFPR, 2005.

MINUZZI, J.; GRAPEGGIA, M. As Habilidades do empreendedor no ciclo de vida organizacional. In: SEMINÁRIO REGIONAL DE ATUALIZAÇÃO EMPRESARIAL, 2., 2004, Pato Branco. **Anais...** Pato Branco, CEFET, 2004.

MONNERTAT, H. H. C.; FERRAZ, F. T. Diferentes abordagens na formação de empreendedores: um estudo de caso. In: SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS, 12., 2002, São Paulo. **Anais...** São Paulo: ANPROTEC, 2002.

MORALES, P. **Medición de actitudes en psicología y educación**. 3. ed. revisada. Madrid: Universidad Pontificia Comillas, 2006.

MORALES, S. A. **Relação entre competências e tipos psicológicos junguianos nos empreendedores**. Florianópolis, 2004, 199 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

MORENO, J. de J.; TABUENCA, A. G.; MARTI, F. P. Análisis empírico de los factores que caracterizan al emprendedor en España. **ENCUENTRO DE ECONOMÍA APLICADA**, 6., 2003, Madrid. **Annales...** Madrid: Universidad de Alcalá y Servilab, 2003.

MORGAN, G.; SMIRCICH, L. The case for qualitative research. **Academy of Management Review**, v. 5, n. 4, p. 491-500, 1980.

MURPHY, P. J.; LIAO, J.; WELSCH, H. P. A conceptual history of entrepreneurial thought. **Journal of Management History**. v. 12, n. 1, p. 15-35, 2006.

NERI, M. **Análise dos negócios nânicos a partir da pesquisa economia informal urbana – ECINF**. Brasília: Sebrae, 2005.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas no estado de Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 2006. 178 f. Tese (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção) – PPGEP, Universidade Federal de Santa Catarina, 2006.

PARDO, A.; RUIZ, M. A. **Análisis de datos com SPSS 13 base**. Madrid: McGraw-Hill, 2005.

PEREIRA, S. M. **A formação do empreendedor**. Florianópolis, 2001. 181 f. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

PIAGET, J. **Psicologia e epistemologia: por uma teoria do conhecimento**. Rio de Janeiro: Forense, 1973.

PORTER, M.E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PUBLISHING, P. C. **Dicionário de negócios – francês**. Dicionários temáticos e enciclopédias. Ed.: SBS. ISBN 8587343335. 2002.

RAIS – Relatório 2004. Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego. São Paulo.

RAPOSO, M.; SILVA, M. J. Entrepreneurship: uma nova área do pensamento científico. **Revista de Gestão e Economia**, n. 0, p. 57-65, 2000.

RAUSCH, A.; FRESE, M. Psychological approaches to entrepreneurial success: a general model and an overview of findings. In: COOPER, C. L.; ROBERTSON, I. T. (Ed.) **International Review of Industrial and Organizational Psychology**. Chichester: Wiley, 2000. p. 101-142.

RICHARDSON, R. J.; PERES, J. A. de S. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RICHTER, F. A. Cultura organizacional e gestão do conhecimento. In: ANGELONI, M. T. (Coord.). **Organizações do conhecimento: infra-estrutura, pessoas e tecnologias**. São Paulo: Saraiva, 2003.

RODRIGUES, A. **Psicologia social**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.

ROTTER, J. B. Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. **Psychological Monographs: General and Applied**. v. 80, n. 1, 1966.

ROPÉ; F.; TANGUY, L. **Saberes e competências: o uso de tais noções na escola e na empresa**. Campinas: Papirus, 2004.

SADLER-SMITH, E; HAMPSON, Y; CHASTON, I; BADGER, B. Managerial Behavior, Entrepreneurial Style, and Small Firm Performance. **Journal of Small Business Management**. v. 41, n. 1, p. 47-67. 2003.

SAY, J. B. **Tratado de economia política**. São Paulo: Abril Cultural, 1983.

SCHUTJENS, V. A. J. M; WEVER, E. Determinants of new firm success. **Papers in Regional Science**, v. 79, p. 135-159. 2000.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalismo, socialismo e democracia**. Rio de Janeiro: Zahar, 1984.

SCHULTZ, D. P. e SCHULTZ, S. E. **Teorias da personalidade**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. **Long Rang Planning**, v. 20, n. 3, p. 45-52. 1987.

SEBRAE – NC. **Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil**. Relatório de pesquisa. Brasília: SEBRAE, 2004.

SEBRAE – NC. **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresas**. Observatório SEBRAE. Brasília, 1º semestre 2005. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>> (Estudos e Pesquisas). Acesso em: 10 jul 2006.

SEBRAE – SC. **Pesquisa sobre as causas de mortalidade/sucesso das MPE's catarinenses**. Relatório de divulgação, julho/2006.

SENGE, P.. M. **A quinta disciplina: arte, teoria e pratica da organização de aprendizagem**. São Paulo: Best Seller, 1999.

SHANE, S. A.; VENKATARAMAN, S. The promise of entrepreneurship as a field of research. **Academy of Management Review**, v. 25, n. 1, p. 217-226, 2000.

SILVA, E. L.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC. 2005.

SIPILÄ, M. Opportunity recognition in entrepreneurial studies. In: SEMINAR IN BUSINESS STRATEGY AND INTERNATIONAL BUSINESS, 2006, Helsinki. **Seminar papers...**Helsinki: Helsinki University of Technology, 2006. Disponível em: <[www.tuta.hut.fi/studies/Courses\\_and\\_schedules/Isib/TU-91.167/seminar\\_papers\\_2006/Miika\\_Sipila.pdf](http://www.tuta.hut.fi/studies/Courses_and_schedules/Isib/TU-91.167/seminar_papers_2006/Miika_Sipila.pdf)>. Acesso em: 30 mai 2006.

SMITH, A. **Inquérito sobre a natureza e as causas da riqueza das nações**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1950. 2v.

SOUZA, E. C. L. A Disseminação da Cultura Empreendedora e a Mudança na Relação Universidade – Empresa. In: SOUZA, E. C. L. (Org.) **Empreendedorismo: Competência Essencial para Pequenas e Médias Empresas**. Brasília: ANPROTEC, 2001. p 28-41.

THURSTONE, L. L. Las actitudes pueden medirse. In: SUMMERS, Gene F. (Ed.). **Medición de actitudes**. México: Trillas, 1976. p. 157-173.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Editora Atlas, 1992.

VIAPIANA, C. Fatores de sucesso e fracasso da micro e pequena empresa. In: ENCONTRO NACIONAL DE EMPREENDEDORISMO, 2, 2001, Londrina. **Anais...** Londrina: EGEPE, 2001, p. 505-525.

WHITEHEAD, J. **An introduction to logistic regression**. Department of Economics - Appalachian State University. Disponível em: <<http://www.appstate.edu/~whiteheadjc/service/Logit/>>. Acesso em: 30 nov. 2006.

## **ANEXO I**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **Questionário empresas em atividade:**

- Caracterização das empresas
- Perfil do sócio-gerente
- Fatores condicionantes à atividade da empresa
- Utilização de produtos serviços do Sebrae
- Indicadores econômicos

		
FUNDAÇÃO DO ENSINO DA ENGENHARIA EM SANTA CATARINA - FEESC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE SC

## PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E FATORES CONDICIONANTES

### - EMPRESAS EM ATIVIDADE -

Nº do registro na Ficha de Controle

Nº do Questionário

#### I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome ou razão social da empresa (**Preencha o nome constante do cadastro**):

2. Setor de atividade principal

2.1. ( ) Indústria    2.2. ( ) Comércio    2.3. ( ) Serviços    2.4. ( ) Agropecuária (Extração vegetal, Caça e Pesca)

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1       Sócios Gerentes

3.2       familiares que trabalham na empresa em tempo integral

3.3       quantos familiares ocupam cargo gerencial

3.4       empregados com carteira assinada

3.5       empregados sem carteira assinada

3.6       TOTAL

4. SIMPLES FEDERAL

4.1. ( ) Optante

4.2. ( ) Não Optante

4.3. ( ) Não se enquadra no SIMPLES

<b>II. PERFIL DO SÓCIO-GERENTE</b>
------------------------------------

5. Entrevistado (Nome do Sócio-Gerente)

--

6. Sexo:

6.1.  Masculino

6.2.  Feminino

7. Idade:

7.1.  18 a 24 anos

7.3.  30 a 39 anos

7.5.  50 anos e acima

7.2.  25 a 29 anos

7.4.  40 a 49 anos

8. Escolaridade:

8.1.  até o primário incompleto

8.3.  ginásio completo até colegial incompleto

8.2.  primário completo até ginásio incompleto

8.4.  colegial completo até superior incompleto

8.5.  superior completo

9. Que atividade exercia antes de constituir esta empresa?

9.1.  funcionário público

9.6.  vivia de rendas

9.2.  funcionário de empresa privada

9.7.  dona de casa

9.3.  autônomo

9.8.  aposentado

9.4.  empresário

9.9.  atuava no mercado informal

9.5.  estudante

9.10.  outra atividade. Citar:

10. Qual a experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

10.1.  diretor/gerente de outra empresa

10.5.  trabalhava como autônomo no ramo

10.2.  funcionário de outra empresa

10.6.  trabalhava como autônomo em outra atividade

10.3.  sócio/proprietário de outra empresa

10.7.  nenhuma

10.4.  alguém na família tinha um negócio similar

10.8.  outra. Citar:

11. Por que resolveu constituir ou participar da sociedade desta empresa?

11.1.  desejo de ter o próprio negócio

11.8.  estava desempregado

11.2.  tinha experiência anterior

11.9.  tinha capital disponível

11.3.  tinha tempo disponível

11.10.  identificou uma oportunidade de negócio

11.4.  para aumentar renda / melhorar de vida

11.11.  aproveitou incentivos governamentais

11.5.  estava insatisfeito no seu emprego

11.12.  aproveitou algum programa de demissão voluntária

11.6.  foi demitido e recebeu FGTS /indenização

11.13.  outra razão. Citar:

11.7.  por influência de outras pessoas

12. No primeiro ano de funcionamento, a empresa era a sua única atividade remunerada?

12.1.  sim, era a única fonte de remuneração

12.2.  Não, tinha outra fonte de remuneração

<b>III. FATORES CONDICIONANTES À ATIVIDADE DA EMPRESA</b>
---

13. Na condução/gerenciamento da empresa, com quem o Sr(a). procurou assessoria/auxílio? **(admite mais de uma opção)**

13.1. <input type="checkbox"/> pessoas que conheciam o ramo	13.7. <input type="checkbox"/> SESI	Das opções assinaladas, qual a mais importante e/ou útil em relação à assessoria / auxílio prestado?  □□□□□
13.2. <input type="checkbox"/> empresas de consultoria, consultores	13.8. <input type="checkbox"/> SENAR	
13.3. <input type="checkbox"/> associação de empresas do ramo	13.9. <input type="checkbox"/> SENAI	
13.4. <input type="checkbox"/> contador	13.10. <input type="checkbox"/> entidades de classe	
13.5. <input type="checkbox"/> SEBRAE	13.11. <input type="checkbox"/> nenhum	
13.6. <input type="checkbox"/> SENAC	13.12. <input type="checkbox"/> outro. Citar	

14. Quais são as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa? **(contribuição espontânea)**

15. Indique as principais dificuldades encontradas na condução das atividades da sua empresa:

15.1. <input type="checkbox"/> desconhecimento do mercado	15.9. <input type="checkbox"/> ponto / local inadequado
15.2. <input type="checkbox"/> falta de crédito bancário	15.10. <input type="checkbox"/> carga tributária elevada
15.3. <input type="checkbox"/> problemas financeiros	15.1.1 <input type="checkbox"/> falta de mão-de-obra qualificada
15.4. <input type="checkbox"/> maus pagadores	15.12. <input type="checkbox"/> falta de conhecimentos gerenciais
15.5. <input type="checkbox"/> falta de clientes	15.13. <input type="checkbox"/> recessão econômica no país
15.6. <input type="checkbox"/> falta de capital de giro	15.14. <input type="checkbox"/> problemas com a fiscalização
15.7. <input type="checkbox"/> concorrência muito forte	15.15. <input type="checkbox"/> outra. Citar:
15.8. <input type="checkbox"/> instalações inadequadas	

16. Dentre os fatores listados a seguir, cite os mais importantes para o sucesso de uma empresa?

16.1. <input type="checkbox"/> boa estratégia de vendas	16.8. <input type="checkbox"/> re-investimento dos lucros na própria empresa
16.2. <input type="checkbox"/> aproveitamento das oportunidades de negócios	16.9. <input type="checkbox"/> capacidade do empresário para assumir riscos
16.3. <input type="checkbox"/> ter um bom administrador	16.10. <input type="checkbox"/> terceirização das atividades meio da empresa
16.4. <input type="checkbox"/> bom conhecimento do mercado onde atua	16.11. <input type="checkbox"/> ter acesso a novas tecnologias
16.5. <input type="checkbox"/> capacidade de liderança do empresário	16.12. <input type="checkbox"/> empresário com persistência/perseverança
16.6. <input type="checkbox"/> uso de capital próprio	16.13. <input type="checkbox"/> outro. Citar:
16.7. <input type="checkbox"/> criatividade do empresário	

17. Quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa?

17.1. <input type="checkbox"/> organização empresarial	17.2. <input type="checkbox"/> análise financeira	17.3. <input type="checkbox"/> planejamento
17.4. <input type="checkbox"/> conjuntura econômica	17.5. <input type="checkbox"/> processo decisório	17.6. <input type="checkbox"/> marketing / propaganda
17.7. <input type="checkbox"/> vendas	17.8. <input type="checkbox"/> informática	17.9. <input type="checkbox"/> relações humanas
17.10. <input type="checkbox"/> outras. Citar:		

18. Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a). acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?



<b>V. INDICADORES ECONÔMICOS</b>
----------------------------------

22. Aproximadamente, qual foi o valor do investimento fixo (máquinas/equipamentos, mobiliário, etc) e do capital de giro (partes, peças, componentes, matéria-prima, etc) para o funcionamento da sua empresa e qual a origem e os respectivos percentuais do total dos recursos informados?

22.1. Investimento fixo:	R\$ _____.	22.2. Capital de Giro:	R\$ _____.
<b>Origem dos Recursos:</b>	<b>Percentual (%):</b>	<b>Origem dos Recursos:</b>	<b>Percentual (%):</b>
22.1.1. ( ) recursos próprios (pessoais / família)		22.2.1. ( ) recursos próprios (pessoais / família)	
22.1.2. ( ) empréstimo bancário		22.2.2. ( ) empréstimo bancário	
22.1.3. ( ) empréstimo com amigos / parentes		22.2.3. ( ) empréstimo com amigos / parentes	
22.1.4. ( ) limite de crédito do cheque especial		22.2.4. ( ) limite de crédito do cheque especial	
22.1.5. ( ) cartão de crédito		22.2.5. ( ) cartão de crédito	
22.1.6. ( ) cheques pré-datados		22.2.6. ( ) cheques pré-datados	
22.1.7. ( ) outra. Citar:		22.2.7. ( ) outra. Citar:	
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

23. Qual a faixa de faturamento bruto anual dessa empresa?

23.1. ( ) até R\$ 60 mil	23.5. ( ) acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil
23.2. ( ) acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	23.6. ( ) acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil
23.3. ( ) acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil	23.7. ( ) acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil
23.4. ( ) acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil	23.8. ( ) acima de R\$ 1.200 mil

24. Qual é o principal cliente da empresa?

24.1. ( ) clientes de balcão (varejo)	24.4. ( ) central de compras
24.2. ( ) empresas privadas	24.5. ( ) lojas de departamentos
24.3. ( ) órgãos públicos	24.6. ( ) outros. Citar:

25. A empresa participa de alguma Rede Associativa, tais como;

25.1. ( ) Cooperativas	25.4. ( ) não participa de Rede Associativa
25.2. ( ) Franquias	25.5. ( ) outros. Citar:
25.3. ( ) Associação de produção, compra ou vendas ou consórcio	

Identificação do Entrevistador

Nome:

Rubrica:

Data da

Entrevista:

Data da

Verificação:

## **ANEXO II**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **Questionário empresas extintas:**

- Caracterização das empresas
- Perfil do sócio gerente
- Fatores condicionantes à atividade da empresa
- Utilização de produtos serviços do Sebrae
- Indicadores econômicos

		
FUNDAÇÃO DO ENSINO DA ENGENHARIA EM SANTA CATARINA – FEESC	UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA	SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE SC

## PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E FATORES CONDICIONANTES - EMPRESAS EXTINTAS -

Nº do registro na Ficha de Controle

Nº do Questionário

### I. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Nome ou razão social da empresa (**Preencha o nome constante do cadastro**):

2. Setor de atividade principal

2.1. ( ) Indústria    2.2. ( ) Comércio    2.3. ( ) Serviços    2.4. ( ) Agropecuária (Extração Vegetal, Caça e Pesca)

3. Porte da empresa (número de pessoas ocupadas)

3.1       Sócios Gerentes

3.2       familiares que trabalham na empresa em tempo integral

3.3       empregados com carteira assinada

3.4       empregados sem carteira assinada

3.5       TOTAL

4. SIMPLES FEDERAL

4.1. ( ) Optante

4.2. ( ) Não Optante

4.3. ( ) Não se enquadra no SIMPLES

5. Situação da empresa

5.1. ( ) deu “baixa” na Junta Comercial

5.2. ( ) não deu “baixa” na Junta Comercial porque:

5.2.1. ( ) esperança de reativar a empresa

5.2.2. ( ) burocracia

5.2.3. ( ) custo elevado

5.2.4. ( ) falta de tempo

5.2.5. ( ) desconhecimento

6. Data de encerramento das atividades da empresa (pode não coincidir com a data da “baixa” na Junta Comercial)

Mês:

Ano:

<b>I. PERFIL DO SÓCIO-GERENTE</b>
-----------------------------------

7. Entrevistado (Nome do Sócio-Gerente)

--

8. Sexo:

8.1. <input type="checkbox"/> Masculino	8.2. <input type="checkbox"/> Feminino
---	--

9. Idade:

9.1. <input type="checkbox"/> 18 a 24 anos	9.3. <input type="checkbox"/> 30 a 39 anos	9.5. <input type="checkbox"/> 50 anos e acima
9.2. <input type="checkbox"/> 25 a 29 anos	9.4. <input type="checkbox"/> 40 a 49 anos	

10. Escolaridade:

10.1. <input type="checkbox"/> até o primário incompleto	10.3. <input type="checkbox"/> ginásio completo até colegial incompleto	10.5. <input type="checkbox"/> superior completo
10.2. <input type="checkbox"/> primário completo até ginásio incompleto	10.4. <input type="checkbox"/> colegial completo até superior incompleto	

11. Que atividade exercia antes de constituir a empresa?

11.1. <input type="checkbox"/> funcionário público	11.6. <input type="checkbox"/> vivia de rendas
11.2. <input type="checkbox"/> funcionário de empresa privada	11.7. <input type="checkbox"/> dona de casa
11.3. <input type="checkbox"/> autônomo	11.8. <input type="checkbox"/> aposentado
11.4. <input type="checkbox"/> empresário	11.9. <input type="checkbox"/> atuava no mercado informal
11.5. <input type="checkbox"/> estudante	11.10. <input type="checkbox"/> outra atividade. Citar:

12. Qual a experiência anterior ou conhecimentos neste ramo de negócio?

12.1. <input type="checkbox"/> diretor/gerente de outra empresa	12.5. <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo no ramo
12.2. <input type="checkbox"/> funcionário de outra empresa	12.6. <input type="checkbox"/> trabalhava como autônomo em outra atividade
12.3. <input type="checkbox"/> sócio/proprietário de outra empresa	12.7. <input type="checkbox"/> nenhuma
12.4. <input type="checkbox"/> alguém na família tinha um negócio similar	12.8. <input type="checkbox"/> outra. Citar:

13. Por que resolveu constituir ou participar da sociedade desta empresa?

13.1. <input type="checkbox"/> desejo de ter o próprio negócio	13.8. <input type="checkbox"/> estava desempregado
13.2. <input type="checkbox"/> tinha experiência anterior	13.9. <input type="checkbox"/> tinha capital disponível
13.3. <input type="checkbox"/> tinha tempo disponível	13.10. <input type="checkbox"/> identificou uma oportunidade de negócio
13.4. <input type="checkbox"/> para aumentar renda / melhorar de vida	13.11. <input type="checkbox"/> aproveitou incentivos governamentais
13.5. <input type="checkbox"/> estava insatisfeito no seu emprego	13.12. <input type="checkbox"/> aproveitou algum programa de demissão voluntária
13.6. <input type="checkbox"/> foi demitido e recebeu FGTS/indenização	13.13. <input type="checkbox"/> outra razão. Citar:
13.7. <input type="checkbox"/> por influência de outras pessoas	

14. No primeiro ano de funcionamento, a empresa era a sua única atividade remunerada?

14.1. <input type="checkbox"/> sim, era a única fonte de remuneração	14.2. <input type="checkbox"/> Não, tinha outra fonte de remuneração
--	--

### III. FATORES CONDICIONANTES À ATIVIDADE DA EMPRESA

15. Na condução/gerenciamento da empresa, com quem o Sr(a). procurou assessoria/auxílio?

15.1. <input type="checkbox"/> pessoas que conheciam o ramo	15.7. <input type="checkbox"/> SESI	Das opções assinaladas, qual a mais importante e/ou útil em relação à assessoria / auxílio prestado?  □□□□□
15.2. <input type="checkbox"/> empresas de consultoria, consultores	15.8. <input type="checkbox"/> SENAR	
15.3. <input type="checkbox"/> associação de empresas do ramo	15.9. <input type="checkbox"/> SENAI	
15.4. <input type="checkbox"/> contador	15.10. <input type="checkbox"/> entidades de classe	
15.5. <input type="checkbox"/> SEBRAE	15.11. <input type="checkbox"/> nenhum	
15.6. <input type="checkbox"/> SENAC	15.12. <input type="checkbox"/> outro. Citar:	

16. Quais são as principais razões da empresa ter fechado ou de paralisar as atividades? (**contribuição espontânea**)

17. Quais destas razões o Sr.(a) acredita terem contribuído para o fechamento ou paralisação da empresa?

17.1. <input type="checkbox"/> desconhecimento do mercado	17.9. <input type="checkbox"/> ponto / local inadequado
17.2. <input type="checkbox"/> falta de crédito bancário	17.10. <input type="checkbox"/> carga tributária elevada
17.3. <input type="checkbox"/> problemas financeiros	17.1.1 <input type="checkbox"/> falta de mão-de-obra qualificada
17.4. <input type="checkbox"/> maus pagadores	17.12. <input type="checkbox"/> falta de conhecimentos gerenciais
17.5. <input type="checkbox"/> falta de clientes	17.13. <input type="checkbox"/> recessão econômica no país
17.6. <input type="checkbox"/> falta de capital de giro	17.14. <input type="checkbox"/> problemas com a fiscalização
17.7. <input type="checkbox"/> concorrência muito forte	17.15. <input type="checkbox"/> outra. Citar:
17.8. <input type="checkbox"/> instalações inadequadas	

18. Dentre os fatores listados a seguir, cite os mais importantes para o sucesso de uma empresa?

18.1. <input type="checkbox"/> boa estratégia de vendas	18.8. <input type="checkbox"/> re-investimento dos lucros na própria empresa
18.2. <input type="checkbox"/> aproveitamento das oportunidades de negócios	18.9. <input type="checkbox"/> capacidade do empresário para assumir riscos
18.3. <input type="checkbox"/> ter um bom administrador	18.10. <input type="checkbox"/> terceirização das atividades meio da empresa
18.4. <input type="checkbox"/> bom conhecimento do mercado onde atua	18.11. <input type="checkbox"/> ter acesso a novas tecnologias
18.5. <input type="checkbox"/> capacidade de liderança do empresário	18.12. <input type="checkbox"/> empresário com persistência/perseverança
18.6. <input type="checkbox"/> uso de capital próprio	18.13. <input type="checkbox"/> outro. Citar:
18.7. <input type="checkbox"/> criatividade do empresário	

19. Quais são as áreas de conhecimento mais importantes no primeiro ano de atividade da empresa?

19.1. <input type="checkbox"/> organização empresarial	19.6. <input type="checkbox"/> marketing/ propaganda
19.2. <input type="checkbox"/> análise financeira	19.7. <input type="checkbox"/> vendas
19.3. <input type="checkbox"/> planejamento	19.8. <input type="checkbox"/> informática
19.4. <input type="checkbox"/> conjuntura econômica	19.9. <input type="checkbox"/> relações humanas
19.5. <input type="checkbox"/> processo decisório	19.10. <input type="checkbox"/> outras. Citar:

20. Que tipo de assessoria ou auxílio o(a) Sr(a). acredita que teria sido útil para enfrentar as dificuldades pelas quais a sua empresa passou?

21. Quais das alternativas de medidas de política pública a seguir listadas o(a) Sr(a). acredita que são mais necessárias para apoio às MPE?

21.1. <input type="checkbox"/> acesso às Compras Governamentais	21.5. <input type="checkbox"/> crédito preferencial (juros e prazos)
21.2. <input type="checkbox"/> programa de treinamento de pessoal	21.6. <input type="checkbox"/> disponibilização de informações de mercado
21.3. <input type="checkbox"/> tratamento tributário diferenciado	21.7. <input type="checkbox"/> programa para facilitar as exportações
21.4. <input type="checkbox"/> programa de cooperativismo	21.8. <input type="checkbox"/> outra. Citar:
21.5. <input type="checkbox"/> desburocratização do registro/baixa de empresas	



## V. INDICADORES ECONÔMICOS

24. Aproximadamente, qual foi o valor do investimento fixo (máquinas/equipamentos, mobiliário, etc) e do capital de giro (partes, peças, componentes, matéria-prima, etc) para o funcionamento da sua empresa e qual a origem e os respectivos percentuais do total dos recursos informados?

24.1. Investimento fixo:	R\$ _____,_____,_____	24.2. Capital de Giro:	R\$ _____,_____,_____
Origem dos Recursos		Origem dos Recursos	
Percentual (%)		Percentual (%)	
24.1.1. ( ) recursos próprios (pessoais / família)		24.2.1. ( ) recursos próprios (pessoais / família)	
24.1.2. ( ) empréstimo bancário		24.2.2. ( ) empréstimo bancário	
24.1.3. ( ) empréstimo com amigos / parentes		24.2.3. ( ) empréstimo com amigos / parentes	
24.1.4. ( ) limite de crédito do cheque especial		24.2.4. ( ) limite de crédito do cheque especial	
24.1.5. ( ) cartão de crédito		24.2.5. ( ) cartão de crédito	
24.1.6. ( ) cheques pré-datados		24.2.6. ( ) cheques pré-datados	
24.1.7. ( ) outras. Citar:		24.2.7. ( ) outras. Citar:	
<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>	<b>TOTAL:</b>	<b>100%</b>

25. Qual a faixa de faturamento bruto anual dessa empresa?

25.1. ( ) até R\$ 60 mil	25.6. ( ) acima de R\$ 840 mil até R\$ 1.080 mil
25.2. ( ) acima de R\$ 60 mil até R\$ 120 mil	25.7. ( ) acima de R\$ 1.080 mil até R\$ 1.200 mil
25.3. ( ) acima de R\$ 120 mil até R\$ 360 mil	25.8. ( ) acima de R\$ 1.200 mil
25.4. ( ) acima de R\$ 360 mil até R\$ 600 mil	25.9. ( ) Não tiveram faturamento
25.5. ( ) acima de R\$ 600 mil até R\$ 840 mil	

26. Com relação ao capital aplicado, o(a) Sr(a). estima que percentual de recuperação dos recursos investidos na empresa?

26.1. ( ) até 10%	26.7. ( ) acima de 60% até 70%
26.2. ( ) acima de 10% até 20%	26.8. ( ) acima de 70% até 80%
26.3. ( ) acima de 20% até 30%	26.9. ( ) acima de 80% até 90%
26.4. ( ) acima de 30% até 40%	26.10. ( ) 100% dos recursos
26.5. ( ) acima de 40% até 50%	26.11. ( ) Perda total dos recursos
26.6. ( ) acima de 50% até 60%	

27. Qual era o principal cliente da empresa?

27.1. ( ) clientes de balcão (varejo)	27.5. ( ) lojas de departamentos
27.2. ( ) empresas privadas	27.6. ( ) a empresa não chegou a funcionar
27.3. ( ) órgãos públicos	27.7. ( ) outros. Citar:
27.4. ( ) central de compras	

28. A empresa participava de alguma Rede Associativa, tais como:

28.1. ( ) Cooperativas	28.4. ( ) não participava de Rede Associativa
28.2. ( ) Franquias	28.5. ( ) outros. Citar:
28.3. ( ) Associação de produção, compra ou vendas ou consórcio	

29. Após o fechamento da empresa, qual a atividade que o(a) Sr(a). passou a exercer?

29.1. ( ) abriu outra empresa	29.5. ( ) aposentou-se
29.2. ( ) arrumou um emprego	29.6. ( ) estudante para processo seletivo de emprego
29.3. ( ) autônomo	29.7. ( ) desempregado
29.4. ( ) vive de rendas	29.8. ( ) outra atividade. Citar:

## **ANEXO III**

### **INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS**

#### **Questionário de causas de sucesso/fracasso (real):**

- Fatores relacionados à gênese do negócio (aspectos ligados ao empreendedor, ao planejamento, à composição societária e à motivação);
- Fatores relacionados à gestão do negócio (aspectos internos e externos).

**PESQUISA SOBRE MORTALIDADE DE EMPRESAS E CAUSAS CONDICIONANTES**

**Situação Real**

01. Considere as frases abaixo e assinale de acordo com o que você imagina que seja relevante para o sucesso de UMA empresa no início do negócio. Para isto utilize a seguinte escala:

1 \_\_\_\_\_ 7  
 Irrelevante Muito Importante

**FATORES**

	No seu caso						
	1	2	3	4	5	6	7
O meu desejo de ser independente contribuiu para o sucesso do meu negócio.							
A organização, a ordem e a limpeza foram fundamentais para o sucesso da empresa.							
Separar a pessoa física da jurídica foi fundamental para o sucesso da empresa.							
A minha experiência em outras empresas auxiliou no sucesso da empresa.							
No projeto do negócio a habilidade para lidar com as informações foi relevante para o sucesso da empresa.							
O conhecimento prévio sobre o produto e o mercado contribui para o sucesso do negócio.							
A habilidade para perceber novas oportunidades é importante para abertura do negócio.							
Para a abertura da empresa o planejamento contribui para o sucesso.							
No período anterior à abertura do negócio é necessário refletir para a tomada de decisões.							
Ter bem definido o foco do negócio contribui para o sucesso do empreendimento.							
A participação de familiares como sócios é fundamental para o sucesso do negócio.							
A quantidade de sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A diferença de interesses entre os sócios contribui para o sucesso do negócio.							
Um bom relacionamento entre os sócios é determinante para o sucesso da empresa.							
A necessidade de sobrevivência é importante para iniciar um negócio.							
A abertura da empresa pela identificação de uma oportunidade é importante para o sucesso.							
Ter sido empresário contribui para o sucesso da empresa.							

02. Considerando a mesma escala, atribua uma nota aos fatores relacionados à gestão de UMA empresa e que contribuem para o sucesso. Utilize a seguinte escala:

1 \_\_\_\_\_ 7  
 Irrelevante Muito Importante

**FATORES**

	O que você acha						
	1	2	3	4	5	6	7
Conhecer o mercado auxilia no sucesso da empresa.							
Para ter uma gestão de sucesso é preciso um mecanismo de controle administrativo efetivo.							
Para uma gestão de sucesso é necessário saber lidar com situações novas.							
Adequar os produtos/serviços às necessidades do mercado e dos clientes contribui para o sucesso.							
O preço dos produtos/serviços é um fator que influencia o sucesso da empresa.							
A gestão do capital de giro contribui para o sucesso da empresa.							
Para uma administração de sucesso é preciso conhecer as leis que regem o negócio.							
<b>Aspectos Externos</b>							
Ter acesso facilitado a financiamentos auxilia o sucesso da empresa.							
A concorrência determina o sucesso da empresa.							
Facilitar o financiamento nas vendas para os clientes contribui para o sucesso do empreendimento.							
Ter financiamento de compras com fornecedores auxilia uma gestão de sucesso.							
Poucos clientes atrapalham o negócio.							
A relação entre preço e quantidade na compra é um fator relevante para o sucesso da empresa.							

## **ANEXO IV**

### **RESULTADO DO *WORKSHOP***

#### **Causas de sucesso/fracasso (na perspectiva dos especialistas):**

- Causas de mortalidade das empresas pela perspectiva da gênese do negócios, conforme elencadas pelos grupos de profissionais participantes do encontro;
- Causas de mortalidade das empresas pela perspectiva operacional elencadas pelos grupos de profissionais participantes do encontro.

G ê n e s e  d o  N e g ô c i o	<p><b>EMPREENDEDOR:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dificuldade de separar a gestão da empresa da vida pessoal;</li> <li>2. Falta de visão ampla do negócio;</li> <li>3. Desconhecimento da dinâmica e dos estágios ciclo vida empresarial ;</li> <li>4. Dificuldade de buscar, analisar e decidir com base em informações;</li> <li>5. Falta de formação empresarial e educação empreendedora;</li> <li>6. Incapacidade de tomar e reavaliar decisões;</li> <li>7. Falta de disciplina na execução de processos;</li> <li>8. Ausência de habilidades na sistematização dos controles e gerenciamento e da capacidade de delegar;</li> <li>9. Falta de cultura de captação de investimento de recursos em atividade empresarial;</li> <li>10. Incapacidade de operar com sua rede de contato;</li> <li>11. Atitude (comportamental);</li> <li>12. Grau de instrução;</li> <li>13. Habilidade de enfrentar situações novas, visão, inovação;</li> <li>14. Capacidade de lidar com fracasso ou sucesso;</li> <li>15. Estilos de liderança;</li> <li>16. Desconhecimento técnico resultando em maquinas e equipamentos inadequados.</li> </ol>	<p><b>SOCIEDADE:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Maioria das empresas são formadas por relação familiar com pouca definição das responsabilidades;</li> <li>2. Interesses diversos no momento da montagem do negócio;</li> <li>3. Percepção quanto à personalidade entre os sócios, ou são muito iguais ou muito diferentes;</li> <li>4. Necessidade de compor recursos para iniciar o negócio;</li> <li>5. Necessidade de buscar novas habilidades e competências que não domina;</li> <li>6. A possibilidade de acordos societários antes de compor a sociedade;</li> <li>7. Por semelhança nas atividades que exerce na comunidade, no trabalho, na igreja, na associação, numa viagem ou na família;</li> <li>8. Busca de um sócio por insegurança de criar sozinho um negócio;</li> <li>9. Por convite de amigos ou parentes.</li> </ol>
	<p><b>MOTIVAÇÃO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Por estar desempregado busca estabelecer uma ocupação;</li> <li>2. Deixar de ser empregado, desejo independência ou de comandar;</li> <li>3. Conhecimento do produto e experiência anterior como empregado no mesmo ramo;</li> <li>4. Desejo de evitar situação precária que tenha vivenciado;</li> <li>5. Desejo de crescer profissionalmente, ambição, afiliação;</li> <li>6. Vocaçao empreendedora;</li> <li>7. Por estar estável financeiramente e querer investir algum recurso que esteja disponível ou que recebeu sem que estivesse previsto;</li> <li>8. Por migração da motivação.</li> </ol>	<p><b>PLANEJAMENTO:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ausência do Planejamento, transformar em hábito;</li> <li>2. Imediatismo;</li> <li>3. Disciplina;</li> <li>4. Investigar o foco no mercado;</li> <li>5. Conhecimento e Monitoramento do negócio;</li> <li>6. Investigar dados e informação, interpreta-la.</li> </ol>

O p e r a c i o n a i s	<p><b>INTERNA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mão-de-obra pouco qualificada;</li> <li>2. Desconhecimento do mercado;</li> <li>3. Desconhecimento técnico;</li> <li>4. Modismo;</li> <li>5. Descontroles administrativos;</li> <li>6. Conflitos Pessoa Física x Pessoa Jurídica;</li> <li>7. Recrutamento e seleção;</li> <li>8. Estilos de gerência/liderança;</li> <li>9. Comunicação interna deficiente;</li> <li>10. 4P's Produto inadequado, preço inadequado, ponto inadequado, vendas inadequada;</li> <li>11. Falta de indicadores, controles e análise financeiros;</li> <li>12. Falta de indicadores de produção;</li> <li>13. Falta de controle de qualidade;</li> <li>14. Política de concessão de crédito;</li> <li>15. Imobilização em excesso;</li> <li>16. Política de compras e estoques;</li> <li>17. Comprometimento do fluxo financeiro devido à concorrência</li> <li>18. Tradição de empresas familiares, cultura conservadora</li> <li>19. Investimento em pessoal é visto como custo / Políticas de qualificação de pessoal desfocadas e que não despertam interesse do empresário</li> <li>20. Desconhecimento de outras formas de acesso a capital / falta de esclarecimento de opções de recurso</li> </ol>	<p><b>EXTERNA:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Terceirizar o processo de acerto tributário mantendo-se alheio às possibilidades de entendimento e redução dos tributos;</li> <li>2. Falta de cultura cidadã quanto ao poder de se organizar e pleitear outras formas de recolhimento tributário;</li> <li>3. Dificuldade no acesso ao mercado, ma formação de preços;</li> <li>4. Dificuldade ao acesso de financiamento;</li> <li>5. Sentimento de impunidade que favorece a inadimplência e a ação dos maus pagadores;</li> <li>6. Ausência de base de dados confiável sobre credibilidade dos clientes para operações comerciais;</li> <li>7. Descompasso entre informações reais e veiculadas pelos financiadores;</li> <li>8. Susceptibilidade às mudanças de legislações municipais e estaduais;</li> <li>9. Custo de mídia elevado;</li> </ol>
--	--	---

# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)