

# **Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas**

**Anderson Soncini Pelissari**  
**asoncinipelissari@gmail.com**  
**UFES**

**Juliana Barreto de Souza**  
**jubarretoju@hotmail.com**  
**UFES**

**Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez**  
**gonzalezinayara@gmail.com**  
**EAD-UFES**

**Susane Petinelli Souza**  
**susipetinelli@gmail.com**  
**UFES**

**Julia Bellia Margoto**  
**julia.margoto@gmail.com**  
**UFES**

**Resumo:** O número de micro e pequenas empresas (MPES) cresce a cada dia no Brasil. Dentre os diversos fatores de suporte a este crescimento, tem-se o empreendedorismo, mas embora haja uma quantidade significativa de micro e pequenos empreendimentos, existe uma preocupação com o tempo de vida dessas empresas, que muitas vezes não sobrevivem ao mercado grande e competitivo. Assim, este estudo vem abordar os principais fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso das micro e pequenas empresas, considerando as características dos negócios pesquisados e de seus empreendedores. Demonstra-se por meio de um estudo multi-casos, baseado em entrevistas semi-estruturadas com empresários, quais desses fatores estão/estiveram presentes na vida das empresas pesquisadas. Conclui-se que, fatores como qualificação, organização, dedicação e a capacidade de assumir riscos e de inovar no negócio são algumas das qualidades positivas observadas no empreendedor. Além disso, o planejamento do negócio revelou-se fator essencial para o seu sucesso. Por outro lado, o insucesso revelou-se suportado por questões como falta de foco e identidade e, principalmente, ausência de planejamento do negócio. Em relação ao empreendedor, tem-se que o pouco conhecimento do mercado e, especialmente do ramo em que estava atuando contribuíram para o fracasso da empresa.

**Palavras Chave:** Fatores de Sucesso - Fatores de Insucesso - Empreendedor - Micro Empresa - Pequena Empresa

## 1. INTRODUÇÃO

A cada dia novos negócios são iniciados e estes, por sua vez, nem sempre alcançam o sucesso esperado. Assim, muitos acabam fechando em pouco tempo. O presente estudo vem tratar deste tema de importante relevância para a sociedade, visto que empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, são cada dia mais comuns no Brasil.

Assim, esta pesquisa volta-se para o empreendedorismo de micro e pequenas empresas no Brasil. Estas foram escolhidas devido a sua grande representatividade e importância no País. As diferentes motivações que levam as pessoas a empreenderem um micro ou pequeno negócio também estão aqui abordadas, o que se relaciona muitas vezes ao perfil do empresário que estará à frente dos negócios.

O tópico inicial trata das motivações para a abertura de novas micro e pequenas empresas. Na sequência, apresentam-se diferentes perfis de empreendedores, classificando-se algumas técnicas e habilidades que são requeridas aos mesmos. As etapas do processo empreendedor também estão tratadas com atenção nesta pesquisa. No tópico seguinte do estudo, pode-se compreender alguns pontos importantes que levam as empresas a permanecerem ou não no mercado. Puderam ser apontados alguns fatores de sucesso da empresa, identificando as qualidades e pontos positivos do empreendedor e do empreendimento. Da mesma forma, observam-se estas características no ponto de vista oposto, ou seja, as que acabam contribuindo para o insucesso do negócio. Estudos de casos foram realizados para transportar o que foi estudado no referencial teórico para a realidade e cotidiano de duas empresas distintas.

A primeira empresa estudada (Empresa  $\alpha$ ), ainda permanece no mercado e vem alcançando o sucesso esperado. A segunda empresa estudada, (Empresa  $\beta$ ), já encerrou suas atividades. Assim, abordam-se por meio de entrevistas semi-estruturadas junto aos empresários, algumas questões relevantes e que contribuem para o alcance dos objetivos do estudo aqui proposto. Demonstra-se o que de fato ocorre/ocorreu com estas empresas à luz do referencial teórico utilizado, concluindo-se com algumas considerações e observações importantes.

Para o alcance de tais objetivos, a presente pesquisa foi conduzida a partir da busca de respostas a algumas questões essenciais: **Quais os fatores contribuem para que uma micro ou pequena empresa obtenha sucesso? Quais ações o empresário vem desenvolvendo para manter o seu negócio? Quais fatores na visão do empresário, conduziram a empresa ao término das suas atividades?**

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 MOTIVAÇÕES PARA EMPREENDER UMA MICRO OU PEQUENA EMPRESA

É notável a quantidade de micro e pequenos empreendimentos existentes hoje no Brasil. Segundo o SEBRAE-SP (2006), as micro e pequenas empresas correspondem a 98% das empresas brasileiras. Talvez a diversidade de formas de se classificar estas empresas e, principalmente, as facilidades que estas vêm adquirindo no setor financeiro, constituam-se em motivos que têm levado os empreendedores a montar um negócio com estas características. Para Azevedo (1992) este interesse está relacionado à disponibilidade de capital do empreendedor, mesmo que este seja advindo de seus direitos/incentivos após sua saída do trabalho. O sonho de ter o próprio negócio e o desemprego, também são expostos por Azevedo (1992), que afirma entretanto que, por trás de qualquer interesse há uma motivação principal, o interesse lucrativo.

Em entrevista concedida ao SEBRAE/RJ (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Estado do Rio de Janeiro) em 2003, Marília de Sant'Anna Faria (Técnica no SEBRAE/RJ), e Takeshy Tachizawa (professor da Fundação Getúlio Vargas) destacaram outras motivações, além das já defendidas por Azevedo (1992). Dentre elas a identificação de uma oportunidade, a experiência anterior, a insatisfação no emprego e o tempo disponível. Os autores destacam esses fatores como sendo grandes motivos “que têm levado um grande contingente de pessoas a abrir um negócio próprio” (FARIA; TACHIZAWA, acesso em 20 mar. 2010).

Indo ao encontro do que é exposto por Faria (2003) e Tachizawa (2003), pode-se reafirmar que, aliado às facilidades que o Governo vem oferecendo – para o desenvolvimento do País – há de se considerar as diversas motivações que derivam de características pessoais que contam no momento de se tomar a decisão. Desta forma, o tópico seguinte trata dos empreendedores e de algumas de suas habilidades e características essenciais.

## 2.2 O EMPREENDEDOR

Dornelas (2001) afirma que empreendedorismo pode ser ensinado, desde que as habilidades requeridas a um empreendedor sejam compreendidas e seguidas em equilíbrio com dificuldades cotidianas, alcançando provavelmente o sucesso da empresa. No livro, “Iniciando uma Pequena Empresa com Sucesso”, Morris (1991) define quatro tipos de pessoas que abrem empresas, que aqui chamamos de empreendedores. Ele os diferencia em o artesão, o administrador experiente, o vendedor e o burocrata. O que se nota de diferente entre esses empreendedores são habilidades e características pessoais, que “sobram” a alguns e “faltam” em outros, não havendo muitas vezes um equilíbrio no perfil dos empreendedores. Dornelas (2001) classifica as habilidades requeridas a um empreendedor em três áreas: Técnicas; Gerenciais; e Pessoais. Empreender requer práticas e habilidades especiais. O autor ainda divide o processo empreendedor em quatro etapas, afirmando que, apesar de serem mencionadas seqüencialmente, não se faz necessário terminar uma etapa para iniciar a outra, sendo elas: Identificação e avaliação da oportunidade; Desenvolvimento do plano de negócio; Determinação e captação dos recursos necessários; e Gerenciamento da empresa criada. A seguir serão discutidos alguns fatores que contribuem para o sucesso ou o fracasso das empresas, reafirmando algumas vezes o que já foi dito neste capítulo.

## 2.3 SUCESSO E INSUCESSO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

### 2.3.1 Alguns pontos considerados importantes para o sucesso

Neste tópico vê-se que alguns fatores, atitudes e ações contribuem para o sucesso ou o insucesso das empresas. Alguns autores e estudos abordam esta problematização e auxiliam a compreender melhor esses fatores. Dentre eles, uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2007), onde dois fatores principais são mencionados como sendo determinantes para o sucesso alcançado: um ambiente econômico melhor e uma maior qualidade empresarial (SEBRAE, 2007). No quesito ambiente econômico, os organizadores da pesquisa afirmam que: “[...] ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros, o aumento do crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo, especialmente das classes C, D e E” (SEBRAE, 2007, p.4). Já no ponto de vista da qualidade empresarial:

[...] os empresários que já têm curso superior completo ou incompleto já são 79% do total, e aqueles com experiência anterior em empresa privada subiram de 34% para 51%. [...] empresários muito mais capacitados para enfrentar os desafios do mercado [...] (SEBRAE, 2007, p.4).

Os organizadores do estudo afirmam que os empresários melhor qualificados sabem administrar e lidar com os problemas de ordem econômica de uma melhor maneira

(SEBRAE, 2007). Pereira (1995) menciona algumas qualidades do empreendedor e dos empreendimentos que se constituem como base para o sucesso dos mesmos.

- Qualidades do empreendedor: “Diversas características de personalidade que tipificam o perfil do empreendedor podem ser consideradas ‘qualidades’ essenciais ao sucesso do empreendedor e conseqüentemente do empreendimento” (PEREIRA, 1995, p. 273). Tais como:

- Motivação para realizar; Persistência na busca dos objetivos: saber onde se quer chegar; Criatividade: implica em liberdade para agir independentemente; Autoconfiança: estar seguro das próprias idéias e decisões; Capacidade de assumir riscos: ter iniciativa e assumir responsabilidade pelos próprios atos; Outros atributos pessoais: capacidade para delegar tarefas e decisões; capacidade prospectiva para detectar tendências futuras; espírito de liderança para conduzir e orientar equipes, entre outros.

- Qualidades do empreendimento: “[...] as empresas também têm pontos positivos e problemas [...]. As principais qualidades que constituem a base do sucesso empresarial (PEREIRA, 1995)”, são: Na área mercadológica; Na área técnico- operacional; Na área financeira; Na área jurídico- organizacional.

O autor lembra ainda, que muitas vezes não se faz necessário ter todas as características mencionadas acima, a presença de algumas já demonstra um indicador positivo uma vez que estão inter-relacionadas. Já Zaccarelli (2003), afirma que, é uma grande falácia considerar que os empresários por suas características pessoais e seu capital determinam o sucesso da empresa, ele justifica este fato por se tratar de atributos do empresário e não do negócio. O estudo do SEBRAE (2007), também faz um levantamento com os empresários entrevistados, considerando os que estão na ativa e os que já tiveram suas empresas extintas, em que os mesmos apontam o que para eles são fatores de sucesso. Os fatores mencionados foram divididos em três categorias: Habilidades gerenciais; Capacidade empreendedora; Logística operacional. A partir das tabelas (4, 5 e 6) abaixo, pode-se compreender e distinguir estes fatores de maneira mais detalhada. Vale destacar que os entrevistados podiam ter mais de uma resposta.

Tabela 4: Fatores condicionantes ao sucesso empresarial segundo as habilidades gerenciais.

Habilidades gerenciais	Percentual de empresários				
	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Bom conhecimento do mercado onde atua	ativas	53	52	52	49
	extintas	56	39	45	
Boa estratégia de vendas	ativas	53	53	46	48
	extintas	50	55	50	

Fonte: (SEBRAE, 2007).

Na tabela 4, tem-se que “o bom conhecimento do mercado onde atua” e a “boa estratégia de vendas”, estão entre as características de importante relevância ao empreendedor, no quesito habilidades gerenciais. Segundo o SEBRAE (2007), estas características foram consideradas as mais importantes, dentre todas as demais, para o sucesso dos negócios. Vale lembrar que, a primeira traduz-se no conhecimento aprofundado da clientela, sabendo identificar de maneira correta o que eles desejam. Já a segunda, resume-se, segundo os organizadores do estudo, em boa definição dos preços e correta comercialização dos produtos/serviços de acordo com o mercado em que se atua, sabendo adotar boas estratégias de marketing e promoção, por exemplo.

Tabela 5: Fatores condicionantes ao sucesso empresarial segundo a capacidade empreendedora.

Percentual de empresários					
Capacidade empreendedora	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Criatividade do empresário	ativas	44	45	42	31
	extintas	40	34	40	
Empresário com persistência/ perseverança	ativas	46	44	42	28
	extintas	38	37	42	
Aproveitamento das oportunidades de negócio	ativas	34	37	34	29
	extintas	28	41	34	
Capacidade de liderança do empresário	ativas	23	26	21	25
	extintas	20	22	24	
Capacidade do empresário para assumir riscos	ativas	24	23	22	-
	extintas	23	27	27	

Fonte: (SEBRAE, 2007).

Na tabela 5, têm-se as características relacionadas à pessoa, ao empreendedor, e que segundo o estudo, podem ser aprimoradas a partir de conhecimentos e técnicas de liderança e gestão. Estas habilidades auxiliam o empreendedor a descobrir melhores oportunidades, assumir os riscos na empresa, e melhor conduzi-la, mesmo diante das dificuldades cotidianas empresariais, de acordo com o SEBRAE (2007). “Para os empresários das empresas ativas e extintas, os fatores persistência e perseverança e criatividade foram os mais destacados.” (SEBRAE, 2007, p. 34).

Tabela 6: Fatores condicionantes ao sucesso empresarial segundo a logística operacional.

Percentual de empresários					
Logística operacional	Status	2005	2004	2003	2002-2000
Escolha de um bom administrador	ativas	46	49	48	31
	extintas	55	50	55	
Uso de capital próprio	ativas	37	37	33	29
	extintas	44	51	47	
Reinvestimento dos lucros na empresa	ativas	33	32	28	23
	extintas	24	23	22	
Acesso a novas tecnologias	ativas	27	29	29	17
	extintas	22	21	19	
Terceirização das atividades por meio das empresas	ativas	5	6	5	
	extintas	4	6	5	

Fonte: (SEBRAE, 2007).

Por fim, a tabela 6 relaciona o sucesso segundo a logística operacional, e revela que “a escolha de um bom administrador” e “o uso de capital próprio”, nesta esfera, são os principais fatores que auxiliam no sucesso das empresas, de acordo com o que foi opinado pelos empresários entrevistados neste estudo do SEBRAE. Apesar da diversidade na prioridade desses fatores na vida de cada empresário, o que se pode observar a partir deste estudo realizado é que existem fatores que possuem um grau de importância quase comum, mesmo que estas empresas estejam em situações distintas. Um estudo realizado por Pelissari em 2002, analisou: “O Perfil de Qualificação Profissional dos Empresários das Pequenas Empresas do Ramo de Confecções da Glória, Vila Velha – ES”. Neste estudo avaliou-se junto aos empresários entrevistados, o que segundo eles media o sucesso das empresas.

[...] 50,00% dos entrevistados afirmaram que é através da boa aceitação do produto, 35,42% pelo lucro obtido no final de cada exercício, 8,33% comparando a Taxa Interna de Retorno com o Custo de Capital e 6,25% pela necessidade de ampliação do mercado. (PELISSARI, 2002, p.131)

O autor conclui ainda que, apesar dos fatores mencionados serem importantes, são considerados obsoletos, enfatizando a importância para o empreendedor de possuir uma vantagem competitiva que visiona o futuro, a fim de obter mais chances do sucesso perdurar (PELISSARI, 2002). Ao falar de sucesso e insucesso, Zaccarelli (2003), lembra que é comum encontrarmos livros com histórias de empresários e/ou empresas de sucesso, contando todo o caminho percorrido pelos (as) mesmos (as). Mas, afirma que estas histórias não ensinam nem

são garantia do sucesso para outras empresas. Desta forma, dando continuidade ao tema, vê-se a seguir alguns fatores que contribuem para o fracasso e insucesso de algumas empresas.

#### **2.4.2- Alguns pontos que contribuem para o fracasso e insucesso**

Ao se aprofundar no insucesso e fracasso das empresas, Zaccarelli (2003) seleciona e menciona seis lições que, para ele, não são consideradas suficientes para levar uma empresa ao sucesso. São elas: Corrigir deficiências e erros da administração; Tentar imitar empresas bem-sucedidas; Buscar excelência; Buscar ser bom em tudo; Usar técnicas administrativas modernas de fácil implantação; e Elaborar planos superficiais. Dentre as razões para o fechamento das empresas destacados no estudo realizado pelo SEBRAE em 2007, tem-se que: “A carga tributária é o fator assinalado que mais impacta nas empresas” (SEBRAE, 2007, p. 38). Pereira (1995) menciona fatores externos que, geralmente, também são citados pelos empreendedores que recentemente tiveram seu negócio fechado. São eles: a culpa do governo, da inflação, do mercado, dos concorrentes, dos fornecedores, dos juros altos cobrados pelos bancos, e da infidelização dos clientes. Chér (1991) afirma que a inexperiência com o ramo dos negócios, é um dos motivos que levam as empresas ao fracasso, muitas vezes, precocemente. A falta de competência administrativa, também é mencionada por este autor, que afirma que, ocorre do empreendedor conhecer o ramo, mas não saber administrar/gerenciar.

Nesse sentido, torna-se pertinente lembrar que nem todo o empreendedor foi capacitado formalmente para abrir um negócio. E, mesmo se tratando daqueles que passaram por cursos de graduação em administração, muitas vezes, o que ocorre é que estes não são formados adequadamente no que se refere aos aspectos empreendedores, visto que há uma ênfase na teoria em detrimento da prática, observada em tais cursos.

Variáveis de ordem psicológica, também colaboram para o fracasso das empresas, segundo Chér (1991). “A falta de resistência e a incapacidade de assumir riscos, não podem fazer parte do espírito empreendedor. A não capacidade de se conviver com longos períodos de dificuldades pode ser fatal.” (CHÉR, 1991, p. 22). Segundo Mattar (1988), existem fatores externos e internos que levam a empresa ao fracasso.

Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora do seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência (MATTAR, 1988).

Dentre os motivos externos abordados por Mattar (1988), destaca-se o chamado ‘efeito sanduíche’, em que as pequenas empresas compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes, ficando na situação em que os preços de compra são impostos pelos fornecedores e os preços de venda são impostos pelos clientes. O baixo volume de crédito e financiamento disponível, e a mão-de-obra desqualificada também são fatores determinantes para o fracasso das empresas (MATTAR, 1988). Em relação aos fatores externos citados por Mattar (1988), Chér (1991) lembra que, é importante por parte do empreendedor, demonstrar segurança e credibilidade juntos às instituições financeiras, a fim de obter maior volume de recursos. Já dentre os fatores internos, Mattar (1988) lança a idéia de Drucker das empresas ‘anãs’.

A empresa ‘anã’ é pequena porque sofreu alguma distorção estrutural durante sua implantação ou durante o seu desenvolvimento, que em muitos casos é irreparável. Em função disso, ela é ineficaz e tem propensão a minguar cada vez mais até desaparecer, pois não reúne condições de enfrentar a concorrência com sucesso e muito menos de permanecer sintonizada com as contínuas mudanças ambientais (MATTAR, 1988).

Os outros fatores internos são: o desencontro dos objetivos da empresa com os interesses do empresário, e a falta de recursos financeiros para tocar o negócio. Finalmente, o

último fator interno, resultante segundo Mattar (1988), de um fator externo, remete-se à inadequada formação e noção sobre o negócio, onde o empresário não sabe lidar com determinadas situações e problemas. Para Pereira (1995), os fatores do fracasso são quase uma imagem reversa dos fatores do sucesso, ele conclui que o empreendedor muitas vezes deixa de utilizar suas características pessoais e os instrumentos que tem sob seu controle para gerir de maneira correta.

### 3 METODOLOGIA

De acordo com Silva e Menezes (2000) a pesquisa do ponto de vista qualitativo, considera uma relação entre o mundo real e o sujeito da pesquisa, não respondendo às questões em números, mas sim a partir de uma análise indutiva. Classificando esta pesquisa em relação aos seus objetivos, tem-se uma pesquisa de caráter exploratório. Isto porque segundo Gil (2009) estas pesquisas geralmente aprimoram idéias, e envolvem na maioria das vezes levantamento bibliográfico, entrevistas com quem já tem experiência com o problema pesquisado e análises de exemplos que motivem e facilitem a compreensão. Pode-se dizer ainda que, esta pesquisa é também descritiva quanto aos seus objetivos. Isto porque neste estudo, descrevem-se os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso das MPES, bem como o perfil dos empreendedores que estão à frente desses negócios. Ao confrontar a visão teórica com os fatos da realidade, Gil (2009) afirma que é preciso determinar um modelo conceitual, denominado delineamento.

Já os estudos de casos, são definidos por Gil (2009, p.54) como: “[...] o estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. O autor trata ainda da crescente utilização de estudos de caso por diferentes propósitos. No caso deste estudo, pode-se considerar a preservação do caráter unitário do objeto de estudo, como sendo um deles. De acordo com Mattar (2001), os estudos de caso selecionados auxiliam a aprofundar o conhecimento de problemas não suficientemente definidos. Tem-se neste estudo dois casos a serem estudados, com empresas distintas.

A primeira empresa analisada é a Empresa  $\alpha$ , que se enquadra nos padrões de empresa de pequeno porte, segundo o critério de número de funcionários. Atua no ramo alimentício e localiza-se no bairro Praia do Canto em Vitória, Espírito Santo. A empresa possui 22 funcionários e é administrada por Khemel, que é graduado em Administração. Está no mercado desde dezembro de 2008, a entrevista foi feita em maio de 2010.

A segunda empresa analisada é a Empresa  $\beta$ , esta também se enquadra nas empresas de pequeno porte, segundo o critério de faturamento. Foi lançada no mercado em 2006. Anteriormente, o estabelecimento era uma loja de artigos masculinos. Mais tarde, em dezembro do mesmo ano, o ponto foi dividido para a loja e uma lanchonete. Oito meses depois, a loja foi extinta, expandindo-se a lanchonete que se transformara em um bar, até dezembro de 2009, ano do seu fechamento. Khalil, o empresário que é graduado em Administração, colaborou com este estudo, relatando alguns aspectos que contribuíram para o fechamento da empresa.

Estas empresas foram selecionadas pelo pesquisador, a fim de demonstrarem a realidade do que é expresso pelos autores e apresentado no referencial teórico deste trabalho. O objetivo desta escolha esteve em aprimorar e ganhar mais conhecimentos sobre o assunto, sem evidenciar, contudo, a representatividade de uma população, considerando a natureza qualitativa do estudo, conforme já mencionado.

A coleta dos dados desta pesquisa foi *in loco*, por meio de entrevistas pessoais com os empresários. As entrevistas foram semi-estruturadas, com o intuito de obter informações sobre os negócios, sobre os empreendedores, e também sobre a visão que os mesmos possuem

a respeito de sucesso/fracasso empresarial. De acordo com Lakatos e Marconi (2006) entrevistas semi- estruturadas são: “[...] quando o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. É uma forma de explorar mais amplamente a questão” (LAKATOS; MARCONI, 2006, p.279).

Para facilitar o trabalho do pesquisador, e proporcionar mais tranquilidade aos entrevistados, alguns recursos foram utilizados nas entrevistas, como: roteiros impressos para melhor acompanhamento e desenvolvimento da entrevista e um gravador, que facilita o entrevistador e o entrevistado para seguirem de maneira mais fluente, e sem interrupções, uma vez que, com a entrevista gravada, o pesquisador pode retornar com calma às respostas, e analisá-las cuidadosamente. Em uma primeira reunião, no mês de Abril de 2010, foi relatada aos sujeitos da pesquisa, uma explicação sobre este trabalho, bem como a importância de suas participações, por meio dos estudos de casos, para enriquecer e desenvolver de maneira mais completa o estudo.

Os roteiros de entrevistas abordaram questões de caráter pessoal dos empreendedores, dados referentes às empresas em estudo bem como questões relacionadas ao que foi visto no referencial teórico. Dentre estas questões, pode-se mencionar: motivações para abrir uma empresa; características empreendedoras; identificação de oportunidades para iniciar o negócio; a importância do plano de negócios; a determinação e a captação de recursos; a gestão da empresa; e fatores considerados de sucesso/insucesso.

Ao empresário que já tivera suas atividades encerradas (empresa fechada), além das perguntas relacionadas aos temas citados, coube também a apresentação de todo o processo de abertura e fechamento da empresa, assim como algumas perguntas direcionadas exclusivamente a ele, que não se enquadram no caso da Empresa  $\alpha$ .

O tratamento dos dados foi realizado por meio de análise qualitativa, porque conforme Trivinos (1987), esse método objetiva conhecer a realidade segundo a perspectiva dos sujeitos participantes da pesquisa. Para Miles e Huberman (1984) é importante que seja feita a redução dos dados, selecionando, simplificando e transformando esses dados para que o pesquisador possa chegar a uma conclusão desejada. A abordagem desse estudo de casos é qualitativa, em que não há restrição em relação ao método ou técnicas utilizadas (MINAYO, 2000).

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

As duas empresas analisadas e pesquisadas são: as empresas  $\alpha$  e  $\beta$ . Primeiro menciona-se algumas características e informações gerais sobre as empresas, a fim de obter-se uma noção e aproximação maior com os sujeitos das pesquisas. Em seguida, a partir das informações coletadas nas entrevistas, faz-se uma análise dos dados com o referencial teórico, e realiza-se um emparelhamento para saber se o que acontece na realidade e no cotidiano dos empresários estudados, condiz com o que foi abordado no referencial teórico.

### 4.1 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA $\alpha$

A empresa  $\alpha$  do ramo alimentício, pode ser classificada como empresa de pequeno porte, de acordo com o SEBRAE, em que o critério adotado relaciona-se ao número de funcionários na empresa. Esta, possui 22 empregados, e foi criada em dezembro de 2008. Especializada em lanches, seu cardápio conta com sanduíches diversos e bem elaborados, além de bebidas, sobremesas e almoço executivo durante a semana. De acordo com o empresário, as principais motivações que o levaram a abrir a empresa, foram:

- O fato de já ter sido sócio, por um período, de uma empresa do setor alimentício, ressaltando porém, que, apesar do ramo ser o mesmo as empresas não são muito semelhantes;
- Outra motivação foi a própria identificação de oportunidade que teve. Ele afirma que viu a

oportunidade de abrir o restaurante em Vitória, visto que na cidade não há nada parecido, nem mesmo específico como a Empresa  $\alpha$ ; - Ele ressalta ainda, o sucesso percebido nesses tipos de empreendimentos em outros estados e países. Neste aspecto, pode-se afirmar que a preocupação lucrativa teve relevância nas suas motivações, podendo concordar com o que foi exposto por Azevedo (1992), que afirma que além de qualquer interesse há uma motivação principal, que é o interesse lucrativo; - O desejo de ter e administrar o próprio negócio também colaborou na decisão de se tornar empresário.

Desta forma, pode-se observar quais foram as principais motivações que levaram o empresário a abrir a empresa, indo ao encontro do que foi exposto no referencial teórico, onde Azevedo (1992), Faria e Tachizawa (2010), demonstram estas como algumas das principais e mais comuns motivações. Em relação ao empreendedor, Khemel afirma que, o conhecimento que adquiriu no curso de graduação em Administração lhe ajudou muito, além dos cursos realizados para se inteirar e conhecer melhor o ramo, como: o EMPRETEC (Formação de Empreendedores), do SEBRAE, e cursos voltados ao setor de alimentação, no SENAC (Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial). A persistência, a inovação e a preocupação com o futuro da empresa também são características deste empresário, o que confirma a classificação de Dornelas (2001) em relação as habilidades requeridas ao empreendedor, classificadas em habilidades técnicas, gerenciais e pessoais.

Como mencionado, a identificação de uma oportunidade no momento em que se pensou em abrir a empresa, ocorreu a partir do desejo de ter e gerir o próprio negócio. Na busca por algo diferente, o empresário viajou e buscou idéias que ainda não tinham sido empreendidas na cidade, utilizando a técnica de análise de oportunidades, que Azevedo (1992) defende. Dois fatores, dos que foram mencionados pelo autor, se enquadram no caso da empresa  $\alpha$ : 1) A necessidade dos consumidores- visto que a empresa foi montada a partir da análise e observação feita de que os consumidores ainda não tinham, mas gostariam de ter um serviço deste tipo; 2) Aperfeiçoamento de Negócios- o empresário além de trazer algo inédito para a cidade, aperfeiçoou o que seus supostos concorrentes apresentavam como falhas.

Vale ressaltar que, em relação aos concorrentes, a empresa ainda não se preocupa muito, isto porque não existem no mercado da cidade, empresas com o mesmo objetivo e foco que a Empresa  $\alpha$ . As outras lanchonetes, que vendem produtos na mesma linha que a empresa, segundo o proprietário não os afetam diretamente, pois considera que seus produtos possuem maior qualidade, e o ambiente do restaurante é diferenciado. Ainda em relação à identificação de oportunidade, pode-se afirmar que o empresário se espelhou em uma empresa semelhante de fora, observou que a mesma obtinha sucesso, era sempre bem movimentada e estava crescendo.

[...] eu via que a empresa lá estava sempre crescendo, sempre cheia de consumidores, e via que aqui faltava uma empresa desse ramo (Khemel).

Em relação ao planejamento, o empresário afirma que antes de abrir o negócio, fez projeções, análises financeiras e pesquisas de mercado que lhe permitiram visualizar se lhe seria viável e rentável, ou não. O plano de negócio, ou plano de viabilidade econômica, foi feito a partir do conhecimento prévio que ele já possuía, tanto do curso de graduação, quanto dos cursos extras que fez, sem recorrer, portanto, diretamente a pessoas e empresas especializadas na projeção de plano de negócios. Alguns manuais e roteiros também o auxiliaram no planejamento. Khemel aponta que devido à falta de tempo, não mantém uma atualização com certa periodicidade do plano de negócios, porém afirma que, sempre que pretende lançar algum produto ou serviço novo da empresa no mercado, traça previamente um plano para aquele produto e/ou serviço, demonstrando se o mesmo será viável e rentável. Faz projeções financeiras, visualiza o custo que lhe causaria e traça o ponto de equilíbrio. Confirmando o que foi exposto no referencial teórico, tem-se que o empresário a partir do plano de negócio que desenvolveu previamente, sentiu-se mais seguro para abrir a empresa ou

lançar novos produtos e/ou serviços. O SEBRAE (s/d) garante que com o planejamento promove-se mais segurança e êxito ao empreendedor.

Neste aspecto, o único ponto que destoa da atitude do empreendedor em relação à teoria, refere-se à manutenção e atualização do plano de negócios. Por falta de tempo o empresário não o atualiza periodicamente, enquanto Chiavenato (2005) e Dornelas (2001) afirmam que esta atualização tem grande importância para a empresa e para o empreendedor, mostrando-lhe sempre a realidade.

A determinação e captação dos recursos necessários a uma empresa, é uma fase importante e requer atenção por parte do empresário, que definirá quem o ajudará na administração, que recursos utilizará, bem como a quantidade que lhe será necessária. O bom gerenciamento também conta para o sucesso e manutenção da empresa, garantindo decisões mais firmes e assertivas. Em relação aos recursos financeiros utilizados para abrir a Empresa  $\alpha$ , o empresário utilizou 30% do capital próprio, e 70% de capital de terceiros. Estes foram obtidos: parte com os pais, e parte com financiamentos em instituições financeiras, no nome da empresa. Os financiamentos foram feitos no máximo em 18 meses, e estão terminando de serem quitados. Para manter o negócio, utilizam-se recursos da própria empresa, administrando de maneira cuidadosa o capital de giro, sem se fazer necessário até então, recorrer a empréstimos. De acordo com Pereira (1995), esta é uma qualidade do empreendimento na área financeira, ele afirma que a utilização do capital próprio e de terceiros de maneira eficiente, e o reinvestimento dos lucros são qualidades positivas ao empreendedor e ao negócio, que podem garantir o sucesso dos mesmos.

Pessoas e ferramentas também auxiliam na vida das empresas. Na Empresa  $\alpha$ , além do próprio dono, que já possui alguns conhecimentos e habilidades para o negócio, conta-se com a ajuda de uma pessoa para a área de recursos humanos, uma empresa terceirizada que se responsabiliza por treinamentos aos funcionários mensalmente e por visitas e inspeções semanais, além de uma nutricionista para auxiliar na elaboração do cardápio. Há também uma pessoa responsável pela área de relações públicas da empresa. A gestão financeira fica por conta do próprio empresário, que possui um pouco de conhecimento e experiência por já ter trabalhado na administração da empresa da família. O empresário também já administrou uma loja que possuía, e foi sócio de um bar. Toda a experiência e conhecimento adquiridos ao longo do tempo contribuíram para que ele esteja à frente do seu negócio, não sendo necessário até o momento, contar com a ajuda de alguém especializado para esta área. Logo, pode-se confirmar o que é proposto por Dornelas (2001), que afirma que uma rede de contatos é importante e útil à empresa, que saberá identificar em que aspectos precisa-se de assessoria, contando com ajuda externa e promovendo o desenvolvimento do negócio.

Chiavenato (2005), se posiciona a favor da preparação e treinamento da equipe, afirmando que habilidades e conhecimentos necessários, são essenciais em cada área da empresa. Pereira (1995) também menciona algumas características do empreendedor e do empreendimento que segundo ele constituem uma base para o sucesso. Em relação ao empreendedor, têm-se: a motivação e persistência para realizar, a criatividade, a autoconfiança, a capacidade de assumir riscos, delegar tarefas e prever futuras tendências, bem como saber liderar e orientar a equipe. Dentre essas características, algumas foram mencionadas pelo empresário da Empresa  $\alpha$ , quando questionado sobre os fatores que para ele levam uma empresa ao sucesso, são elas: planejamento, trabalhar de forma correta, saber o público que se quer atingir e ter foco.

Outros fatores contribuem para o sucesso de uma empresa no mercado. No estudo realizado pelo SEBRAE (2007), os organizadores afirmam que aqueles empresários que são melhor qualificados, sabem lidar e administrar melhor a empresa e os problemas decorrentes da mesma.

Para Khemel a qualificação do empresário também interfere no sucesso ou insucesso da empresa, indo ao encontro do que foi visto e afirmado pelos organizadores do estudo do SEBRAE (2007) em: “Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.” O empresário afirma que, o curso de Administração lhe deu mais conhecimentos e noção nas áreas financeira, de pessoal, de logística e administrativa em geral, afirmando que, os que não possuem uma qualificação terão mais dificuldades no momento de se comandar o negócio. Quando questionado sobre o que ele considera ser sucesso empresarial, o empresário diz que para ele:

É ver o estabelecimento dar lucro, e também ver a empresa crescer e ser bem vista no mercado, recebendo elogios e tendo um feed-back positivo (Khemel).

Pelissari (2002) em seu estudo, já abordado anteriormente, avaliou o que media o sucesso para os entrevistados. Os empresários responderam: a boa aceitação do produto, o lucro obtido, a taxa interna de retorno e a necessidade de ampliar o mercado. O autor considerou os fatores mencionados importantes, porém, obsoletos. Desta forma, ao relacionar o posicionamento de Pelissari (2002), com o que foi exposto pelo dono da Empresa  $\alpha$ , tem-se que os fatores citados são importantes, mas não suficientes.

Em relação ao fracasso, Khemel considera a falta de empenho e de cuidados do empreendedor para com os funcionários e fornecedores, fatores que contribuem para o insucesso. Na sua visão, é essencial o comprometimento, a presença e o comando do dono nos seus negócios. Pereira (1995) posiciona os fornecedores, como foi citado acima, como um fator externo que pode levar uma empresa a fracassar. Em relação aos funcionários, Mattar (1988) detecta a mão-de-obra desqualificada como um determinante para o insucesso. Seguindo a mesma linha que se mensurou nos fatores que contribuem para o insucesso, tem-se a seguir as maiores dificuldades que o empresário tem para manter o negócio: os fornecedores e a mão-de-obra desqualificada. O entrevistado afirma que, mesmo com treinamento e assessoria, de vez em quando se depara com problemas que são causados pelos funcionários, como por exemplo: erro no pedido e conseqüentemente insatisfação do cliente. O absentismo e a falta de comprometimento também são mesurados.

No estudo do SEBRAE (2007), a carga tributária foi mencionada como o fator mais impactante para o fechamento das empresas. Este fator também foi citado pelo empresário da Empresa  $\alpha$ , que apesar de se enquadrar no SIMPLES - visto anteriormente como uma facilidade aos micro e pequenos empresários - não vê muitos benefícios, e acha que ainda assim as obrigações fiscais são muito elevadas. Demais fatores políticos e econômicos também interferem nos negócios de alguns empresários. Para o empresário, os juros altos são um fator econômico que interfere e prejudica, no momento em que se faz compras de equipamentos para a empresa, por exemplo.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA EMPRESA $\beta$ .

Aborda-se agora um pouco da história da Empresa  $\beta$ , também do ramo alimentício, que atuava em média com 13 funcionários. Foi criada em Dezembro de 2006, e encerrou suas atividades em Dezembro de 2009. Assim, esta empresa será estudada a fim de analisar o que contribuiu para que a mesma fechasse. A seguir, tem-se um breve histórico de como ela surgiu. Antes de surgir a Empresa  $\beta$ , no mesmo ponto tinha-se uma loja de artigos masculinos, sob o comando de Khalil e Khemel. Em 2006, um amigo do empresário Khalil, teve a idéia de abrir a Empresa  $\beta$ , esta seria uma lanchonete, com comidas mais saudáveis e naturais, e que funcionaria no período da tarde até a noite. Interessados na idéia, montaram o novo negócio em sociedade com o amigo que dera a idéia inicial. O local escolhido foi o próprio ponto da loja, visto que a localização era privilegiada. Assim, a loja que funcionava em duas salas passou a funcionar em uma, cedendo espaço à lanchonete. Com oito meses de funcionamento, viu-se a necessidade de ampliar o restaurante, fechando, portanto, a loja de

artigos masculinos e ficando apenas com a Empresa  $\beta$ . Esta, agora, ficara sob o comando de Khalil e o sócio que tivera a idéia inicial.

Em relação às motivações que levaram o empresário a abrir a Empresa  $\beta$ , tem-se o próprio entusiasmo e otimismo diante da idéia do sócio de trazer algo diferente e que parecia ser mais rentável que a loja de artigos masculinos. A oportunidade em relação à localização que se tinha também foi um fator muito relevante, e ainda o desejo de continuar a gerir seu próprio negócio, apesar do mesmo já estar à frente da loja, também contou. Assim, concorda-se mais uma vez com o que foi exposto por Azevedo (1992), onde este reconhece estas motivações, mas afirma que o interesse lucrativo é a motivação principal dos empresários. Vale lembrar que, a proposta inicial da Empresa  $\beta$ , era ser uma lanchonete com sanduíches, sucos e alimentos mais naturais e diferenciados. Viu-se a oportunidade de abrir o negócio naquele local em virtude da boa localização e do elevado fluxo de pessoas que passavam sempre por ali. A idéia também previa o funcionamento durante o período da tarde e da noite, sem se estender pela madrugada. Porém, após abrir o negócio sem um planejamento inicial, como o próprio Khalil relatou na entrevista, a empresa foi ganhando proporções que não se imaginava. O funcionamento passou a se estender pela madrugada, em virtude da própria concorrência que tinha ao seu redor como: bares maiores e boates. Havia ainda, uma grande procura por parte dos clientes – que chegavam à Empresa  $\beta$ , perto do horário previsto de fechar, inicialmente – por produtos que não eram o foco do negócio, como: bebidas alcólicas e aperitivos. Assim, com o tempo viu-se a necessidade de se ampliar o negócio, em virtude do número de pessoas que freqüentavam o local e o que estas desejavam e buscavam. Após oito meses de funcionamento ocorreu esta ampliação, encerrando as atividades da loja e ampliando as da Empresa  $\beta$ .

Para a abertura desta empresa em dezembro de 2006, tem-se que os recursos financeiros utilizados no negócio foram dos próprios empresários. Apenas fez-se necessário utilizar capital de terceiros no momento em que se optou por expandir o negócio. Um empréstimo inicial foi feito e utilizado na obra de ampliação e no capital de giro da empresa. Assim, daí para frente, Khalil afirma que a empresa girava com o próprio capital. Vale ressaltar também que, em relação à captação desses recursos, não houve muitas dificuldades, isto porque a empresa já possuía um histórico positivo junto aos bancos e vinha se desenvolvendo no mercado.

O empresário Khalil, graduado em administração, apesar de já trabalhar no comércio, não possuía experiência neste ramo, ele realizou alguns cursos na área de empreendedorismo, mas nada específico no ramo alimentício. Seu sócio também não possuía experiência. Os mesmos utilizaram da força de vontade e coragem para seguir com a empresa e aprender com a administração da mesma, sem contar também com a ajuda de pessoas especializadas em determinados assuntos para lhes ajudar na administração do negócio. Ao se analisar o que foi visto até aqui e o que a teoria nos mostra, tem-se para Dornelas (2001) que o processo empreendedor é composto de quatro fases. Dentre elas, a identificação de uma oportunidade, o desenvolvimento do plano de negócios e a captação dos recursos necessários que já foram analisadas. Desta forma, pode-se compreender que apesar de terem identificado uma oportunidade em um local favorecido e que já possuíam, o plano de negócios não foi prioridade para os empresários antes de se abrir a empresa. Assim, deixou-se passar a etapa que talvez seja essencial para o sucesso dos negócios, isto porque, de acordo com dados do SEBRAE (s/d), o planejamento além de garantir mais segurança aos empreendedores traça um retrato do mercado e do negócio.

Logo, observa-se que a ausência do planejamento antes de abrir a empresa atingiu de alguma forma a Empresa  $\beta$ , já que não se visualizou por exemplo que a mesma teria esta expansão e os clientes buscariam por outros produtos. Possivelmente, se houvesse sido

traçado este planejamento previamente, observar-se-iam os caminhos que a empresa poderia tomar. O SEBRAE/SP, também menciona alguns benefícios que o plano de negócios pode promover ao empreendedor. Dentre os diversos citados no referencial teórico, ganha destaque o item: “noção prévia do funcionamento da sua empresa”. Isto porque, como foi visto, o empreendedor não pretendia trabalhar no período da noite, mas, em virtude da demanda, que modificou o foco do seu negócio, esta situação fez-se necessária.

Khalil afirma que suas rotinas de trabalho passaram a ser de 16 a 18 horas por dia, reduzindo muito seu convívio social e seus momentos particulares. Os únicos planejamentos que foram feitos na empresa ocorreram depois que a mesma já estava em funcionamento, traçando-se estratégias de marketing para divulgar a empresa e calculando necessidade de capital de giro em alguns momentos. Assim, a partir deste planejamento feito no decorrer da vida da empresa, pode-se prever o quanto seria necessário para a expansão do negócio.

Sobre a responsabilidade de Khalil, ficavam: as áreas de pessoal, marketing, compras e controle de estoques. Seu sócio se responsabilizava pela área financeira. Mas, apesar desta divisão das tarefas na administração da empresa, os planejamentos, quando eram feitos, eram desenvolvidos e delegados pelos dois, que por já possuírem um conhecimento prévio de administração -da graduação- não tiveram muitas dificuldades. Observa-se, portanto, que apesar da empresa ter captado recursos financeiros, não se visualiza na empresa pessoas especializadas para cuidar de cada área. De acordo com o empresário, isto ocorreu pelo fato de ser uma empresa de pequeno porte, e as dificuldades para se ter e pagar estes especialistas, serem maiores. Ao contrário, Chiavenato (2005), afirma sobre o fato de pequenos empresários administrarem o negócio de maneira intuitiva. Ele destaca que dificuldades começam a aparecer quando a empresa começa a crescer, como foi o caso da Empresa  $\beta$ , fazendo-se necessário contar com os especialistas, que têm habilidades específicas para cuidar de cada área, principalmente da área financeira.

A última fase do processo empreendedor, segundo a divisão de Dornelas (2001), trata do gerenciamento da empresa criada. Viu-se até aqui que, a gestão no negócio ficava por conta dos dois sócios, que tinham diferentes atividades que lhes eram atribuídas. Porém, em 2008, Khalil passou a administrar a empresa sozinho, sem mais contar com um sócio no gerenciamento da empresa. Apesar do conhecimento adquirido ao longo desses dois anos, o empresário encontrou muitas dificuldades no último ano do negócio. Gerir a empresa sozinho lhe custou mais trabalho e tempo, logo, sem conseguir dar conta de todas suas atividades, fechou a empresa em Dezembro de 2009. Focando o último assunto abordado do referencial teórico, pôde-se analisar na entrevista realizada com o empresário, alguns fatores que para ele contribuem para o sucesso ou fracasso das empresas. Assim, pode-se emparelhar o que relatam os estudiosos, e o que foi exposto pelo sujeito da pesquisa.

Para Khalil, sucesso empresarial não é apenas ter retorno financeiro. Ele aborda a questão de que hoje, o mercado está muito informatizado, e que existem empresas que possuem forte capital de giro, o que aumenta a competitividade entre as mesmas. Sendo assim, estar inserido neste mercado, buscando e disputando espaço, é para ele, um sucesso para a empresa. Se manter no mercado com liquidez e solvência também é um aspecto de sucesso para o empresário. Outros fatores de sucesso mencionados foram: a experiência e o conhecimento do ramo em que se atua. Neste aspecto inclusive, há uma ressalva por parte do entrevistado que demonstra que a falta de conhecimento, experiência e planejamento afetaram a empresa e os empresários, que viram seu negócio mudar de foco, em virtude da demanda que tinham naquele local. Com isto, foram surpreendidos quanto às suas jornadas de trabalho que se tornaram estressantes, e viram também pouco retorno no que foi inicialmente proposto como o foco do restaurante, que eram os lanches. A experiência, dedicação, o foco, e ainda, o empenho por parte de toda a equipe, foram citadas na entrevista como fatores que contribuem para o sucesso das empresas hoje. Da mesma forma, estes fatores são defendidos por Pereira

(1995), quando este menciona algumas qualidades do empreendedor e do empreendimento que contribuem ao sucesso nos negócios. Assim, tem-se para este autor, que a motivação e a persistência para atingir os objetivos, estão dentre algumas das características do empreendedor de sucesso. Já a dedicação e o envolvimento da equipe, como qualidades do empreendimento.

As maiores dificuldades que o empresário teve durante a administração da Empresa  $\beta$ , foram a mão-de-obra desqualificada, de acordo com o empresário, a falta de profissionalismo, a rotatividade e a falta de comprometimento dos funcionários que era a maior dificuldade para se lidar, pois muitos faltavam e não avisavam. Para corrigir estes déficits, era necessário contatar outros profissionais, que, sem vínculo empregatício, prestavam serviços por um dia ou outro.

Alguns fatores políticos e econômicos também lhe trouxeram certas dificuldades no decorrer desses três anos. Em 2008 a Ação da Lei Seca, que punia os condutores que estivessem dirigindo sobre efeito de álcool, prejudicou um pouco o movimento dos bares e restaurantes, principalmente no período da noite. Crises econômicas também afetaram significativamente o mercado, logo que se desencadearam. Outro fator que contribuiu também na diminuição do movimento da Empresa  $\beta$ , que agora se tornara um bar, foi o fechamento de duas boates, que ficavam próximas ao estabelecimento. De acordo com Khalil, em virtude destes acontecimentos, o movimento diminuiu cerca de 30%, na época. Não se pode negar que a concorrência é um fator que atinge os negócios, seja direta ou indiretamente. Em relação a este fator, o empresário investia em valorizar o bar com características próprias, no ambiente e nos serviços que eram oferecidos. Faziam-se algumas promoções durante a semana, e colocavam-se algumas atrações, como música ao vivo. Ele afirmou que realizava estas ações para tentar sair na frente da concorrência, já que esta possuía outras vantagens competitivas, como: capital de giro maior, contatos com grandes fornecedores e descontos e forma de pagamentos melhores na hora de se fazer uma compra, por exemplo. O que tornava a concorrência muitas vezes desleal. Pereira (1995) cita alguns fatores que geralmente são mencionados por empresários que já tiveram suas empresas fechadas, e os classifica como fatores externos que contribuem para o insucesso das empresas. Dentre os fatores citados e as dificuldades que foram consideradas pelo empresário em estudo, tem-se em comum os seguintes: o governo, o mercado, os concorrentes e a ausência de fidelização dos clientes. Chér (1991) menciona também, que a inexperiência com o ramo, e de fatores de ordem psicológica, podem afetar o sucesso das empresas. Estes últimos, remetem-se à própria capacidade e dificuldade do empreendedor em lidar com situações mais complexas que exigem mais persistência e paciência.

Para concluir a análise da Empresa  $\beta$ , questionou-se ao empresário onde ele considera que errou para que a empresa fechasse, ou mesmo o que ele acredita que levou a este acontecimento. Procurou-se verificar também quais ações o empreendedor tomaria hoje, para evitar que esta situação se repetisse. Retomando o que já foi analisado até aqui, tem-se que para o empreendedor a falta de planejamento com uma visão de futuro para o negócio foi um dos fatores principais que levaram ao fechamento da empresa. Ele justifica este fato, pelo próprio rumo que o negócio tomou, perdendo sua identidade e sendo “forçada” a mudar de foco para se manter no mercado, tudo por conta da demanda que se tinha. Como consequência negativa, sentida diretamente pelo empresário, ele cita a alta jornada de trabalho. Em relação ao aspecto mencionado, de se ter noção do futuro da empresa, o SEBRAE/SP, afirma que um dos benefícios de se realizar um Plano de Negócios antes de se empreender, consiste na visão de pontos fortes e fracos que o mesmo pode vir a apresentar.

Diferente do que vivenciou na Empresa  $\beta$ , atualmente, Khalil afirma que é preciso ter foco e saber onde se pretende chegar e o que se almeja ter de retorno, quando se deseja abrir

uma empresa. Reconhece também a importância de se ter um conhecimento do mercado, da concorrência e das necessidades financeiras que lhe serão demandadas. Hoje, o empresário planeja um novo negócio no ramo alimentício, e acredita que, com a experiência que adquiriu, o planejamento que tem feito previamente, e principalmente, a importância que tem dado ao foco que se deseja, terá futuramente uma empresa mais sólida e fiel ao que se objetivou, podendo se inserir no mercado com mais consistência e maturidade.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observou-se que a mortalidade das empresas de micro e pequeno porte é muito comum. Assim, deu-se início a uma pesquisa, baseada em dois estudos de casos, a fim de compreender quais fatores ligados à empresa e ao empreendedor que contribuem para o sucesso ou insucesso dos empreendimentos. A partir destes estudos de caso, pôde-se concluir e verificar o que os empresários realizaram ao longo dos anos de empresa, para que as mesmas obtivessem o sucesso ou insucesso. Por isso, optou-se por escolher uma empresa que ainda se mantém no mercado, e outra que já encerrou suas atividades.

Partindo da análise da Empresa  $\alpha$ , tem-se que a maioria das atitudes realizadas ao longo dos anos pelo empresário Khemel, tiveram organização e foco no que se deseja realizar. Ao emparelhar os dados coletados com o referencial teórico, observou-se que além das qualidades que são positivas ao empreendedor, há na empresa características benéficas para o sucesso.

A qualificação, organização, dedicação e a capacidade de assumir riscos e de inovar no negócio, são algumas das qualidades positivas observadas no empreendedor. Já em relação aos negócios, além da identificação da oportunidade para sua abertura, houve o planejamento, que se conclui como uma ferramenta essencial ao negócio, pois além de garantir mais segurança ao empreendedor, prevê uma análise futura da empresa. Os recursos utilizados na empresa e o gerenciamento da mesma, também justificam o sucesso da Empresa  $\alpha$ , que encontra-se no mercado até os dias de hoje.

Em contrapartida, a Empresa  $\beta$  vem demonstrar quais fatores contribuíram para o seu insucesso. Após análise cuidadosa dos dados, observa-se que por parte da organização do negócio ocorreram algumas falhas, faltando foco e principalmente planejamento do negócio. Em relação ao empreendedor, tem-se que apesar do mesmo possuir qualificação para área de gestão de empresas, o mesmo não tinha conhecimento do mercado e do ramo em que estava atuando.

A identidade da Empresa  $\beta$  não foi mantida durante os três anos de funcionamento, visto que o foco mudou em função de uma demanda, isto demonstra que, apesar do empenho por parte dos empresários, que tentavam inovar e se diferenciar para se manter no mercado, o desconhecimento e a inexperiência contribuíram negativamente para o negócio, que encerrou suas atividades não por problemas financeiros, mas por questões de qualificação dos empresários, que não estavam preparados para gerenciar a empresa, em virtude do próprio destino que esta ganhou.

Assim, considera-se que esta pesquisa contribuiu para se conhecer melhor os fatores que podem afetar o sucesso ou insucesso das empresas, bem como para se observar duas realidades mais próximas e analisar se, o que foi demonstrado por estudiosos, aplica-se no cotidiano. Não se pode, contudo, generalizar o resultado desta pesquisa a todas as micro e pequenas empresas, uma vez que cada uma possui uma realidade distinta e estão expostas a condições ambientais, externas e internas diferentes. Pretende-se, de qualquer forma, que esta pesquisa possa auxiliar no conhecimento de estudantes, professores, empresários e interessados neste assunto.

## 6. REFERÊNCIAS:

- AZEVEDO, João H. **Como Iniciar uma Empresa de Sucesso**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 1992.
- CHÉR, Rogério. **A gerência das pequenas e médias empresas: o que saber para administrá-las**. São Paulo: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2009.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2006.
- MATTAR, Fauze Najib. **Os motivos que levam as pequenas empresas a morte**. Disponível em: <<http://www.fauze.com.br/htm/Artigos.aspx?ano=1988>>. Acesso em 07 mai. 2010.
- \_\_\_\_\_, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MORRIS, M. J. **Iniciando uma pequena empresa com sucesso**. São Paulo: Ed. Makron, McGraw-Hill, 1991.
- MINAYO, M.C.S. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Rio de Janeiro: Vozes, 2000.
- MILES, Matthew B.; HUBERMAN, A. Michael. **Qualitative data analysis: a sourcebook of new methods**. Beverly Hills, CA: Sage, 1984.
- PELISSARI, Anderson Soncini. **O Perfil de qualificação profissional dos funcionários das pequenas empresas do ramo de confecções da Glória, Vila Velha – ES**. 2002. 151 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- SC, 2002.
- PEREIRA, Heitor José. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- ROCHA, Marcelo. Microempresas no Brasil: análise do período de 1984 a 2005. **Revista Eletrônica de Administração**. Disponível em: <<http://www.read.ea.ufrgs.br/edicoes/busca.php>>. Acesso em 24 mar. 2010.
- SEBRAE. **As micro e pequenas empresas na economia**. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/conhecendo\\_mpe/mpe\\_numero/pequena\\_empresa\\_economia](http://www.sebraesp.com.br/conhecendo_mpe/mpe_numero/pequena_empresa_economia)>. Acesso em 24 mar. 2010.
- SEBRAE. **Entrevista com Marília de Sant'Anna Faria (Técnica no SEBRAE/RJ), e Takeshy Tachizawa (professor da Fundação Getúlio Vargas)- Criação de novos negócios - Gestão de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://www.sebraerj.com.br/data/Pages/SEBRAE96E056A5PTBRIE.htm>>. Acesso em 20 mar. 2010.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil, 2003-2005**. Disponível em: <<http://www.biblioteca.sebrae.com.br>>. Acesso em 18 mar. 2010.
- SEBRAE-DF. **O que é gestão financeira**. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/uf/distrito-federal/empreendedor-individual/planejar/copy\\_of\\_financas](http://www.sebrae.com.br/uf/distrito-federal/empreendedor-individual/planejar/copy_of_financas)>. Acesso em 05 mai. 2010.
- SILVA, Édna Lucia de; MENEZES, Estera Muskat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. 2000. 118p. Programa de Pós- Graduação em Engenharia de Produção- Laboratório de Ensino a Distância, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis- SC, 2000.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. SP: Atlas, 1987.