

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO - ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

EMPREENDEDORISMO E A CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS PELOS
***DEKASSEGUIS*: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO NOROESTE DO PARANÁ**

FRANCISCO TERUO NAKAHATA

CURITIBA

2009

FRANCISCO TERUO NAKAHATA

**EMPREENDEDORISMO E A CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS PELOS
DEKASSEGUIS: ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS NO NOROESTE DO
PARANÁ**

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em Administração do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Rivanda Meira Teixeira

**CURITIBA
2009**

DEDICATÓRIA

Pelo apoio incondicional, compreensão, paciência e incentivo nos momentos de desânimo e dificuldades em cada etapa dessa minha caminhada de estudos dedico este trabalho a minha esposa Vânia, aos meus filhos Natália e Leonardo e aos meus pais Coiti e Rosa (*in memoriam*).

AGRADECIMENTOS

À Deus...porque sem Ele nada nos é possível!

A minha esposa Vânia, maior incentivadora dessa minha caminhada.

Ao meu Pai Coiti por sempre acreditar em mim.

Aos meus filhos Natália e Leonardo pela compreensão dos inúmeros momentos de ausência.

Aos diversos amigos de Mestrado que fiz durante essa experiência, em especial aos “PNM”: Marcelo Arrebola e Roberval Kazuharu Koura.

À minha orientadora Prof^a Dra. Rivanda Meira Teixeira a quem posso com certeza chamá-la de MESTRE por compartilhar comigo seus conhecimentos além de guiar-me com segurança e sabedoria entre tantos caminhos.

Aos *dekasseguis* empreendedores dos seis negócios estudados que permitiram a realização da coleta de dados, tornando possível a concretização deste trabalho.

Às professoras, Dra. Maria Lúcia de Meza e Dra. Yára Lúcia Mazziotti Bulgacov, por participarem da banca examinadora e pelas enormes contribuições.

A FAFICOP/UFPR pela oportunidade concedida.

E a todos que contribuíram de alguma forma para a transformação desse sonho em realidade.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	VII
LISTA DE QUADROS.....	VIII
LISTA DE TABELAS.....	X
RESUMO.....	XI
ABSTRACT.....	XII
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA.....	03
1.2. OBJETIVOS DA PESQUISA.....	03
1.3. JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA.....	04
2. REVISÃO TEÓRICA.....	06
2.1. EMPREENDEDORISMO E O PROCESSO EMPREENDEDOR.....	06
2.2. A CULTURA NO EMPREENDEDORISMO.....	17
2.3. PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS.....	23
2.4. O MODELO DE GARTNER (1985).....	43
2.5. SUCESSO E FRACASSO.....	44
2.6. OS DEKASSEGUIS NO BRASIL E O EMPREENDEDORISMO.....	56
3. METODOLOGIA.....	60
3.1. QUESTÕES DE PESQUISA.....	60
3.2. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO.....	60
3.3. DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	62
3.4. CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS.....	65
3.5. DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS.....	67
3.6. CATEGORIAS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE.....	68
3.7. ANÁLISE DOS DADOS.....	70
3.8. LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	71
4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS.....	73
4.1. CASOS DE SUCESSO.....	73

4.1.1. Caso 1 de sucesso – Ótica Ebuti	73
4.1.1.1. Características do indivíduo	74
4.1.1.2. Características da organização	77
4.1.1.3. Características do ambiente	80
4.1.1.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa	83
4.1.2. Caso 2 de sucesso – Famsit	84
4.1.2.1. Características do indivíduo	84
4.1.2.2. Características da organização	88
4.1.2.3. Características do ambiente	92
4.1.2.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa	95
4.1.3. Caso 3 de sucesso – Móveis Popular	96
4.1.3.1. Características do indivíduo	96
4.1.3.2. Características da organização	101
4.1.3.3. Características do ambiente	104
4.1.3.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa	106
4.2 CASOS DE FRACASSO	107
4.2.1.Caso 1 de fracasso – Empresa Alfa	107
4.2.1.1. Características do indivíduo	107
4.2.1.2. Características da organização	112
4.2.1.3. Características do ambiente	114
4.2.1.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa	116
4.2.2.Caso 2 de fracasso – Empresa Beta	117
4.2.2.1. Características do indivíduo	117
4.2.2.2. Características da organização	121
4.2.2.3. Características do ambiente	124
4.2.2.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa	126
4.2.3.Caso 3 de fracasso – Empresa Gama	127
4.2.3.1. Características do indivíduo	127

4.2.3.2. Características da organização	129
4.2.3.3. Características do ambiente.....	131
4.2.3.4. Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa	132
5. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	134
5.1. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DE SUCESSO.....	134
5.2. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DE FRACASSO	147
6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS.....	157
REFERÊNCIAS.....	161

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 01 – Empreendedorismo: Um Campo Heterogêneo	12
FIGURA 02 – Características Associadas com Cultura	19
FIGURA 03 – O Contexto da Intencionalidade.....	25
FIGURA 04 – Etapas da Criação de um Negócio Próprio.....	26
FIGURA 05 – Modelo da Formação de uma Organização.....	29
FIGURA 06 – Modelo de Intenções.....	30
FIGURA 07 – Da Intenção para Ação: um Modelo Conceitual.....	31
FIGURA 08 – Fatores que Influenciaram o Processo Empreendedor.....	33
FIGURA 09 – O Processo Empreendedor: Um modelo Baseado na Acumulação de Recursos	37
FIGURA 10 – Modelo de Criação de um Novo Negócio	43

LISTA DE QUADROS

QUADRO 01 – Os 10 Ds'	34
QUADRO 02 – Estágios e Atividades do Processo de Criação de Negócios	38
QUADRO 03 – Aspectos Relevantes em Empresas de Sucesso e em Empresas que Encerraram suas Atividades.....	45
QUADRO 04 – Resumo de Causas de Mortalidade de Micro e Pequenas Empresas	49
QUADRO 05 – Síntese das Conclusões	54
QUADRO 06 – Resumo das Interpretações de Sucesso e de Fracasso por Empreendedoras.....	55
QUADRO 07 – Aplicação dos questionários	57
QUADRO 08 – Classificação das Empresas segundo o Número de Funcionários ...	67
QUADRO 09 – Categorias e Elementos de Análise.....	70
QUADRO 10 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Sucesso da Ótica Ebuti.....	84
QUADRO 11 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Sucesso da Famsit	95
QUADRO 12 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Sucesso da Móveis Popular	106
QUADRO 13 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Fracasso da Empresa Alfa	117

QUADRO 14 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Fracasso da Empresa Beta.....	126
QUADRO 15 – Resumo dos Principais Fatores que Contribuíram para o Fracasso da Empresa Gama	133
QUADRO 16 – Características dos Indivíduos das Empresas de Sucesso	134
QUADRO 17 – Características das Organizações das Empresas de Sucesso	139
QUADRO 18 – Características do Ambiente das Empresas de Sucesso	145
QUADRO 19 – Características dos Indivíduos das Empresas que Fracassaram ...	147
QUADRO 20 – Características das Organizações os das Empresas que Fracassaram	150
QUADRO 21 – Características do Ambiente das Empresas que Fracassaram	154

LISTA DE TABELAS

TABELA 01 – Análise Comparativa do Uso do Plano de Negócios	47
TABELA 02 – Fatores de Sucesso das Empresas	50
TABELA 03 – Razões para o Fechamento das Empresas.....	50
TABELA 04 – Motivos para a Descontinuidade do Negócio	52
TABELA 05 – Taxa de Crescimento Anual de Brasileiros Dekasseguis no Japao....	56

RESUMO

Os motivos que levam os empreendedores a criarem seus próprios negócios é fator fundamental para a compreensão do empreendedorismo no Brasil. No entanto ainda são escassas as pesquisas no país que analisam o processo de criação de negócios e praticamente inexistem estudos que se voltem para o empreendedorismo dos *dekasseguis*. O processo de criação de novos empreendimentos envolve diferentes dimensões que variam segundo os diversos autores. Gartner (1985) apresenta um modelo do processo empreendedor que envolve quatro dimensões: as características do indivíduo, o ambiente, a organização e o processo pelo qual as novas empresas foram criadas. Esta pesquisa buscou analisar, a partir de um estudo de casos múltiplos, tendo como ponto de partida o modelo de Gartner (1985) como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná. Foram analisados seis casos, três de sucesso e três de fracasso. A partir das análises e comparações dos casos pode concluir que fazendo uma comparação das características dos indivíduos percebe-se que os *dekasseguis* das empresas de sucesso demonstram ter capacidade proativa maior que nas empresas que fracassaram. Buscaram mais informações a respeito do negócio desejado, fizeram uma avaliação mais cuidadosa dos riscos a serem assumidos, mais facilidade em se relacionar com as pessoas além de sempre estar em busca de qualificação e conhecimento em treinamentos e feiras. Os resultados do estudo evidenciam a necessidade de uma política de concessão de crédito e cobrança bastante criteriosa por parte de seus gestores. Sua ausência implica em falta de capital de giro e endividamento das empresas como ocorreu nas empresas que fracassaram. Todas as empresas pesquisadas que continuam no mercado têm uma taxa de inadimplência baixa. Comparando as características do ambiente das empresas dos *dekasseguis* que tiveram sucesso e as que fracassaram constata-se que apesar de todos terem iniciado o negócio com capital próprio, esse fator não é suficiente para garantir a sobrevivência de negócios no mercado.

Palavras-chave: Criação de Novos Negócios, Empreendedorismo, *Dekasseguis*, Sucessos/Fracassos

ABSTRACT

The reasons that lead entrepreneurs to create their own businesses are fundamental tools for the understanding of the entrepreneurship in Brazil. However, there is still little research in the country that analyzes the process of business creation and practically there are no studies aimed at the *dekasegui* people (ethnic Japanese from Latin America, specially Brazilians, who migrate to work in Japan taking advantage of their Japanese citizenship and immigration laws). The process for the creation of new companies involves different dimensions which vary according to many authors. Gartner (1985) presents a model in the entrepreneur process that relates four dimensions: the individual features, the environment, the process organization and the process through which the new companies had been created. This research aimed at analyzing, based on a multiple case study and supported by Gartner's model (1985), how the features of the individuals, the organizations and the environment influence the success or the failure of the new companies created by the *dekaseguis* in the Northeast of the Parana State, Brazil. Six cases were analyzed, three success and three failure cases. The analyses and comparisons of the cases lead to the finding based on the features of the individuals, that the *dekaseguis* from the success companies demonstrated a greater proactive ability than the ones of the failure companies. They looked for more information regarding their desired business. They have made a more careful risk assessment of the risks to be undertaken, and they had a better relationship with people. Besides that, they always looked for qualification at know-how in trainings and fairs. The results of this study evidenced a need for a policy of credit concession and charge very clear-sighted on the part of its managers. The absence of such policy implies the lack of working capital and financial obligation to companies, as which occurred with the failing companies. All the researched companies still in the market have a low default rate. Comparing the characteristics of the environment of *dekaseguis'* companies which succeeded, and the ones who failed, it is clear that, despite the fact that all of them founded their companies with their stockholder equity, this factor was not enough to warrant the survival of their businesses in the market.

Keys-words: New Business Venture, Entrepreneurship, *Dekaseguis*, Success/Failure

1. INTRODUÇÃO

Desestimulados pelos baixos salários, altas taxas de desemprego e atraídos pela perspectiva de conquista de melhores condições de vida, um número crescente de brasileiros começou a migrar para outros países do mundo. Segundo dados do Banco Interamericano de Desenvolvimento – BID, no ano de 2005 o Brasil recebeu cerca de US\$ 6,4 bilhões de dólares de remessas de brasileiros residentes no exterior. Desse total aproximadamente US\$ 2,2 bilhões foi proveniente do Japão ou dos chamados *dekasseguis* (BID, 2006).

Somente para o estado do Paraná, estimativas do BID, feitas a partir das remessas realizadas pelos *dekasseguis*, no ano de 2005 foram destinados aproximadamente US\$ 650 milhões. As regiões de Curitiba e Londrina receberam cerca de US\$ 260 milhões. A região de Maringá ficou com US\$ 130 milhões. (INSTITUTO TOMODATI, 2006).

A atividade empreendedora do brasileiro tem sido acompanhada desde 2000 pelo *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) que é o maior estudo independente sobre a atividade empreendedora cobrindo mais de 50 países consorciados e coordenados pelo *London Business School*, em Londres e *Babson College*, em Boston Estados Unidos (GEM 2007). De acordo com o relatório publicado pelo GEM (2007) o Brasil continua a ser um dos países onde mais se criam negócios no mundo. A Taxa de Empreendedores Iniciais (TEA) no ano de 2006 revelou que o Brasil situou-se em 9º lugar com taxa de 12,7% com uma estimativa de 15,2 milhões de empreendedores. Já em relação a Taxa de Empreendedores Estabelecidos o Brasil ficou em 6º lugar com 11,9 milhões de empreendedores.

Os motivos que levam os empreendedores a criarem seus próprios negócios é fator fundamental para a compreensão do empreendedorismo no Brasil. Entende-se que o empreendedor motivado por oportunidade é o que deseja obter sua independência ou aumentar sua renda pessoal. No GEM (2007) foi verificado que, no Brasil, 41,6% da população total empreendedora empreende por necessidade, ou seja são indivíduos que buscam basicamente a sua sobrevivência.

Apesar da alta Taxa de Empreendedores Iniciais, o percentual de novas empresas que fracassam é muito alto. Estudo realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2005) revelou que 49,4 % das MPEs encerraram as atividades com até dois anos de existência, 56,4% com até três anos e 59,4%, não sobreviveram além dos quatro anos. Os principais motivos apontados para a mortalidade da empresa, segundo os seus proprietários ou administradores, foram: a falta de capital de giro, escassez de clientes, recessão econômica e a falta de conhecimentos gerenciais. Como fatores de sucesso destacaram-se o aproveitamento das oportunidades de negócios, o conhecimento do mercado, ter um bom administrador e reinvestimento dos lucros na empresa.

Em estudo realizado na cidade de Londrina-PR por Dutra e Previdelli (2003) com MPEs que encerraram suas atividades no período de 1995 a 2000, identificou-se a inexistência de um plano de negócios ou a ausência de planejamento como alguns dos fatores que colaboraram para o insucesso dessas empresas.

Para Okamoto (2007, p. 86) muitos *dekasseguis* têm dificuldade em abrir seu próprio negócio e de se adaptar as características do mercado brasileiro. Com o tempo acabam falindo e perdendo todo o dinheiro investido. Essas dificuldades de readaptação têm sido responsáveis por esse movimento migratório de idas e vindas e, apesar do desejo de permanecerem no Brasil, acabam tendo que retornar ao Japão.

Esse estudo se volta para a análise do processo de criação de novos negócios pelos *dekasseguis* no Estado do Paraná. O entendimento dos fatores que facilitam esse processo e a identificação de ações adequadas para evitá-lo, pode ajudar as empresas a sobreviverem além de facilitar a descoberta de medidas de apoio que sejam mais úteis aos empresários.

O processo de criação de novos empreendimentos envolve diferentes dimensões que variam segundo os diversos autores. Para Bird, (1988) e Mazzarol *et al.* (1999) as características pessoais da personalidade e os fatores ambientais são as dimensões determinantes na intenção de empreender. No modelo proposto

por Diochon, Gasse e Menzies (2002), criar um negócio envolve uma significativa ação planejada (intencional). Essa intencionalidade é incorporada em como uma pessoa transforma as informações em ação. Já Borges, Simard, Filion (2005) propõem um processo de criação de novos negócios em quatro etapas: iniciação, concepção e preparação, criação e operação.

Gartner (1985) apresenta um modelo mais completo do processo empreendedor que envolve quatro dimensões: as características do indivíduo, o ambiente, a organização e o processo pelo qual as novas empresas foram criadas. A análise dessas variáveis específicas pode proporcionar a identificação de contrastes e comparações entre os empreendimentos.

Esse modelo foi escolhido como base teórica para esse estudo porque a análise dessas dimensões pode contribuir para o aumento da sobrevivência dos novos negócios fornecendo importantes elementos para otimizar investimentos, para o desenvolvimento de habilidades empreendedoras e além disso auxiliar nas políticas públicas de suporte e fomento ao empreendedorismo.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

Em função desses argumentos e com base no modelo de Gartner, é colocado o seguinte problema de pesquisa:

Como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná?

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Com base no problema de pesquisa, os objetivos do estudo são apresentados:

Objetivo Geral

Analisar como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná.

Objetivos Específicos

- Verificar como as características dos indivíduos influenciam no sucesso ou no fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná.
- Verificar como as características das organizações influenciam no sucesso ou no fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná.
- Verificar como as características do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná.

1.3 JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Conforme citado anteriormente, vale destacar a importância social e econômica que o envio de dinheiro dos *dekasseguis* representa para o financiamento de novos negócios no Brasil. Segundo relatório do BID (2006) aproximadamente 59% dos brasileiros residentes no Japão realizou uma remessa por mês ao seu familiar aqui no Brasil. Em média esse valor ficou em torno de US\$ 600. Esse estudo revelou ainda que 41% dos brasileiros residentes no Japão manifestaram interesse em ter uma empresa própria no futuro. No entanto, muitos desses empreendimentos fracassam. Para o SEBRAE (2007) as empresas abertas por *dekasseguis* no Brasil têm um índice de mortalidade muito superior ao da média

de outras empresas no país. Enquanto 62% dos empreendimentos de descendentes de japoneses fecharam as portas depois de dois anos de atividade, os demais negócios registraram uma média de 49% de fechamento no mesmo período.

Apesar desses fatos, ainda são escassas as pesquisas no país que analisam o processo de criação de negócios e praticamente inexistem estudos que se voltem para o empreendedorismo dos *dekasseguis*. Essa pesquisa se justifica como ferramenta de construção do conhecimento tendo em vista que poucos estudos aplicaram modelos, a exemplo do de Gartner (1985), que analisam o processo de criação de negócios voltado para o contexto de determinado grupo étnico, no caso os *dekasseguis*.

O estudo pode auxiliar ao governo, as instituições de fomento e de capacitação de novos empreendedores na identificação em quais etapas do processo de criação de negócios os empreendimentos mais necessitam de apoio. Pretende-se ainda estimular a geração de um número maior de pesquisas acadêmicas e empresariais que contribuam com essas ações, diminuindo riscos e aumentando suas chances de sucesso.

2. REVISÃO TEÓRICA

A base teórica desse estudo está fundamentada em quatro partes. Inicialmente será apresentada uma breve revisão sobre empreendedorismo, juntamente com os estudos realizados sobre o processo empreendedor e sobre a cultura empreendedora. A segunda parte se volta para análise do processo de criação de novos empreendimentos e alguns modelos são apresentados. A seguir são identificados os principais fatores condicionantes do sucesso e fracasso das empresas e, por último, um histórico do movimento *dekassegui* no Brasil.

2.1 EMPREENDEDORISMO E O PROCESSO EMPREENDEDOR

De acordo com Cooper (1998) o empreendedorismo é tão antigo como a história da humanidade. Algumas placas cuneiformes na Babilônia têm gravadas transações comerciais envolvendo empreendedores. A Rainha Isabela tinha uma visão empreendedora quando enviou Colombo em busca de recursos pelo mundo. Contudo como campo de estudo acadêmico, é bastante recente. O primeiro curso de empreendedorismo foi oferecido somente em 1947 pela *Harvard Business School*. Já a primeira conferência acadêmica sobre pesquisa de empreendedorismo aconteceu em 1970 na *Purdue University*. Atualmente muitas conferências, congressos e dezenas de revistas atestam a importância desse tema como campo de estudo.

Para Low e MacMillan, (1988) as definições existentes sobre empreendedorismo não conseguem ser abrangentes o suficiente. O fenômeno é um conjunto complexo de construções influenciadas por diversos fatores como: mudança de gestão, inovação, ambiente tecnológico e ambiental turbulentos, desenvolvimento de novos produtos, gestão de pequenas empresas, individualismo e evolução da indústria. Além disso, o fenômeno pode ser investigado através das mais variadas disciplinas como economia, sociologia, finanças, história, antropologia, psicologia, cada uma trazendo seus conceitos e seus termos de referência.

Várias definições de empreendedorismo foram apresentadas ao longo dos anos: Schumpeter (1928, *apud* FILION, 1999 p.7) afirma que:

A essência do empreendedorismo está na percepção e no aproveitamento das novas oportunidades no âmbito dos negócios (...) sempre tem a ver com criar uma nova forma de uso dos recursos nacionais, em que eles sejam deslocados de seu emprego tradicional e sujeitos a novas combinações.

Segundo Drucker (1986) nos Estados Unidos um empreendedor freqüentemente é definido como aquele que começa o seu próprio, novo e pequeno negócio. Porém, chama a atenção para o fato de que uma empresa não precisa ser pequena e nova para ser empreendedora. Em sua visão os empreendedores são uma minoria entre as pequenas empresas pois devem ter como características a criação de algo novo, diferente, uma mudança ou transformação de valores.

Para Gartner (1988) o empreendedorismo é a criação de organizações. O que diferencia os empreendedores dos não empreendedores é que os empreendedores criam organizações, enquanto os não empreendedores não o fazem. Gartner (1988) em abordagens comportamentais do estudo do empreendedorismo, afirma que um empreendedor é visto como alguém que tem um conjunto de atividades envolvidas na criação de uma organização. Na abordagem dos traços de personalidade o empreendedor é a unidade básica de análise e os traços de personalidade do empreendedor junto com suas características são as chaves para explicar empreendedorismo como um fenômeno, uma vez que o empreendedor “causa” o empreendedorismo.

De acordo com Filion (1999) existe na literatura certa confusão a respeito da definição do termo empreendedorismo. Para facilitar o entendimento sobre o assunto, ele apresenta duas abordagens: a dos economistas, que associavam o empreendedor com inovação; e a dos comportamentalistas, que se concentravam mais nos aspectos criativo e intuitivo. Os precursores da visão economista foram Richard Cantillon em 1755, que foi o primeiro a oferecer clara concepção da função empreendedora como um todo e Jean Baptiste Say em 1803 considerado o “Pai do

Empreendedorismo” por primeiro lançar os alicerces desse campo de estudo. Muito depois, em 1928, Schumpeter não só associou os empreendedores à inovação, mas também mostrou a importância dos empreendedores na explicação do desenvolvimento econômico.

Em relação aos comportamentalistas Fillion (1999) afirma que o autor que deu início a contribuição das ciências do comportamento para o empreendedorismo foi David McClelland (1961), que a partir de uma perspectiva comportamental, evidenciou as características psicológicas do empreendedor e conseguiu traçar o seu perfil.

Segundo Fillion (1999) empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões. Essa visão é definida como uma projeção, uma imagem, projetada no futuro, do lugar que o empreendedor deseja que seu produto venha a ocupar no mercado. É também uma imagem do tipo da empresa necessária para alcançar esse objetivo. Em suma, visão refere-se onde o empreendedor deseja conduzir seu empreendimento.

Brazeal e Herbert (1999) consideram que o estudo do empreendedorismo ainda se encontra em sua infância. Selecionaram três conceitos chaves para buscar o entendimento do tema em um contexto prático. Destacam que embora considerados componentes integrantes no processo empreendedor, os conceitos de mudança, inovação e criatividade eram até então ignorados pelos pesquisadores de empreendedorismo e vice-versa.

Em seu entendimento a mudança é geralmente considerada na literatura do empreendedorismo como sendo um precursor ou antecedente de um evento empreendedor. No entanto, uma “mudança” acompanha o processo alternativo, e talvez o mais importante, tem vários lugares de origem. Para esses autores, uma mudança externa ou ambiental pode resultar em grandes transformações nas condições fundamentais dentro das quais as organizações e indivíduos existem. (Por exemplo: descobertas tecnológicas, explosão ou recessão econômica, interferência governamental, etc.). Mudanças consideradas de nível intermediário podem intervir no ambiente, indivíduo ou organização. Apontam ainda que de uma

forma mais micro ou interna, as mudanças podem ser observadas nas acomodações que as organizações realizam em suas operações ou nos indivíduos em suas atividades de mudanças ambientais ou intermediárias. Chamam a atenção que uma “mudança” não é uma simples caracterização das diferenças entre uma condição e outra, separada apenas pelo tempo.

Como inovação, Brazeal e Herbert (1999) descrevem que tradicionalmente o conceito é definido como a implementação bem sucedida de idéias criativas. Destacam que a criatividade é o seu ponto de partida.. É necessária, porém não é condição suficiente para que ocorra. A inovação como mudança, pode ser conceitualizada como um processo ou um resultado.

Explicam que como um processo, a inovação pode envolver o refinamento ou modificação das políticas existentes, procedimentos, linhas de produtos e serviços. Uma inovação é uma mudança que encontra determinadas particularidades, porém uma mudança não precisa ser necessariamente uma inovação. Quando definido como um resultado, uma inovação é o produto tangível, serviço ou conhecimento que é adotado ou difundido, significando que pode ser utilizado em diversos contextos e por diferentes indivíduos.

De acordo com Brazeal e Herbert (1999) a criatividade é descrita como o processo através do qual ocorre uma invenção ou que permite que algo novo venha a existir. Em seu entendimento, a criatividade é o processo que serve como mediador entre as mudanças externas ou ambientais e a resposta inovativa dos empreendedores para uma oportunidade. Uma inovação com um pouco mais de criatividade muda de maneira dramática o que se considera como algo criativo, deixando assim apenas de ser uma extensão, modificação ou uma melhoria de seus antecedentes. Criatividade é também uma função de atributos situacionais, incluindo habilidade, conhecimento, intensidade e disponibilidade de recursos da pessoa criativa.

Shane e Venkataraman (2000) afirmam que o maior obstáculo em estabelecer um modelo conceitual para o campo do empreendedorismo tem sido como defini-lo. Consideram esses autores que a maioria dos pesquisadores tem definido as

pesquisas unicamente em termos de quem são os empreendedores e o que fazem. Para eles o empreendedorismo é uma investigação acadêmica de como, por quem e com que efeitos as oportunidades para criar futuros negócios e serviços são descobertos, avaliados e explorados. Conseqüentemente, o campo envolve o estudo das oportunidades, o processo da descoberta, avaliação e exploração de oportunidades, e o grupo de indivíduos que as descobre, as avalia e as explora.

Para os referidos autores as oportunidades empreendedoras podem ser definidas como situações em que novos produtos, serviços, matérias primas e métodos organizacionais podem ser introduzidos ou vendidos a preços superiores aos seus custos de produção. Depois de descoberta uma oportunidade, é fundamental que o empreendedor decida explorá-la. Essa decisão seria uma função da junção das características da oportunidade e da natureza do indivíduo.

Drucker (1985, *apud* SHANE E VENKATARAMAN, 2000) descreve três diferentes categorias de oportunidades: (1) – A criação de uma nova informação (invenção de novas tecnologias); (2) – A exploração de um mercado ineficiente (dependente da informação assimétrica no tempo e no espaço); (3) – A reação aos custos/benefícios de usos alternativos de recursos (as políticas regulatórias, ou mudanças demográficas).

Shane e Venkataraman (2000) ainda ressaltam que a exploração de uma oportunidade empreendedora depende que o empreendedor acredite na possibilidade de lucro, superando o custo da oportunidade e investimento de capital. Além disso, essa decisão pode ser influenciada pelas diferenças na capacidade de percepção de cada indivíduo: vontade para assumir riscos, otimismo, tolerância para ambigüidades.

Para os autores, apenas algumas pessoas têm um comportamento empreendedor diante de uma oportunidade situacional. O empreendedorismo pode ocorrer dentro de uma organização já existente. Segundo Venkataraman e Sarasvathy (2001) uma oportunidade envolve um fim ou propósito, e “coisas favoráveis” a sua realização. Uma oportunidade empreendedora consiste na possibilidade de criar futuros produtos manufaturados. Dessa forma, envolve por um

lado à procura e de outro a oferta além de meios para colocá-los juntos. As “coisas favoráveis” podem ser resumidas em duas categorias: (a) crenças sobre o futuro; e (b) ações baseadas nessas crenças.

Os autores afirmam que uma oportunidade empreendedora divide-se em:

1. Oferta: idéias/invenções novas ou já existentes;
2. Procura: pode ser subjetivo (internos) aspirações; objetivo (externos) ou ambos;
3. Crenças sobre coisas favoráveis para a realização destes fins;
4. Possibilidade de implementação destes fins através da criação de novos produtos manufaturados.

Destacam que as oportunidades empreendedoras existem em todos os níveis da economia: individual, corporativo e macroeconômico. Porém, fazendo parte de um contexto específico. Em sua visão, o empreendedorismo consiste em combinar produtos da imaginação humana com as aspirações do ser humano para criar mercados de bens e serviços que não existiam antes do ato empreendedor.

De acordo com Bruyat e Julien (2000) não se conseguirá compreender o fenômeno do empreendedorismo se não for considerado o indivíduo (o empreendedor), o projeto, o ambiente além das suas relações ao longo do tempo. Para esses autores, o empreendedor não pode ser uma simples máquina respondendo de modo automático aos estímulos do ambiente (taxas de juros, subsídios, redes de informações, etc.), mas um ser humano capaz de criar, aprender e influenciar o ambiente. O empreendedor é o indivíduo responsável pelo processo de criar um novo valor (uma inovação ou uma nova organização) – sem o indivíduo, o novo valor não pode ser criado. Dessa forma, o indivíduo constrói e administra algo: uma empresa, uma inovação. Mas ao mesmo tempo, dá forma e é moldado pelo objeto construído. Assim se estabelece uma relação dialética entre o indivíduo e o novo valor criado.

Em relação às mudanças que acontecem, os referidos autores afirmam que elas podem variar de importância para o indivíduo. Podem afetar seu conhecimento, rede de contatos, *status* social, e formas concretas no processo individual de aprendizagem e criação-destruição. Bruyat e Julien (2000) entendem também que

o sistema empreendedor é um sistema aberto, interagindo com o ambiente. O objeto de estudo no campo do empreendedorismo – o diálogo do Indivíduo (I) com o Novo Valor Criado (NVC) é mostrado no diagrama abaixo, representado pela figura (1). Esta definição dá ênfase à necessidade de considerar tanto indivíduo como o projeto para entender o fenômeno.

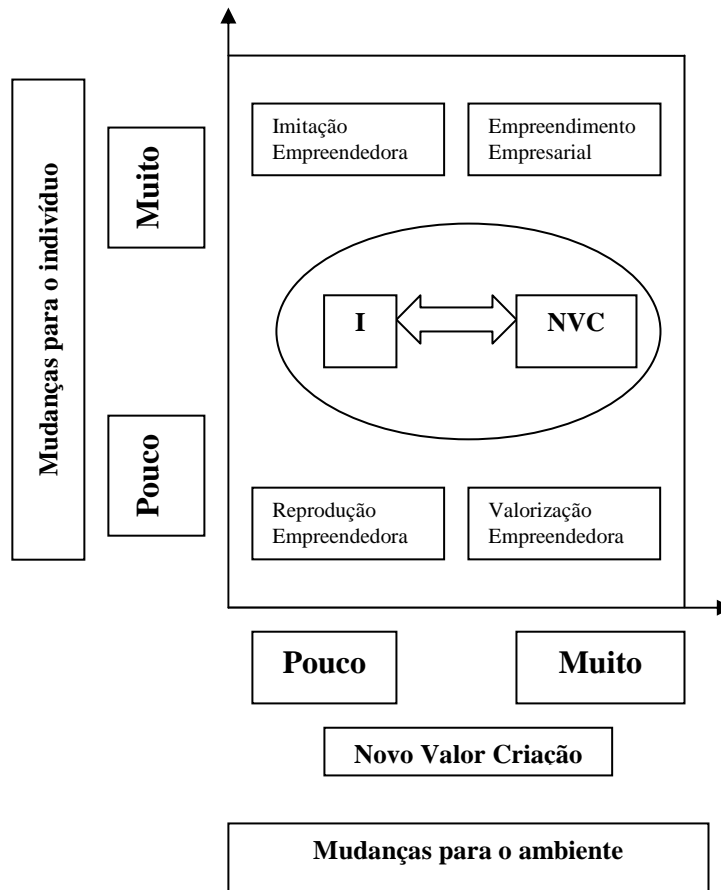


Figura (1): Empreendedorismo: um campo heterogêneo

Fonte: Bruyat e Julien, 2000

Os mencionados autores chamam a atenção para duas dificuldades nesse processo. Uma relacionada a noção do indivíduo e a outra sobre a noção do valor criado. Diante disso o empreendedorismo é considerado em primeiro lugar como um processo de mudança que surge criando um novo valor e ao mesmo tempo transformando o indivíduo. A figura (1) revela quatro diferentes ângulos da relação dialética (I) Indivíduo e a (NVC) Criação de Novo Valor, enfatizando a heterogeneidade do fenômeno:

1) Reprodução Empreendedora: muito pouco (NVC) - Novo Valor Criação, normalmente sem inovação e poucas mudanças para o indivíduo. Como exemplo, seria o caso da criação de um pequeno restaurante por alguém que já tenha trabalhado no ramo durante vários anos e a partir dessa experiência tenha se tornado dono do seu próprio negócio;

2) Imitação Empreendedora: embora não haja nenhum (NVC) - Novo Valor Criação, os empreendedores precisam buscar fazer mudanças em seu *know-how* e rede de contatos. A empresa criada pode ser a mesma do exemplo anterior, mas o processo de criação é muito diferente. A imitação empreendedora ocorre quando um executivo de um grande negócio buscando uma mudança radical em seu estilo de vida abre um restaurante com padrão clássico;

3) Valorização Empreendedora: há uma inovação verdadeira e também criação de novo valor significativo através da valorização das qualidades específicas do empreendedor. Poderia ser o caso, de um engenheiro que já tenha desenvolvido projetos inovadores em uma grande empresa e depois passe a desenvolver um projeto para si próprio em um campo que conhece bem e que tem boas possibilidades de crescimento. Faz parte de um conjunto de pessoas que realmente conhecem a tecnologia em questão, porém tem uma importante rede de contatos. Tem a confiança de consumidores, fornecedores e funcionários que poderão segui-lo sem hesitação;

4) Empreendimento Empresarial: Estes casos são raros (Apple, Microsoft etc.). Quando bem sucedidos, conduzem a mudanças radicais no ambiente através da criação de um novo valor significante, normalmente uma inovação, e algumas vezes um novo setor econômico. O indivíduo também sofre uma considerável transformação, desde que o objeto criado resulte na modificação radical do indivíduo que o criou. Os resultados do processo tornam-se menos previsíveis porque dependem da capacidade individual para modificar o conhecimento e a rede de contatos e a velocidade com que a inovação é absorvida pelo ambiente.

Ucbasaran, Westhead e Wright (2001) identificaram um conjunto de temas que ilustravam o progresso e desenvolvimento com foco na pesquisa do empreendedorismo. O processo de empreendedorismo foi analisado através do reconhecimento de oportunidade, da busca por informação e aprendizado, a aquisição de recursos e estratégias competitivas selecionadas pelos empreendedores. Os modelos organizacionais selecionados pelos empreendedores foram examinados com relação a negócios corporativos, gerenciamento externo e interno, sistema de franquias e herança de empresas familiares.

Para Diochon, Gasse e Menzies (2002) o empreendedorismo pode ser visto como o processo de criação da inovação. Envolve identificar uma oportunidade no mercado e de acordo com suas capacidades pessoais reunir recursos necessários para colocá-la em prática. A criação de um novo negócio resume este processo. Porém ressaltam que essas oportunidades não são simples de serem materializadas. As pessoas ditas empreendedoras acabam por criá-las.

Shane, Locke e Collins (2003) argumentam sobre o tema dizendo que uma pessoa não pode vencer um jogo, sem jogá-lo. No contexto do empreendedorismo, esta declaração sugere que o sucesso depende da disposição das pessoas em se tornarem empreendedoras. Assim a motivação humana influencia nas decisões de avaliação de oportunidades, busca de recursos e planejamento dos mecanismos de exploração. O empreendedorismo envolve uma ação humana. O processo empreendedor ocorre porque as pessoas agem em busca de oportunidades, e são diferentes umas das outras em relação a sua disposição, habilidades e motivação.

Greve e Salaff (2003) estudaram o uso das relações sociais durante as três fases iniciais do processo de estabelecimento de um negócio. Buscaram encontrar características comuns e o que poderia distinguir as redes de contatos dos empreendedores em diversas culturas. Sua pesquisa fez parte de um projeto maior desenvolvido em quatro países: Estados Unidos (213 entrevistados), Noruega (62), Suécia (261) e Itália (52). Foi utilizada uma abordagem transversal, com amostras estratégicas e um conjunto de questões semelhantes. Apesar de explorar questões diferentes, o agrupamento dos dados ao final das pesquisas, permitiu comparar os empreendedores dessas nações.

Os autores utilizaram o modelo de Wilken (1979) que foi um dos primeiros a reconhecer as fases regulares no estabelecimento das empresas. Na primeira fase denominada Fase da Motivação os empreendedores discutem uma idéia inicial e o desenvolvimento do conceito de seu negócio. Na Fase do Planejamento, os empreendedores se preparam como criar o novo negócio, buscando conhecimento e recursos necessários. Na fase de implantação, quando os empreendedores já estão estabelecidos e administrando sua empresa, o foco passa a ser mais as atividades e resolução dos problemas diários.

Como principais resultados verificaram que os empreendedores, mesmo sendo de países e culturas diferentes acessavam suas relações sociais de maneiras similares para discutir aspectos da implantação do negócio. Na fase um, os empreendedores se limitavam a discutir suas idéias a um círculo de relacionamento mais restrito. Na etapa dois, considerada crucial, havia a necessidade em aumentar os contatos, demandando assim mais tempo e esforços. Na fase três, os empreendedores reduziam o tamanho de sua rede de contatos social, dando prioridade apenas a quem considerava mais importante. Constataram uma alta proporção de membros da família na rede de contatos dos empreendedores, e quanto maior esse número, menor era a participação de pessoas estranhas. Identificaram ainda que quando os pais eram donos do seu próprio negócio se tornavam grandes parceiros e conselheiros dos filhos para discutir novos empreendimentos com eles.

Para Rocha e Birkinshaw (2007) a variedade de abordagens sobre o empreendedorismo mostra uma realidade multifacetada sobre o fenômeno, explicando as razões de ter sido estudado por diferentes disciplinas. Cada uma dando destaque a diferentes unidades, níveis, estágios e dimensões do processo do empreendedorismo. Acreditam que o empreendedorismo é um campo ainda em busca de sua própria identidade. Destacam que tem despertado interesse crescente de pesquisadores que buscam uma maior clareza teórica e conceitual, entidades nacionais e internacionais que visualizaram o fenômeno como fator de crescimento e desenvolvimento econômico e necessitam de orientações para concepção e avaliação de suas políticas sobre o assunto.

No Brasil, o estudo do empreendedorismo é relativamente recente. O primeiro Encontro de Estudos sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE) ocorreu em 2000, na cidade de Maringá-PR, envolvendo a Universidade Estadual de Maringá (UEM) e a Universidade Estadual de Londrina (UEL) através de seu Programa Consorciado de Pós-Graduação em Administração e teve doze trabalhos na área de Empreendedorismo. Em março de 2008 foi realizado o V EGEPE em São Paulo e desde 2000 até 2008 foram apresentados 206 trabalhos na área de Empreendedorismo.

Paiva Jr. e Cordeiro (2002) destacam que no Brasil o empreendedorismo ainda é um assunto emergente no cenário das publicações científicas nacionais. Em seu trabalho os referidos autores fizeram uma análise sobre a evolução dos estudos sobre empreendedorismo publicados nos Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD) no período de 1998 a 2001. Verificaram que os principais temas de empreendedorismo abordados foram: estratégias de crescimento das empresas empreendedoras com doze artigos, em seguida a caracterização comportamental dos empreendedores, num total de 07 trabalhos publicados. Em terceiro, os temas referentes à concepção de sistemas de redes organizacionais com um volume de 04 publicações registradas.

Os autores concluem dizendo que para fortalecer o campo do empreendedorismo no Brasil é necessário ter “critérios conceituais e metodologias de verificação empírica nas abordagens sobre o tema mais bem definidos, ainda que se respeite a diversidade e multiplicidade dos enfoques”.

Mello *et al.* (2008) analisando 140 artigos dos quatro últimos encontros anuais da ENANPAD – Encontros da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, realizados no Brasil e relacionados ao fenômeno do empreendedorismo, constataram que o tema que aparecia com maior frequência era comportamento empreendedor. Porém, no ano de 2006 novas pesquisas relacionadas a empresas familiares e reconhecimento de oportunidades começaram a aparecer, sendo que a exploração de oportunidades ou a criação de valores de mercado são os temas de interesse dos autores internacionais. Os referidos autores

constatarem que apesar deste avanço, existe uma baixa utilização de textos de autores internacionais por parte dos brasileiros o que poderia sugerir que as áreas de interesse sobre o empreendedorismo no Brasil ainda estão em uma fase de aproximação em relação às interpretações internacionais sobre o empreendedorismo.

2.2 A CULTURA NO EMPREENDEDORISMO

De acordo com Longenecker (1981 p. 172) uma organização empresarial é uma organização social. Seus grupos formais e informais afetam de maneira vital suas operações, sua sobrevivência e seu progresso. O autor define cultura como os padrões de conduta e comportamento aprendidos e transmitidos com outros membros. Incluem as práticas que aprendemos e compartilhamos com outras pessoas.

Low e MacMillan (1988) chamam a atenção que a tendência de certas culturas em produzir empreendedores despertou o interesse dos pesquisadores em estudar a cultura como um fator determinante para o empreendedorismo. O comportamento empreendedor era uma das maneiras encontradas por algumas minorias étnicas em alterar o *status quo* vigente. Destacam como exemplos: os dissidentes na Inglaterra, os protestantes na França, os samurais no Japão e os judeus em muitos países.

Para Glade (1967, *apud* Low e MacMillan 1988) o empreendedor era visto como alguém que tomava suas decisões dentro de um contexto cultural e social específicos. A estrutura de uma oportunidade era configurada em como os participantes percebiam e agiam sobre ela e também na disponibilidade de recursos em obtê-la.

Tayeb (1988, p.42 *apud* Morison 2000) define cultura como um conjunto de valores historicamente desenvolvidos. Esses valores morais e materiais, juntamente com as atitudes e significados são compartilhados pelos membros de uma determinada comunidade. O aprendizado dessas características comuns é realizado

em diferentes fases desse processo de socialização no decorrer da vida dessas pessoas. Principalmente em instituições como família, religião, educação formal e sociedade como um todo.

Morison (2000) defende que existe uma significativa relação entre fatores culturais e sociais com empreendedorismo. O contexto cultural no qual as pessoas estão enraizadas e socialmente desenvolvidas tem um papel influenciador na moldagem e surgimento de um empreendedor e também no grau no qual se considera um comportamento empreendedor desejável. Para a referida autora, cada era produz seu próprio modelo de empreendedorismo de acordo com as necessidades específicas da própria sociedade. Tem sido descrito constantemente como inovativo, holístico, assumindo riscos e coordenando formas de comportamento. Certas instituições culturais podem favorecer ou dificultar o empreendedorismo. Assim é proposto que a cultura e as características das pessoas que vivem nessas sociedades, têm um impacto em certos traços de personalidade inatos, podendo influenciar no grau com que o empreendedorismo começa. Considera ainda que em um nível macro, pode-se aceitar que as pessoas que pertençam a um determinado país apresentem similaridades culturais coletivas. Porém em um nível micro uma orientação cultural de um indivíduo pode indicar diferenças.

Morison (2000) salienta que se tem reconhecido que os membros individuais de uma sociedade são livres para negociar uma identidade própria e desviar-se das normas culturais. O grau que cada membro da sociedade irá apoiar uma mudança dependerá da sua interpretação e da relevância do benefício que tenha visualizado para o futuro, podendo ainda sofrer influência das múltiplas representações da sociedade distribuídos nos seus diferentes níveis, camadas e contextos, os quais poderão dar apoio ou inibir a iniciação do empreendedorismo.

A figura (2) representa um resumo das características chaves associadas com cultura as quais podem ter um impacto no grau que o empreendedorismo é iniciado e sustentado.

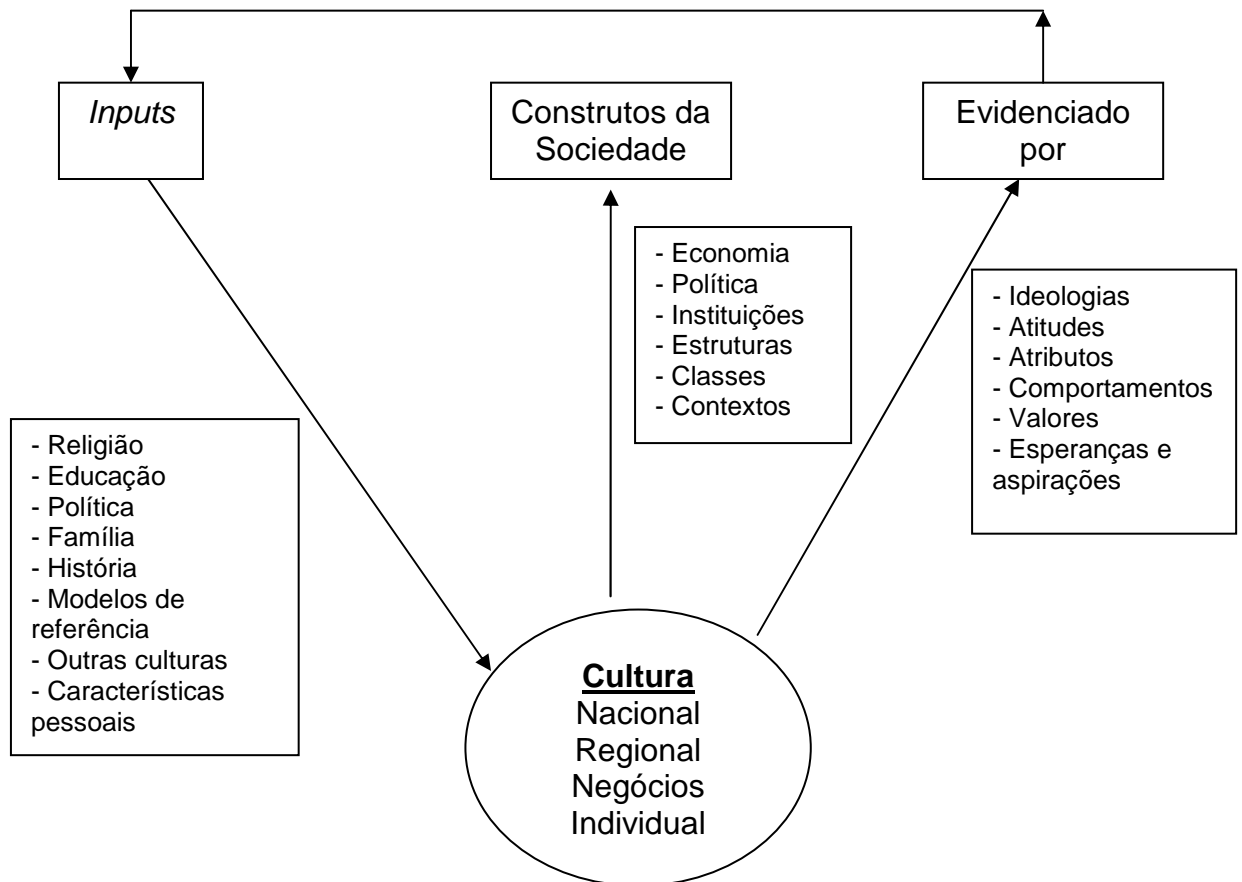


Figura (2): Características associadas com cultura

Fonte: Morison (2000, p.64), tradução nossa.

Morison (2000) destaca que cada empreendedor traz consigo um conjunto de características e motivações pessoais para interagir com o ambiente de uma sociedade ou negócios podendo ser traduzidas em atividades empreendedoras e de comportamento, aos quais denomina de *inputs*. A autora comenta que em relação aos construtos da sociedade, é o Estado que detém a base do poder dominante, tendo assim uma influência direta nos aspectos da vida econômica e social e por conseqüência na cultura de uma nação.

Em seu entendimento, evidências são práticas ideológicas que se referem aos modelos de pensamento mais característicos de uma população. Isto pode ser melhor observado na relação de como o fracasso é visto, no gerenciamento dos recursos financeiros e na disposição de um indivíduo. Em algumas sociedades existe uma prática e preocupação em poupar visualizando sempre o futuro. Em

outras, esse hábito não é comum. As pessoas apenas desfrutam e vivem o momento atual.

Menzies *et al* (2000) em seu trabalho buscaram desenvolver hipóteses relacionados ao capital social étnico e rede de contatos. Para eles o capital social, também chamado algumas vezes de capital cultural se refere aos benefícios em potencial que os empreendedores teriam pertencendo a um grupo específico. Consideram que em uma pequena parte da literatura, o capital social é exemplificado pelo emprego de funcionários, mercados, fornecedores, recursos financeiros, busca de aconselhamento e informações pertencentes a organizações comunitárias de uma mesma etnia.

Para tanto, fizeram uma revisão multidisciplinar da literatura sobre minorias étnicas tendo como base os anos de 1988 a 2000. Foram verificados os estudos empíricos publicados em jornais especializados na área de negócios, economia, estudos geográficos urbanos e regionais, política, estudos sobre política e sociologia tanto em inglês como em francês. Ao final foram selecionados 80 estudos empíricos sobre empreendedorismo de minorias étnicas.

Constataram que principalmente se os produtos ou serviços do negócio são oferecidos a um grupo étnico específico, é necessário que se escolham funcionários da mesma etnia. Isso poderia explicar porque alguns grupos étnicos obtêm mais sucesso na viabilidade de seus negócios do que outros. Outra hipótese levantada pelos autores é que no início os negócios étnicos se utilizavam da mão de obra familiar, principalmente de mulheres. Isso resultaria em uma diminuição nos custos trabalhistas.

Para Menzies *et al* (2000) um mercado co-étnico protegido é considerado um atributo positivo do capital social étnico e é uma característica comum do varejo e das empresas de serviços que servem a essas minorias étnicas. Essa proteção em um mercado disputado aumentaria a possibilidade de sucesso de um negócio étnico, porém seu crescimento dependeria de uma expansão geográfica e de consumidores além desse grupo. A existência de fornecedores co-étnicos reforçaria a viabilidade e crescimento das oportunidades dos negócios étnicos. A criação de novos negócios

étnicos poderia receber ajuda e apoio financeiro da família ou até do próprio grupo para ter início.

Outras hipóteses destacadas por Menzies *et al* (2000) e relacionadas à rede de contatos foram que os negócios étnicos tipicamente começavam dentro de uma comunidade étnica estruturada, onde a confiança era fundamental. Com o tempo, as migrações, os problemas culturais e de linguagem tendiam a desaparecer podendo favorecer a expansão dos negócios.

Para os autores as comunidades étnicas formais e informais bem organizadas poderiam desenvolver meios de ajudar os empreendedores nascentes. Quanto mais densa e transnacional a rede de contatos étnica de um dado empreendedor maior seria a possibilidade de transpor fronteiras e aumentar consideravelmente as chances de seu sucesso.

Menzies *et al* (2000) consideram como hipóteses finais em seu estudo que as comunidades étnicas com suas histórias e organização, caracterizadas pelo alto capital social e densa rede de contatos étnica teriam muito mais chances de sucesso em relação as que não tinham. Mesmo entre as comunidades com baixo capital social, aquelas que conseguissem formas para desenvolvê-lo poderiam ter mais sucesso do que aquelas onde esse capital social e redes de contatos não estavam organizados. Além disso, nas comunidades étnicas onde a liderança era mais facilmente reconhecida e fazia uso de seu capital social, o sucesso dos negócios acontecia de maneira mais rápida, mesmo utilizando poucos recursos.

Lucas (2001) realizou um trabalho de pesquisa objetivando analisar a relação universidade pública-empresa, no que diz respeito à disseminação da cultura do empreendedorismo e a formação de recursos humanos empreendedores, bem como, estudar as relações daí advindas, as competências agregadas e os impactos causados. O estudo foi desenvolvido junto aos cursos de graduação, especificamente nas disciplinas oferecidas pela Escola de Empreendedores-EMPREEND, Programa do Centro de Apoio ao Desenvolvimento Tecnológico da Universidade de Brasília – CDT/UnB.

Como resultados encontrou alguns pontos que poderiam ser facilitadores dessa relação: estabelecimento de parcerias com o Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ), SEBRAE/DF, Conselho Nacional das Indústrias e Instituto Euvaldo Lodi (CNI/IEL), Confederação dos Diretores Lojistas (CDL) entre outras; realização de seminários com empresários de sucesso, utilização de estudos de casos. Estes aspectos facilitariam o uso de metodologias e estudos direcionados para a disseminação da cultura do empreendedorismo.

A autora destaca como fatores inibidores que as relações advindas dessas parcerias são complexas, demandando um pouco mais de tempo para que estejam estruturadas. As mudanças de metodologia, organização curricular das disciplinas, formas de avaliação, interação e disposição dos professores e alunos que possuam diferentes perfis implicam em mudança de uma cultura organizacional, o que também leva tempo e gera resistência.

Souza e Castro-Lucas (2007) desenvolveram um estudo com o objetivo de identificar como as dimensões da cultura de um ambiente empreendedor relacionavam-se com a atitude empreendedora. A pesquisa foi desenvolvida em empresas vinícolas localizadas no Vale dos Vinhedos no Rio Grande do Sul no período de setembro de 2006 a março de 2007. Os dados foram coletados através de entrevistas com proprietários/gerentes da quarta geração de imigrantes italianos selecionados de forma intencional. Utilizou-se ainda a análise de dados documentais como forma de complemento.

Como principais resultados as autoras verificaram que valores, crenças e princípios eram importantes para a formação da atitude empreendedora. Fatores como coragem, inovação, criatividade, formação de redes sociais e planejamento foram às características mais citadas pelos entrevistados. Os traços culturais brasileiros acabaram por dar a identidade e formar a imagem da atitude empreendedora dos imigrantes italianos. A cultura desse povo, aos poucos foi influenciada pela singularidade brasileira resultando em relações informais e interesses econômicos. Passou a englobar relações familiares, sendo que a imagem do patriarca serviu de modelo aos seus descendentes e esse contexto patrimonialista influenciou seus empreendimentos.

Pandolfi, Vasconcelos e Palassi (2008) buscaram em seu trabalho compreender a construção do capital cultural dos ítalo-brasileiros no município de Colatina (ES), assentado na cultura do trabalho, igreja e nos grupos familiares, que gerou estratégias de racionalidade, certo padrão de afetividade e sociabilidade na comunidade em que estavam inseridos. Utilizaram-se do método indiciário, tendo como técnica de coleta de dados às entrevistas semi-estruturadas e manuseio de documentos. Foram realizadas 20 entrevistas durante os meses de maio a dezembro de 2006. A população escolhida foi dividida em três segmentos: cinco entrevistas com empresários do setor de confecções, 11 com moradores de Colatina e quatro realizadas com estudiosos do tema.

Como principais resultados verificaram que a Igreja teve uma presença marcante na vida desses imigrantes. Como instituição social era o ponto de encontro, além de importante elemento de coesão, de transmissão de valores morais e éticos para os ítalo-brasileiros. A família era considerada como um patrimônio, com valorização do sangue e da etnia. Tinham uma grande preocupação em preservar suas propriedades, eram praticamente auto-suficientes na produção de alimentos, bens artesanais necessários ao trabalho e consumo pessoal. Destacavam-se ainda pela vontade e dedicação ao trabalho. Essas especificidades estimularam o surgimento de uma cultura e organização empreendedora, fazendo com que o município de Colatina (ES) se destacasse dos demais.

2.3 PROCESSO DE CRIAÇÃO DE NOVOS NEGÓCIOS

De acordo com Birley, Harris e Harris (1988) a criação de novos negócios é visto como um fator importante na concepção de estratégias de recuperação econômica em muitos países. Citam como exemplo o Reino Unido que através de programas de treinamento realizados com estudantes, empresários, desempregados, mulheres e minorias étnicas buscava estimular a criação de novas empresas. Nesse estudo fizeram comparação entre homens e mulheres e os motivos que os levaram a criar seus próprios negócios. Concluíram que não havia diferenças significativas.

Apenas que as mulheres preferiam o uso de capital próprio na abertura de seu negócio e optavam por ocupar um espaço que por tradição não era dominado pelos homens.

Katz e Gartner (1988) se dedicaram a estudar as características das organizações emergentes sugerindo que podiam ser identificadas quatro propriedades no processo de criação de uma empresa: a intencionalidade (a intenção do indivíduo de criar uma nova organização); os recursos (a busca por componentes físicos como capital, equipamentos, empregados); os limites (estabelecimento de barreiras entre a organização e o ambiente. Nesse momento a empresa forma sua identidade: nome, endereço, telefone, pagamento de taxas e impostos); e trocas (as transações que a empresa realiza com os indivíduos, ambiente e outras empresas).

Para Bird (1988) as idéias e intenções do empreendedor formam o modelo estratégico inicial das novas organizações e são consideradas bases importantes para o desenvolvimento das novas empresas. Tanto as características pessoais e os fatores ambientais definem a intencionalidade empreendedora. A autora descreve essa intenção empreendedora como um estado de espírito que focaliza sua atenção, experiência e modo de agir em direção a um objetivo ou comportamento a ser atingido. Determinados fatores da história pessoal (experiência prévia como empreendedor), características de personalidade (necessidade de controle e realização) e habilidades (promoção de idéias) podem predispor o indivíduo a ter uma intencionalidade empreendedora. Junto com essas variáveis individuais, podem ser acrescentadas as variáveis sociais, políticas e econômicas (deslocamentos, mudanças no mercado) favorecendo o surgimento do empreendedorismo (BIRD, 1988).

Além disso, a referida autora identifica na seqüência uma fase de pensamento racional analítica de causa-efeito do empreendedor, cujos processos psicológicos constituem uma base formal de um plano de negócios, análise de oportunidades, aquisição de recursos e alcance de objetivos. Para ela, o empreendedor, motivado por um pensamento intuitivo holístico acredita no potencial de sua empresa e continua a perseverar.

A figura (3) mostra como os contextos social e pessoal interagem com o pensamento racional e intuitivo durante a formulação das intenções empreendedoras:

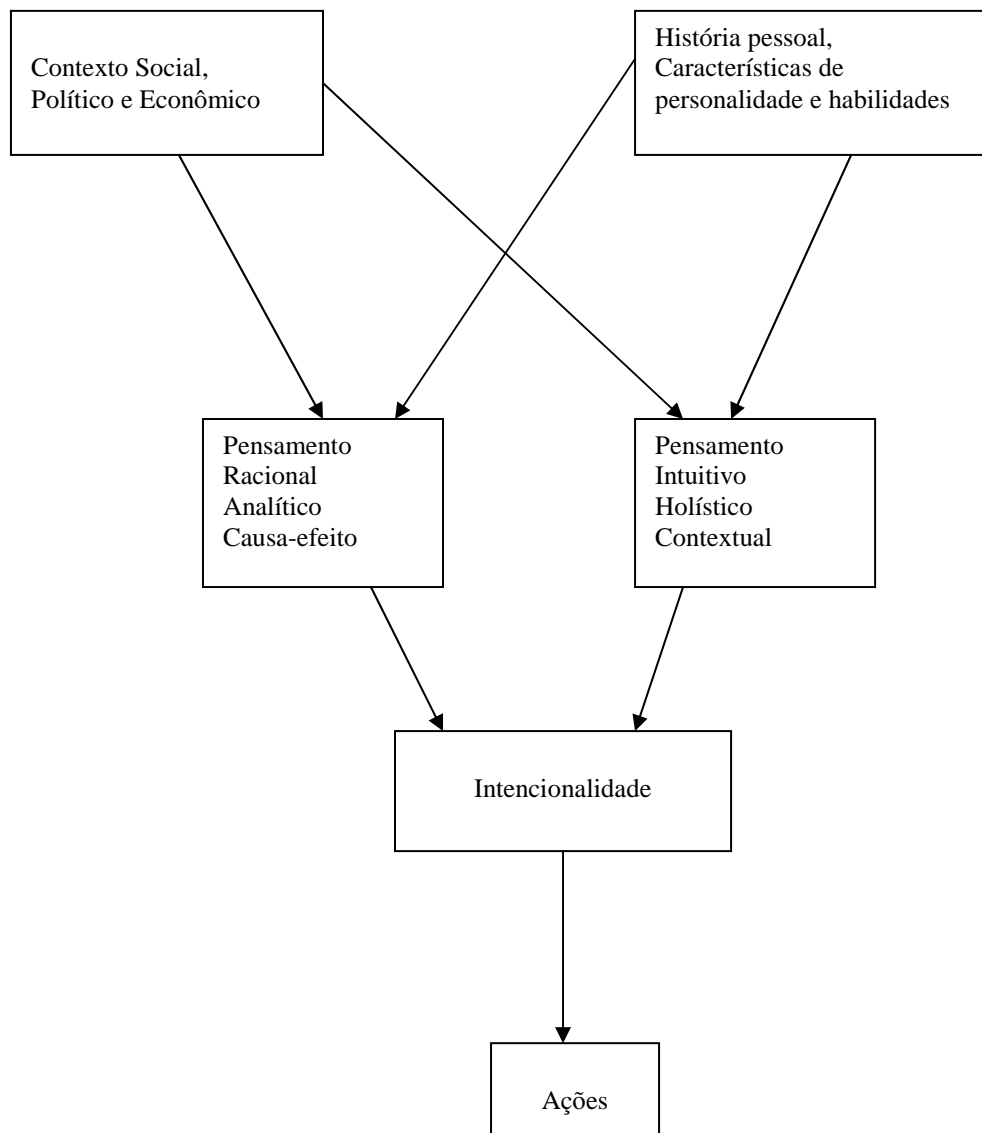


Figura (3): O contexto da intencionalidade

Fonte: Bird, Bárbara, (1988), p.444, tradução nossa.

Na visão de Degen, (1989) o sucesso da criação de um negócio próprio está relacionado ao fato de que o empreendedor priorize o desenvolvimento de algumas etapas; que estão detalhadas na figura 4: 1 – Identificar a oportunidade de negócio;

2 – Desenvolver o conceito do negócio; 3 – Implementar o empreendimento. Essas etapas e suas fases são representadas em um formato de ciclo que tem por objetivo ordenar as idéias dos potenciais empreendedores. Degen, (1989) admite que na prática essa ordem dificilmente é seguida e que os empreendedores desenvolvem fases paralelas ou até pulam algumas. Convencionou chamar de curto-circuito criativo o fenômeno pelo qual o negócio se torna mais claro e de mais fácil implementação.

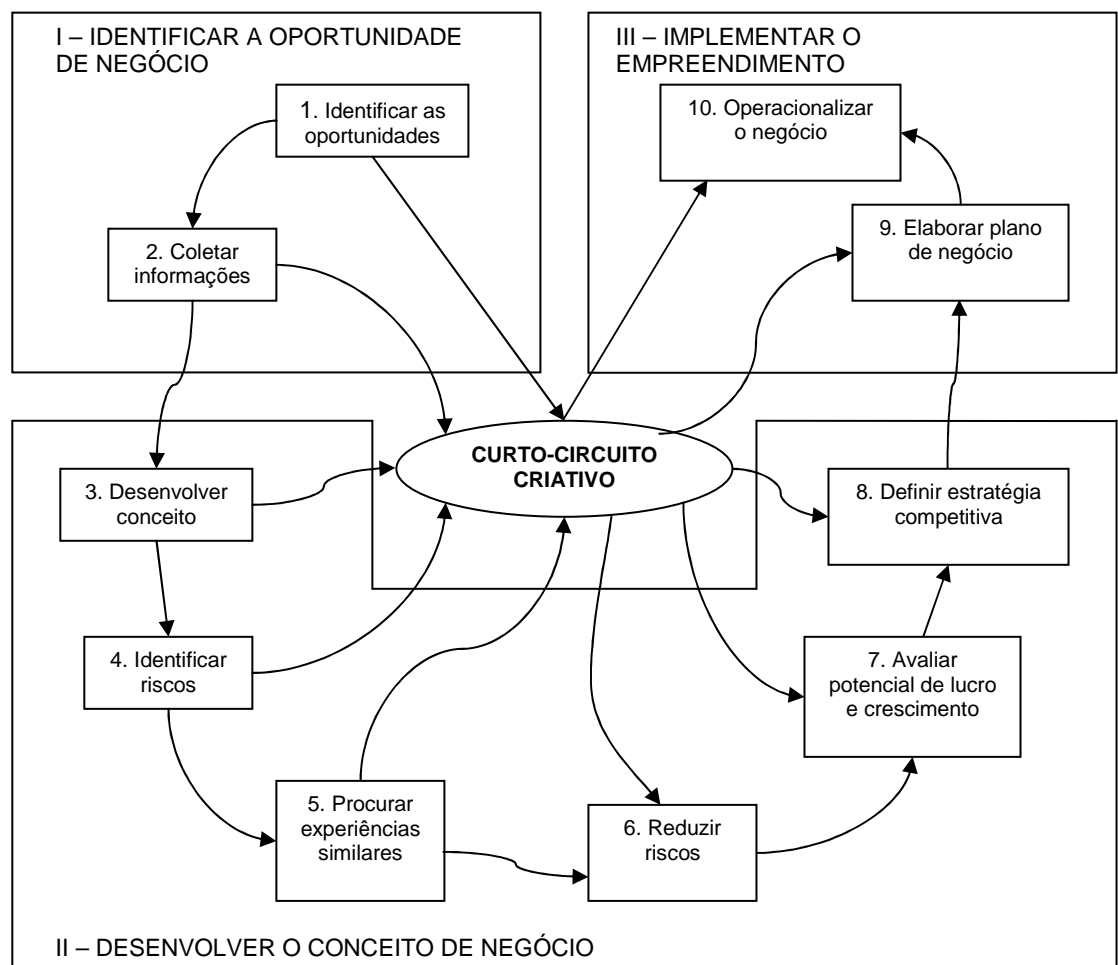


Figura (4) Etapas da Criação de um Negócio Próprio

Fonte: Degen (1989, p. 17)

Carter, Gartner e Reynolds, (1996) em pesquisa nos Estados Unidos analisaram as atividades da criação de novos negócios de 71 empreendedores nascentes. No entendimento desses autores empreendedores eram indivíduos que já tinham identificado os primeiros passos a serem dados em direção ao seu novo

negócio, porém ainda estavam em dúvida. Durante a fase de entrevistas por telefone com os empreendedores nascentes, identificaram 14 tipos de atividades desenvolvidas pelos empreendedores durante o processo de gestação da nova empresa: organizar uma equipe, preparar um plano, comprar equipamentos, alugar equipamentos, procurar por facilidades, investir o próprio dinheiro, perguntar por fundos, obter suporte financeiro, desenvolver modelos, dedicar tempo integral, registrar patentes/ tirar licenças, formalizar como entidade legal, contratar funcionários, guardar dinheiro para o investimento.

Os autores a partir de uma análise quantitativa desses dados identificaram três tipos de perfis dos empreendedores nascentes: (i) os que haviam começado um negócio e se destacavam pela maior agressividade em tornar seu negócio real, tangibilizando-o na forma de máquinas e equipamentos, busca de apoio financeiro, constituição de uma entidade jurídica e organização de uma equipe. (ii) aqueles que desistiram pareciam indicar que os empreendedores haviam descoberto que sua idéia inicial não teria o sucesso esperado e (iii) aqueles que ainda estão tentando e cujos esforços ainda não eram suficientes para definir se poderia começar um negócio ou se seriam insuficientes e deveriam desistir dele.

Para Mazzarol *et al* (1999) começar um negócio não é um único acontecimento, mas um processo que pode levar muitos anos para desenvolver-se e dar certo. Inicialmente as pesquisas sobre empreendedorismo se desenvolveram com foco nas características pessoais ou traços do empreendedor. Posteriormente passou-se a estudar a relação entre o ambiente (fatores sociais, culturais, políticos e econômicos) e sua influência sobre a formação da organização. Mais recentemente, entendeu-se que tanto as características pessoais e o ambiente têm um papel decisivo no processo de criação de novas empresas. Esses autores identificaram que tanto os trabalhadores do setor público como privado, uma vez demitidos, tinham dificuldades de se estabelecerem como proprietários de seus próprios negócios e necessitavam de um apoio maior. No caso das mulheres, também precisavam de uma assistência diferenciada. O desenvolvimento de modelos específicos, consultores empresariais ou a formação de grupos de empreendedoras poderiam ser alguma das opções.

Com base no modelo proposto por Bird, (1988) sobre a intencionalidade empreendedora, Mazzarol *et al.* realizaram um estudo com 93 empreendedores na Austrália divididos em dois grupos: os que já tinham tido êxito na abertura de sua empresa e aqueles que apesar de terem participado de treinamentos e demonstrarem forte intenção na abertura de seus negócios, por alguma razão tinham desistido.

Os resultados da pesquisa de Mazzarol *et al.* apresentaram a existência de 03 variáveis demográficas chaves distinguindo a criação de um novo negócio: (1) Gênero; (2) Emprego anterior no governo e (3) Desemprego recente. Essas variáveis demográficas demonstraram ser mais uma barreira ao estabelecimento de uma nova empresa do que um incentivo ou impulsionador, uma vez que esses respondentes haviam desistido. Para concluir, apontaram que tanto as mulheres, ex-funcionários públicos e desempregados recentes necessitavam de treinamento e aconselhamento específicos antes de se tornarem donos do seu próprio negócio.

Os autores desenvolveram um modelo conforme a figura (5) em que os indivíduos são predispostos as intenções empreendedoras baseados e influenciados por uma combinação de fatores ambientais e pessoais.

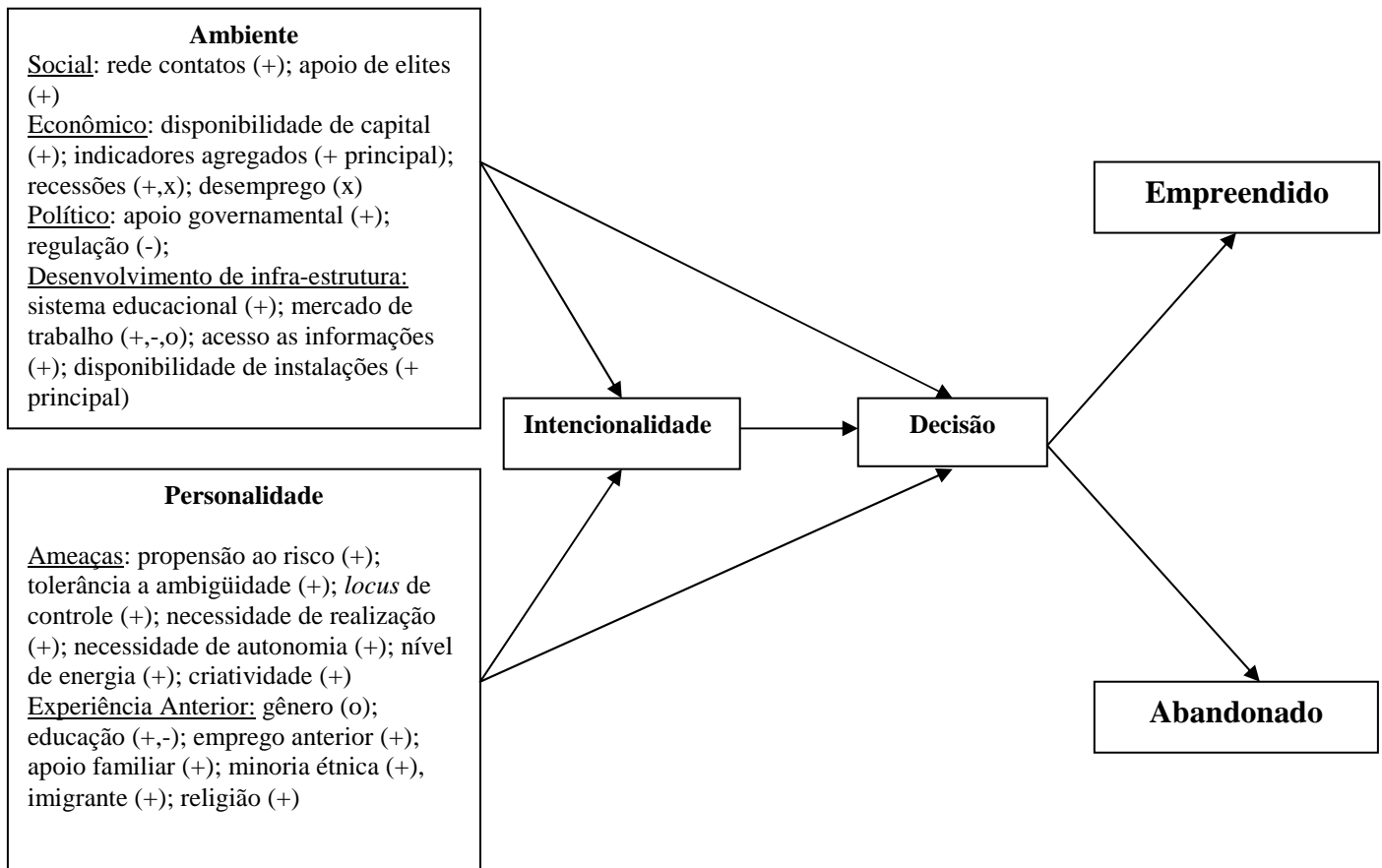


Figura (5): Modelo da formação de uma organização

Fonte: Mazzarol, Volery, Doss e Thein (1999 p.52 e 57), tradução nossa.

Nota: direção da relação com a formação: (o) nenhuma; (+) positiva; (-) negativa; (x) não se mostrou significativa.

De acordo com Kazumi (1995, *apud* Mazzarol *et al.* 1999 p.56) o empreendedor é caracterizado pela combinação de habilidades de criar e executar planos, saber negociar, liderar e administrar além de possuir características pessoais fundamentais como determinação, otimismo, independência e vontade de superar riscos e desafios.

Segundo Krueger (2000) antes de agir sobre uma oportunidade, é necessário primeiro, identificá-la. Assim para compreender o que promove ou inibe uma atividade empreendedora, torna-se essencial entender como é construída a percepção de uma oportunidade. Assim a percepção dos membros da organização, canalizada pelas suas intenções, pode inibir ou melhorar a identificação e busca de novas oportunidades. A intencionalidade está profundamente enraizada em como se processa uma informação em ação. A figura 6 mostra que uma intenção pode ser explicada por três percepções: que a atividade inovadora (por exemplo: uma nova

empresa) é (i) percebida como pessoalmente desejável, (ii) percebida por normas sociais e (iii) percebida como viável.

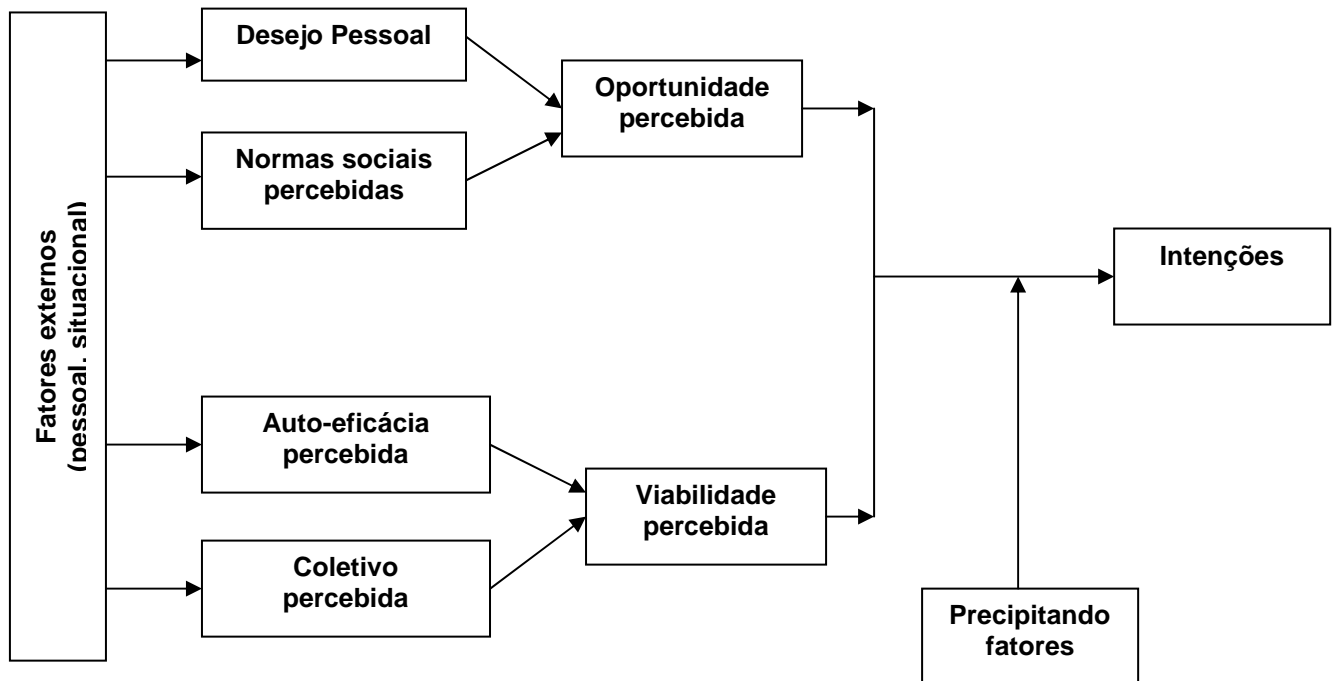


Figura (6): Modelo de Intenções

Fonte: Krueger, Norris, (2000), p.9, tradução nossa.

Krueger (2000) argumenta ainda que essas percepções podem ser influenciadas pela organização, de maneira freqüente ou involuntária. As normas sociais de modo geral refletem a influência da cultura organizacional. Como auto-eficácia entende-se a capacidade pessoal de fazer uma tarefa específica ou um conjunto de tarefas.

Diochon, Gasse e Menzies (2002, p.3) entendem que criar um negócio envolve uma significativa ação (intencional) planejada. Essa intencionalidade é incorporada em como uma pessoa transforma as informações em uma ação. Com base no trabalho de Krueger (2000), Diochon, Gasse e Menzies (2002, p. 3) apresentam um outro modelo conforme demonstrado na figura 7 para auxiliar no entendimento da criação de novos negócios. Procuram demonstrar que as intenções empreendedoras se baseiam na percepção das oportunidades e viabilidade do comportamento empreendedor.

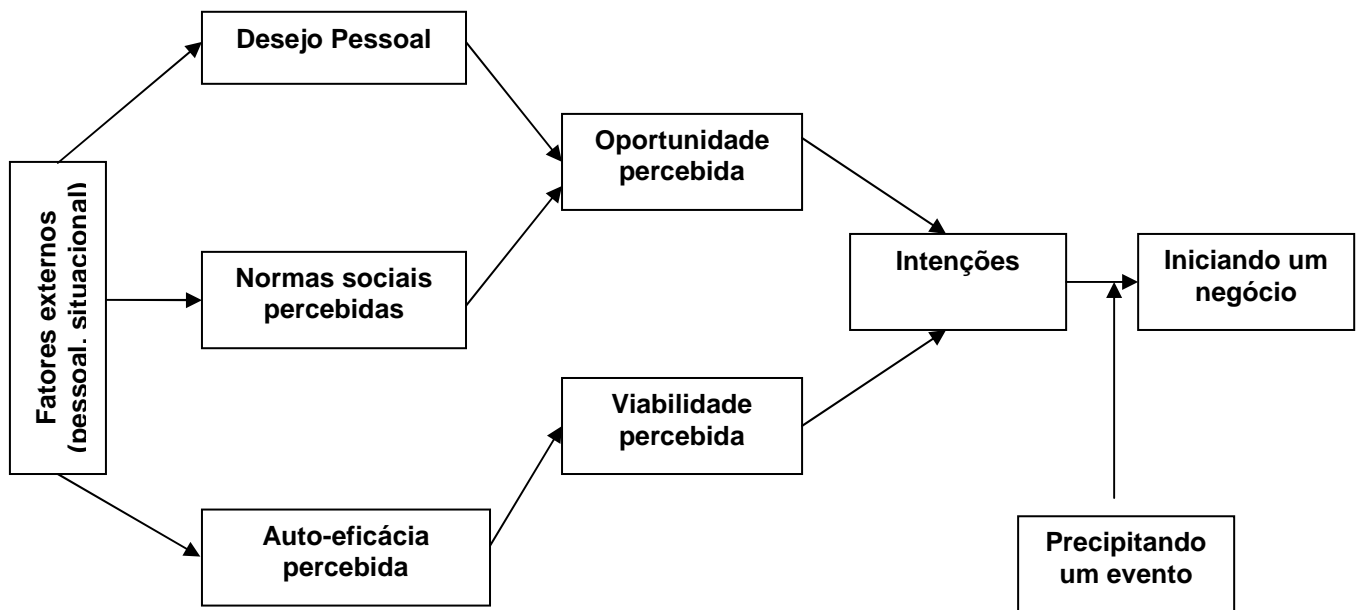


Figura (7): Da intenção para ação: um modelo conceitual

Fonte: Diochon, Gasse e Menzies, (2002), p. 4, tradução nossa

Para Diochon, Gasse e Menzies (2002) a oportunidade pode ser constatada sob duas dimensões: a percepção que os resultados do comportamento são pessoalmente ou socialmente desejáveis. Já a viabilidade é sustentada pela percepção de que a atividade está dentro da competência individual (auto-eficácia). Se esse indivíduo se vê como competente tem maior probabilidade de colocar uma ação em prática e, posteriormente, iniciar um novo negócio. Nesse modelo, os fatores externos (pessoais e influência da situação) afetam a intenção apenas por oportunidade ou viabilidade. O modelo pode ajudar a promover a atividade, mas somente se eles influenciarem as percepções de oportunidade e viabilidade. Além disso, fatores externos como disponibilidade de recursos, também pode influenciar ou não essa intenção.

Segundo Liao e Welsch (2002) o processo de criação de uma empresa se refere a uma seqüência temporal de eventos ou atividades que ocorrem quando os empreendedores criam um novo negócio. Os autores realizaram uma pesquisa com uma amostra válida de 668 empreendedores nascentes divididos em 292 empreendedores que já tinham realizado uma primeira venda e 376 que ainda não haviam feito. Foi utilizada ainda a análise de variância (Anova) para validar os dados.

Seu objetivo era verificar qual a associação entre a seqüência temporal de eventos e as atividades que ocorrem no processo de criação de novos negócios. Os resultados indicaram que processo de concepção de uma empresa é um processo complexo e não linear, em que a acumulação de eventos torna difícil a identificação dos estágios.

Korunka *et al.* (2003) explicam que a criação de um novo negócio é um processo complexo e dinâmico e que abrange inúmeras atividades preparatórias e de decisão até que a idéia do negócio esteja formada. Os autores realizaram uma pesquisa com 1169 empreendedores nascentes em diferentes países buscando analisar as características da personalidade empreendedora no contexto de aspectos do ambiente, recursos e o processo de criação das empresas. Definiram como empreendedores nascentes as pessoas que planejam, buscam os primeiros contatos, desenvolvem um plano de negócios a fim de alcançar as primeiras receitas. Nesse contexto, a análise de *cluster* foi o método escolhido.

Os resultados da pesquisa de Korunka *et al.* (2003) apontaram a existência da configuração de três modelos no processo de criação de novos negócios: (i) empreendedores nascentes contra sua vontade que podiam ser descritos como tendo uma necessidade comparativamente baixa para realização, baixo nível de controle e pouca iniciativa pessoal; (ii) os prováveis empreendedores nascentes que se caracterizavam pela forte motivação pessoal e de modelos considerados positivos e (iii) a rede de contatos dos empreendedores nascentes com o risco de anulação de modelos onde as atividades organizacionais no processo de criação eram caracterizadas pelo uso intenso da informação, poucos problemas e baixo esforço organizacional. A configuração dos três modelos mostrou que o processo de criação de novos negócios ocorreu de maneira heterogênea, dependendo muito do contexto em que estava inserido.

Segundo Bygrave e Zacharakis (2004) o processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações relacionadas com a percepção de uma oportunidade e a criação de uma organização para alcançá-la. São vários os fatores que podem influenciar o processo empreendedor e fazer com que o empreendedor acredite ou desista dessa idéia ou oportunidade. Na figura (8) são apresentados alguns deles:

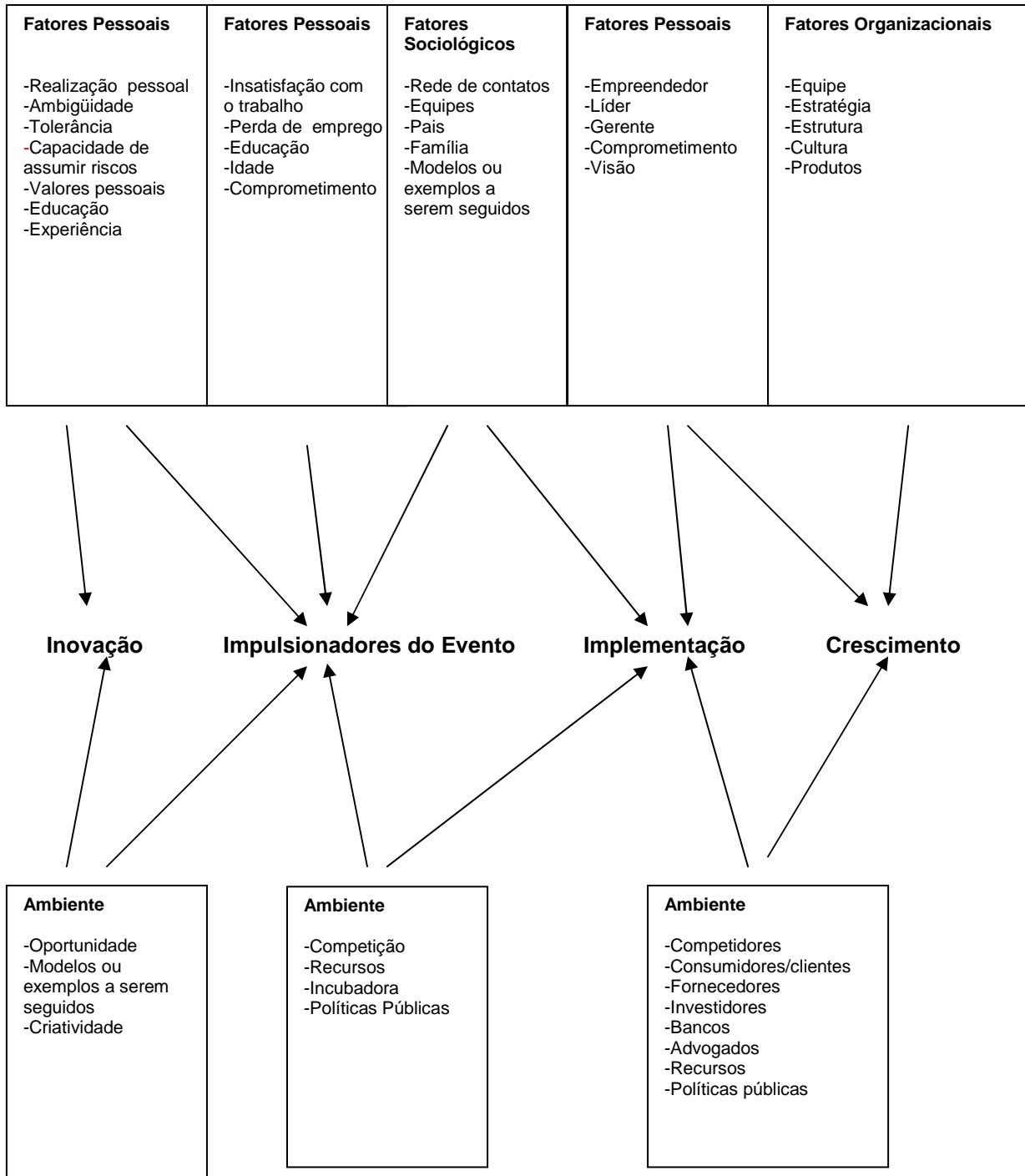


Figura (8) – Fatores que influenciam o processo empreendedor

Fonte: Moore (1986) *apud* Bygrave e Zacharakis (2004), p.3 tradução nossa.

Entre os fatores pessoais que influenciam o processo empreendedor, Bygrave e Zacharakis (2004) destacam as características mais encontradas nos empreendedores ao qual chama de 10 *Ds*' conforme representado no quadro 01:

Quadro 1 – Os 10 Ds’:

<i>Dream</i> (Sonhadores)	Os empreendedores têm uma visão de como seria seu futuro e de seus negócios. E, mais importante têm a habilidade de implementar esses sonhos.
<i>Decisiveness</i> (Decididos)	Não deixam para depois. Tomam suas decisões de maneira rápida.
<i>Doers</i> (Executores)	Uma vez decidido um curso da ação, implementam o mais rapidamente possível.
<i>Determination</i> (Determinação)	Implementam seus negócios com total comprometimento. Raramente desistem, mesmo diante de obstáculos que parecem ser intransponíveis.
<i>Dedication</i> (Dedicação)	Trabalham incansavelmente para colocar seu negócio em funcionamento.
<i>Devotion</i> (Devoção)	Os empreendedores amam o que fazem.
<i>Details</i> (Detalhistas)	Os empreendedores têm uma atenção especial aos detalhes.
<i>Destiny</i> (Destino)	Buscam ser donos de seu próprio negócio e não dependentes de um empregador.
<i>Dollars</i> (Dinheiro)	Ficar rico não é a principal motivação de um empreendedor. O dinheiro é mais uma consequência do seu sucesso.
<i>Distribute</i> (Divisão)	Os empreendedores dividem os resultados de seus negócios com os funcionários a quem considera como fator chave para seu sucesso.

Fonte: Bygrave, W.D.; Zacharakis (2004, p.6). Traduzido e adaptado pelo autor.

Os autores afirmam que tão importantes quanto os fatores pessoais, merecem uma especial atenção para estudo às influências externas ou ambientais que os empreendedores possam receber. Não é por acaso que algumas partes do mundo são mais empreendedoras que outras. Como exemplos em empreendedorismo tecnológico, destacam a região do Vale do Silício localizada nos Estados Unidos onde todo mundo conhece ao menos uma pessoa que se tornou um grande empreendedor no segmento. Ter um modelo ou exemplo a ser seguido é importante porque conhecer um empreendedor de sucesso faz com que o ato de tornar-se um deles possa ser visto com maior credibilidade. Isso acontece na maioria das vezes no trabalho ou mesmo em casa. Caso um parente próximo ou principalmente o pai ou a mãe sejam empreendedores a possibilidade de tornar-se um empreendedor é maior ainda.

Para estimular ainda mais o processo nessa região, existem empresas especializadas em estimular iniciativas empreendedoras, linhas de crédito para

aqueles que não dispõe de recursos financeiros, apoio jurídico em relação à propriedade intelectual e políticas públicas de fomento.

Bygrave e Zacharakis (2004) apontam que os empreendedores são influenciados por outros fatores sociológicos. As responsabilidades familiares têm um papel importante na decisão de iniciar um negócio. Quando se é mais jovem, solteiro, sem uma família para sustentar é muito mais fácil iniciar um negócio do que quando se é casado, com filhos adolescentes, e outros compromissos a cumprir. Outro fator que determina a idade com que os empreendedores iniciam um negócio é a troca entre a experiência que vem com a idade e o otimismo e energia da juventude. Os autores afirmam que os amigos, ou uma boa rede de contatos também podem ser de grande ajuda para que o empreendedor encontre os fornecedores, consumidores, investidores, contadores e advogados certos para que possa iniciar seu negócio. Além disso, deve ser considerado o apoio dado pelas universidades, associações e incubadoras aos jovens empreendedores

Segundo Paixão *et al.* (2007) tomar decisões em ambientes de incerteza, como o ambiente no qual estão inseridas a maior parte das organizações, envolve não apenas a racionalidade, mas também fatores que afetam a percepção das pessoas sobre determinada realidade. Os julgamentos e inferências, nas quais as pessoas se baseiam para tomar uma decisão, denominadas heurísticas, afetam o modo como o risco é percebido.

Mais recentemente, Haber e Reichel (2007) desenvolveram um estudo com 305 novas empresas do segmento turístico em Israel com base na visão de que o processo empreendedor envolve a acumulação de recursos. Os dados foram coletados através de entrevistas agendadas previamente por telefone com o administrador ou proprietário do negócio. Além disso, foram utilizados métodos estatísticos como análise de regressão e correlação de Pearson para verificar os resultados. O processo, conforme demonstrado na figura (9), frequentemente começa com uma idéia, seguida de um estudo da viabilidade do negócio, implantação e a operacionalização. Essa última fase indica o início real do ciclo de vida da empresa. Através de suas pesquisas, os autores concluíram que o capital

humano do empreendedor, em particular as habilidades de gerenciamento, eram os fatores que mais contribuíram com o desempenho.

Outro fator analisado foi a atratividade da localização do empreendimento. Muitas vezes vista no turismo como um recurso fundamental, mostrou um efeito relativamente pequeno sobre o desempenho do negócio. A presença de um plano de negócios escrito, a definição do planejamento e as características de *design* do empreendimento turístico foram considerados fatores importantes para explicar o melhor desempenho na fase do estabelecimento da nova empresa. Por último, verificou-se que a contribuição de auxílio externo, incluindo ajuda financeira e consultiva foi relativamente pequena.

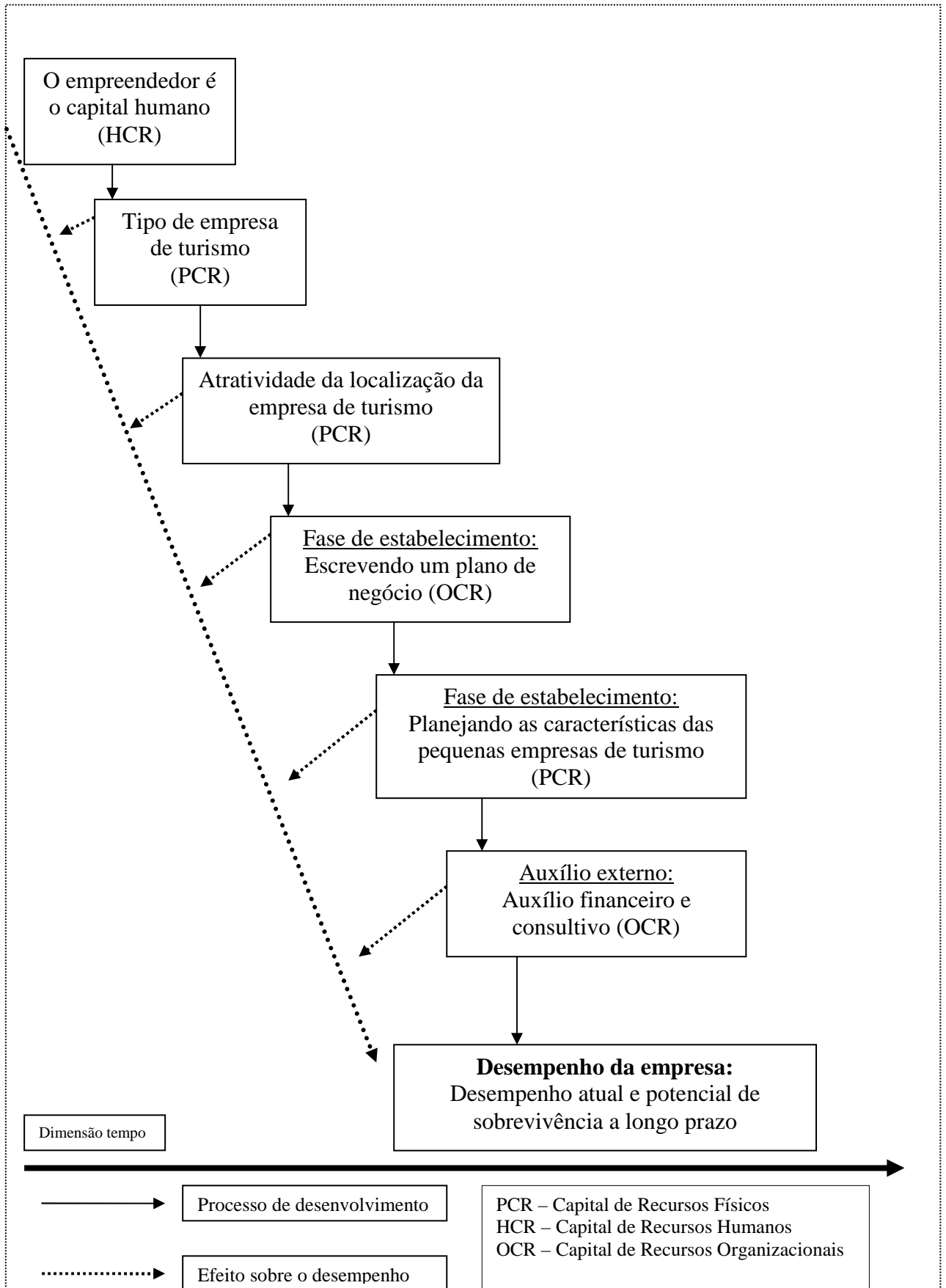


Figura (9): O processo empreendedor: um modelo baseado na acumulação de recursos
 Fonte: Haber S.; Rachel A. (2007), p. 123, tradução nossa.

Borges, Simard e Filion (2005), assim como Gartner (1985) acreditam que o empreendedor, o processo de criação, o novo negócio e o ambiente, devem ser levados em consideração em qualquer estudo sobre criação de novos negócios. Baseado nesse modelo foi realizada em Quebec no Canadá uma pesquisa com 201 empreendedores e cuja base para os resultados da amostra ficou em 196 negócios. Os dados foram coletados em duas etapas. Na primeira, o empreendedor respondeu um questionário enviado por e-mail, correio ou fax. Na segunda fase, um membro da equipe de pesquisa realizou uma entrevista verificando vários aspectos do primeiro questionário além de abordar questões relacionadas ao processo de criação dos novos negócios. As entrevistas foram feitas entre junho de 2004 e janeiro de 2005, sendo que os dados foram processados e analisados através do *software* estatístico SPSS. No modelo utilizado por Borges, Simard e Filion (2005), conforme demonstrado no quadro 2, foram consideradas quatro fases com suas respectivas atividades no processo de criação de uma empresa.

Quadro 2 – Estágios e atividades do processo de criação de negócios.

Estágio	Iniciação	<i>Design</i> e Preparação	<i>Start-up</i>	Operacionalização
Atividades	<ol style="list-style-type: none"> 1. Identificação da oportunidade de negócio. 2. Reflexão e desenvolvimento da idéia de negócio. 3. Decisão de criar o negócio. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Elaboração do plano de negócio. 2. Conclusão do levantamento do mercado. 3. Condução dos recursos. 4. Criação do time de empreendedores (sócios). 5. Registro da marca e/ou patente 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Incorporação legal do negócio. 2. Compromisso de tempo integral com o projeto. 3. Organização de instalações e equipamentos. 4. Desenvolvimento do primeiro produto ou serviço. 5. Contratação de empregados. 6. Primeiras vendas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conclusão das promoções ou das atividades de marketing. 2. Vendas. 3. Ponto de equilíbrio (break-even). 4. Planejamento formal. 5. Administração do negócio.

Fonte: Borges, Simard e Filion (2005, p. 3).

A primeira fase chamada “iniciação”, incluía a identificação, o desenvolvimento de uma oportunidade de negócio e a decisão de iniciá-lo. Na segunda etapa, “*design* e preparação”, consideravam-se as atividades como o esboço de um plano de negócios, a criação de um time empreendedor, bem como a organização dos recursos. O próximo estágio era a “criação do negócio”, que era quando o empreendedor geralmente incorporava o negócio, desenvolvia o primeiro

produto ou serviço, contratava os primeiros funcionários e fazia a primeira venda. A última fase chamada de estágio “operação” era quando a empresa já era considerada ativa e operante. Os autores destacam que os estágios e atividades nem sempre ocorrem na ordem indicada, podendo até se sobrepor. A divisão do processo em estágios e atividades busca facilitar a compreensão e o estudo.

O estudo de Borges, Simard e Filion (2005) apontou que as principais dificuldades dos empreendedores na fase de “iniciação” estavam relacionadas a necessidade de tomada de decisão (por exemplo a incerteza de entrar no negócio deixando o emprego anterior), falta de recursos financeiros, visão de mercado. Na etapa de “*design* e preparação” os principais problemas identificados foram: elaboração do plano de negócios (busca de informações, preparação de orçamentos), busca de viabilidade financeira, estudo de mercado e gerenciamento do tempo. No estágio da “criação do negócio” o principal problema encontrado foi a conciliação dos custos e gastos com os recursos disponíveis. Na última fase chamada de “operação” as maiores dificuldades eram a obtenção de financiamento para manter ou incrementar as atividades e necessidade de conciliação do tempo gasto pelo empreendedor na empresa com outras atividades. Os autores verificaram que poucos empreendedores tinham recebido treinamento durante o processo de criação do seu negócio, pouco acesso às fontes de financiamento, dificuldade na administração financeira das empresas. Constataram que a fonte de consulta mais usada era de natureza informal (colegas, amigos e família).

Assim Borges, Simard e Filion (2005), formularam algumas recomendações às agências de suporte, empreendedores, instituições de educação e treinamento e as universidades que oferecem cursos de criação de novos negócios: desenvolver um sistema de apoio para cada estágio do processo de criação de novos negócios, melhorar e facilitar as oportunidades para financiamento nas diversas etapas da criação de uma nova empresa, destacar a importância da experiência do empreendedor no novo negócio, desenvolver metodologias e ferramentas de apoio e treinamento aos futuros empreendedores.

Um outro estudo aplicando esse modelo foi realizado por Borges, Filion e Simard (2008) também no Canadá. Foi analisado o processo de criação de 89

empresas fundadas por jovens empreendedores de 18 a 34 anos e comparados os resultados com 99 empresas criadas por empreendedores de 35 anos ou acima.

Como principais conclusões, descobriu-se que na maior parte dos casos os jovens criam suas empresas em equipe; começam com um capital inicial menor que os empreendedores de 35 anos ou acima; os jovens precisam atravessar um processo de criação que dura, em média, mais de dois anos; desempenham funções em todas as áreas da administração (polivalentes), funções para as quais tem pouca ou nenhuma formação e experiência anterior a criação da empresa.

Onozato e Teixeira (2008) realizaram um estudo aplicando esse modelo em Organizações com Fins Sociais na cidade de Curitiba/Paraná. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas, análise de documentos e observação direta. Como principais resultados verificaram que as etapas de iniciação, *design* e preparação, *start-up* e operacionalização, aconteceram de forma semelhante nas organizações com fins sociais estudadas, porém algumas atividades não ocorreram e outras apareceram em fases diferentes. Na etapa de iniciação, a prestação dos serviços iniciou antes mesmo da formalização da criação. Na etapa de *design* e preparação foi observado que as organizações sociais não tinham um plano de negócios ou um estudo de mercado e que contavam apenas com suas experiências anteriores. Na etapa de *start-up* não foi possível confirmar a presença em todos os casos do compromisso com o projeto em tempo integral, já que os fundadores tinham outras atividades para complementar sua renda. A operacionalização, que é a última etapa, aconteceu de modo semelhante aos dos empreendimentos comerciais apresentando informações que não estão muito relacionadas com a criação em si; estando mais ligadas a área de gestão.

2.4 O MODELO DE GARTNER (1985)

Na visão de Gartner (1985) a criação de um novo negócio é um fenômeno multidimensional; cada variável descreve somente uma única dimensão do fenômeno, não podendo ser visto isoladamente. Caracteriza-se também pela sua

complexidade: tanto empreendedores, como suas empresas têm uma variação muito grande. Tanto as ações que são ou não tomadas e os diversos ambientes em que operam são igualmente diversos.

Seu modelo de estrutura busca fornecer um meio sistemático com o objetivo de comparar e contrastar a complexidade em torno dos novos negócios. Nenhuma criação de um novo negócio pode ser compreensivelmente descrita, nem sua complexidade devidamente entendida, a não ser que suas quatro dimensões sejam investigadas. É fundamental descobrir como as variáveis de cada dimensão interagem com as variáveis de outras dimensões.

O modelo que descreve a criação de novos negócios têm quatro dimensões:

a) Indivíduo(s) – as pessoas envolvidas no início da nova organização. O conhecimento que as pessoas detêm pode ser considerado um elemento chave para a criação do novo negócio. Essa dimensão do modelo analisa as características psicológicas (necessidade de realização, controle e propensão ao risco) além de algumas características individuais dos empreendedores (satisfação no trabalho, experiência de trabalho anterior, pais empreendedores, idade, educação).

b) Organização – o tipo da empresa que foi criada. O novo empreendimento é uma entidade organizacional. Essa nova empresa não é criada de maneira instantânea, demanda tempo. Escolhas estratégicas como liderança de custo global, diferenciação e foco além de determinadas barreiras de entrada como novos produtos ou serviços, competição paralela, entrada de franquias, transferência geográfica, falta de suprimentos, aproveitamento de recursos inutilizados, contrato com o consumidor, tornar-se uma segunda fonte, *joint ventures*, licenças, abandono de mercado, liquidação da divisão, compras favorecidas pelo governo, mudança das regras governamentais são os fatores analisados nesta dimensão.

c) Ambiente – a situação que envolveu e influenciou a nova organização. A partir da literatura existente foram identificados 12 fatores que poderiam estimular o empreendedorismo: disponibilidade de capital, presença de empreendedores experientes, força de trabalho tecnicamente especializada, acesso aos fornecedores, acesso aos consumidores e novos mercados, influências governamentais,

proximidades a universidades, disponibilidade de terras ou facilidades, acesso ao transporte, atitude da população da área, disponibilidade de serviços de suporte e condições de vida. Outros fatores que poderiam contribuir para que as novas empresas chegassem ao seu primeiro ano de vida foram: alto profissionalismo e diferenciação industrial, alta porcentagem de imigrantes recentes na população, grande base industrial, áreas urbanas de grande tamanho e disponibilidade de recursos financeiros. Por fim foram analisadas as perspectivas na economia industrial: barreiras a entrada, rivalidade entre competidores existentes, pressão de produtos substitutos, poder de barganha dos compradores, poder de barganha dos fornecedores.

d) Processo – as ações empreendidas pelas pessoas que começaram o novo negócio. Gartner (1985) se baseou em seis similaridades comuns de comportamentos descritas na literatura: o empreendedor localiza uma oportunidade de negócio, o empreendedor acumula recursos, vende produtos e serviços, fabrica os produtos, constrói a organização e responde ao governo e a sociedade.

As quatro dimensões desse modelo conceitual podem ser vistas como um caleidoscópio ou como um instrumento através do qual pode se visualizar a enorme variação de modelos da criação de um novo negócio. Segundo Gartner (1985) não é sua intenção responder questões específicas ou desenvolver um modelo específico sobre como as novas empresas são criadas. O autor procura apresentar uma nova perspectiva do empreendedorismo alertando sobre a necessidade de se compreender mais da criação de novos negócios. Longe de visualizar os empreendedores e suas empresas como sendo algo invariável, uma população homogênea mas reconhecendo e apreciando a complexidade e a variabilidade que cerca o fenômeno da criação de novos negócios. Com base nessas premissas Gartner (1988), sugere o seguinte modelo representado pela figura (10):

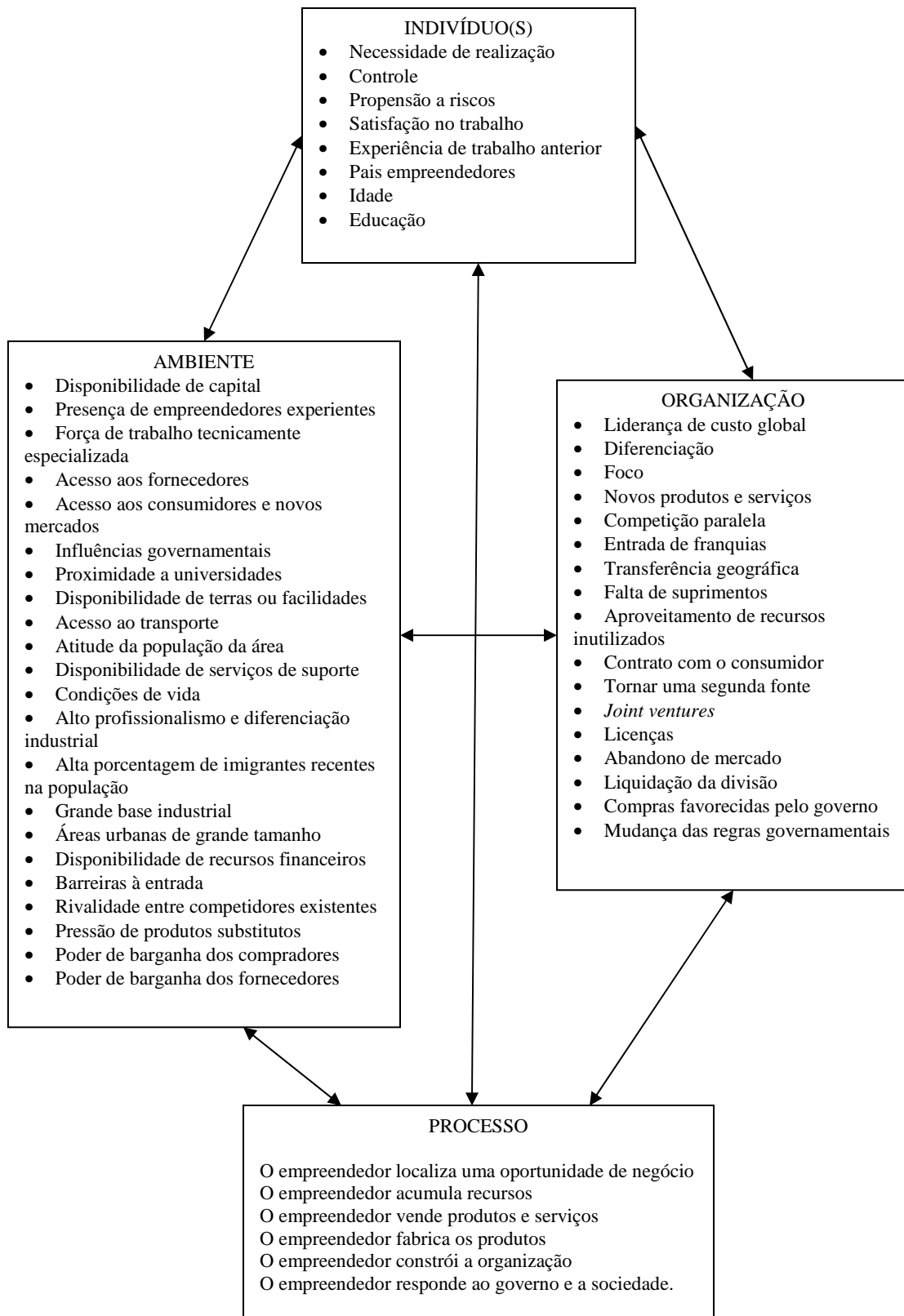


Figura (10): Modelo de criação de um novo negócio

Fonte: Gartner (1985, p. 702)

2.5 SUCESSO E FRACASSO

Degen (1989) considera que os principais motivos que levam as empresas a fecharem seu negócio estão ligados diretamente a falta de conhecimento e de habilidades administrativas, mercadológicas, financeiras e tecnológicas dos empreendedores. Como principais razões para o insucesso destaca: a) falta de experiência empresarial; b) conhecimento inadequado do mercado; c) insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o negócio; d) problemas de qualidade de produto; e) localização errada; f) erros gerenciais no desenvolvimento do negócio; g) capitalização excessiva em ativos fixos; h) inadimplência; i) ineficiência de marketing e vendas; j) excessiva centralização gerencial do empreendedor; k) crescimento mal planejado; l) atitude errada do empreendedor para com o negócio; m) erro na avaliação da reação do concorrente; n) rápida obsolescência do produto; o) posicionamento errado do produto ou serviço no mercado, como imagem, propaganda, distribuição e preço; p) abordagem incorreta de vendas; q) problemas de produção do produto; r) escolha do momento errado para iniciar o empreendimento; s) falta ou erros de planejamento do empreendimento, como na projeção de vendas, de custos e do fluxo de caixa.

Segundo Kay (1996) o sucesso está muitas vezes associado ao desempenho obtido na atividade e também ao desempenho financeiro. Destaca que a melhor maneira de entendê-lo é comparando o desempenho de uma empresa com relação a empresas diferentes do mesmo setor de negócios.

Longenecker, Moore e Petty (1997) apontam três pontos que consideram relevantes sobre o insucesso nos negócios. O primeiro seria a necessidade de lidar realisticamente com essa situação indesejada, maximizando assim o aprendizado. O segundo se refere à taxa de insucesso das pequenas empresas, que pode variar muito dependendo da definição utilizada e do tipo de empresa considerada (porte e setor). O terceiro ponto a ser considerado é que o custo dos insucessos se reflete na perda de capital, diminuição da auto-estima do empreendedor, desemprego e recolhimento de impostos.

Ferreira (1999) considera que o sucesso é aquilo que sucede um resultado, uma conclusão. É algo que teve bom êxito ou resultado feliz. Para Zaccarelli (2000) a concepção de sucesso é sempre dinâmica, está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e portanto estático.

Vidigal (2000) classifica uma empresa familiar de sucesso quando a família está feliz nos seus relacionamentos interpessoais. Ela pode ser pequena e desconhecida. Ao passo que mesmo uma empresa que tenha se tornado grande e lucrativa, na qual existam conflitos sérios ligados a família foi classificada como malsucedida.

Por sua vez Fontanini (2000) realizou uma pesquisa com 259 micro e pequenas empresas paranaenses buscando comparar aspectos considerados relevantes em empresas de sucesso com empresas que haviam fechado. O quadro (3) apresenta os principais resultados desses estudos.

Quadro 3 – Aspectos relevantes em empresas de sucesso e em empresas que encerraram suas atividades

ASPECTOS OBSERVADOS	CAUSAS ENTRE AS EMPRESAS QUE ENCERRARAM SUAS ATIVIDADES	CAUSAS ENTRE AS EMPRESAS DE SUCESSO
<ul style="list-style-type: none"> Planejamento prévio 	<ul style="list-style-type: none"> Planejaram pouco suas ações; 	<ul style="list-style-type: none"> Suas ações são mais planejadas e pensadas;
<ul style="list-style-type: none"> Sistema de controle 	<ul style="list-style-type: none"> Os empresários eram imediatistas; 	<ul style="list-style-type: none"> Controlam tudo que podem propiciando a informação certa, na hora certa, para a tomada de decisão;
<ul style="list-style-type: none"> Programa de qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Os sistemas de controles eram limitados e pouco técnicos; 	<ul style="list-style-type: none"> Procuram atualizar-se com as evoluções tecnológicas do mercado;
<ul style="list-style-type: none"> Evolução tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> Não utilizavam programas de qualidade; 	<ul style="list-style-type: none"> Realizam pós-venda;
<ul style="list-style-type: none"> Orientação especializada 	<ul style="list-style-type: none"> As empresas não eram informatizadas; 	<ul style="list-style-type: none"> Estão procurando cada vez mais informatizar seus processos;
<ul style="list-style-type: none"> SEBRAE PARANÁ 	<ul style="list-style-type: none"> Preferiram resolver os problemas da empresa individualmente a recorrer a ajuda especializada 	<ul style="list-style-type: none"> A maioria conhece o Sebrae Paraná

Fonte: Fontanini (2000)

Viapiana (2001) analisando as micro e pequenas empresas participantes do programa PROGER (Programa de Geração de Emprego e Renda) no município de Passo Fundo/RS, buscou conhecer os fatores de sucesso e fracasso dessas organizações além de identificar as características dos dirigentes e práticas operacionais desenvolvidas. O estudo foi conduzido em 89 empresas, sendo utilizado como instrumento para coleta de dados o questionário, entrevista e observação. O processo de análise percorreu as seguintes etapas: análise de frequência dos dados, associação entre variáveis, análise comparativa de escores e por fim a análise das entrevistas com empresas de maior e menor sucesso e com consultores que já haviam trabalhado com elas.

Os principais fatores identificados que diferenciavam as empresas de maior sucesso das de menor sucesso foram: gastos com propaganda, cuidado com a imagem da empresa, utilização do fluxo de caixa para o planejamento financeiro, preocupação com a qualidade de seus produtos. Em relação aos fatores que podem conduzir as empresas ao fracasso destacaram-se: falta de controles financeiros, ausência de planejamento, inexistência de uma política de preços, produtos, propaganda e distribuição, desconhecimento de técnicas gerenciais.

Delmar e Shane (2003) desenvolveram um estudo na Suécia buscando examinar como diferentes atividades organizacionais afetavam os resultados do processo organizacional das novas empresas estabelecidas, e ao mesmo tempo tentar fornecer controles apropriados para diferenças na qualidade da oportunidade e fundação de uma equipe. Analisaram 223 empresas de pequeno e médio porte que iniciaram suas atividades entre janeiro e setembro de 1998. Depois de uma entrevista inicial, as empresas foram procuradas a cada seis meses durante dois anos ou até que a empresa tivesse encerrado seu negócio.

Os resultados indicaram que quanto mais cedo as novas empresas iniciarem o planejamento de suas atividades e o estabelecimento da legitimidade, maiores seriam suas chances de sobrevivência. A taxa de dissolução das novas empresas (e as razões para fazer assim) e a taxa para o estabelecimento são influenciadas por quais atividades são empreendidas e quando elas são empreendidas. A presença de um plano de negócios aumentava de maneira significativa a taxa de sobrevivência

das novas empresas, o desenvolvimento de seus produtos e a organização de suas atividades.

Com o objetivo de indicar se o plano de negócios era um fator que causava impacto no sucesso e no fracasso de um empreendimento, Greatti (2004) realizou um estudo comparativo entre empresas ativas e inativas no município de Maringá/PR. As informações foram coletadas junto a Secretaria da Fazenda da cidade. A primeira amostra constituiu-se de empresas inativas ou que encerraram suas atividades antes de completar três anos de existência. A segunda caracterizou-se por aquelas que conseguiram sobreviver por mais de três anos. Ao final, 195 questionários foram preenchidos através de entrevistas, via telefone, sendo que 97 deles por empresas ativas e 98 por empresas inativas.

Conforme disposto na tabela (01) são apresentadas algumas conclusões deste estudo comparativo do uso do plano de negócios:

Tabela 01 - Análise comparativa do uso do plano de negócios:

Itens pesquisados junto aos empreendedores	Empresas Ativas	Empresas Inativas
Tempo de planejamento do negócio	66,25% (Mais de 06 meses)	13,75% (Mais de 06 meses)
Elaboração do plano de negócios	54%	6%
Análise da concorrência	78%	10%
Pesquisa aceitação com clientes	65%	16%
Metas a longo prazo	53%	3%
Monitoramento dos negócios	51%	11%
Satisfação dos funcionários	51%	0%
Constante avaliação econômico-financeiro	70%	11%
Satisfação dos clientes	68%	28%

Fonte: Greatti (2004) adaptado pelo pesquisador

Para concluir, Greatti (2004) afirma que a elaboração de um plano de negócios apesar de não eliminar totalmente os riscos, pode auxiliar de maneira decisiva na tomada de decisões e alcance dos objetivos propostos pelo empreendedor.

Por sua vez, Rimoli, Andreassi, Gouvêa e Zanatta (2004) analisaram a história de dois casos de empreendedores iniciantes, sendo um deles apresentado

como exemplo de insucesso e outro como exemplo de sucesso. O primeiro relata a história de um jovem de 23 anos, recém-formado que começou a trabalhar em casa no projeto do livro Torpedo e da Editora Imperial. O segundo caso analisa a história de uma pequena empresa chamada Ventistamp Melalúrgica Ltda na cidade de Louveira no estado de São Paulo. A coleta de dados empíricos foi baseada nas apresentações que os empresários fizeram em um painel acadêmico. O evento foi filmado e utilizado como fonte principal de dados, complementado com a consulta de documentos e exame dos produtos das empresas.

Os autores identificaram como fatores determinantes para o sucesso a importância do conhecimento do mercado, a necessidade de se distinguir uma idéia de uma oportunidade, a utilidade de se elaborar um plano de negócio e o estabelecimento de barreiras de entrada. Assim, o sucesso deve ser visto como objetivo a ser atingido e o insucesso como uma forma de aprendizado que, em ocasiões futuras pode conduzir ao sucesso. Afirmam que um empreendimento pode ter apenas dois destinos: ser bem sucedido ou não.

Segundo Kofman (2004) o conceito de sucesso vai além do alcance dos resultados tangíveis desenhados para um negócio ou organização. Destaca que o resultado excepcional, sustentado no tempo e não apenas de forma pontual, deve abranger outras duas dimensões no mundo atual: a do grupo e do indivíduo.

Machado e Espinha (2005) desenvolveram uma abordagem sobre o fracasso das empresas, baseados em um estudo de cunho exploratório, utilizando-se como referência outros trabalhos e pesquisas realizados sobre o assunto. Consideravam que essa compreensão seria fundamental para uma solução mais efetiva do problema da mortalidade das micro e pequenas empresas. Com base em suas pesquisas conseguiram identificar as principais razões de encerramento das atividades das empresas, conforme disposto no quadro (4):

Quadro (4) – Resumo de causas de mortalidade das micro e pequenas empresas

Empreendedor	Gestão da empresa	Ambiente
- Decisão voluntária: venda da empresa, mudança de cidade, problemas pessoais, mudança de ramo, opção por um emprego. - Decisão involuntária: características de personalidade e experiência.	- Áreas funcionais: finanças, marketing, produção, recursos humanos. - Estruturação da empresa e organização da informação.	- Fatores macro econômicos: recessão econômica, concorrência. - Problemas específicos, tais como: morte dos sócios, falta de sucessores, assaltos, roubos, incêndio.

Fonte: Lussier e Pfeifer (2001); Riquelme e Watson (2002); Dutra (2003); Greatti (2003); Viapiana (2001); Najberg *et al.*, (2000); Watson (2003) adaptado por Machado e Espinha (2005 p.22)

Entre os estudos empíricos realizados no Brasil merece destaque o realizado pelo Sebrae em 2005. A pesquisa teve como objetivo analisar a taxa de mortalidade empresarial no país e os fatores condicionantes da sobrevivência ou fechamento das micro e pequenas empresas. O estudo foi realizado através de *survey* (pesquisa quantitativa) junto a uma amostra representativa das micro e pequenas empresas registradas nos anos de 2003, 2004 e 2005 no Cadastro Nacional das Pessoas Jurídicas (CNPJ) do Ministério da Fazenda e distribuídas nas 26 unidades da federação e do distrito federal. Quando o proprietário ou ex-proprietário da empresa da amostra eram localizados, foi aplicado um questionário, sendo que a entrevista foi realizada através de visita pessoal. Depois de aplicados, os questionários foram processados mediante a utilização do programa estatístico SPSS. De acordo com a pesquisa realizada os principais fatores encontrados que contribuíram para o sucesso das empresas são apresentadas na tabela (2):

Tabela (2): Fatores de sucesso das empresas

LOGÍSTICA OPERACIONAL	86%
Escolha de bom administrador	55%
Uso de capital próprio	44%
Reinvestimento dos lucros na empresa	24%
Acesso as novas tecnologias	22%
Terceirização das atividades meio da empresa	4%
CAPACIDADE EMPREENDEDORA	78%
Criatividade do empresário	40%
Empresário com persistência/perseverança	38%
Aproveitamento das oportunidades de negócio	28%
Capacidade do empresário para assumir riscos	23%
Capacidade de liderança do empresário	20%
HABILIDADES GERENCIAIS	77%
Bom conhecimento do mercado onde atua	56%
Boa estratégia de vendas	50%
NS/NR	1%
BASE	446

Obs. resposta múltipla. Cada entrevistado podia dar várias respostas.

Fonte: Sebrae (2005, p.116)

Nota: NS = Não Sabem/NR = Não Responderam

No estudo, os empresários destacaram ainda as principais razões para o fechamento da empresa ou paralisação das atividades conforme demonstrado na tabela (3):

Tabela (3) – Razões para o fechamento das empresas
Empresas extintas

FALHAS GERENCIAIS	68%
Falta de capital de giro	37%
Problemas financeiros	25%
Ponto/Local inadequado	19%
Falta de conhecimentos gerenciais	13%
Desconhecimento do mercado	11%
Qualidade do produto/serviço	4%
CAUSAS ECONÔMICAS CONJUNTURAIS	62%
Falta de clientes	27%
Concorrência muito forte	25%
Inadimplência/Maus pagadores	19%
Recessão econômica no país	18%
POLÍTICAS PÚBLICAS E ARCABOUÇO LEGAL	54%
Carga tributária elevada	43%
Falta de crédito bancário	16%
LOGÍSTICA OPERACIONAL	21%
Falta de mão-de-obra qualificada	16%
Instalações inadequadas	6%
PROBLEMAS COM A FISCALIZAÇÃO	7%
OUTRAS	4%
NS/NR	3%
BASE	446

Obs. resposta múltipla. Cada entrevistado podia dar várias respostas.

Fonte: Sebrae (2005, p.131)

Em relação ao mercado e clientes os principais motivos apontados pelos empresários que contribuíram para o fechamento ou paralisação das atividades da empresa foram: propaganda inadequada, logística deficiente, desconhecimento do mercado, formação inadequada dos preços dos produtos/serviços, dificuldade de acesso a informações de mercado e inadequação de produtos/serviços às necessidades do mercado.

Cochran (1981) *apud* Filardi (2006) revisando a literatura existente sobre a mortalidade de empresas estabeleceu cinco definições do conceito de falência:

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

Os especialistas brasileiros entrevistados pelo GEM (2007) apontaram como sendo alguns dos principais fatores limitantes ao empreendedorismo no Brasil:

-Ausência de Políticas Governamentais. Para eles, o tempo gasto, a burocracia e a carga tributária elevada, para iniciar um negócio aqui no Brasil são grandes entraves para o desenvolvimento de novos negócios. Corroboram isso, citando alguns exemplos: no Brasil gastam-se 152 dias para abrir um negócio, sendo que na Austrália apenas dois dias. No Brasil a carga tributária fica em torno de 34% do Produto Interno Bruto. Nos Estados Unidos, representa 27% do PIB. Aqui no país são necessárias 2.600 horas por ano para cumprir todas as obrigações tributárias. Na Austrália apenas 107.

- Infra-estrutura física: a logística de transporte no Brasil ainda é fortemente dependente das rodovias. O custo com transporte nos Estados Unidos representa 5% do PIB. No Brasil esse percentual chega a 7,7%.

- Educação e Capacitação. Aproximadamente 58,9% dos novos empreendedores não buscam orientação para a abertura dos novos negócios.

Em relação as principais condições ao favorecimento às atividades empreendedoras no país, os especialistas do GEM (2007) destacaram:

- Incubadoras e parques tecnológicos. Segundo os especialistas, em comparação aos anos anteriores, tanto em 2006 como em 2007, houve um crescimento de incubadoras e parques tecnológicos para abrigar e dar apoio as empresas novas.

- Infra-estrutura física. O custo e a disponibilidade de serviços básicos como água, gás, eletricidade e esgoto são favoráveis ao empreendedor brasileiro em relação a outros países.

Ainda de acordo com o relatório GEM (2007) que analisou a descontinuidade dos negócios em relação à atividade empreendedora não é possível afirmar que o fato de um empreendimento ter sido descontinuado representa fracasso. No Brasil, aproximadamente 31% dos casos em que o empreendedor afirmava ter deixado de atuar na empresa ele permanecia em operação e somente no restante dos casos o negócio era efetivamente encerrado.

Na tabela 4 pode-se observar as principais razões que teriam levado os empreendedores a deixarem de exercer a atividade empreendedora (independentemente de o negócio ter continuado ou não).

Tabela (4): Motivos para a descontinuidade do negócio

Principal Motivo	Descontinuidade	
	Países	Brasil
	Proporção	
Oportunidade de vender o negócio	6,1	0,9
O negócio não era lucrativo	28,7	39,4
Dificuldades na obtenção de recursos financeiros	13,6	26,0
Outro trabalho ou oportunidade de negócio	10,7	5,3
Saída planejada com antecedência	5,6	8,7
Aposentadoria	8,2	0,9
Razões pessoais	22,4	15,7
Incidente	4,6	3,1

Fonte: Pesquisa GEM (2007)

Outro problema levantado pelo GEM (2007) enfatiza ainda que apesar do país estar entre os mais empreendedores do mundo caracteriza-se como pouco inovador.

Dos 7,5 milhões de brasileiros que empreendem 41,6% não o fazem de maneira voluntária, mas por necessidade. Esse negócio acaba se caracterizando na maioria das vezes pelo baixo nível de investimento e pouco conteúdo tecnológico. Isso poderia explicar o baixo crescimento qualitativo de nossa economia, pois esse tipo de empreendedorismo voltado para a sobrevivência dificilmente cria novas tecnologias de ponta e explora novos mercados internacionais.

Fritsch (2008) buscou analisar os efeitos da formação de novos negócios no desenvolvimento regional. De acordo com esta visão, o impacto mais importante a ser considerado é que isso estimula a competição e seleção de mercado. Caso esta competição trabalhe de acordo com a sobrevivência do mais forte, pode ocorrer um aumento da produtividade.

O autor chama a atenção que num primeiro momento, dado um determinado nível de produção, o aumento da produtividade poderia levar a uma diminuição nos empregos e não a postos de trabalho adicionais. Porém, o crescimento de empregos pode ocorrer devido ao aumento da competitividade da economia regional que é estimulada por alguns efeitos secundários: aumento da eficiência, rapidez nas mudanças estruturais, ampliação das inovações e aumento da variedade.

Para Fritsch (2008) não há dúvida que novos negócios introduzem um elemento dinâmico na economia e podem ter uma importante contribuição para o desenvolvimento, mas isto ocorre de forma indireta e o sucesso e crescimento destes negócios têm um efeito pequeno diante de um todo. É importante que as regiões além de estimularem a criação de novas empresas, consigam transformar esse estímulo em crescimento econômico.

Ferreira e Santos (2008) procuraram em seu estudo analisar os fatores relacionados ao empreendedor, a empresa e ao ambiente externo que mais contribuíam para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas de São Paulo. O estudo foi desenvolvido através de uma pesquisa explicativa, baseando-se em 16 hipóteses definidas com base na literatura e testadas previamente. Foi selecionada uma amostra de 100 micro empresários que haviam constituído suas micro e pequenas empresas entre os anos de 2003 a 2005 e tiveram suas empresas

extintas em 2005. O instrumento para a coleta dos dados adotado no estudo foi a entrevista, cujo roteiro foi semi-estruturado com questões abertas e fechadas. Para o tratamento dos dados, foram utilizados métodos de análise descritiva.

Com base nos resultados da pesquisa os autores concluíram que a vocação para o empreendedorismo no Brasil se mostra muito mais quantitativa do que qualitativa, não existe somente um fator isolado que possa ser responsabilizado pelo encerramento precoce das empresas. Os fatores se mostraram bastante interligados e dependentes em grande parte da própria atuação do empreendedor. No quadro (5), Ferreira e Santos (2008) finalizam suas conclusões comparando alguns resultados de ações relacionados aos fatores estudados.

Quadro (5) – Síntese das conclusões

Fator	Empresa com maior chance de extinção	Empresa com maior chance de sucesso
Competência na Gestão, Escolaridade e Experiência no Ramo	Empreendedores com baixa competência na gestão, baixa escolaridade e pouca experiência.	Empreendedores com competência na gestão, boa escolaridade e experiência no ramo de negócio.
Qualidade e Inovação dos produtos e serviços	Produtos e serviços sem qualidade, inovação e diferenciais competitivos.	Produtos e serviços com qualidade, inovação e diferenciais competitivos.
Planejamento	Falta de planejamento	Planejar as atividades com maior riqueza de detalhes possível
Exigências Fiscais, Legais e Tributárias	Não conhecer lei, tributos e regras de fiscalização que regulam a empresa.	Conhecer as leis, tributos e regras de fiscalização que regulam a empresa.
Relação com clientes	Oferece aos clientes produtos e atendimento medíocres	Oferece aos clientes produtos e atendimento inovadores
Relação com concorrentes	Praticam qualidade e preços semelhantes ou mais altos.	Praticam qualidade e preços melhores.
Parceiros comerciais	Relação amadora e desorganizada.	Relação qualidade e preços melhores.
Impostos e tributos	Não conhecer os impostos que a empresa precisará pagar.	Conhecer os impostos e se adequar a legislação contábil.
Aspectos externos	Não conhecer nem se preparar para os riscos Políticos, econômicos, sociais e tecnológicos do mercado.	Conhecer e se atualizar sobre os riscos políticos, econômicos, sociais e tecnológicos.

Fonte: Ferreira e Santos (2008, p.15).

Sales e Pereira (2008) conduziram uma pesquisa descritiva buscando identificar as características de 32 empresas e as práticas de gestão de seus empreendedores que não sobreviveram na cidade mineira de Leopoldina/Minas

Gerais nos anos de 2000 a 2005. O instrumento de coleta de dados escolhido para ser aplicado foi o questionário. A partir dos resultados, os autores verificaram que a falta de conhecimento e de habilidades de gestão por parte de seus administradores contribuíram de maneira decisiva para a mortalidade precoce das empresas. Dentre as principais práticas de gestão adotadas pelos empreendedores que não sobreviveram destacaram-se: falta de planejamento estratégico, ineficiência na gestão de marketing e na análise da viabilidade econômica-financeira, uso inadequado da ferramenta fluxo de caixa, controles de suprimentos inadequados, baixo índice de inovação em termos de melhorias de processos, operações e rotinas internas.

Machado *et al* (2008) conduziram uma pesquisa com 30 empreendedoras dos Estado do Paraná e Santa Catarina com o objetivo de conhecer significados de sucesso e de fracasso nos negócios e compreender a associação ou não com o desenvolvimento das empresas. No quadro (6), Machado *et al* (2008) apresentam um resumo dos significados mencionados pelas empreendedoras para sucesso e para fracasso nos negócios.

Quadro (6): Resumo das interpretações de sucesso e de fracasso por empreendedoras

INTERPRETAÇÕES DE SUCESSO		INTERPRETAÇÕES DE FRACASSO	
Características Pessoais	Aspectos gerenciais	Características Pessoais	Aspectos Gerenciais
Coragem e ousadia; Criatividade; Capacidade de sonhar; Ética e equilíbrio pessoal; Lócus interno de controle e desejo de independência	Atenção ao mercado (oportunidades e concorrentes); Gestão compartilhada (funcionários, clientes e fornecedores); Busca de resultados; Busca de lucratividade; Ausência de endividamento bancário	Egoísmo; Inveja; Busca de recompensas financeiras;	Não adotar gestão compartilhada; Acomodou-se na gestão; Perdeu a capacidade de pagamento em dia.

Fonte: Machado *et al* (2008 p. 8)

2.6 OS *DEKASSEGUI*S NO BRASIL E O EMPREENDEDORISMO

De acordo com a Folha de Londrina (2008) 1,4 milhão de japoneses e descendentes vivem no Brasil. Representam aproximadamente 0,83% da população brasileira. Deste total, 142 mil nipo-brasileiros vivem no Paraná. É o estado com a segunda maior população nipônica, atrás somente de São Paulo com aproximadamente 693 mil *nikkeis*.

Segundo Okamoto (2007) o movimento migratório conhecido como *dekassegui* teve início na década de 80 onde os chamados *nikkeis* ou descendentes de japoneses radicados em outros países começaram a retornar ao Japão em busca de trabalho. “*De*” significa *sair* e “*kassegui*” *trabalhar* ou aquele que vai trabalhar fora. No Japão esse termo originariamente era designado ao agricultor japonês que habitava a região norte e na época do inverno rigoroso migrava para o sul do país em busca de trabalho, mas sempre com o desejo de voltar para casa. Ao término da estação retornava para o trabalho, para a terra natal.

De acordo com Moriya (2000) e Nakagawa (2001 *apud* OKAMOTO 2007) o termo *dekassegui* passou a ser utilizado de forma pejorativa para designar o trabalhador estrangeiro, descendente de japoneses e nascidos fora do Japão, que se dispunha a realizar atividades menos especializadas, rejeitadas pelos japoneses e consideradas por eles 3K: *kiken* (perigoso), *kitsui* (pesado) e *kitanai* (sujo).

As maiores taxas de crescimento de *dekasseguis* que emigraram para o Japão foi registrado principalmente ao final de década de 80 e início dos anos 90 conforme mostra a tabela (05).

Tabela 05: Taxa de Crescimento Anual de Brasileiros *dekasseguis* no Japão

Ano	Nº. de Brasileiros	Taxa de Crescimento (%)
1985	1.955	
1986	2.135	9,20%
1987	2.250	5,38%
1988	4.159	84,80%
1989	14.528	249,31%
1990	56.429	288,41%

1991	119.333	111,47%
1992	147.803	23,85%
1993	154.650	4,63%
1994	159.619	3,21%
1995	176.440	10,53%
1996	201.795	14,37%
1997	233.254	15,58%
1998	222.217	- 4,73%
1999	224.299	0,93%
2000	254.394	13,41%
2001	265.962	4,54%
2002	268.332	0,89%
2003	274.700	2,37%
2004	286.577	4,32%
2005	302.080	5,41%
2006	312.979	3,60%
2007	316.979	1,27%

Fonte: Ministério da Justiça do Japão *apud* (ABD) Associação Brasileira dos *Dekasseguis* (2008)

Consciente da importância desse grupo para a criação de novos negócios o SEBRAE realizou um estudo em 2004, denominado projeto *Dekassegui* Empreendedor, tendo como objetivo principal buscar uma visão mais atualizada deste movimento social e assim poder propor projetos que pudessem atender as necessidades desta comunidade. Foi a primeira pesquisa sobre *dekasseguis*, aplicada no Brasil e no Japão com metodologia científica. O trabalho foi dividido em pesquisa documental e pesquisa de campo. Na pesquisa de campo foram aplicados 1179 (tipos A e C) questionários no Brasil (SP,PR, MS e PA) e 322 no Japão (tipo B), totalizando 1501 questionários conforme demonstrado no quadro (7):

Quadro 7: aplicação dos questionários

Questionário	Fases do movimento social	Quantidade
A	Trabalhadores brasileiros antes da partida para o Japão	244
B	Trabalhadores brasileiros no Japão	322
C	Trabalhadores brasileiros no Japão de volta ao Brasil	935
	Total	1501

Fonte: Projeto *Dekassegui* Empreendedor - SEBRAE (2004)

Entre os principais resultados encontrados vale destacar que o principal objetivo da ida ao Japão tinha como resposta mais freqüente a procura de uma vida melhor, seguida de insatisfação com renda ou salário e realizar uma poupança para

abrir um negócio ao retornar ao Brasil. Apesar dessa intenção da abertura de um novo negócio 69,2% dos homens e 76,5% das mulheres desse grupo de entrevistados responderam que não haviam buscado informações sobre o assunto.

Em relação aos trabalhadores brasileiros que estavam no Japão o estudo constatou que 78,7% dos homens e 76,6% das mulheres se encontravam na faixa etária entre 20 e 44 anos. Outro dado levantado é que 66,6% dos homens e 58,3% das mulheres declararam fazer remessas regulares de dinheiro para o Brasil e que o valor médio mensal dessas remessas era maior entre as mulheres: US\$ 2.200,00 contra US\$ 1.200,00 dos homens. Verificou-se ainda que 69,0% dos homens e 58,3% das mulheres entrevistadas pretendiam abrir o seu próprio negócio ao retornar ao Brasil.

Os resultados dos questionários realizados com os trabalhadores brasileiros de volta ao Brasil mostraram que somente 15% dos entrevistados declararam que aprenderam algo no trabalho desenvolvido no Japão e válido para sua utilização profissional no Brasil. Os itens mais mencionados foram disciplina, organização e responsabilidade que faziam parte da cultura japonesa. Quanto ao valor pretendido para futuros investimentos: 6,5% tinham intenção de investir US\$ 20 mil; 5% US\$ 30 mil e 4,3% US\$ 50 mil. Em relação a assessoria para desenvolver o negócio, cerca de 50% dos entrevistados com intenções de estabelecer-se como empresário declararam ter buscado ajuda para a instalação do seu negócio. Só que entre esses a maior parte o fez junto a familiares e amigos e não junto a entidades constituídas para este fim. (SEBRAE 2004).

Em 2006, o SEBRAE de acordo com o método de estudo de caso e tendo como principais objetivos desenvolver e disseminar as experiências bem sucedidas de empreendedores *dekasseguis* publicou em fascículos, as histórias de seis empreendedores paranaenses que viveram no Japão e retornaram para empreender em cidades de Curitiba, Maringá e Londrina. Abriram negócios como cafeteria, cachaçaria, academia de ginástica, revenda de tintas, revenda de eletroeletrônicos e ampliação de fotos para *outdoors*. Nas histórias de cada caso ficaram evidentes as inúmeras dificuldades enfrentadas por todos e que, principalmente, por meio de planejamento prévio, treinamento nas áreas de gestão, finanças e marketing através

de organismos de apoio constituídos para esse fim é possível reduzir e minimizar os riscos de insucesso.

Uma das histórias de sucesso dos *dekasseguis* empreendedores denominada “Pintura de Fachada” conta a história de um descendente de japoneses chamado Paulo Matsumoto que foi trabalhar no Japão. Buscava nessa viagem a possibilidade de acumular recursos financeiros para realizar seus sonhos: comprar sua casa própria e abrir seu próprio negócio. Ficou durante quatro anos no Japão, voltando apenas uma vez para rever a família que havia ficado em Maringá/PR. Quando retornou em definitivo ao Brasil tinha muitas dúvidas e expectativas em relação ao investimento de suas economias. Após verificar que o mercado imobiliário se encontrava em expansão e surgir a proposta da venda de uma loja de tintas e revestimentos através de seu cunhado, resolveu encarar o desafio. Inicialmente como não dispunha do capital necessário para investimento formou uma sociedade com seu cunhado e mais dois sócios, que apenas investiram no negócio e participaram dos resultados.

Foram constatados vários problemas a serem superados: dificuldades financeiras, os controles de vendas e estoques não eram informatizados, clientes e fornecedores deveriam ser reconquistados. No primeiro ano da empresa, os sócios não efetuaram a retirada do pró-labore. Após o terceiro ano de atividade, com a saída de um dos sócios teve que vender sua casa para comprar as ações. Buscaram orientação com o SEBRAE, além de cursos de capacitação, gestão de negócios, motivação para si e seus colaboradores. Em 1995, no início das atividades a empresa contava apenas com mão-de-obra familiar. Em 2006, tinha 14 funcionários diretos. A empresa tinha apenas 20 clientes ativos em 1995, esse número chegou a 500 em 2006. Sua área construída que ocupava 160m², foi ampliada para 400m² (SEBRAE 2006).

3. METODOLOGIA

Nesta seção busca-se apresentar como a pesquisa foi conduzida e quais procedimentos metodológicos que foram adotados para alcançar os seus objetivos.

3.1 QUESTÕES DE PESQUISA

Em função dos objetivos foram elaboradas as seguintes questões de pesquisa:

- Como as características dos indivíduos influenciam no sucesso ou fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná?.
- Como as características das organizações influenciam no sucesso ou fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná?.
- Como as características do ambiente influenciam no sucesso ou fracasso de novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná?

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO

De acordo com Triviños (1987, p.109) um bom plano de investigação permite ao pesquisador uma coleta de dados e posterior análise dessas informações o mais racional possível, resultando em diminuição e otimização de esforços, recursos financeiros e tempo. Esse autor destaca as três definições dos estudos: exploratórios, descritivos e experimentais. O estudo exploratório auxilia o

investigador a aumentar sua experiência em torno de um problema ou assunto. O pesquisador busca aumentar seus conhecimentos para em seguida planejar uma pesquisa descritiva ou experimental. O descritivo busca descrever com exatidão os fatos e fenômenos de determinada realidade. Por último o estudo experimental estabelece as causas dos fenômenos, além de identificar a razão dos acontecimentos.

Este trabalho pode ser caracterizado como exploratório uma vez que são escassos os estudos que analisam o processo de criação de novos negócios e, em especial, dos *dekasseguis*. Ao mesmo tempo pode ser considerado como descritivo, pois também pretende descrever como as características dos indivíduos, organizações e do ambiente influenciaram no sucesso ou no fracasso desses empreendimentos.

Creswell (2007) destaca três métodos de pesquisa para auxiliar na elaboração de uma proposta de estudo: quantitativo, qualitativo ou misto. Na abordagem quantitativa o pesquisador usa primariamente uma perspectiva pós-positivista para o desenvolvimento do conhecimento, as informações coletadas são analisadas com uso de procedimentos estatísticos e teste de hipóteses. No método qualitativo, o investigador busca conhecimento baseando-se em uma perspectiva construtivista que busca explorar problemas sociais ou humanos, ou ainda tenta estabelecer o significado de um fenômeno a partir do ponto de vista dos participantes. O método misto de pesquisa é caracterizado pelo pragmatismo onde o pesquisador emprega uma coleta de diversos tipos de dados de maneira simultânea ou seqüencial para entender melhor os problemas de pesquisa.

O presente estudo pode ser caracterizado por ser predominantemente qualitativo, porque analisou um fenômeno no contexto em que ocorreu, buscando compreender os significados que os empreendedores *dekasseguis* deram às suas ações. O nível de análise deste trabalho é organizacional, pois o objetivo é analisar o processo de criação de novos negócios pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná. A unidade de análise foi o *dekassegui* empreendedor, que é o criador do novo negócio.

3.3 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Segundo Creswell (2007) em razão da multiplicação de técnicas de pesquisa, é recomendável que pesquisadores e investigadores adotem uma estrutura geral que oriente todas as etapas do estudo. Este estudo adotou a estratégia de pesquisa de estudo de caso, particularmente de multicaseos.

Para Yin (2005, p.19) a escolha de um estudo de caso como estratégia de pesquisa se justifica quando se colocam “questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto real”. Por sua vez Godoy (1995a, p.25) considera que o estudo de caso é caracterizado como “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

De acordo com Triviños (1997, p.136) em uma pesquisa qualitativa um investigador pode ter a possibilidade de estudar dois ou mais sujeitos, ou organizações. O autor convencionou chamar de estudos multicaseos. Godoy (1995a, p.26) define como estudos de casos múltiplos quando a pesquisa envolve duas ou mais pessoas ou duas ou mais organizações. O objetivo pretendido pelo pesquisador pode ser o de buscar comparações ou de descrever mais de um indivíduo, organização ou evento.

Yin (2005, p.68) destaca que apesar do estudo de casos múltiplos consumirem mais tempo e recursos em sua condução, seus resultados acabam sendo mais convincentes e robustos. Para esse autor torna-se fundamental julgar a qualidade de qualquer projeto de pesquisa. Isso pode ser feito de acordo com determinados testes lógicos. Nos estudos de caso, quatro testes são mais utilizados e foram utilizados para a pesquisa: validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade.

Para aumentar a validade do constructo como forma de garantir a qualidade do estudo de caso Yin (2005, p.57) disponibiliza três táticas: a primeira é a utilizar-se de várias fontes de evidências, de tal forma a incentivar linhas convergentes de investigação durante a fase de coleta de dados; a segunda tática consiste em estabelecer um encadeamento de evidências também na coleta de dados e como tática final, deve-se fazer uma revisão por parte de informantes-chaves do rascunho do relatório do estudo de caso.

Em relação ao segundo teste que é a preocupação com a validade interna ela não se aplica aos estudos descritivos ou exploratórios, sendo utilizada apenas nos estudos de caso explanatórios ou causais. No caso do terceiro teste que é o da validade externa procura-se saber se os resultados ou descobertas podem ser generalizáveis, além do estudo de caso imediato. Para que isso aconteça utiliza-se a replicação das descobertas em um segundo ou terceiro local, em que a teoria supõe deveriam ocorrer os mesmos resultados (YIN 2005, p.58).

Segundo Yin (2005, p.60) os testes de confiabilidade buscam demonstrar que os procedimentos realizados por determinado pesquisador podem ser seguidos ou repetidos por outros, apresentando os mesmos resultados. Ressalta a necessidade da documentação dos procedimentos adotados no caso anterior, elaboração de um protocolo de estudo e o desenvolvimento de um banco de dados.

Para este estudo multicase, as principais fontes de evidências foram as entrevistas com os *dekasseguis* que empreenderam. Foi utilizado roteiro semi-estruturado de entrevistas, permitindo ao entrevistado flexibilidade em suas opiniões. Laville e Dionne (1999, p.188) afirmam que uma entrevista semi-estruturada é constituída de uma série de perguntas abertas, feitas verbalmente em uma ordem prevista, mas na qual o entrevistador pode acrescentar perguntas de esclarecimento.

Os autores afirmam que a flexibilidade nesse tipo de técnica é importante porque possibilita um contato mais íntimo entre o investigador e o entrevistado, favorecendo uma exploração mais aprofundada de seus saberes, representações, crenças e valores. Conforme Silva; Godoi e Mello (2006, p.134) as entrevistas semi-estruturadas são “pertinentes quando o assunto a ser pesquisado é complexo,

pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’”. Outro aspecto interessante destacado pelos mesmos autores é que o roteiro dentro das entrevistas semi-estruturadas permite ser aperfeiçoado ou modificado em função da necessidade de se obter outros tipos de dados.

Todas as entrevistas foram gravadas e posteriormente transcritas e estudadas. Tiviños (1987, p. 148) recomenda a gravação da entrevista porque permite contar com todo o material fornecido pelo informante, o que não ocorre seguindo outro meio.

Yin (2005, p. 118) destaca que as entrevistas constituem-se uma fonte essencial de evidências. Porém, recomenda a confirmação desses dados obtidos com outras fontes de evidências. A fim de auxiliar na validade e confiabilidade dos resultados, neste trabalho foi realizada a análise de documentos, a exemplo de livros de registros contábeis e anotações em agendas.

Como fonte complementar da coleta de dados foi utilizada a observação direta da empresa, sua estrutura, funcionamento, *sites* organizacionais. Godoy (1995, p.27) enfatiza que essa técnica é essencial num estudo de caso qualitativo já que procura apreender aparências, eventos e/ou comportamentos. As evidências de uma observação, via de regra fornecem informações adicionais sobre o tópico estudado (YIN, 2005, P.120).

De acordo com Laville e Dionne (1999, p. 176) a qualidade de uma observação científica está relacionada ao respeito de certos critérios e exigências, não devendo ser uma busca ocasional mas sempre tendo um objeto de pesquisa, questão ou hipótese claramente definidos.

Antes do início da coleta de dados foi realizado um estudo de caso piloto, por critério de acessibilidade. De acordo com Yin (2005, p.104) o estudo de caso piloto é importante porque “auxilia o pesquisador na hora de aprimorar os planos para a coleta de dados tanto em relação ao conteúdo dos dados quanto aos procedimentos que devem ser seguidos”.

Visando dar maior credibilidade a pesquisa foi realizado um protocolo de estudo. Yin (2005, p.93) destaca que a utilização de um protocolo de estudo é fundamental para aumentar a confiabilidade da pesquisa de um estudo de caso e em se tratando de casos múltiplos torna-se imprescindível. Baseando-se no modelo de protocolo proposto por Yin (2005) foram definidos os seguintes passos para o estudo.

1. Elaboração de um roteiro de entrevista;
2. Escolha de um *dekassegui* empreendedor para a realização do estudo de caso piloto;
3. Realização do estudo de caso piloto;
4. Analisar as informações resultantes do estudo de caso piloto;
5. Adequação do roteiro da entrevista para a realização das entrevistas semi-estruturadas;
6. Definição dos casos a serem estudados;
7. Agendamento das entrevistas com os *dekasseguis* empreendedores selecionados;
8. Realização das entrevistas;
9. Levantamento dos registros em arquivos de cada empresa selecionada;
10. Descrição e análise das informações das entrevistas, dos registros de cada arquivo separadamente, em função do modelo de criação de novos negócios proposto neste estudo.
11. Elaboração do relatório final

3.4 CRITÉRIOS PARA ESCOLHA DOS CASOS

Para Eisenhardt (1989), o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que se concentra no entendimento das dinâmicas presentes dentro de um único cenário. A autora destaca duas questões importantes a serem consideradas nos estudos de casos múltiplos: quando parar de adicionar novos casos e quando parar de interagir os dados com a teoria. Em relação à primeira questão, afirma que o ideal é parar quando se percebe uma saturação teórica, ou seja, quando os pesquisadores verificarem que o fenômeno observado já foi visto antes ou que o aprendizado

incremental está sendo mínimo. A saturação teórica também pode estar combinada à disponibilidade de recursos e de tempo, fatores que podem influenciar na busca ou encerramento de novos casos. É comum o planejamento prévio do número de casos a serem estudados.

Segundo Eisenhardt (1989) um número ideal para estudo de casos múltiplos ficaria entre quatro e dez casos. Abaixo disso, considera que seria difícil gerar uma teoria mais complexa ou ainda sua base empírica poderia não ser convincente. Um número maior que dez, poderia resultar em um volume e complexidade de dados muito grande para análise.

A saturação teórica também é o ponto-chave de referência a ser alcançado em relação ao momento de parar de interagir os dados com a teoria. O processo de interação deve parar quando o aumento da contribuição da teoria for mínimo. Yin (2005, p.73) afirma que em estudos de casos múltiplos uma questão a ser definida é o número de casos necessários ou suficientes para o estudo a ser realizado. Sua orientação é que como não deve ser adotada uma lógica de amostragem, os critérios típicos adotados em relação ao tamanho da amostra também se tornam irrelevantes.

Para este trabalho foram escolhidas seis empresas criadas por *dekasseguis* empreendedores da região noroeste do Paraná, sendo três de sucesso e três de fracasso. Como caso de sucesso, foi utilizado o critério do GEM 2007 que define um empreendedor estabelecido como aquele que está à frente do seu negócio por mais de 42 meses. Como caso de fracasso foi considerado o empreendedor inicial que permaneceu a frente do negócio por até três anos e meio ou que mesmo após esse período tenha fechado e encerrado suas atividades.

As organizações estudadas foram micro e pequenas empresas definidas pelo critério utilizado pelo SEBRAE conforme quadro (8) em função do número de funcionários e também pelo critério de acessibilidade.

Quadro (8): Classificação das empresas segundo o número de funcionários

Porte	Número de empregados por tipo de empresa	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 funcionários	Até 09 funcionários
Pequena empresa	De 20 a 99 funcionários	De 10 a 49 funcionários

Fonte: SEBRAE (2007)

3.5 DEFINIÇÕES CONSTITUTIVAS

A seguir serão descritas as definições constitutivas dos termos de maior importância utilizados nesta pesquisa.

Empreendedorismo

Empreendedorismo é a criação de organizações. O que diferencia os empreendedores dos não empreendedores é que os empreendedores criam organizações, enquanto os não empreendedores não o fazem (GARTNER, 1985).

Processo Empreendedor

O processo empreendedor envolve todas as funções, atividades e ações relacionadas com a percepção de uma oportunidade e a criação de uma organização para alcançá-la (BYGRAVE 2004).

Criação de Novos Negócios

A criação de um novo negócio é um fenômeno multidimensional; cada variável descreve somente uma única dimensão do fenômeno, não podendo ser visto isoladamente. Caracteriza-se também pela sua complexidade: tanto empreendedores, como suas empresas têm uma variação muito grande. Tanto as ações que são ou não tomadas e os diversos ambientes em que operam são igualmente diversos (GARTNER 1985). Criar um negócio envolve uma significativa ação (intencional) planejada. Essa intencionalidade é incorporada em como uma pessoa transforma as informações em uma ação (DIOCHON, GASSE E MENZIES 2002).

Sucesso

O sucesso é aquilo que sucede um resultado, uma conclusão. É algo que teve bom êxito ou resultado feliz. (FERREIRA 1999). O sucesso está muitas vezes associado ao desempenho obtido na atividade e também ao desempenho financeiro. Destaca que a melhor maneira de entendê-lo é comparando o desempenho de uma empresa com relação a empresas diferentes do mesmo setor de negócios (KAY 1996). Para Zaccarelli (2000 p. 10) a concepção de sucesso é sempre dinâmica, está ligada a um processo, ao contrário de algo conquistado e acabado e portanto estático.

Fracasso

A palavra “fracasso” na cultura ocidental é forte e marcante, traz a idéia de derrota e sofrimento. (PEREIRA E SANTOS 1995) O custo dos insucessos se reflete na perda de capital, diminuição da auto-estima do empreendedor, desemprego e recolhimento de impostos. (LONGENECKER, MOORE E PETTY 1997). Fracasso não é não conseguir realizar os sonhos, mas desistir de realizá-los. A única situação de fracasso é a desistência. (DOLABELA 2008)

3.6 CATEGORIAS ANALÍTICAS, DIMENSÕES E ELEMENTOS DE ANÁLISE

Laville e Dionne (1999, p.219) afirmam que logo após a fase preparatória, uma das primeiras tarefas do pesquisador é realizar o recorte dos conteúdos. A seguir deve se preocupar com a definição das categorias analíticas, para que os elementos de conteúdo possam ser organizados por parentesco de sentido.

Os autores destacam a existência de três modelos de categorias: aberto, fechado ou misto. No modelo aberto: as categorias não são fixadas logo de início, vão tomando forma no curso da própria análise; no modelo fechado: o pesquisador decide antecipadamente as categorias, apoiando-se em um ponto de vista teórico que se propõe submeter à prova da realidade e no misto: acaba sendo um modelo

intermediário, as categorias são selecionadas no início, mas o investigador pode modificá-las em função da condução da análise.

Neste trabalho foi utilizado o modelo misto de categorias analíticas, no qual Laville e Dionne (1999, p.222) afirmam que o pesquisador inicialmente agrupa o melhor possível as diversas unidades de conteúdo nas categorias previamente fixadas.

A escolha do modelo de Gartner (1985) como modelo teórico desse estudo justifica-se em razão de tratar o empreendedorismo e o processo de criação de novos negócios como um fenômeno complexo, sem dissociar o empreendimento do empreendedor. Algumas características culturais foram incorporadas aos elementos de análise nas características dos indivíduos em virtude das empresas pesquisadas terem sido criadas por empreendedores de origem japonesa: apoio da família, dedicação ao trabalho, conhecimentos gerenciais, rede de contatos, valores da cultura japonesa.

Além desses elementos culturais, as características das organizações e do ambiente foram adaptadas às empresas de pequeno porte, pois o modelo de Gartner é mais voltado para empresas de maior porte. Foram consideradas nas características das organizações elementos importantes para as pequenas empresas brasileiras como planejamento prévio, plano de negócios, local, pesquisa de mercado, formação de preços, qualidade nos produtos e serviços, propaganda e publicidade, retirada de pró-labore, controles financeiros, controles de estoques, inadimplência, capital de giro, apoio ou assessoria e mão-de-obra qualificada. (DEGEN, 1989; FONTANINI, 2000; BORGES, SIMARD E FILION, 2005; SEBRAE, 2005; GEM, 2007; FERREIRA E SANTOS, 2008). O quadro 9 apresenta as categorias analíticas e os elementos de análise adotados no estudo.

Quadro 9: Categorias e elementos de análise

Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Características dos Indivíduos	<ul style="list-style-type: none"> • Idade • Educação • Pais empreendedores • Apoio da família • Necessidade de realização • Capacidade de assumir riscos • Dedicção ao trabalho • Experiência de trabalho anterior • Conhecimentos gerenciais • Rede de contatos • Valores da cultura japonesa
Características da Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Planejamento prévio • Plano de negócios • Local • Pesquisa de mercado • Formação de preços • Diferenciação • Inovação • Qualidade nos produtos e serviços • Propaganda e publicidade • Retirada de pró-labore • Controles financeiros • Controles de estoques • Inadimplência • Capital de giro
Características do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidade de recursos financeiros • Apoio ou assessoria • Mão-de-obra qualificada • Acesso aos fornecedores • Concorrência • Influências governamentais: burocracia, legislação • Carga tributária • Barreiras a entrada

Fonte: Desenvolvido pelo pesquisador, baseado em Gartner (1985); Degen (1989); Fontanini (2000) Borges, Simard e Fillion (2005); Sebrae (2005); GEM (2007); Ferreira e Santos (2008)

3.7 ANÁLISE DOS DADOS

Nesta pesquisa os dados foram coletados através de entrevistas, observação e análise de documentos. A análise das informações foi tratada qualitativamente,

utilizando-se para isso a abordagem da análise de conteúdo. Segundo Laville e Dione (1999) a análise de conteúdo pode adotar um caminho quantitativo como qualitativo. Na abordagem quantitativa o pesquisador reúne os elementos tirados dos conteúdos em categorias, construindo distribuições com as frequências que forem equivalentes. Na abordagem qualitativa, o pesquisador busca as peculiaridades. As especificidades dos elementos do conteúdo e as relações entre esses elementos detém o significado da mensagem que se quer analisar.

Laville e Dionne (1999, p.227) descrevem três modos ou estratégias de análise como forma de interpretação qualitativa do conteúdo: 1) emparelhamento (*pattern-matching*) – o pesquisador deve “associar os dados recolhidos a um modelo teórico com a finalidade de compará-los.” É necessário que haja uma teoria sobre a qual o investigador se apóie e assim possa imaginar um modelo do fenômeno ou da situação estudada; 2) análise histórica – o pesquisador a partir de um quadro teórico explícito elabora um roteiro sobre a evolução do fenômeno ou da situação a ser estudada. Semelhante ao anterior, mas é selecionado por causa de sua importância; 3) construção interativa de uma explicação: é diferente das anteriores porque não supõe a presença prévia de um ponto de vista teórico. O pesquisador constrói pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno ou da situação em estudo, examinando as unidades de sentido, as inter-relações entre si e também entre as categorias em que elas se encontram reunidas. Na investigação realizada, foi utilizada a estratégia do emparelhamento.

3.8 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Campomar (1991) afirma que existe muito preconceito quanto ao uso de estudos de caso em pesquisa. Descreve dois tipos de grupos: (i) aqueles que, por desconhecer o método, o consideram pouco estruturado, fácil e, por isso, pouco acadêmico; e (ii) aqueles que acreditam ser verdadeiro somente o que pode ser quantificado. O autor acredita que os dois grupos estão equivocados. Em relação ao primeiro grupo, porque quanto menos estruturado, mais difícil aplicação da metodologia da pesquisa e portanto maior necessidade de dedicação acadêmica do

pesquisador. No caso dos quantitativistas, a precisão não é necessária apenas no tratamento dos dados, mas, principalmente em sua coleta.

No entanto deve-se reconhecer uma das limitações desta pesquisa que está relacionada ao fato da escolha do estudo de caso como estratégia de pesquisa. Como foram escolhidos seis casos de empresas criadas por *dekasseguis*, não foi possível fazer uma generalização dos resultados obtidos para os demais elementos do universo pesquisado (YIN 2005).

No caso das empresas que não obtiveram sucesso e tiveram suas atividades encerradas tanto a observação direta como a análise de documentos ficaram limitadas a percepção do entrevistado. No caso das entrevistas, imprecisões podem ocorrer em razão da possível dificuldade dos entrevistados em recordarem de eventos passados.

4. APRESENTAÇÃO DOS CASOS

Nesse capítulo estão descritos os estudos de casos que constituem a base empírica desse estudo. Conforme descrito na metodologia foram analisados três casos de empresas de *dekasseguis* de sucesso e três casos de empreendimentos que fracassaram. Os casos estão apresentados com base nas categorias analíticas adotadas no estudo que são: características do indivíduo, as características da organização, as características do ambiente e sua influência no seu sucesso ou no fracasso dos empreendimentos.

4.1. CASOS DE SUCESSO

Inicialmente são apresentados três casos de empresas e empreendedores de sucesso. O primeiro caso é o da Ótica Ebuti, uma empresa familiar, criada por um jovem *dekassegui* há 12 anos e que ao longo desse período conseguiu permanecer no Brasil. Esse empreendedor fez do seu negócio sua principal fonte de renda e subsistência diferentemente de muitos descendentes que em razão de investimentos mal sucedidos tiveram que retornar ao Japão. O segundo caso de sucesso é o da Papelaria Famsit inaugurada por um casal de *dekasseguis* em 1995. Na época ocupava uma área de 60 metros quadrados e tinha apenas um funcionário. Atualmente a loja ocupa uma área de 520 metros quadrados, 10 funcionários e recentemente inaugurou uma filial na cidade de Maringá. O terceiro caso de sucesso descrito é o da Móveis Popular, inaugurada em 1999 com recursos provenientes do Japão. Começou suas atividades com cinco funcionários. Atualmente além da matriz, tem sete filiais e aproximadamente 100 colaboradores.

4.1.1 Caso 1 de sucesso - Ótica Ebuti

4.1.1.1 Características do indivíduo

Para a análise das características do indivíduo foram consideradas no estudo as categorias analíticas baseadas no modelo de Gartner: idade, educação, pais empreendedores, apoio da família, capacidade de assumir riscos, dedicação ao trabalho, experiência anterior, conhecimentos gerenciais, rede de contatos e valores da cultura japonesa.

Fabio Ebuti, antes de ser *dekassegui* era acadêmico do 3º ano do curso de Farmácia da Universidade Estadual de Maringá. Na época com 23 anos e desanimado com o curso, resolveu ir para o Japão trabalhar. Permaneceu nesse país por um período de três anos, de 1992 a 1995 trabalhando como operário em uma fábrica de autopeças para carros, com uma jornada média de 12 a 14 horas diárias. Durante esse tempo a exemplo de outros *dekasseguis*, procurou economizar com o intuito de ao retornar ao Brasil abrir um novo negócio.

Quando regressou ao Brasil em 1995 sabia que precisava encontrar uma nova fonte de renda para garantir o seu sustento sem que precisasse voltar novamente ao Japão. Tinha consciência que a falta de experiência profissional e não ter concluído um curso superior poderiam ser grandes obstáculos para arrumar um emprego por aqui. A abertura de uma empresa parecia ser o melhor caminho para garantir sua independência financeira. O empreendedor explica com suas palavras o que pensou na época da criação do negócio.

Não ter que voltar mais ao Japão. Não ter que fazer esse caminho de idas e vindas. Abrir uma empresa. Tentar se estabilizar. [...] e também porque a idade vinha chegando e você tem pressa de fazer alguma coisa, eu não tinha formação nenhuma. (Fábio)

Nessa época, Fábio tinha 26 anos e, apesar de jovem, não acreditava que a idade teve algum efeito positivo ou negativo na sua decisão de abrir a empresa. Porém destaca que os desafios enfrentados no Japão o tinham tornado mais maduro, o que poderia compensar a falta de experiência profissional.

A idéia da abertura do seu próprio negócio era antiga, vinha desde os tempos da faculdade. Quando chegou ao Brasil não sabia ainda em qual ramo de atividade iria investir. Pensava na possibilidade de abrir uma farmácia, já que havia iniciado esse curso. Nesse momento, o empreendedor afirmou que seus tios que já eram do ramo ótico em uma outra cidade, tiveram uma participação decisiva, através de seus conselhos, mostrando que o segmento era financeiramente lucrativo e principalmente tendo seu apoio decidiu abrir uma ótica na cidade de Ubitatã/Paraná. Segundo Fábio essa influência foi determinante na sua decisão: “Eu tinha o incentivo dos tios, a noção deles, e qualquer coisa poderia correr até eles pedindo uma ajuda.”

O *dekassegui* ressaltou ainda que caso o negócio não desse certo tinha a segurança em poder voltar para o Japão trabalhar. Resolveu que devia arriscar no novo negócio.

Assim, influenciado por seus tios e com o apoio de sua família decidiu ir para São Paulo onde matriculou-se no curso de Contatologia, estudando durante um ano e meio no Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC. Formou-se após esse período em Técnico em Ótica. O empreendedor considerou que o curso contribuiu para o sucesso do seu negócio de várias formas. Entre elas destacou o embasamento teórico e prático para a atividade escolhida, o fato de que além das disciplinas técnicas teve também noções de gerenciamento, vendas e atendimento a clientes.

O *dekassegui* afirmou que esse conhecimento adquirido lhe proporcionou maior segurança e confiança para atender seus clientes no início de seu empreendimento. Fábio relatou ainda que esse período em que permaneceu estudando foi importante para poder adaptar-se novamente a realidade econômica do país, uma vez que muita coisa tinha mudado em três anos. “Quando cheguei ao Brasil, parecia tudo barato. Era fácil gastar. Demora um pouco para cair à ficha”.

Para Fábio, seus pais não tiveram influência na sua decisão de se tornar um empresário. Porém reconheceu que sem seu apoio e incentivo quando estava

estudando em São Paulo e no período de abertura da empresa provavelmente teria voltado para o Japão.

No começo foi difícil. Eu começava a fazer as contas de quanto poderia estar ganhando no Japão e dava vontade de voltar. Se não fosse o apoio e a cobrança deles para terminar o curso, pedirem para eu tivesse paciência no início do negócio acho que teria desistido. (Fábio).

Além disso, quando iniciou suas atividades não tinha funcionários. Quando precisava se ausentar seus pais o ajudavam a cuidar da loja. No segundo ano de funcionamento, quando seu pai se aposentou passou a ajudá-lo em tempo integral, fazendo principalmente a parte burocrática de bancos e auxiliando no atendimento aos clientes. Após o seu casamento em 2000, também sua esposa passou a auxiliar na administração do empreendimento.

No terceiro ano de atividades o *dekassegui* destacou outro fato que ajudou a empresa a se consolidar no mercado. Foi quando aceitou um convite de um amigo de seu pai para fazer parte da diretoria da Associação Comercial de Ubitatã. Em decorrência disso, nos anos seguintes foi convidado para participar de clubes de serviço, entidades assistenciais, conselho de classe do segmento ótico da região. Em uma cidade pequena isso foi muito importante. Essa rede de relações permitiu com que passasse a ser lembrado pelas pessoas e, em consequência disso, sua carteira de clientes aumentou. Sua participação no conselho de classe tem viabilizado até hoje sua presença em treinamentos, palestras e feiras o que contribui para sua constante atualização.

Com relação a influência dos aspectos culturais no sucesso do negócio, na visão do *dekassegui* sua descendência nipônica não influenciou na criação do novo negócio mas com certeza seus valores pessoais são influenciados pela cultura japonesa na condução da empresa.

Duas coisas que eu aprendi com meu pai foram: o valor da honestidade, de ter o nome limpo e a planejar antes de fazer as coisas. Eu acho que o japonês sempre pára para pensar um pouco. É mais quieto, é mais resguardado. Primeiro ele olha, aprende e depois faz.(Fábio)

O entrevistado destacou ainda as influências que sofreu da cultura japonesa quando morava no Japão. Lá aprendeu a importância de primeiro fazer o seu trabalho, e como isso influenciava no resultado do trabalho da equipe da qual fazia parte, conforme explica no seu depoimento:

Como se fosse o trabalho das formigas, cada um fazia sua parte. Que por sua vez iria contribuir e influenciar no resultado de um todo. É lógico que tem que ter um responsável cuidando para que esse todo funcione. (Fábio)

Kimeta koto, kimerareta koto, minna de mamoru ou o que foi definido, o que vai ser definido, que pensem todos juntos! (Fábio).

4.1.1.2 Características da organização

Algumas características da organização analisadas nesse estudo foram escolhidas com base no modelo de Gartner (1985) para explicar as razões do sucesso do negócio: planejamento prévio, plano de negócios, local, pesquisa de mercado, formação de preços, diferenciação, inovação, qualidade nos produtos e serviços, propaganda e publicidade, retirada de pró-labore, controles financeiros, controles de estoques, inadimplência, monitoramento e capital de giro.

O empreendimento está localizado no centro da cidade de Ubatã, região noroeste do Paraná. Foi inaugurado pelo *dekassegui* em setembro de 1996. Iniciou suas atividades somente com o proprietário e esporadicamente com o auxílio dos pais. Fábio, não realizou um plano de negócios formal. Porém na sua percepção acredita que ter planejado antecipadamente seu novo negócio foi um dos fatores que podem ter contribuído significativamente para o sucesso de seu empreendimento.

Conta que gastou aproximadamente 19 meses entre a decisão de iniciar o novo negócio e sua implantação. Esse tempo foi utilizado para a realização do curso em São Paulo e para o planejamento do negócio através da busca de fornecedores, compra de instalações, estoque inicial, reforma do prédio e abertura legal da empresa. Fábio conheceu alguns fornecedores, tipos de *layout* utilizados, mobiliário

e equipamentos durante o andamento do próprio curso. Nesse período, quando ainda estava em São Paulo estudando, sempre que podia participava de eventos, palestras e fazia visitas a outras empresas do segmento.

Mesmo quando ainda estava no Japão o *dekassegui* afirmou que já tinha uma preocupação: investir em um bom ponto comercial. Assim o local para instalação da empresa já havia sido adquirido anteriormente pelo empresário no período anterior ao seu retorno para o Brasil. Estava localizado na região central de Ubatã, perto dos bancos. Tinha fácil acesso, e bom movimento de pessoas, como explica: “Eu não queria pagar aluguel, sabia que era uma despesa a mais”.

Segundo o empreendedor ao começar o novo negócio, sabia que tinha um diferencial competitivo em relação aos concorrentes: a rapidez com que entregava os óculos. Essa vantagem era conseguida por que era ele mesmo que montava os óculos, não dependia dos outros. Sabia que a urgência era um fator importante, que esses clientes necessitavam dos óculos, isso fazia a diferença:

O meu diferencial era que eu montava os óculos. No meu caso, eu só esperava a lente ficar pronta. O laboratório me enviava pela transportadora essas lentes, eu montava...e já entregava para o cliente. Coisa de um a dois dias no máximo. Enquanto meus concorrentes levavam uma semana ou até mais para entregar os óculos, eu conseguia entregar em dois ou três dias. Eu era o único técnico ótico formado da cidade [...] O meu ponto comercial era bem localizado na cidade. Eu era o único laboratório de montagem especializado da cidade. (Fábio).

Em relação a adoção de inovação, Fabio considera que principalmente no início de seus negócios os aparelhos que adquiriu para dar maior qualidade ao seu trabalho foram fundamentais para que conquistasse a confiança de seus clientes. Eles proporcionavam um acabamento diferenciado nas lentes, mais rapidez no processo e na entrega dos óculos.

O *dekassegui* empreendedor relatou que sempre teve uma preocupação com a qualidade. Desde o atendimento dos clientes até a entrega do produto. Destacou que a solução de possíveis reclamações dos clientes é muito importante para sua

fidelização. Atender bem o cliente ainda é essencial. Em sua opinião o fato do atendimento aos clientes ser realizado pelos proprietários da empresa conta muito.

Hoje, com esse mundo globalizado não se pode falar que a qualidade em si tem muito diferencial, o diferencial mais é humano...a satisfação do consumidor final. Um dos únicos diferenciais no meu ramo ainda é humano...no caso o atendimento, a disposição e o conhecimento. Se você colocar alguém ruim para atender, você não faz nada! O produto que está disponível para mim, está disponível para todo o mundo. Para mim, a qualidade do serviço, o atendimento e as informações sobre o produto é que fazem a diferença. (Fábio).

Quando começou seu negócio, o empresário investiu em propaganda nas rádios AM e FM. Atualmente acredita que o marketing direto boca a boca é a melhor ferramenta para divulgação. Esporadicamente confecciona brindes como chaveiros, canetas e uma vez por ano folhinhas comerciais, porém ressalta que o que dá mais resultado é prestar um serviço e atendimento de qualidade.

Fábio afirmou que por se tratar de uma empresa familiar, a retirada de pró-labore acabou não tendo um valor pré-definido mensalmente. Eram deduzidos os custos fixos e variáveis da empresa, e do resultado final de acordo com as necessidades, era feita a retirada do caixa. Por sua vez os controles financeiros até hoje são feitos diariamente pelo empreendedor. Não utilizou nenhum software específico, apenas algumas planilhas eletrônicas como contas a pagar, contas a receber, bancos. A empresa ainda não conta com um controle de estoques informatizado. Esse controle é feito manualmente ou no “olhômetro” como disse o empreendedor.

Segundo o empresário, no início a concessão de crédito para seus clientes era realizada mais pela intuição, principalmente por se tratar de uma cidade pequena. Atualmente tem utilizado com mais frequência os serviços de proteção ao crédito, além de cartões de crédito e débito oferecidos pelo mercado. Ainda confia muito na sua intuição e experiência adquirida ao longo dos anos. Sua taxa de inadimplência fica abaixo dos 3% do faturamento bruto. A cobrança dos inadimplentes fica a cargo de seu pai e esposa. Afirmou que são raros os casos em

que são necessários, protestar ou acionar o juizado de pequenas causas para o recebimento de contas atrasadas.

Desde a fase inicial até agora, o empreendedor afirmou que sempre realizou o acompanhamento financeiro da empresa. Sabia dos seus custos fixos e variáveis. Conhecia a sua necessidade mensal de capital de giro. Quanto ao capital de giro, o entrevistado comentou que dispunha de uma reserva financeira para suprir essa necessidade, principalmente no primeiro ano de atividade. Nesse período inicial o que ganhava, reinvestia na empresa. O *dekassegui* considerou que esses dois últimos fatores tiveram uma grande contribuição para que o negócio desse certo.

Eu tinha o capital de giro para me manter. Quando eu abri a empresa, eu abri ciente que somente a partir de um ano eu poderia ter lucro. [...] pagando as contas, pagando uma parte das mercadorias que eu havia comprado a prazo, já estava no lucro. (Fábio).

4.1.1.3 Características do ambiente

A análise do ambiente é essencial para que o empreendimento alcance o sucesso. Os fatores escolhidos com base no modelo de Gartner para esse estudo foram: disponibilidade de recursos financeiros, apoio ou assessoria, mão-de-obra qualificada, acesso aos fornecedores, concorrência, burocracia, legislação, carga tributária, barreiras a entrada.

Os recursos financeiros investidos pelo empresário vieram de recursos próprios adquiridos durante os anos de trabalho no Japão. Nessa fase inicial entre a compra do ponto comercial, 18 meses de curso (mensalidade, estadia em São Paulo), equipamentos, instalações, mercadorias o *dekassegui* estimou ter feito um investimento de 70.000 dólares. Para o empreendedor, começar sem dívidas juntos aos bancos ou devendo muito aos fornecedores era fundamental para que o negócio desse certo, conforme explica:

Começar sem dívidas principalmente junto aos bancos. Eu sabia que a empresa iria demorar para ter lucro. Ninguém me conhecia.

Se logo de cara eu tivesse que ficar pagando algum empréstimo e principalmente juros, como eu iria ter dinheiro para reinvestir no negócio?” (Fabio).

De acordo com o Sebrae (2005) o uso do capital próprio e o reinvestimento dos lucros na empresa principalmente no início do novo negócio são considerados importantes fatores para o sucesso de um novo empreendimento.

Quando questionado se teve algum tipo de apoio ou assessoria, afirmou o empreendedor que no início do negócio sempre pode contar com seus tios que já eram do segmento ótico e tinham conhecimento do setor. Atualmente, em caso de dúvidas, busca trocar experiências com os vários amigos e fornecedores do segmento que fez ao longo dos anos, além de participar de feiras e palestras de atualização.

Com relação a mão-de-obra relatou que, o fato de ele mesmo ter buscado qualificação, foi um dos fatores que mais contribuíram para que tivesse sucesso em seu negócio. Questionado por que ele mesmo foi fazer o curso de ótica, “perdendo” um ano e meio de estudos ao invés de contratar alguém já qualificado, o empresário citou várias razões: contratar mão-de-obra qualificada teria um custo fixo muito alto, dificilmente alguém viria para uma cidade pequena. Caso tivesse investido no treinamento de alguém, haveria sempre a possibilidade dessa pessoa vir a se tornar um futuro concorrente. Quando começou suas atividades fez a opção de não contratar nenhum funcionário. A idéia era com isso diminuir custos fixos.

O acesso aos fornecedores, no início do empreendimento, acabou sendo facilitado pelo próprio curso que estava fazendo e por indicações de seus tios que já estavam no ramo. Até hoje é o proprietário quem realiza as compras para a empresa.

No início eu ia buscar as informações. Toda informação vinda de um fornecedor eu corria atrás. Eu precisava dos fornecedores, porque eu tinha a teoria, mas muitas vezes na prática era diferente. Às vezes na teoria era uma coisa, mas na prática era outra. (Fábio).

De acordo com o empreendedor quando iniciou seu negócio não fez nenhuma pesquisa formal sobre a concorrência, apenas algumas observações. Nessa época

havia três concorrentes diretos, mas nenhum que fosse voltado exclusivamente para o ramo ótico. Eles tinham como foco principal a venda de relógios, jóias, semi-jóias, revelação de filmes. Para o *dekassegui* empreendedor seus concorrentes deixavam a desejar em relação ao conhecimento técnico. Porém tinham a seu favor o fato de serem antigos na cidade. Sabia que sua principal dificuldade seria vencer a desconfiança dos clientes por ser novo no mercado. Com o passar dos anos alguns deles encerraram suas atividades e outros concorrentes chegaram.

Hoje, tenho cinco concorrentes, mas me considero entre os melhores no meu segmento. Não dá para bobear, tem sempre que atender bem, trazer novidades, não ficar empurrando produtos e nem subestimar o poder de compra dos clientes. (Fabio).

O empresário mencionou que não teve problemas para abrir legalmente sua empresa. Acabou terceirizando esse processo para um contador de sua confiança. Em aproximadamente 45 dias tinha toda a documentação para iniciar suas atividades. Não se recordou de nenhum incentivo que tenha tido da união, estado ou município. Foi informado de suas obrigações fiscais pelo escritório de contabilidade que também calculava e mandava mensalmente as taxas e impostos a serem pagos.

Em relação a carga tributária e a burocracia considerou que poderia ser menor, mas nada que durante todos esses anos tivesse uma influência significativa no desempenho de sua empresa. Quanto a legislação vigente, o *dekassegui* observou que existe uma lei federal de 1958 que obriga todos os estabelecimentos que comercializem óculos a terem um técnico ótico responsável assim como nas farmácias. Segundo o empresário até agora isso nunca foi fiscalizado com rigor. Isso viria a coibir a venda de produtos importados de origem duvidosa e também a prática da concorrência desleal. Fábio avalia que caso essa legislação viesse a ser aplicada na prática poderia ter um impacto bastante positivo para sua empresa, já que possui a devida regulamentação.

O *dekassegui* afirmou que o fato de ser o único técnico em ótica com formação especializada na cidade quando começou seu negócio ajudou bastante. Esse fator contribuiu para que conseguisse conquistar a confiança e credibilidade

dos clientes no início do negócio. Em sua opinião na época nenhum concorrente tinha essa qualificação profissional porque quem era proprietário não tinha vontade, já que todos os cursos eram realizados em cidades distantes ou alegavam falta de tempo ou dinheiro para fazer o curso. Também não queriam investir em um funcionário com medo que ele se tornasse um futuro concorrente. Somente após o terceiro ano de atividades é que um dos seus concorrentes também fez o curso. Assim o tempo e o custo que levava para que alguém se formasse em técnico em ótica foi uma importante barreira de entrada, como explica o empreendedor. “Os concorrentes começaram a perceber que estavam perdendo clientes e começaram a correr atrás de fazer o curso.” Como pontos fortes do seu novo negócio destacaria o conhecimento técnico, rapidez, ponto bem localizado, não pagar aluguel e a mão-de-obra familiar.

4.1.1.4 Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa

Com o objetivo de apresentar a visão geral do caso Ótica Ebuti, foi elaborado o quadro 10 com o resumo dos fatores que determinaram o sucesso da empresa, com base no modelo de Gartner.

Quadro 10 – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da Ótica Ebuti

Características do indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da família no período inicial e na condução dos negócios; - Necessidade de realização (ser dono do seu próprio negócio); - Influência dos tios na escolha do novo negócio; - Capacidade de assumir riscos (realização do curso para especialização de técnico em ótica; segurança em poder retornar ao Japão caso o negócio não desse certo); - Conhecimentos gerenciais adquiridos durante o curso para iniciar o novo negócio; - Rede de contatos (convite para a participação na Associação Comercial); - Cultura Japonesa (honestidade, planejamento)
Características da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Planejamento de 19 meses entre o período de estudos até a abertura da empresa; - Localização privilegiada; - Diferenciação (rapidez na entrega dos óculos); - Inovação em equipamentos e serviços; - Baixa inadimplência; - Capital de giro disponível; - Reinvestimento dos lucros na empresa;
Características do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de recursos próprios para começar o novo negócio; - Iniciar o negócio sem dívidas; - Apoio ou assessoria por parte dos tios e fornecedores; - Barreiras a entrada (tempo de duração para realização do curso de técnico em ótica)

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

4.1.2 Caso 2 de Sucesso - Famsit

4.1.2.1 Características do indivíduo

Hiro Koura, antes de ser *dekassegui* trabalhou como atendente em uma loja de produtos defensivos e agropecuários no estado de Minas Gerais. Após um empreendimento mal-sucedido da família em um supermercado embarcou junto com seus pais para o Japão no ano de 1990 em busca de melhores condições financeiras. Na época era adolescente, tinha apenas 16 anos. No Japão foi operário em uma empresa que fazia jateamento de areia. Nesse período acabou conhecendo Hilda com quem acabou se casando.

Em 1995, resolveram voltar para o Brasil. Nessa época já tinham investido na compra de um terreno na cidade de Goioerê no Paraná. Quando chegou, Hiro tinha um objetivo e um sonho antigo: não ter que voltar mais ao Japão e enfrentar os desafios de iniciar um novo negócio. Isso ficou claro quando disse que não havia tido a preocupação em tirar o visto de reentrada para um possível retorno à terra do sol nascente nem para si, muito menos para a esposa.

O desejo de empreender, começar um novo negócio era um sonho antigo. Essa questão da empresa foi desde a saída do Brasil. O objetivo era viver com dignidade aqui no Brasil. O cara que é empreendedor, ele pula de galho em galho...mas uma hora ele chega lá. (Hiro).

Para Degen (1989), ser empreendedor significa ter, acima de tudo, a necessidade de realizar coisas novas, pôr em prática idéias próprias. Hiro afirmou que a idéia inicial era abrir uma loja de defensivos agrícolas. Porém, como já tinha adquirido um terreno, resolveu construir um salão comercial. Esse investimento acabou consumindo mais tempo e mais recursos financeiros do que havia planejado anteriormente. Isso fez com que ficasse sem capital suficientes para investir no negócio anteriormente pensado.

Durante esse período estava sem fonte de rendimentos e para ir vivendo decidiu abrir uma banca de revistas. De acordo com o empreendedor esse ramo de atividade foi escolhido justamente por não precisar de muito investimento. Decorridos três meses da abertura do negócio, foi procurado por um proprietário de uma loja que comercializava aviamentos, presentes e também revistas. Queria vender-lhe sua empresa. A princípio o *dekassegui* não ficou interessado, principalmente porque não tinha capital suficiente para comprá-lo. Diante da insistência do vendedor, aos poucos, o empreendedor percebeu que a proposta parecia ser interessante. Então ao verificar que somente a venda das revistas realizada mensalmente pela loja já cobriria boa parte dos seus custos fixos, resolveu apostar no negócio. Visualizou uma oportunidade e resolveu encarar o desafio, conforme explicou “A gente tinha uma idéia de que se desse para ir tocando nossa vida estava bom. Logo, começamos a ver que tinha perspectiva. Que tinha procura, que tinha mercado. Esse momento, não podíamos deixar passar.”

Segundo o *dekassegui* outro motivo que mais o encorajou a encarar esse desafio foi ter a segurança de poder retornar ao Japão novamente, caso o empreendimento não desse certo: “Naquela época quem tinha descendência de japoneses de uma certa forma tinha o direito de errar, estava fácil de resolver a situação. Fazia a mala e voltava para o Japão. Isso dava uma segurança para arriscar.”

Quando o *dekassegui* empreendedor abriu sua empresa tinha 21 anos. Apesar da pouca idade acredita que isso não tenha interferido na sua decisão de abrir seu próprio negócio ou no seu desempenho ao longo dos anos. Hiro afirmou que tinha experiência anterior, uma vez que já havia ajudado seus pais no antigo empreendimento da família e trabalhado como funcionário em uma loja de defensivos agrícolas e produtos agropecuários. Para o empresário suas experiências anteriores foram importantes e enriquecedoras no sentido de que o ensinaram a atender os clientes, conversar com as pessoas, ganhar maturidade e assumir responsabilidades. Para muitos, esses fatores poderiam ser considerados como obstáculos em um novo negócio, para ele foi um processo sem dificuldades.

Para o empresário, o fato de seus pais terem sido donos de seu próprio negócio não influenciou na decisão de se tornar um empreendedor. Porém, acredita que, o exemplo deles e as suas experiências anteriores, foram fundamentais no decorrer das atividades da empresa, como explica no seu depoimento:

Eu tinha uma noção do que não se podia fazer. A gente chegou a ter dois mercados de médio porte e acabamos fechando. Muitas vezes acabávamos comprando em excesso por pressão do vendedor, a empresa não tinha um fluxo de caixa, usava muito cheque especial, não tinha critérios para formação do preço de venda, tinha um custo fixo elevado, não buscava informações durante a gestão. (Hiro)

Outro aspecto que o empreendedor considerou importante, mas não essencial para o sucesso de sua empresa, foi a manutenção de uma boa rede contatos no início do seu negócio. Apesar de convidado a participar de clubes de serviço, optou por participar apenas como diretor esportivo da Associação Cultural e

Esportiva Nipônica de Goioerê – ACENG. No entanto comentou que era muito conhecido na cidade, tendo fácil relacionamento com os clientes, fornecedores, diretores de escolas, Sebrae e empresários locais. Segundo as palavras do empreendedor: “Eu nunca fui tímido ou tive maiores dificuldades para conversar com clientes ou fornecedores. Quando aparecia algum problema eu corria atrás da solução e das pessoas até conseguir resolver”.

Para o *dekassegui* um fator foi fundamental para que o negócio desse certo: o apoio dado pela família, em especial sua esposa. Desde o processo da criação do negócio e até hoje, ela tem participado na administração e auxiliado na gestão financeira da empresa. De acordo com o empreendedor sua esposa sempre serviu de suporte para que pudesse se ausentar da empresa com tranquilidade e buscar novos fornecedores, participar de cursos e treinamentos. Os recursos financeiros investido na construção e na abertura dos negócios foi fruto do trabalho do casal no período que estiveram no Japão. Segundo o empreendedor, as decisões mais importantes eram e continuam sendo tomadas em conjunto com a esposa.

Hiro descreveu ainda outro fato relacionado ao apoio que teve de sua família. Para concretizar o negócio da compra da loja precisou vender seu carro. Nesse momento seu pai emprestou-lhe uma Belina ano 79. Isso foi fundamental para que pudesse deslocar-se constantemente para outras cidades em busca de fornecedores, já que no início do novo negócio tinha pouco estoque.

Com relação a influência dos aspectos culturais no sucesso do negócio, o empreendedor afirmou que o fato de ser descendente de japoneses não influenciou no processo de criação ou no sucesso da empresa, como ele explica: “Eu acho que as gerações mais novas já perderam muito das características dos japoneses. Por exemplo, aquilo que no passado o japonês era mais tímido, tinha mais vergonha acho que já não tem muito”.

O *dekassegui* relatou que, no seu caso, a principal característica cultural dos japoneses que aprendeu com seus pais e que mais o ajudou no sucesso de seu negócio foi a perseverança, a coragem de acreditar sempre.

Entre os principais valores aprendidos durante sua permanência no Japão destacou como mais importantes o respeito a hierarquia, a importância do trabalho em equipe, a disciplina e humildade, como destaca nas sua percepção:

Uma coisa que eu aprendi no Japão e apliquei na minha loja foi a participação do dono no serviço. Na fábrica onde eu trabalhava tinha 600 funcionários. O dono usava o mesmo uniforme. Eu acho que os funcionários se sentem mais valorizados nesse momento. (Hiro)

Eu gostei muito de trabalho no Japão e voltaria com prazer se houvesse necessidade. (Hiro)

Segundo o empreendedor, quando o casal retornou ao Brasil tinham como objetivo ficar em definitivo no país. Porém, caso o negócio não desse certo tinham a segurança de poder voltar como *dekasseguis* novamente ao Japão.

4.1.2.2 Características da organização

A Famsit iniciou suas atividades em dezembro de 1995 com o casal de *dekasseguis* e mais um funcionário. Inicialmente ocupava uma área alugada de 60 m². Depois de alguns meses redirecionou seu foco para papelaria e atualmente, além do casal, conta com mais 10 funcionários. Ocupa uma área de 520 m². O empreendimento está localizado no centro da cidade de Goioerê, região noroeste do Paraná. No mês de maio de 2008 inaugurou uma segunda loja na cidade de Maringá onde emprega mais quatro pessoas.

Segundo afirmou o empresário, não houve uma preocupação de sua parte em planejar a abertura de seu primeiro negócio que foi a banca de revistas, por duas razões: estava parado sem ter nenhuma fonte de renda e não tinha dinheiro suficiente para investir em algum negócio maior. Posteriormente na aquisição da loja de aviamentos, a questão de planejamento prévio também ficou em segundo plano.

Hiro não realizou um plano de negócios ou uma pesquisa de mercado em nenhum dos dois empreendimentos. O *dekassegui* se baseou na sua vontade de empreender e na percepção de uma provável oportunidade de negócios. “Na época

da abertura da banca de revistas ou mesmo da loja de aviamentos, nem passava pela cabeça o planejamento”.

Quando adquiriu o novo negócio, o empreendedor optou por permanecer no mesmo local onde a loja de aviamentos já estava estabelecida. Durante quatro meses ficou pagando aluguel. Em seu entendimento, apesar do custo, esse período foi importante porque conseguiu informar os clientes da mudança de proprietário e o endereço de onde havia construído seu ponto comercial.

Para Hiro, um dos fatores que contribuíram para seu sucesso foi a boa localização do seu ponto comercial atual. Fica em uma avenida bem movimentada, perto da rodoviária. Além disso, coloca a disposição de seus clientes várias vagas para estacionamento.

Quando comprou a nova empresa continuou com a mesma política de formação de preços do dono anterior. Vendia aviamentos, presentes, revistas. Segundo o *dekassegui* esse início foi complicado, porém de muito aprendizado. Contou que ficou sem capital de giro, não tinha uma noção da quantidade e dos produtos que mais vendiam. Ressaltou porém que não tinha dívidas, o que ganhava, reinvestia na empresa. Isso foi fundamental para que a empresa crescesse, explica o empreendedor:

No início foi difícil, nós não tínhamos capital de giro. Dependíamos do atacado para comprar de pouquinho em pouquinho. Abrimos em dezembro. Em janeiro não tínhamos preparação para as voltas às aulas. Durante o dia eu vendia e a noite eu ia para outra cidade buscar mais...e assim foi indo. O primeiro volta às aulas foi terrível. A gente tinha uma caixa de sufite e a gente achou que dava. Não tinha capital de giro, não tinha mercadoria. Hoje as voltas às aulas eu me programo a partir de junho para começar a vender só no ano seguinte. (Hiro).

Decorridos seis meses, e sentindo a necessidade de buscar mais conhecimentos, resolveu aceitar um convite feito pela Associação Comercial para participar de um curso ministrado pelo Sebrae voltado a formação de preços. A partir

daí começou a analisar o mercado e redirecionou o foco da empresa para papelaria. Em sua opinião isso foi fundamental para que o negócio crescesse.

No início quando compramos a loja, nós absorvemos a política de preços que a loja já tinha. Pegava a nota fiscal, jogava um percentual e estava bom. Depois de uns seis meses eu participei de um curso do Sebrae sobre formação de preços de venda. Foi aí que resolvemos parar com aviamentos. Por exemplo: lâ! Isso só se vendia no inverno. Foi um divisor de águas esse curso. Foi aí que a gente começou a dividir a loja por metro quadrado, quanto cada item estava custando. (Hiro).

O empreendedor nesse início, não se recordou de utilizar alguma estratégia especial para tentar se diferenciar dos concorrentes. Porém, buscou comprar sempre à vista para oferecer um preço atraente para seus consumidores. A partir do segundo ano, com a melhora gradativa da sua capacidade financeira, continuou comprando sempre dessa forma e até de maneira antecipada, principalmente nos materiais que não havia modismo. Até hoje segue essa mesma estratégia. A partir do terceiro ano, passou a oferecer uma variedade de produtos, que atendesse tanto o perfil de consumidores com um poder aquisitivo menor, quanto aqueles que buscavam mais qualidade e estavam dispostos a pagar por isso.

No segundo ano de atividade da empresa, outro fato destacado pelo *dekassegui*, que contribuiu para que a empresa ficasse mais conhecida na cidade foi quando resolveu investir em máquinas de encadernação de capas duras, o que, na época, nenhum de seus concorrentes tinha. “De acordo com a procura dos clientes e em cima do mercado, a gente corria atrás”.

O empreendedor afirmou que percebeu então que tinha que diversificar seu negócio para combater a sazonalidade dos produtos e materiais escolares. Atualmente muda suas vitrines semanalmente dando uma ênfase especial nas diversas datas comemorativas: páscoa, dia das mães, dia dos namorados, festas juninas, dia dos pais, dia das crianças, natal. Comercializa produtos de acordo com essas datas. Vende cestas de chocolate na páscoa, cestas personalizadas no dia das mães e dia dos namorados até brinquedos e presentes específicos para cada ocasião. Considerou que isso foi muito importante para que a empresa crescesse.

No ano de 2007, atendendo sugestões de um programa do Sebrae denominado Varejo Mais, que identificou que sua loja era um pouco recuada da calçada interferindo na visibilidade de quem passava, colocou um painel digital com o objetivo de chamar a atenção dos clientes e informar suas principais ofertas. Utiliza-o também para divulgar campanhas educativas como “Eu acredito em Goioerê”; “Diga não às drogas!”. Além disso, modernizou o *layout* da fachada da empresa.

Segundo o *dekassegui* a preocupação com o controle de qualidade, com o atendimento realizado pelos seus funcionários, a qualidade de seus produtos, o pós-venda, vem desde o tempo em que começou seu negócio. Considera esse um dos principais motivos para o sucesso do seu negócio.

Nós temos essa preocupação com qualidade. Através do Sebrae nós implantamos um programa de qualidade na empresa chamado de Olho na Qualidade...Toda reclamação que a gente tem por qualidade, nós tentamos resolver. Muitas vezes até tomando prejuízo. (Hiro).

Na visão do empreendedor, o investimento em propaganda e publicidade não é o principal fator de sucesso da empresa, mas contribuiu para que a empresa se tornasse mais conhecida na cidade e na região. Conta que, até hoje, se utiliza da estratégia de preços baixos para chamar a atenção dos clientes. Tem como lema nessas ocasiões: “Barato de Verdade!” Com relação aos meios de comunicação, dá preferência às rádios AM e FM para fazer a divulgação. Busca concentrar nos meses de dezembro a abril que é o início do período letivo. Durante o ano para ser lembrado patrocina alguns eventos relacionados às escolas e a comunidade.

Conforme relatou o empreendedor, no primeiro ano de atividade a retirada de pró-labore era estipulada. “O que a gente podia, reinvestia na loja. A gente não era muito de esbanjar, de gastar!” (Hiro).

Em relação aos controles financeiros utilizados, destacou que, desde o início do negócio, tinha essa preocupação e buscava acompanhar detalhadamente o

desempenho financeiro da empresa. Utilizava-se de algumas planilhas eletrônicas, mas a maior parte era feita manualmente. Seus controles de estoques também eram feitos assim ou no olhómetro. Segundo o *dekassegui* com a experiência adquirida ao longo do tempo, cursos e treinamentos realizados foi-se aprimorando. Até quatro anos atrás muitos desses controles ainda eram feitos dessa forma.

Com o crescimento do negócio, aos poucos foi melhorando a estrutura de expositores, gôndolas e logo a informatização passou a ser uma prioridade. Já utilizou três programas diferentes mas está tendo dificuldade em encontrar um *software* que atenda todas as suas necessidades. Afirmou conhecer seus custos fixos e variáveis, capital de giro necessário, ponto de equilíbrio além de buscar constantemente aumentar seu *ticket* médio. Apesar de burocráticos considerou que esses controles aprendidos durante o curso realizado pelo Sebrae foram fundamentais para o sucesso de sua empresa.

Em termos de inadimplência, Hiro destacou que no início do negócio teve prejuízos quando seguiu somente sua intuição. Atualmente utiliza-se dos serviços de proteção e análise de crédito. Considera-se bastante criterioso e rigoroso na concessão de crédito e principalmente na cobrança dos inadimplentes. Acredita que a baixa inadimplência foi um fator fundamental para o crescimento de uma empresa, como explica:

No início, quase todos que nós vendemos por intuição, quebramos a cara. Hoje a nossa inadimplência não chega a 0,5%. Hoje, primeiro nós fazemos um cadastro, consulta de SCPC. De acordo com a renda concedemos um limite de crédito para o cliente. Além disso, tenho um cobrador fixo e assalariado para correr atrás dos inadimplentes. (Hiro).

4.1.2.3 Características do ambiente

Conforme destacou o empreendedor, todo o capital inicialmente investido veio de recursos próprios acumulados durante o período em que esteve no Japão. Estimou que entre a construção do prédio e a compra da empresa investiu

aproximadamente 60.000 dólares. Para Hiro era fundamental começar seu negócio sem dívidas. Dessa forma, resolveu vender seu carro para adquirir a loja, como comenta o empreendedor: “Eu sabia que não teria capital de giro suficiente, porém também não tinha dívidas. Tinha um custo fixo bem enxuto. Por exemplo: não contratei uma faxineira só para a limpeza da loja. Nós mesmos fazíamos”.

Estudos do Sebrae (2005) apontam o uso do capital próprio como importante fator de contribuição para o sucesso das empresas. Nessa pesquisa, cerca de 37% dos entrevistados de empresas ativas e 44% dos entrevistados de organizações já extintas destacaram esse item como um dos mais importantes para que um negócio possa dar certo.

Apesar de ter conhecimento, relatou que inicialmente não procurou nenhum tipo de assessoria ou apoio para começar seu negócio. Somente a partir do sexto mês é que teve contato com o Sebrae. Considera que a participação do Sebrae foi muito importante no apoio e no crescimento da sua empresa: “O Sebrae é muito importante, pois através de cursos e palestras, fornece ferramentas como planejamento, organização, controle dos negócios. para que tenhamos uma administração mais correta e atualizada.”

Outro fator destacado pelo empresário como fundamental para que a empresa crescesse, foi sempre ter uma mão-de-obra qualificada em seus negócios. Sempre disponibilizou treinamentos para seus funcionários. Ultimamente como a maioria estuda no período noturno, ele mesmo participa dos treinamentos e depois repassa o conteúdo. Para estimular seus vendedores utiliza-se de premiações em eletrodomésticos ou em dinheiro. Tem pouca rotatividade de funcionários, como comenta:

Nas entrevistas damos preferência aos jovens, principalmente aqueles que percebemos que desejam ficar conosco por bastante tempo. Hoje, só tenho um funcionário que não é acadêmico. Realizo com eles pelo menos duas reuniões semanais. (Hiro).

Nós orientamos e treinamos o funcionário para não empurrar nada. Quando o produto é inferior nós procuramos informar suas vantagens e desvantagens em relação ao outro que é melhor. (Hiro).

Uma das principais razões do meu sucesso é a motivação dos funcionários, sempre atendendo bem. (Hiro).

Uma das principais dificuldades enfrentadas pelo empreendedor no início do seu negócio foi encontrar fornecedores. Como era uma empresa pequena, os vendedores não demonstravam muito interesse em visitá-lo. Na opinião do *dekassegui* ter conseguido encontrar bons fornecedores foi um fator imprescindível para que fosse competitivo no mercado:

A loja tinha poucos fornecedores. Quando comecei, a loja era pequena. Eu esperava o vendedor sair da concorrência e pedia para passar na minha loja e o cara não passava. Tive que correr atrás. Fui visitar a Feira Escolar em São Paulo, o que nos abriu várias portas. Eu sempre procurava comprar bem para poder vender melhor ainda. Depois, a medida que a loja foi crescendo, começou a ser respeitada. Depois de uns quatro anos, o cara vinha. (Hiro).

Em relação à concorrência, sabia quem eram os principais, mas não tinha dados disponíveis sobre eles. Tinha apenas uma noção de seus pontos fortes e pontos fracos, como explica:

Na verdade, quando compramos a loja haviam cinco concorrentes. Nós éramos o quinto. Nós não tínhamos o que temer...A medida que fomos crescendo alguns concorrentes foram ficando pelo caminho. Nós absorvemos os clientes que eram deles. Atualmente estamos em segundo, com o objetivo de ser o primeiro. (Hiro).

Não se recordou de nenhum tipo de incentivo especial por parte do município, estado ou união para a abertura de seu negócio. A parte burocrática para abertura da empresa foi terceirizada para seu contador. Em sua opinião foi extremamente rápida: em torno de 30 a 45 dias. Foi informado por ele das taxas e impostos a serem pagos. Quando começou seu negócio afirmou não ter se preocupado muito com isso. Atualmente considera a carga tributária bastante alta, mas nada que possa interferir demasiadamente no desempenho da empresa.

Perguntado sobre barreiras de entrada, o *dekassegui* afirmou que no início do seu negócio detinha a exclusividade de algumas revistas de maior circulação. Até

hoje tem. Apesar de não terem um impacto significativo no faturamento da loja, isso foi importante porque fazia com que muitos leitores procurassem a loja e se tornassem clientes. O empreendedor tem consciência que seus produtos, preços, mercadorias são fáceis de serem copiados. Em razão disso procura sempre inovar em suas promoções, buscar novas ferramentas para encantar seus consumidores. Considera que seu atendimento é um diferencial em relação a concorrência, porém nada tão difícil de ser copiado.

4.1.2.4 Resumo com os principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa

Para permitir uma visão geral do caso da empresa Famsit, o quadro 11 apresenta um resumo dos principais fatores que contribuíram para o seu sucesso, elaborados a partir das categorias analíticas do estudo, baseado no modelo de Gartner.

Quadro 11 – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da Famsit

Características do indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio da família no período inicial e na condução dos negócios; - Necessidade de realização (abertura do próprio negócio); - Identificação de uma oportunidade de negócio; - Riscos calculados (segurança de poder voltar ao Japão em caso de insucesso); - Rede de contatos (facilidade de relacionamento com clientes, comunidade e fornecedores); - Cultura Japonesa (perseverança, trabalho em equipe, disciplina e humildade)
Características da organização	<ul style="list-style-type: none"> - Localização privilegiada; - Realização de um curso pelo SEBRAE para formação de preços; - Aquisição de uma máquina de encadernação de capa dura; - Diversificação de produtos conforme as datas comemorativas no ano; - Controles financeiros diários; - Baixa inadimplência; -Reinvestimento dos lucros;
Características do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de recursos próprios para começar o novo negócio;

	<ul style="list-style-type: none"> - Iniciar o negócio sem dívidas; - Apoio ou assessoria do SEBRAE e Associação Comercial; - Mão-de-obra qualificada;
--	---

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

4.1.3 Caso 3 de Sucesso - Móveis Popular

Nesse caso foram realizadas entrevistas com Ricardo e Cíntia (*dekasseguis*) e com Carlos, Gerente Comercial da empresa que foi o responsável pelo processo de implantação do novo negócio.

4.1.3.1. Características dos indivíduos

Em 1991, Ricardo Takashiba trabalhava com seus pais em uma loja de calçados na cidade de Ubitatã no Paraná. Nessa época tinha 18 anos e, visualizando uma oportunidade de ganhar dinheiro, resolveu embarcar sozinho para o Japão. Por duas vezes voltou ao Brasil para visitar sua família. Nessas idas e vindas conheceu Cíntia com quem se casou em 1996. Nesse ano, acompanhado então da esposa, retornou novamente ao Japão, permanecendo até setembro de 2001. Durante esse período, trabalharam como operários em uma fábrica que produzia aparelhos de ar condicionado e depois em uma panificadora.

Segundo o casal de *dekasseguis*, desde o momento em que partiram para o Japão tinham um sonho em comum que era abrir um negócio quando voltassem para o Brasil, e de preferência na cidade de Ubitatã, como lembrava Ricardo: “Ubitatã era nossa casa. Nós nascemos aqui e queríamos criar raízes aqui mesmo”.

Assim, em 1999, depois de muitas horas extras, conseguiram juntar algumas economias e decidiram que era hora de investir em alguma coisa no Brasil. O problema era decidir em qual ramo de atividade ou negócio aplicariam seu dinheiro,

como Cíntia comentou. “Tínhamos o sonho de montar uma empresa, mas ainda não sabíamos no que? Pensávamos em comprar alguns terrenos, construir *kitinetes*, abrir um restaurante, mas eram apenas idéias!”.

Na época Ricardo estava com 26 anos de idade e tinha apenas o ensino médio. Quando era adolescente ajudava seus pais no comércio de calçados, mas apenas no atendimento aos clientes ou enfrentando filas nos bancos para pagamentos. Não se considerava preparado para abrir um negócio sozinho. Nesse momento o empreendedor considera que a participação e o apoio da família de sua esposa foram fundamentais na escolha e no sucesso do negócio.

Ricardo tinha um concunhado que já tinha 10 anos de experiência no segmento de móveis. Carlos já trabalhava como gerente em uma loja do ramo na cidade de Ubatã. Como os *dekasseguis* estavam a procura de algum negócio para investir, seu sogro sugeriu que abrissem uma loja de móveis e o chamassem para gerenciar a empresa. De imediato, Carlos aceitou o convite. Assim, o casal de *dekasseguis* enviou o dinheiro necessário para que seus familiares dessem início ao sonho de abrir o seu próprio negócio, mesmo sem a sua presença aqui no Brasil.

Ao serem questionados por que optaram em ficar no Japão ao invés de retornarem ao Brasil e eles mesmos administrarem a empresa Ricardo e Cíntia apresentaram as seguintes justificativas:

- Sabiam que os riscos de abrir um negócio no Brasil eram grandes, tinham dinheiro para dar início ao empreendimento, mas não capital de giro suficiente. Assim era melhor continuar trabalhando no Japão e investindo na nova empresa até que estivesse estruturada financeiramente;
- Não entendiam nada do negócio. Confiavam plenamente em seus familiares, em especial nos longos anos de experiência que Carlos tinha. Naquele momento, estavam conscientes que mais atrapalhariam do que ajudariam;
- Se voltassem teriam que viver dos rendimentos da empresa. Ficando no Japão essas retiradas poderiam ser reinvestidas;

- E, por último, caso o negócio não desse certo, tinham a segurança de permanecer no Japão até aparecer uma outra oportunidade.

Nesse momento é importante destacar a participação de Carlos (Gerente Comercial) que era concunhado de Ricardo e que foi o grande responsável por todo o processo de implantação do novo negócio. Carlos contou que também sempre teve vontade de abrir o próprio negócio, porém faltava-lhe o capital. Quando Ricardo e seu sogro fizeram o convite para abrir uma loja de móveis respondeu-lhes “que era só marcar o dia!” . Cíntia explica como tudo ocorreu:

A abertura do negócio foi bom para ambas as partes. Foi bom para nós que tínhamos o capital, mas não conhecíamos nada do assunto. O Carlos entendia do negócio, mas não tinha o capital. Nós nos entendemos muito bem. Existe um respeito mútuo muito grande. Fica mais fácil de trabalhar. Temos muita consideração pelo Carlos, se não fosse por ele... de repente poderíamos estar no Japão.
(Cíntia)

Segundo Carlos a confiança e o apoio que toda a família depositou em seu trabalho foi fundamental para o sucesso da empresa:

A responsabilidade era muito grande! Eu conversei com meu sogro e disse a ele e se o negócio não der certo? Ele respondeu: se não der certo a gente vende a mercadoria a preço de custo e devolve o dinheiro para o Ricardo. Mas a gente tinha certeza que iria dar certo!
(Carlos)

De acordo com os entrevistados dois outros fatores foram determinantes para o sucesso do negócio: a experiência e os conhecimentos que Carlos tinha no setor, como comentaram Ricardo e Carlos:

Nós nunca tínhamos mexido com móveis e eletrodomésticos. Eu tinha um pouquinho de noção de como era um comércio. Mas não nessa área. Acreditamos no conhecimento que Carlos tinha.
(Ricardo).

Não adianta investir em algo que você não sabe, que não tem noção.
(Ricardo).

Eu comecei no segmento de móveis em 1989. Na época da abertura da empresa já tinha 10 anos de experiência. No início fui montador de móveis, depois passei a vendedor. Depois de dois anos e meio fui convidado a ser gerente. Passei por outras empresas. Eu conhecia todo o processo, desde a montagem até a entrega. (Carlos).

Outro ponto em comum destacado pelos entrevistados que contribuiu para que a empresa crescesse foi o aproveitamento das potencialidades de cada empreendedor respeitando suas características de personalidade. Citaram como exemplo a facilidade de Carlos em se relacionar com as pessoas principalmente com clientes e fornecedores. O empresário é bastante conhecido tanto na cidade como na zona rural, participa com frequência de eventos ligados a comunidade e tem fácil relacionamento, inclusive com seus concorrentes. É o responsável pela parte comercial e de marketing da empresa. Segundo Pereira e Santos (1995) uma estrutura societária não-conflitiva entre os sócios é fundamental para o sucesso de um empreendimento. Carlos comentou essas características individuais dos sócios:

É próprio da personalidade do Ricardo ser mais tímido. Eu tenho um dom natural, uma facilidade muito grande em conversar com as pessoas. Tento tratar todo mundo igual. Acredito que ter humildade é muito importante para lidar com as pessoas. (Carlos)

Apesar de todo o tempo de gerente, eu conhecia poucos representantes dos produtos. As compras eram realizadas pelas matrizes das empresas em que eu trabalhava. Tive que correr atrás. Através de amigos do ramo consegui os contatos. (Carlos).

Ricardo e Cíntia retornaram do Japão dois anos depois da fundação da empresa e atualmente controlam a parte administrativa e financeira do negócio. O setor de recursos humanos foi delegado a outro funcionário, como eles explicam:

Eu gosto da área administrativa. Essa parte eu me identifico bem. Eu via que eu sabia pouco e precisava buscar mais informação para poder melhorar e implantar aqui dentro. (Cíntia)

Eu me considero uma pessoa tímida. Acho que o comerciante deve ser mais despojado. Em razão disso a parte comercial é de responsabilidade do Carlos. Nós cuidamos da parte financeira. (Ricardo).

Para Degen (1989) e Resnik (1990) o risco financeiro e profissional torna-se muito menor quando o início de um novo negócio é bem planejado. Arranjar um sócio pode ser também uma maneira de compensar as possíveis limitações de um empreendedor, diminuindo assim os riscos desse negócio.

Na opinião de Ricardo o fato de ser descendente de japoneses não influenciou no processo de criação ou no sucesso da empresa. Sua esposa ressaltou porém que algumas pessoas com descendência japonesa da cidade se tornaram clientes da empresa pelo fato de seu marido ser japonês. “Alguns clientes compram com a gente pelo fato do Ricardo ser descendente. Os mais velhos ainda têm um pouco disso”.

Ricardo afirmou que sua timidez, ser disciplinado e a cobrança de resultados de si mesmo são valores culturais próprios herdados dos japoneses. Cíntia destacou em seu marido principalmente a honestidade e a humildade. Por sua vez Carlos relatou que num primeiro momento o japonês pode até ser desconfiado, mas uma vez conquistada sua confiança isso se reflete para toda a vida: “Um dos fatores que mais contribuíram para o sucesso da empresa foi a confiança depositada pelo Ricardo em mim e na nossa equipe”.

Como principais valores culturais assimilados durante o período que estiveram no Japão, o casal destacou a disciplina, a pontualidade, o respeito aos chefes e a organização:

A pontualidade, respeito aos chefes, Cada um tinha a sua função. Do Japão destacaria ainda o fato de que tudo é pago à vista. Não tem fiado. Os impostos são todos pagos na boca do caixa. (Ricardo).

A organização. São muito organizados, é tudo bem detalhado. Não existe desperdício. Pontualidade, respeito ao horário. Eu entrava para trabalhar às 21:00 horas, se batesse o cartão com um minuto de atraso, já perdia 01 hora de trabalho. São muito disciplinados. (Cíntia).

Aprendi a dar valor a meu país. A valorizar ainda mais a minha família também. Lá a gente não tinha nenhum parente. Era só a gente. (Cíntia).

4.1.3.2 Características da organização

A Móveis Popular iniciou suas atividades em 20 de junho de 1999 na cidade de Ubitatã, região noroeste do Paraná. Inicialmente além de Carlos (Gerente Comercial), começaram trabalhando na empresa, sua esposa, que cuidava do caixa e mais três funcionários. Atualmente além da matriz de Ubitatã, tem filiais em Juranda, Campina da Lagoa, Nova Aurora, Janiópolis, Engenheiro Beltrão, Terra Boa e Formosa do Oeste. Tem aproximadamente 100 funcionários.

Segundo os entrevistados não foi realizado um plano de negócio formal para a abertura da empresa. Porém havia uma preocupação de todos os sócios em sempre planejar os passos do empreendimento principalmente na fase inicial. Em razão disso Ricardo e Cíntia (*dekasseguis*) optaram por permanecer trabalhando no Japão. Tinham como objetivo poder dar um suporte financeiro (capital de giro) ao novo negócio. Somente em setembro de 2001, quando os negócios estavam indo bem é que voltaram para auxiliar Carlos na administração das empresas.

Dentro desse planejamento decidiram também em não investir na aquisição de um ponto comercial e investiram em estoque. A baixa imobilização de capital é apontada com um dos fatores para o sucesso de um novo negócio. (PEREIRA E SANTOS 1995). Carlos relatou que a idéia era alugar um ponto que tivesse um bom espaço físico, bom fluxo de pessoas e carros e que ficasse no centro da cidade. Para os empresários esse planejamento, e as remessas que fizeram para capital de giro foram fundamentais para o sucesso da empresa.

Carlos admitiu que de início não foi realizada nenhuma pesquisa de mercado para a abertura do novo negócio. Os preços eram formados a partir de uma margem pré-estabelecida. Seus controles de estoques e controles financeiros eram feitos na maior parte manualmente pois nada era sistematizado ou informatizado. Não havia funcionários suficientes. Baseou-se no conhecimento e na experiência que tinha. Ressaltou porém que, com o crescimento da empresa, isso deixou de existir. Atualmente conhecem os seus consumidores e o perfil de consumo. Todo o controle

de estoque e financeiro é informatizado. Para a tomada de decisões são utilizadas todas as informações disponíveis. Os empreendedores consideram que essas mudanças contribuíram muito para que a empresa crescesse nos últimos anos e relatam suas percepções:

Foi no peito e no conhecimento que eu já tinha. Sabia das mercadorias que giravam mais. No início nós começamos vendendo mais para o público com poder aquisitivo menor. Atualmente temos produtos para todas as classes, inclusive A e B. (Carlos)

Quem decidiu o que comprar fui eu. No início investimos pesado em móveis. Depois aos poucos fomos nos estruturando em eletrodomésticos. (Carlos).

No início o preço de venda do produto era definido pelo custo da mercadoria, mais os impostos e mais a margem. Hoje é direcionado, temos conhecimento do que é praticado pelo mercado, do *mark-up* praticado. Sabemos de nossos custos fixos e variáveis, do ponto de equilíbrio. Levamos tudo isso em consideração para a formação de preços. (Carlos)

Atualmente temos como vantagens em relação a concorrência nosso *mix* de produtos e a quantidade de compra que se traduz em preços menores para nossos clientes. (Ricardo).

Com relação a preocupação da empresa quanto a qualidade dos produtos e serviços prestados Carlos afirmou que desde o início buscou contratar os melhores montadores de móveis que conhecia. Ricardo destacou que a política da empresa sempre foi resolver todas as reclamações de seus clientes. Em sua opinião estão cada vez mais exigentes e conscientes de seus direitos. Para isso cobra de seus fornecedores garantia nos produtos.

Na opinião dos entrevistados um fator que contribuiu para o sucesso da empresa foi ter investido em publicidade e propaganda. Carlos afirmou que investiu maciçamente nos meios de comunicação tradicionais. Porém a idéia que mais deu resultado foi a de comemorar o primeiro aniversário da empresa com um show de prêmios realizado na frente da loja. Na época isso não era feito na cidade. Os cupons eram previamente preenchidos pelos clientes e entregues na empresa. Os brindes eram sorteados durante as apresentações e os ganhadores somente poderiam levar o prêmio, caso estivessem presentes no local. Isso fez com que

muitas pessoas conhecessem o negócio e conseqüentemente o nome da empresa passasse a ser lembrado em uma eventual compra, como comentaram:

No início como tinha muita amizade nos meios de comunicação eu fiz propaganda nas rádios AM e FM, televisão, jornais. Como tínhamos muitos clientes que eram agricultores participávamos ainda nas comunidades em torneios de futebol com o nome da empresa para divulgação. (Carlos).

A idéia do show de prêmios deu tão certo, que resolvemos fazer isso a medida que inaugurávamos outra loja ou então em comemoração a cada aniversário. Isso acabava marcando. Sempre atraía muita gente. Como as cidades são pequenas, acaba tendo uma repercussão bastante positiva. (Carlos).

Na avaliação dos gestores, quando a empresa começou suas atividades, seja por falta de conhecimento ou mesmo por falta de pessoal, a análise de crédito era bastante simples e refletia em uma taxa de inadimplência alta de até 20%. Com o crescimento da empresa ao longo dos anos, passaram a cuidar melhor de sua carteira de crédito, treinar melhor seus gerentes e crediáristas, cobrar mais suas responsabilidades. Atualmente a taxa oscila entre 5% a 8%. Tem como objetivo diminuir ainda mais esta taxa. Afirmam os empresários que isso foi muito importante para que a empresa crescesse com equilíbrio:

No início tinha alguns controles, mas tinha pouca gente trabalhando. Foi uma das razões por ter investido na contratação de pessoal qualificado e na informatização das lojas. Hoje melhoramos muito nessa parte. (Ricardo).

Nós ficamos mais rigorosos na análise de crédito. A carteira tem melhorado em qualidade. (Ricardo).

No início a taxa de inadimplência era bem maior. A análise de crédito era inadequada. Hoje melhorou bastante. Temos tudo controlado. Trabalhamos com bonificações em cima de recebimentos para crediárista e para gerentes. Quando você mostra os números fica mais fácil deles verem os resultados e conseqüentemente cobrar esses resultados, é a necessidade de acompanhamento. (Cíntia).

Segundo os entrevistados, desde o começo sempre existiu a preocupação com a necessidade de capital de giro, reinvestir os lucros em estoques ou na estruturação da empresa. Consideraram que isso foi fundamental para o sucesso da

empresa. Em função disso os *dekasseguis* resolveram permanecer mais tempo no Japão trabalhando e fazendo remessas de dinheiro para suprir essa deficiência. Na época a retirada de pró-labore era a mínima possível. Atualmente isso já está definido na folha de pagamento da empresa, como mencionou Cíntia: .

A gente tinha dinheiro para começar. Mas tinha pouco capital de giro, era mais vantajoso ficar lá porque não entendíamos do negócio. Ia ser um gasto a mais. Não íamos ajudar em nada. Teríamos que aprender sobre o negócio. Então ficamos lá no Japão por causa do capital de giro mesmo. (Cíntia).

4.1.3.3 Características do ambiente

De acordo com o casal de *dekasseguis*, todos os investimentos no novo negócio vieram de recursos próprios. Foram aplicadas as economias de 10 anos de trabalho no Japão. Acreditam terem investido aproximadamente 300.000 dólares entre estoques, instalações e principalmente capital de giro. Na percepção dos empreendedores, terem começado o negócio sem dívidas ou empréstimos foi uma das principais razões para que a empresa tivesse sucesso.

Conforme relato de Carlos no início não procuraram nenhum tipo de apoio ou assessoria para começar o novo negócio, tudo foi baseado no seu conhecimento do negócio. Em 2005, diante do crescimento da empresa, decidiram que era hora de contratar um profissional com experiência no segmento para auxiliar no processo de administração. Suas funções são: acompanhar a auditagem dos estoques, substituir temporariamente algum dos gerentes das filiais, apontar problemas e soluções, como Carlos comentou: “A empresa foi crescendo e fomos obrigados a contratar um auditor para nos ajudar. Ou você contrata alguém especializado ou está fora do mercado. Ou fazia isso ou a gente ficava louco. Aquele que não delegar poderes, decisões...já era!”. Para Dyer; Ross (1999) profissionais de apoio ou consultores de negócios podem contribuir com seu conhecimento dando conselhos úteis aos empreendedores.

Na avaliação de Carlos, outro fator que foi fundamental para que a empresa crescesse no início de suas atividades foi a escolha de sua equipe de funcionários. Buscou contratar os melhores vendedores e os melhores montadores de móveis de Ubiratã com quem já havia trabalhado. Em sua opinião além dessa experiência, seus vendedores conheciam muitas pessoas. Como era uma cidade pequena, isso fazia a diferença. Na hora da compra os clientes acabavam procurando esses antigos vendedores. Para Pereira e Santos (1995) um estilo gerencial participativo e uma equipe envolvida são fatores que constituem a base do sucesso de um negócio. Os sócios comentam sobre a equipe:

Como eu tinha muito conhecimento em Ubiratã, consegui contratar uma equipe de vendas muito forte. Em qualquer atividade, se você tiver uma equipe capacitada ninguém segura! (Carlos).

Na época que a gente começou o negócio, eu achei que sabia tudo e na verdade não sabia nada da parte comercial. No dia a dia a gente vai aprendendo. O que ia surgindo de bom, as próprias pessoas que trabalhavam comigo iam dizendo. O que era interessante eu ia colocando em prática. A idéia do show de prêmios foi dada pelos funcionários. (Carlos).

Ter uma mão-de-obra qualificada é fundamental em qualquer negócio. Sempre que possível disponibilizamos aos nossos funcionários os treinamentos realizados pela Associação Comercial ou pelos nossos fornecedores. (Ricardo).

Carlos afirmou que não teve muitas dificuldades em encontrar fornecedores para a empresa. Como já era do segmento conhecia muita gente. Quanto a concorrência Carlos destacou que não realizou nenhuma pesquisa mais específica sobre o assunto. Também conhecia quem eram.

Os empreendedores não se recordaram de nenhum tipo de incentivo por parte da Prefeitura, Estado ou União quando iniciaram seu negócio. Consideraram que o período para legalização da empresa foi relativamente rápido, entre 60 e 90 dias. Tinham uma idéia dos impostos e taxas a serem pagos pela empresa. Não tiveram muito essa preocupação porque haviam terceirizado essa função para um escritório de contabilidade. Simplesmente faziam o devido recolhimento. Para eles a carga tributária paga sempre foi alta, mas nada que em razão disso servisse de justificativa para não buscarem crescer.

Em relação a barreiras de entrada consideram que os produtos são fáceis de serem copiados. Por isso buscam sempre estar atentos às novidades e as tendências do mercado, redução de custos operacionais, qualificação de pessoal.

4.1.3.4 Resumo com os principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa

É apresentado a seguir o quadro 12 contendo um resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso da empresa Móveis Popular.

Quadro 12 – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o sucesso

Características do indivíduo	<ul style="list-style-type: none"> - Apoio e participação da família na escolha e condução dos negócios; - Necessidade de realização (abertura do próprio negócio); - Riscos calculados (permanecer no Japão trabalhando); - Experiência no ramo do gerente; - Conhecimentos gerenciais de Carlos; - Facilidade do gerente em se relacionar com clientes, comunidade e fornecedores; - Cultura Japonesa (timidez, disciplina, honestidade, confiança)
Características da organização	<ul style="list-style-type: none"> -Planejamento para a abertura do negócio; - Propaganda e publicidade; -Aperfeiçoamento dos controles financeiros, de estoques e formação de preços de acordo com o crescimento da empresa; -Diminuição da inadimplência; -Capital de giro disponível no início do negócio; -Reinvestimento dos lucros;
Características do ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidade de recursos próprios para começar o novo negócio; - Iniciar o negócio sem dívidas; - Contratação de um profissional para auxiliar no processo de gestão; - Mão-de-obra qualificada.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

4.2 CASOS DE FRACASSO

Na seqüência do trabalho são descritos agora três casos de empresas que fracassaram. O primeiro caso é o da Empresa Alfa, do segmento de auto-elétrica para carros, criada por um *dekassegui* em 1997. Chegou a empregar até quatro funcionários. Em 2002, ao retornar para o Japão entregou a administração para sua esposa que, apesar de persistente, teve que fechar o negócio em 2006. O segundo caso de fracasso é o da Empresa Beta, que tinha como ramo de atividade a locação de vídeos. Foi inaugurada em 2004 por uma *dekassegui* que encontrando dificuldades em conseguir um emprego aqui no Brasil resolveu utilizar suas economias para investir no segmento. Para diminuir o prejuízo acabou vendendo a empresa e encerrando suas atividades em 2007. O terceiro caso descrito é o da Empresa Gama que foi aberta em 2003 por um *dekassegui* que sonhava em voltar para o Brasil e administrar seu próprio negócio. O ramo de atividade era um ferrolho. Para não ter que ficar devendo para ninguém, acabou fechando o negócio depois de oito meses.

4.2.1 Caso 1 de fracasso - Empresa Alfa

4.2.1.1 Características do indivíduo

Atendendo ao pedido da entrevistada foram omitidos os nomes verdadeiros e o da empresa. Para melhor entendimento foi adotado o nome fictício de *Yumê* ou sonho em português. A empresa será denominada de Empresa Alfa. Atualmente o marido de *Yumê*, Pedro se encontra novamente trabalhando no Japão.

Em 1991, Pedro era funcionário em uma auto-elétrica para carros na cidade de Ubitatã no Paraná. Motivado pelo sonho de ser dono do seu próprio negócio embarcou para o Japão em busca de melhores condições financeiras. Nessa época

já conhecia *Yumê*. Em 1994 retornou ao Brasil para casar-se. Logo após o casamento voltaram para o Japão e trabalharam como operários em uma fábrica que produzia peças para carros. Sua jornada diária de trabalho variava de 10 a 14 horas diárias. Inicialmente o casal tinha como projeto ficar de seis a oito anos com o objetivo de que quando retornassem pudessem comprar uma casa, um ponto comercial e concretizar o sonho de montar sua própria auto-elétrica.

Em 1997, um acontecimento marcaria o retorno antecipado para o Brasil: *Yumê* havia ficado grávida de gêmeos. No sexto mês de gravidez decidiram que ela voltaria do Japão primeiro e faria o parto das crianças no Brasil. Pedro chegaria somente alguns dias antes do nascimento dos bebês. Haviam decidido também que depois de alguns meses, quando os bebês já estivessem maiores retornariam novamente ao Japão para alcançarem os objetivos propostos.

Porém, um fato triste interferiu nos planos do casal: a perda de uma das crianças. Assim, se viram em um grande dilema: voltar para o Japão e alcançar os objetivos propostos ou ficar no Brasil e antecipar seu sonho de abrir uma auto-elétrica para carros e máquinas agrícolas mesmo sem ter todos os recursos financeiros que planejaram. Porém, como tinham capital suficiente para adquirir as ferramentas necessárias, comprar as mercadorias, uma certa reserva para capital de giro, além de contar com os vários anos de experiência de Pedro no negócio, resolveram encarar o desafio e abrir a empresa.

A empresa iniciou suas atividades em 31 de julho de 1997. Na época em que começou seu próprio negócio, Pedro tinha 40 anos de idade. Desde adolescente havia trabalhado como funcionário na auto-elétrica do seu irmão. *Yumê* tinha 36 anos e antes de ir para o Japão era cabeleireira. Segundo a entrevistada, seu marido considerava-se bastante experiente e preparado para administrar um negócio. A abertura da empresa era a concretização de um sonho antigo.

Ainda referente a concretização desse sonho a entrevistada comentou como foi doloroso e decepcionante ter que fechar a empresa sob sua administração. Para Longenecker, Moore e Petty (1997) o custo de um insucesso se reflete diretamente na diminuição da auto-estima de empreendedor.

Eu já pensava alguns meses atrás em fechar a auto-elétrica. Já tinha isso comigo. Mas é aquela coisa...o barco poderia estar afundando, que eu não queria abandonar. Eu só abandonaria se alguém me tirasse. Eu podia até não dar conta, como realmente aconteceu. Mas eu não queria abandonar, não queria fechar. Talvez por isso tenha me endividado mais, eu queria entregar na mão dele funcionando. Eu só fechei, quando ele falou, fecha! Eu fiz de tudo. Tentei. Fiz além da conta, mas infelizmente não consegui. O nosso sonho havia acabado!. (Yumê).

A *dekassegui* afirmou que tinham consciência dos riscos em abrir um negócio no Brasil. Porém destacou que, por terem dinheiro suficiente para investir na empresa e seu marido ter experiência no segmento, não pensaram muito nisso: como explicou:

A gente tinha uma idéia dos riscos. Mas era uma coisa que ele conhecia muito bem. Na verdade nós nunca imaginamos que eu chegaria ao ponto de ter de fechar a empresa. (Yumê).

Quando a gente voltou do Japão, a maioria dos carros, tratores e colheitadeiras que circulavam eram velhos, davam manutenção. Não tinha tanto carro novo, como agora...isso animou a gente.” (Yumê).

Segundo a entrevistada, o empreendedor trabalhou a maior parte de sua vida como funcionário em uma auto-elétrica antes de ir para o Japão. Além da parte operacional era responsável pelas compras, cuidava da parte financeira. Assim o empreendedor tinha conhecimentos gerenciais da atividade escolhida. Ao contrário de si que anteriormente só tinha administrado seu salão de beleza.

Em 2002, Yumê teve que assumir a empresa. Seu marido resolveu ir novamente para o Japão com o objetivo de capitalizar novamente a empresa. A inadimplência dos clientes tinha consumido o capital de giro que haviam trazido. Pedro também queria economizar para comprar um ponto comercial, como comentou Yumê:

A reserva que tínhamos para capital de giro havia acabado. Nessa época, a coisa tinha começado a apertar. (Yumê).

O Pedro é uma pessoa que não sabe dever, ele não comprava nada fiado. Assim ele optou em ir novamente para o Japão. E eu tive que assumir! (Yumê).

Yumê relatou que não entendia nada do negócio e nessa época pouco ajudava na sua gestão pois cuidava da casa e dos filhos. Já tinham três crianças pequenas. Quando iniciaram as atividades, todas as decisões referentes a empresa eram tomadas por seu marido. Segundo ela, auxiliava apenas no pagamento e recebimento de algumas contas. Quando assumiu a administração também teve que decidir tudo sozinha, uma vez que ele já se encontrava novamente no Japão. Ela relata como ocorreu:

Eu tive apenas um mês para me inteirar do que estava acontecendo antes dele partir novamente para o Japão. Eu não sabia nem onde ficava a bateria de um carro. Como eu ia mandar nos funcionários?. Nem os clientes eu conhecia direito para saber para quem poderia vender. Foi difícil! Mesmo assim toquei a empresa por mais quatro anos. (Yumê).

Yumê afirmou que foi um grande erro ter assumido a responsabilidade de administrar uma empresa da qual não tinha conhecimento. Relatou que quando Pedro resolveu ir novamente para o Japão, talvez tivesse sido melhor ter reestruturado totalmente o negócio ou mesmo encerrado as atividades. Porém, ressaltou que apesar das dificuldades, ambos tinham confiança que com trabalho e dedicação tanto dele no Japão como sua aqui no Brasil elas seriam superadas. Contou que enquanto a empresa esteve em atividade sempre trabalharam muito: “Teve época que trabalhávamos até às 22:00 horas ou até bem mais tarde. Quando você trabalha com alguma coisa sua, não tem hora e nem sábado ou domingo. Não foi falta de dedicação, nem de vontade de trabalhar.”

Na percepção da *dekassegui*, seu marido era tímido. Comentou que ele tratava muito bem clientes e fornecedores, mas sempre de forma profissional: “Sempre foi meio complicado esse negócio dele lidar com as pessoas. Ele falava o necessário. Talvez até meio fechadão para o comércio.”

Nesse aspecto a entrevistada se considera bastante extrovertida, conseguia conversar bastante com as pessoas. No entanto, quando teve que administrar os

negócios, conta que em razão da maioria dos clientes serem homens enfrentou muitas dificuldades para se relacionar, como explicou:

Foi a época mais sofrida da minha vida. Eu peguei serviço de homem para administrar, ninguém vinha falar comigo. Chegavam sempre nos funcionários. Os homens mais velhos, no caso muitos agricultores. Por exemplo, acho que olhavam para minha cara e pensavam: o que essa mulher está fazendo aí? Foi uma luta fazer as pessoas entenderem que estava na administração, que eu era a dona. (Yumê).

Acredita que o fato de seu marido ser descendente de japoneses não teve qualquer influência na criação, no tempo de atividade ou mesmo no fechamento da empresa. Ela comentou sua opinião: “Eu acho que no Brasil, a miscigenação é tão grande que não existe japonês ou brasileiro. Não importa se olhinho é meio puxado, ou a pele é mais escura. Eu acho que tudo é brasileiro.”

Com relação a algum valor característico da cultura de quem é descendente de nipônicos Yumê destacaria a honestidade: “O meu marido era uma pessoa que não sabia ficar devendo. Gostava de comprar mais à vista. Ele sempre foi uma pessoa muito certa.”

Questionada se havia algum valor que tenha aprendido durante o período que esteve no Japão e que foi importante na criação ou na condução de sua empresa, afirmou que aprendeu a trabalhar. Tornou-se mais responsável, aprendeu a cumprir rigorosamente os horários: “O principal aprendizado no Japão foi trabalhar. Eu acho que quem vai para o Japão aprende a trabalhar. Se torna mais responsável. Acaba sendo um aprendizado para a vida inteira. Ou você trabalha ou passa fome.”

A entrevistada ainda mencionou que por mais previamente preparada pelo marido e por algumas amigas para enfrentar o Japão, não imaginava que fosse tão difícil: “Sofri discriminação principalmente pelo fato de não saber falar a língua. Meu primeiro serviço ficou marcado. O pessoal era grosso. O povo gritava bastante. Todo pior serviço acabava sobrando para mim.”

4.2.1.2 Características da organização

A Empresa Alfa foi inaugurada em 31 de julho de 1997 com o casal mais dois funcionários localizada na cidade de Ubitatã, região noroeste do Paraná. O ramo era de auto-elétrica para carros e máquinas agrícolas. No auge do seu funcionamento chegou a empregar até quatro pessoas. Durante os primeiros cinco anos foi administrada pelo marido da entrevistada. Em 2002 em razão da falta de capital de giro e com o objetivo de comprar um ponto comercial foi novamente para o Japão. Entregou a administração da empresa para sua esposa, a qual gerenciou o negócio por mais quatro anos. Encerrou suas atividades em 30 de março de 2006.

Na visão da *dekassegui* o casal havia feito todo um planejamento prévio para abertura do negócio antes mesmo de ir pela primeira vez ao Japão. Porém, quando, por questões pessoais, tiveram que antecipar o retorno ao Brasil a decisão de abrir o negócio foi precipitada, conforme explica Yumê:

A perda de um dos bebês, balançou muito a gente. Ficamos indecisos. Não sabia se ficava ou se voltava. Agüentar seis meses aqui no Brasil só gastando? Foi aí que resolvemos colocar a auto-elétrica para ser nosso ganha pão. (Yumê)

O capital que a gente trouxe dava para montar a auto-elétrica, mas não daria para comprar o ponto comercial e uma casa. Era meio jogo rápido, a gente tinha que resolver se ficava ou voltava. Nós optamos em ficar! Aí ele rapidinho conseguiu alugar um ponto comercial e já montou a oficina. (Yumê)

Não houve planejamento porque não era um negócio novo para ele. Ela já sabia do que precisaria para começar novamente uma empresa no ramo de auto-elétrica. (Yumê)

De acordo com Yumê, não foi realizado um plano de negócios, muito menos uma pesquisa de mercado antes de começar as atividades. Em 1997, o local para a instalação do novo negócio foi definido de acordo com a disponibilidade de locação do ponto comercial. Em sua opinião tiveram sorte porque era uma rua bem movimentada, de fácil acesso e tinha uma residência nos fundos. Em 2004, para fugir do aluguel, Pedro enviou dinheiro do Japão para adquirir e reformar um salão

comercial. A imobilização excessiva de capital em ativos fixos é considerada como um dos fatores que podem deixar a empresa vulnerável a uma redução de clientes ou recessão econômica. (PEREIRA E SANTOS, 1995).

Segundo a entrevistada os preços eram definidos a partir de uma margem pré-estabelecida em cima do preço pago pelo produto, cerca de 40%. Em relação a formação de preços dos serviços, eram decididos de acordo com a concorrência ou próximos do que o mercado praticava. Isso continuou sendo feito até o encerramento das atividades.

Em relação a diferenciação, Yumê afirmou que no início sua empresa se destacava dos concorrentes pela qualidade da mão-de-obra prestada em razão de seu marido e os funcionários já terem bastante experiência no ramo. Além disso, era a única da cidade que fazia o enrolamento de motores elétricos o que em sua opinião era o carro chefe do faturamento da empresa.

Não houve programa ou controle formal de qualidade. No entanto, assegurou a empresária que tinham a preocupação sempre em resolver as possíveis reclamações dos clientes quanto aos produtos e serviços oferecidos. Tanto no começo, como no decorrer das atividades da empresa, não foi utilizado nenhum tipo de propaganda ou publicidade nos meios de comunicação. Esporadicamente contribuíam com algum patrocínio em festas da comunidade.

Nos dois períodos em que a empresa foi administrada, não havia um valor estipulado para a retirada de pró-labore, os controles financeiros eram feitos todos de maneira manual. Faziam um fechamento diário e depois mensal. Tinham uma estimativa de suas despesas fixas mensais tanto de sua casa como da empresa, conforme explica Yumê: “A gente fazia as retiradas de acordo com as nossas necessidades. Os gastos da oficina e da casa eram todos meio juntos. A gente tinha um controle diário do que entrava e também dos pagamentos.”

O controle de estoque era feito informalmente. O que faltava era anotado em separado para posteriormente ser repostado. A empresa não era informatizada. Quando questionada sobre a inadimplência, afirmou que tanto na época que seu

marido gerenciava ou mesmo quando assumiu a empresa a concessão de crédito era feita mais pela intuição ou pelo conhecimento que tinham com as pessoas. Quando Yumê teve que administrar os negócios, como não conhecia os clientes, os próprios funcionários é que decidiam. Não faziam análise mais sistematizada para concessão de crédito. Relatou que não se recordava do percentual, mas que eram altas. Em sua opinião a inadimplência foi uma das principais causas do fechamento da empresa:

Na época que eu fechei, nós vínhamos de algumas frustrações nas safras, além de preços ruins. E no meu caso, a maior parte dos nossos clientes eram agricultores. Assim na época que eles iriam me pagar, acabaram empurrando. Fora alguns que usavam isso como desculpa e não pagavam.(Yumê)

Conforme a empreendedora relata um dos principais motivos da ida de seu marido pela segunda vez ao Japão foi a falta de capital de giro. Em 2002, quando assumiu a empresa, esse problema já existia. Em 2004, isso acabou se agravando em razão da saída de um funcionário de confiança e dos empréstimos contraídos junto a um banco que ofereceu crédito para esse propósito. O endividamento junto às instituições financeiras e a perda da capacidade de pagamento em dia são considerados principais razões para o encerramento dos negócios. (MACHADO H. 2007; MACHADO *et al* 2008)

“Eu já não conseguia comprar à vista. As duplicatas às vezes chegavam todas na mesma época. Eu não conseguia cobrir. Foi aí que entrei no banco. Eu achava que tinha que manter todas as contas pagas. Nem pensava em negociar com os fornecedores. O capital de giro, às taxas quem nem me lembro quanto pagava, as parcelas começaram a remontar. Fui empurrando. Não queria pedir dinheiro para o Pedro. Chegou uma hora que a única solução foi fechar a empresa.” (Yumê)

4.2.1.3 Características do ambiente

Para começar o novo negócio a *dekassegui* estima que o casal deve ter investido cerca de 60.000 dólares entre peças, ferramentas, equipamentos e capital

de giro. No período em que seu marido foi para o Japão pela segunda vez, investiu mais 25.000 dólares na compra de um ponto comercial e sua reforma. Quando fechou a empresa conseguiu guardar parte do estoque, máquinas e ferramentas e alugar o salão comercial, como comentou

Quando fechei, tive que vender os dois carros que a gente tinha. As contas da oficina, rescisões trabalhistas, fornecedores...eu paguei tudo. Ficou para trás, o financiamento de capital de giro que eu havia feito no banco e as taxas e impostos para dar baixa. Somente depois que o Pedro voltou é que conseguimos renegociar e terminar de pagar. (Yumê)

Tanto no início como no decorrer de suas atividades, os empreendedores em momento algum buscaram algum tipo de apoio ou assessoria para o negócio. Em 1997, quando resolveram abrir a empresa uma preocupação era ter mão-de-obra qualificada. Inicialmente foram contratados dois profissionais que já haviam trabalhado com Pedro no passado. Como estavam atuando em outra empresa, foram obrigados a oferecer um salário maior do que já estavam ganhando nos concorrentes. Em um primeiro momento isso foi importante porque dava maior credibilidade e confiança para conquistar a clientela. Por outro lado, com o tempo isso representou um custo fixo bastante alto para a empresa. Outro ponto destacado pela empresária que viria a se tornar um problema no futuro foi o não registro dos funcionários em carteira.

Conta que de 2002 a 2006, período em que teve que administrar a empresa uma das principais dificuldades enfrentadas foi justamente lidar com essa mão-de-obra. Afirmou que esse foi um dos fatores que mais contribuíram para o fracasso do negócio.

Acho que os funcionários não aceitaram muito bem a idéia de uma mulher mandando. Eles pensavam: além de ser uma mulher ainda não entende nada de carro. Foram quatro anos de um relacionamento complicado. (Yumê).

Uma das primeiras coisas que tentei fazer foi cortar os fiados. Eu não conhecia os clientes. Pedia para que eles me avisassem se o cliente fosse meio duvidoso em relação ao pagamento. Mas simplesmente não me avisavam, eles mesmos faziam ou até diziam que o cara era bom pagador...e eu fui fazendo. (Yumê).

Outra mudança que gerou bastante atrito foi que na época do Pedro, ele pagava as férias dos funcionários. Eu comecei a dar essas férias. Eles preferiam receber em dinheiro. (Yumê).

Em 2004, dois anos antes do fechamento do negócio outro acontecimento veio agravar ainda mais a situação da empresa. Yumê recebeu a notícia que, um dos funcionários mais antigos e que era responsável pelo enrolamento dos motores elétricos, estava de saída. O custo da rescisão trabalhista foi bastante alto. O pior é que havia se tornado um concorrente e não havia ninguém na sua empresa que sabia realizar o mesmo serviço. Relatou ainda que tentou capacitar um novo funcionário, mas como esse tipo de treinamento leva tempo para ser concluído, nesse intervalo acabou perdendo seus maiores clientes que faziam o pagamento sempre a vista.

A *dekassegui* afirmou que tanto no início como durante todo o tempo em que a empresa esteve aberta, nunca foi feito nenhum tipo de pesquisa para avaliar como estavam em relação a concorrência: “Nós conhecíamos todas as auto-elétricas. Não fizemos nenhuma pesquisa mais específica. A gente acreditava que tinha espaço.”

Para a empreendedora o tempo gasto para a abertura da empresa foi rápido, cerca de 30 dias. Não se recordou de nenhum tipo de incentivo recebido por parte dos órgãos governamentais. Considerou que foi muito mais difícil, burocrático e oneroso o processo para encerramento das atividades. Somente após um ano, quando seu marido retornou para o Brasil novamente, é que tiveram condições financeiras para dar baixa na empresa e fazer o recolhimento de todas as taxas e impostos devidos. Como seu marido é que tinha providenciado todo o processo de baixa da empresa, afirmou desconhecer os valores.

4.2.1.4 Resumo com os principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa

Para facilitar a compreensão do caso, é apresentado a seguir o quadro 13 contendo um resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Alfa.

Quadro 13 – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Alfa

Características do indivíduo	-Assumir a administração da empresa sem conhecer o negócio (Yumê); -Ausência de conhecimentos gerenciais dos empreendedores -Resistência dos funcionários e clientes em aceitar uma mulher no comando da empresa;
Características da organização	-Ausência de planejamento para a abertura da empresa; -Falta de análise para concessão de crédito; -Inadimplência alta; -Falta de capital de giro; -Empréstimos contraídos junto a uma instituição bancária;
Características do ambiente	-Contratação de funcionários com salários acima do mercado; -Ausência de registro dos funcionários; -Conflitos constantes com a mão-de-obra da empresa; -Rescisão trabalhista alta; -Um funcionário de confiança tornou-se um concorrente direto; -Ausência de outro funcionário com qualificação para substituí-lo;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

4.2.2 Caso 2 de Fracasso - Empresa Beta

4.2.2.1 Características do indivíduo

A exemplo do caso anterior, a *dekassegui* prefere não ser identificada e será adotado o nome fictício de Maria. A empresa será chamada de Beta.

Maria atualmente é professora do ensino fundamental. Em 1995, trabalhava na cidade de Ubitatã no Paraná como vendedora e operadora de caixa em uma papelaria. Em busca de melhores condições financeiras embarcou sozinha para a

terra do sol nascente. Na época tinha 18 anos de idade. No Japão trabalhou como operária em uma empresa na área de alimentos e em uma fábrica de componentes eletrônicos. Ao todo permaneceu no Japão durante cinco anos.

Em 2000, ao retornar para o Brasil para rever seus familiares, descobriu que estava grávida e, por esse motivo, decidiu permanecer em definitivo no país e se dedicar a sua filha e seus pais. Nessa época com o dinheiro que havia economizado trabalhando no Japão conseguiu comprar dois imóveis. O aluguel desses imóveis, juntamente com algumas economias, eram suas principais fontes de renda.

Depois de algum tempo Maria procurou algum trabalho, mas sem sucesso. Como estava difícil conseguir um emprego, começou a pensar em iniciar seu próprio negócio para complementar sua renda. Essa situação foi semelhante a encontrada por Sasaki (2000) em um estudo com *dekasseguis* que haviam retornado ao Brasil que identificou que existia uma grande dificuldade de readaptação ao país. Essas pessoas não conseguiam atender as exigências do mercado de trabalho, não conseguiam um emprego satisfatório e bem pago, não conseguiam retornar ao emprego anterior, tinham medo de abrir um pequeno negócio e perder todo o capital poupado ou ainda não tinham capital suficiente para abrir um negócio. Maria comentou que esse foi seu caso:

Acho que aqui é muito difícil alguém dar emprego para descendente de japonês. Eu procurei. Até para ganhar um salário. Talvez porque as pessoas achem que a gente não precise porque voltou do Japão... Talvez por medo de achar que a gente vá entrar na loja para aprender e depois querer abrir uma igual. Na época só não voltei para o Japão por causa da minha filha e dos meus pais. (Maria).

Em 2003, casou-se com José que era servidor público da prefeitura. A idéia de começar o próprio negócio parecia ser a melhor alternativa para sobreviver aqui no Brasil, visto que não queria retornar ao Japão em razão de sua filha ser ainda pequena.

Em novembro de 2003, de maneira informal, começou a comprar roupas em cidades pólos na área de vestuário e revendê-las de porta em porta. Essa experiência já durava três meses mas parecia não ser aquilo que gostaria de fazer. Foi quando conheceu um amigo de seu marido que já era do ramo de locadora de

vídeos em uma cidade vizinha. Após uma rápida conversa acabou se interessando pelo ramo de atividade, como explica.

Meu marido tinha um amigo que tinha uma locadora em uma outra cidade da região. Ele dizia que apesar da concorrência dava para pagar as contas e sobrava alguma coisa. Então, como eu estava parada, sem emprego achei que estava bom. Eu queria trabalhar e apareceu a locadora (Maria).

Inicialmente a *dekassegui* pensou em abrir uma locadora nova em Ubitatã. Porém ficou sabendo que duas das três locadoras da cidade estavam à venda. Interessou-se por uma delas que pertencia a um amigo de seu marido e depois de uma breve negociação acabou fechando o negócio com ele. Admitiu que não procurou avaliar os riscos ou diminuir as incertezas que cercavam o negócio. Acreditou que iria dar certo e que era um sonho que estava se concretizando.

Em 2004, quando abriu a locadora Maria tinha apenas uma filha com três anos de idade. Destacou que o apoio dado por sua família, em especial seus pais e seu marido foi fundamental para que pudesse trabalhar. Em razão do horário de funcionamento da locadora, eram eles que ficavam com ela enquanto trabalhava. “Eu me dedicava integralmente a locadora. Trabalhava muito. Até mais que no período em que estava no Japão. (Maria).

Em 2006, com o nascimento da sua segunda filha, afastou-se temporariamente da empresa. Nesse período a locadora foi administrada por seu marido e um funcionário. Quando retornou ao trabalho encontrou dificuldades em conciliar as atividades de mãe e empresária. Apesar de não ser o motivo principal, considera que isso também contribuiu para que vendesse o seu negócio. De acordo com Machado H. (2007); GEM (2007) a dificuldade no equilíbrio trabalho e família, dentre outras razões pessoais são fatores que levam ao fechamento das empresas.

Entre as experiências de trabalho anteriores Maria destaca que foi vendedora e operadora de caixa em uma loja de aviamentos além de operária fabril no Japão. Considerou que essas experiências pouco contribuíram para sua decisão de abrir uma nova empresa. Para Maria as noções que tinha de controle da caixa e

atendimento aos clientes a ajudaram no gerenciamento do negócio, porém foram insuficientes.

De acordo com Maria, quando começou o novo negócio tinha 27 anos. Considerava-se madura para assumir tal responsabilidade. Tinha como nível de escolaridade o ensino médio. Em sua opinião esses aspectos não tiveram qualquer influência direta na abertura ou no encerramento das atividades da empresa.

Em sua opinião uma das principais causas para fechamento do negócio foi justamente a sua falta de conhecimentos gerenciais para administrar a empresa. “Administrar uma empresa era muito mais complicado do que eu pensava, como é difícil lidar com gente!” (Maria). Comentou como foi grande a sua decepção e a frustração de fechar a empresa:

Era um sonho que tinha acabado. Acho que não tenho jeito para a coisa. Sei lá, acho que não nasci para ser patrão, acho que eu gosto de ser funcionária. Eu ficava com vergonha de ter que cobrar as pessoas várias vezes. As pessoas não pagavam e eu que acabava ficando com raiva delas”,. (Maria).

Na percepção da *dekassegui* considera-se uma pessoa tímida. Porém destacou que nunca teve dificuldade em conversar ou se relacionar com seus clientes e fornecedores. Apesar dessa timidez, afirmou que esse fator não teve qual influência na abertura ou no fechamento do negócio. Para Maria o fato de ser descendente de japoneses também não influenciou na criação da sua empresa ou no seu fracasso: “Pelo fato de ser *sansei* ou da terceira geração de japoneses nascidas aqui no Brasil, acho que já perdi muito da cultura japonesa. Me considero muito mais brasileira.”.

Na opinião da empreendedora um valor que aprendeu com seus pais, e que acredita ser um valor característico da cultura japonesa, principalmente para os mais velhos é a honestidade. Como valores culturais aprendidos ou reforçados no período em que esteve no Japão, destacou os principais: a disciplina, o respeito aos mais velhos, pontualidade, disposição para o trabalho e o convívio com outras pessoas respeitando suas diferenças. Ela comentou: “Existe disciplina, educação e pontualidade no Japão. Tudo funciona certinho”. Além disso destaca o quanto

aprendeu nessa experiência de vida: “Eu gostava do Japão. Aprendi a falar com outras pessoas, a conviver com pessoas diferentes. No alojamento tive que morar com pessoas que nunca nem tinha visto”.

4.2.2.2 Características da organização

A Empresa Beta iniciou suas atividades em um de maio de 2004 com a proprietária mais um funcionário. Durante os finais de semana também seu marido a ajudava. O ramo de atividade escolhido foi o de locadora de vídeos. Encerrou suas atividades em 31 de abril de 2007. Esteve localizada na cidade de Ubitatã, região noroeste do Paraná.

A entrevistada relatou que não se preocupou em planejar a abertura do novo negócio, fazer um plano de negócios ou uma pesquisa de mercado. Apesar disso considera que essas não foram às principais causas para o fechamento do seu negócio. Para a *dekassegui* as coisas foram acontecendo naturalmente. Inicialmente pensou em montar uma locadora nova, depois surgiram duas propostas para aquisição de algumas que já estavam em funcionamento.

Questionada se procurou saber as razões que estavam motivando os empresários a venderem suas locadoras, a *dekassegui* afirmou que uma das proprietárias alegou estar com problemas de saúde. Porém o principal motivo pelo qual não se interessou foi que o preço pedido por ela era alto demais.

Acabou fechando negócio com o outro proprietário, atraído pela sua sinceridade e pelo preço menor. Disse que queria vender a locadora porque não estava tendo retorno financeiro. Porém justificou dizendo que, como era advogado, não tinha tempo disponível em permanecer no negócio. A administração da locadora estava a cargo de dois funcionários. E achava que, se o novo dono realmente se dedicasse a empresa, ela poderia ter lucro. Da idéia inicial até a abertura da empresa decorreram-se apenas três meses. Maria explica como avaliou o negócio naquele momento:

Eu achava que uma locadora tinha poucos riscos. Talvez a concorrência das Tv's por assinatura. Como morávamos em uma cidade pequena achava que isso demoraria a acontecer. (Maria)

Eu gostava de assistir filmes. Achei que seria legal, parecia ser muito bom. Eu estava com muita vontade trabalhar!.. (Maria).

A empresária optou em ficar no mesmo ponto comercial onde a locadora já existia e justificou a sua escolha dizendo que os clientes já estavam acostumados com o local e, apesar de não ficar em uma região central da cidade, tinha como aspectos positivos o aluguel mais barato, avenida movimentada e fácil estacionamento para carros.

Maria assumiu a empresa em 01 de maio de 2004 e investiu na renovação do acervo da locadora que em sua opinião se encontrava defasado em relação a concorrência. Investiu na informatização da locadora e adquiriu um *software* para gerenciamento dos filmes. Até então, a locação e devolução, controle das fitas eram todos feitos de maneira manual ou nem existiam. Relatou que mesmo na época do encerramento das atividades da empresa tinha todos os filmes tanto em DVD's e fitas VHS catalogados.

No que se refere a propaganda e publicidade, somente no primeiro ano de atividade fez uma parceria com uma rádio FM para divulgação. Porém ressaltou que a propaganda boca a boca é a que dava mais resultado. Uma das formas que utilizou para tentar cativar o cliente era dar uma locação grátis na data do seu aniversário.

A empreendedora diz que não existiu uma retirada determinada de pró-labore e, nos primeiros meses, o que ganhava era reinvestido na empresa. Depois, como a empresa começou a dar lucro fazia retiradas de acordo com as necessidades da família.

Com relação aos controles financeiros utilizados na empresa Maria revelou que apesar de serem feitos todos manualmente, diariamente fazia um controle de caixa. Sabia de todos os seus custos fixos além do capital de giro necessário.

A empresária tinha um acompanhamento constante de tudo o que acontecia na empresa, principalmente na área financeira. Em razão disso é que quando percebeu que o mercado estava em declínio e não visualizava perspectivas de melhoria resolveu vender a empresa e diminuir seu prejuízo.

Na avaliação da empreendedora um dos principais motivos que levaram ao fechamento da empresa foi a inadimplência. Segundo ela, nos dois primeiros anos de atividade como os negócios iam bem, a taxa de inadimplência ficava em torno de 10% a 20% do faturamento bruto. Nos últimos meses de funcionamento da empresa, o faturamento tinha caído muito. Quando conseguiu vender a locadora, a inadimplência estava próxima de 50%. Maria relatou que nunca utilizou nenhum tipo de análise de crédito ou consulta de SCPC. Inicialmente era feito somente um cadastro com os dados pessoais do cliente para a locação de um filme. Por ser uma cidade pequena, trabalhava com “notinhas” confiando no conhecimento que tinha com as pessoas e na intuição. Como o valor de cada locação era relativamente baixo, a maioria dos clientes dizia que pagaria quando devolvesse o filme ou todo início de mês. Maria explica como funcionava:

Eu mandava o cobrador direto. Aqueles que sempre pagavam...pagavam. Tinha aqueles que não pagavam de jeito nenhum. E tinham aqueles que pagavam as notas atrasadas, deixavam acumular e depois demoravam um tempão para pagar de novo. Quando resolvi vender a locadora, não cheguei a fazer as contas do valor total da inadimplência, mas eu acho que chegava quase a metade do faturamento. (Maria).

Para tentar diminuir a inadimplência contou que sorteava um aparelho de DVD para aqueles clientes que pagassem à vista. Como na época poucas pessoas tinham o aparelho, isso deu resultado. Depois, quando deixou de ser novidade, parou de surtir efeito.

No que se refere ao capital de giro, a *dekassegui* afirmou que no primeiro ano de atividade investiu bastante na compra de filmes novos e, como as locações estavam crescendo não teve problemas. Além disso, tinha uma reserva financeira. Em sua visão começou a ter dificuldades com capital de giro, no final do segundo

ano de atividades quando a fita VHS foi substituída pelo DVD. Além disso a pirataria foi aumentando e a partir desse momento as locações caíram muito. Para a empreendedora, foi um efeito cascata, a pirataria fez com as locações caíssem e conseqüentemente o negócio ficou sem capital de giro. De acordo com Filardi (2006); Ferreira e Santos (2008) a ocorrência ou a falta de preparo para enfrentar problemas relacionados com o ambiente externo (economia, política, tecnologia, sócio-ambiental) pode contribuir para o fechamento das empresas. Considerou que esses fatores contribuíram muito para o fechamento de sua empresa, como explica em vários depoimentos:

Os dois primeiros anos de atividades estavam ótimos, pois tinha a fita VHS e o DVD. Teve época de sobrar até 10 salários. Depois no final, ficavam em torno de um, no máximo 1,5 salários. Na época que paramos com a fita porque todo mundo tinha DVD a pirataria já era forte. Aí realmente o negócio começou a cair e foi ficando cada vez pior. (Maria).

Depois que as pessoas começaram a comprar DVD pirata que tinha o preço de uma locação, meu movimento foi caindo...Dependendo do filme eu precisava de 20 a 30 locações só para pagar o custo.” (Maria).

A gente ficava em um círculo vicioso. Nos últimos oito meses de atividade como estava com pouco capital de giro esperava até um mês para comprar um lançamento, pois aí já baixava um pouco. Só que se o concorrente comprasse...eu acabava perdendo um mês de locação. E os clientes querem sempre novidade. Por outro lado eu pagava caro no filme original e muitas vezes os clientes já diziam que já tinham comprado no camelô da esquina e tinham assistido.” (Maria).

4.2.2.3 Características do ambiente

Todos os recursos financeiros necessários para a compra da locadora, melhoria do acervo de filmes, informatização, troca de expositores e capital de giro vieram de recursos próprios conseguidos durante o período em que esteve no Japão. Em momento algum fez uso de empréstimos de bancos ou de terceiros. Sempre quis começar um negócio sem dívidas. Em sua opinião se tivesse feito isso, com certeza seu prejuízo teria sido muito maior. Acredita que investiu aproximadamente 10.000 dólares ou na época aproximadamente R\$ 30.000,00.

A empreendedora participou de apenas um treinamento na área gerencial dado pela Associação Comercial de Ubiratã antes de iniciar o novo negócio e, até o período de encerramento das atividades, não buscou apoio ou assessoria para tentar reverter a situação. Para Maria isso também contribuiu com o insucesso do seu negócio: “Talvez se tivesse participado de treinamentos, ver outras coisas...Eu até tenho vontade de começar outro negócio, mas vendo essas dificuldades para abrir um negócio...Será que a pessoa vai pagar? Eu já desisto”.

Em 2004, quando começou seu negócio, optou em permanecer com a antiga funcionária da locadora que já conhecia os clientes. Depois de alguns meses, como ela havia pedido demissão, contratou em seu lugar um funcionário que também fazia as cobranças. Como era um trabalho relativamente simples, somente no início é que dava um treinamento ao funcionário, principalmente em relação a forma como gostaria que seus clientes fosse atendidos.

A empreendedora comentou que não teve problemas em conhecer seus fornecedores. Como comprou um negócio que já existia, continuaram a atendê-la. Maria não se preocupou muito com a concorrência e em momento algum chegou a realizar algum tipo de pesquisa específica. Seu parâmetro de comparação era o que os clientes diziam, como relatou:

Com a locadora em funcionamento, eu achava que a minha estava num nível intermediário. Tinha um concorrente que parecia estar melhor em filmes, por outro lado as pessoas reclamavam que o atendimento era ruim. Para mim o meu ponto forte era o atendimento. Já o meu ponto fraco era a inadimplência. Só que depois de algum tempo que eu vendi a locadora... os outros dois concorrentes também venderam. (Maria)

Em relação às influências governamentais, não se recordou de nenhum incentivo por parte do município, estado ou união. Considerou que o processo burocrático para legalizar e começar as atividades foi rápido. Já o processo de baixa da empresa foi mais demorado e mais oneroso, mas preferiu não revelar esse montante.

Maria nunca se preocupou em saber qual a carga tributária paga pela empresa pois os impostos e taxas eram calculados pelo escritório de contabilidade. Simplesmente fazia o recolhimento. Conforme relatou a empreendedora na época não era muito difícil montar uma locadora, os produtos e serviços eram bem parecidos, portanto era um segmento fácil de entrar.

4.2.2.4 Resumo com os principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa

Na seqüência é apresentado o quadro (14) contendo um resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Beta.

Quadro (14) – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Beta

Características do indivíduo	-Avaliação superficial dos riscos e do negócio/excesso de confiança; -Nascimento da 2ª filha que resultou em conflitos trabalho/família -Falta de conhecimentos gerenciais;
Características da organização	-Ausência de planejamento para abertura do negócio; -Avaliação equivocada do mercado; -Inadimplência; -Falta de capital de giro;
Características do ambiente	-Não buscar apoio ou assessoria para o negócio; -Produtos piratas; -Concorrência desleal;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

Caso 3 de Fracasso - Empresa Gama

4.2.3.1 Características do indivíduo

A exemplo dos casos de fracasso apresentados anteriormente o empreendedor da empresa Gama não será identificado durante a descrição do caso e será identificado como Antonio.

Em 1991, Antônio trabalhava como frentista em um posto de gasolina. Na época tinha 23 anos e tinha apenas o 3º ano do ensino fundamental. Já era casado e tinha uma filha de quatro anos de idade. Preocupado com o futuro, o *dekassegui* tinha consciência que o seu baixo nível de educação formal seria um grande obstáculo para conseguir um emprego aqui no Brasil. Motivado pelos sonhos de proporcionar a sua família melhores condições de vida, comprar sua casa própria ou, quem sabe, abrir o próprio negócio quando voltasse para o Brasil, resolveu embarcar para o Japão.

Antônio sempre foi muito ligado a sua família e em 1992, a saudade da sua esposa e sua filha pequena, fez com que após apenas dez meses no Japão, resolvesse voltar ao Brasil. Nos primeiros anos isso se tornou uma rotina. Voltava para rever a família, ficava um tempo e retornava novamente para o Japão, onde sempre tinha trabalho.

Em 1996, não agüentando mais esse processo de idas e vindas resolveu que era hora de levar toda a família para o Japão. Em 2000, retornaram ao Brasil para o nascimento de sua segunda filha. Desde que se tornou *dekassegui*, Antonio foi sete vezes ao Japão e sua família três. Trabalharam como operários em fábricas de autopeças para carros, pneus, bolachas e em uma madeireira.

Durante todos esses anos de trabalho duro destacou várias conquistas: sua casa própria, um carro, um caminhão. Conseguiu ainda poupar algumas economias. Em 2003, Antônio estava trabalhando sozinho no Japão pois sua esposa havia retornado ao Brasil para cuidar de sua saúde. Nessa ocasião, um amigo próximo da

família que atuava no segmento de venda de sucata de ferro deu a idéia de iniciarem um novo negócio em sociedade. A empresa seria montada com o objetivo de comprar e vender sucatas de ferro e alumínio. A participação em sociedade pode ter sido um dos obstáculos ao sucesso do negócio pois segundo Resnik (1990) um dos maiores problemas em relação a uma sociedade é quando ele é escolhido com base apenas na amizade e não pela sua contribuição para a empresa.

O *dekassegui* afirmou que não entendia do assunto, mas motivado principalmente pelo sonho antigo de abrir um negócio próprio e fazer dele uma fonte de renda para que não dependesse mais do Japão para trabalhar, foi contagiado pelo entusiasmo de seu amigo e resolveu voltar ao Brasil e dar início ao empreendimento.

Na visão do *dekassegui*, o começo seria difícil, mas acreditava que com trabalho e dedicação a maioria dos obstáculos seriam superados, como explica no seu depoimento:

A gente saía para trabalhar, comprar as sucatas às 08:00 horas da manhã e não tinha hora para voltar. Às vezes, chegávamos a meia-noite. Com certeza, trabalhava até muito mais que no Japão. Não foi por falta de trabalhar que a empresa fechou. (Antônio)

O empreendedor na época da criação do negócio estava com 35 anos de idade e isso acabou influenciando na sua decisão de abrir um negócio, já que tinha consciência que não era tão jovem e achava que já era hora de ficar em definitivo no Brasil.

Um aspecto bastante relevante para o empreendedor durante o tempo em que a empresa ficou aberta foi o apoio dado pela sua esposa. Além de cuidar da casa, sempre que ela podia auxiliava no corte e no processo de prensa das ferragens para envio a São Paulo. Para Antônio, sua participação e seu apoio o ajudaram muito na difícil decisão de fechar o negócio e diminuir os prejuízos.

Antônio considera que seu baixo nível de escolaridade foi um dos obstáculos para que o negócio não desse certo, como comenta: “Eu tive dificuldades em lidar

com a parte burocrática da empresa. Acho que se tivesse mais estudo, mais conhecimento, também teria pensado mais antes de começar o negócio!.

O *dekassegui* mencionou dois outros fatores que na sua opinião colaboraram para que o negócio não desse certo: a falta de experiência no ramo de atividade e a ausência de conhecimentos gerenciais, tanto por parte dele como de seu sócio. Antônio destaca que seu sócio sabia quem eram os principais compradores de sucata em São Paulo e quem pagava os melhores preços. Ele trabalhava como motorista do caminhão e fazia essas entregas e apesar de ter algum conhecimento na área, não participava diretamente da compra ou da venda do ferro velho e não sabia dos custos de todo o processo. Na sua avaliação seu sócio também deixava a desejar em relação a falta de planejamento e ao gerenciamento da empresa.

Antonio relatou que faziam um trabalho de porta em porta nas oficinas mecânicas e com os agricultores para a compra da sucata. Por se considerar uma pessoa tímida deixava essa parte de comercialização para seu sócio. Apesar disso, Antônio acredita que essa sua característica pessoal não tenha interferido no seu relacionamento com clientes, concorrentes e compradores e tenha tido alguma influência no fechamento da empresa.

O fato de ser descendentes de japoneses não influenciou na percepção do empreendedor no processo de criação da empresa ou mesmo no encerramento do negócio. Considerou apenas que os japoneses são mais tímidos, mais reservados. Destacou ainda um valor que aprendeu com seu pai e que buscou manter até o encerramento das atividades da empresa: a honestidade, como comentou: “Apesar das dificuldades, sempre procurei manter meu nome limpo. Quando eu vi que não dava mais para continuar com o negócio resolvi fechar. Mas sem dar um centavo de prejuízo aos outros”.

Como principais valores culturais aprendidos durante os vários anos em que passou no Japão destacou como principais a disciplina, pontualidade e dedicação ao trabalho.

4.2.3.2 Características da organização

A empresa Gama era localizada em Ubiratã na região noroeste do Paraná, foi inaugurada em 22 de agosto de 2003 e encerrou suas atividades em 31 de maio de 2004. Iniciou com os dois sócios e mais um funcionário mensalista. Ao final do terceiro mês, para diminuir custos, acabaram dispensando-o. Quando precisavam de mais mão-de-obra contratavam mais um ou dois diaristas para ajudar a carregar o caminhão.

Não foi feito um plano de negócios e não existiu planejamento para a abertura da empresa. Na opinião de Antonio essa foi uma das causas principais do fracasso do negócio:

Na época eu ainda estava no Japão trabalhando. A idéia surgiu desse meu amigo. De tanto ele falar que era bom eu acabei me interessando. Eu voltei do Japão e já fomos abrindo a empresa. Não procurei saber mais do negócio, me informar melhor! Confiei no conhecimento que ele tinha. Da idéia do negócio até a abertura, deve ter demorado no máximo uns três meses. Foi o tempo de eu voltar do Japão e legalizar a firma (Antônio).

Para o *dekassegui* dois outros problemas contribuíram para que o negócio fracassasse: não fizeram pesquisa de mercado e não sabiam quais eram seus custos. O empresário mencionou que começaram a trabalhar com a compra de ferro e alumínio acreditando que seria o suficiente mas, a partir do terceiro mês, perceberam que o ideal seria trabalhar também com papelão e plástico que, apesar de terem um valor comercial menor, poderia ajudar a diminuir os custos fixos. O problema é que para isso teriam que contratar mais funcionários e investir em mais um caminhão. Como referências da concorrência sabiam apenas os preços que os concorrentes pagavam pela sucata. O cálculo dos custos era bem complicado como explicou Antonio:

Quando começamos, não avaliamos o trabalho e o custo que se tinha para comprar esses produtos picados. Um caminhão transportava cerca de 12.500 quilos de sucata de ferro. Na época eu pagava pelo quilo cerca de R\$ 0,10 até R\$ 0,20 e vendia em São Paulo a R\$ 0,30. Eu tinha o custo da compra da sucata, combustível, manutenção dos carros, frete, funcionário, escritório, impostos. Só o frete me custava aproximadamente R\$ 850,00. No final do

mês sobrava pouca coisa. O alumínio é que dava mais dinheiro, só que também demorava mais tempo para conseguir uma carga boa. (Antônio).

De acordo com o empreendedor a retirada de pró-labore havia sido definida da seguinte forma: ao final de cada mês, depois de realizadas as entregas de sucata em São Paulo, seriam deduzidas todas as despesas e, o que sobrasse, seria dividido meio a meio entre ele e seu sócio. Comentou que o resultado sempre ficava abaixo do que era esperado e que sobrava era muito pouco para cada um.

Os primeiros seis meses foram de muito trabalho e pouco resultado financeiro. A maior parte das compras de sucata era feita sempre à vista. Porém, um fato contribuiu para que a empresa ficasse sem capital de giro: um ferro velho de uma cidade vizinha, com quem havia feito algumas parcerias para completar a carga para São Paulo, pediu-lhe que adiantasse o pagamento. Acreditando na idoneidade dessa pessoa, Antônio concordou e, ao perceber que esse empresário estava demorando para entregar a sucata combinada referente ao pagamento do adiantamento, descobriu que tinha caído em um golpe. Como resultado do golpe ficou sem capital de giro para comprar ferro velho dos fornecedores que vendiam em pequenas quantidades. Esse fato fez com que desanimasse de vez do empreendimento e, para não contrair dívidas, decidiu nesse momento que era hora de fechar o negócio. De acordo com Resnik (1990) a maioria das pequenas empresas têm pouca disponibilidade de caixa durante os primeiros anos de operação. Ficam altamente vulneráveis a qualquer mudança repentina tanto dentro da empresa quanto no ambiente geral do negócio.

4.2.3.3 Características do ambiente

Antônio destacou que todos os recursos financeiros empregados para a abertura do novo negócio vieram de recursos próprios resultantes dos anos de trabalho como operário no Japão. O *dekasegui* afirmou ter investido aproximadamente US\$ 20.000 dólares entre as despesas para abertura da empresa, compra de prensas, balanças, capital de giro e taxas e impostos recolhidos para a

baixa da empresa. Na época, seu sócio entrou com a experiência que tinha no segmento e um caminhão para o transporte. Antônio participou com os recursos financeiros e uma caminhonete. Ao final do negócio, o *dekassegui* explicou que perdeu todos os recursos financeiros investidos, ficando apenas com o carro.

Eu nunca gostei de fazer dívidas, ainda mais quando foi para começar meu próprio negócio. Quando percebi que tinha que fazer algum empréstimo se quisesse continuar com a empresa aberta, achei melhor fechar. Acho que foi uma decisão acertada. Caso contrário o prejuízo seria muito maior. (Antônio).

Antônio nunca procurou algum tipo de apoio ou assessoria para o negócio. Também não participou de nenhum treinamento. Outro aspecto destacado pelo empreendedor que influenciou no fechamento da empresa foi a forte concorrência que havia no setor. Não realizou pesquisa de mercado antes de abrir seu negócio, e descobriu depois que havia dois concorrentes diretos na cidade e outro que esporadicamente um que vinha de São Paulo. Como eles estavam há bastante tempo no mercado, já tinham boa estrutura de transporte e comercialização e, em função disso, ganhavam na quantidade do material comprado e podiam oferecer preços melhores aos vendedores de sucata.

Destacou que não contou com incentivos por parte do município, estado ou união para abrir formalmente sua empresa. Todo o procedimento burocrático para abertura da firma foi terceirizado a um escritório de contabilidade. Considerou que todo o processo foi extremamente rápido, cerca de 30 a 40 dias. Os impostos e taxas eram calculados pelo escritório. Nunca se preocupou muito com isso. Apenas fazia o recolhimento. Como funcionou apenas por oito meses achou o custo de baixa definitiva da empresa extremamente alto. Na guia de recolhimento fornecida pelo *dekassegui*, consta um valor de R\$ 803,00. Dois meses depois embarcou novamente com a família para o Japão, permanecendo até maio de 2008.

4.2.3.4 Resumo com os principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa

A seguir é apresentado o quadro (15) que contém um resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Gama.

Quadro (15) – Resumo dos principais fatores que contribuíram para o fracasso da empresa Gama

Características do indivíduo	- Baixo nível de escolaridade; - Ausência de experiência no segmento; - Falta de conhecimentos gerenciais; - Sócio com pouca experiência;
Características da organização	- Falta de planejamento para abertura do negócio; - Análise superficial do negócio; - Falta de pesquisa de mercado; - Desconhecer os custos da empresa; - Inadimplência; - Falta de capital de giro;
Características do ambiente	- Forte concorrência;

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Uma vez finalizada a descrição dos casos, procede-se neste capítulo a análise comparativa dos casos de sucesso e dos casos de fracasso, conforme as categorias e os elementos de análise estabelecidos com base no modelo de Gartner, explicitados na metodologia desse estudo. Primeiramente são analisadas e discutidas as diferenças e similaridades das características dos indivíduos, das organizações e do ambiente dos três casos de empresas que tiveram sucesso, bem como a comparação desses resultados com a base teórico-empírica. A seguir, nesse mesmo capítulo, é feita a mesma análise comparativa para os casos de fracasso.

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DE SUCESSO

O quadro 16 contém um resumo das características dos indivíduos das Empresas Ótica Ebuti, Famsit e Móveis Popular.

Quadro 16: Características dos indivíduos das empresas de sucesso

Elementos de Análise	Ótica Ebuti (Fabio)	Famsit (Hiro)	Móveis Popular (Ricardo)
Idade do <i>dekassegui</i> na época da abertura da empresa	26 anos	21 anos	26 anos
Educação	Superior Incompleto	Ensino Médio	Ensino Médio
Pais empreendedores	Não	Comerciantes	Comerciantes
Apoio da família	Sim	Sim	Sim
Necessidade de realização	Sim	Sim	Sim
Capacidade de assumir riscos	Moderado-Realizou curso técnico em ótica	Retorno ao Japão em caso de insucesso	Permaneceu no Japão para capitalizar a empresa
Dedicação ao trabalho	Integral	Integral	Integral
Experiência de trabalho anterior	Não	Não	Não (Ricardo) Sim (Carlos – Gerente Comercial)
Conhecimentos gerenciais	Sim	Não	Não (Ricardo) Sim (Carlos –

			Gerente Comercial)
Rede de contatos	Sim	Sim	Sim (Carlos – Gerente Comercial)
Valores da cultura Japonesa	Honestidade/ Planejamento	Perseverança	Timidez/Disciplin/Co brança por resultados/ Confiança
Valores da cultura Japonesa aprendidos no Japão	Trabalho em equipe	Respeito à hierarquia/ Trabalho em equipe/ Disciplina/ Humildade	Pontualidade/ Disciplina/ Respeito a hierarquia/ Organização

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

De acordo com a classificação de Borges; Filion e Simard (2008) todos os empreendedores dos casos de sucessos podem ser considerados jovens empreendedores pois na época da criação da empresa tinham entre 18 e 34 anos. Para Filion (1999) quanto mais novo for o empreendedor no início do processo, maior será a influência do ambiente familiar. Tanto Fabio como Ricardo tinham 26 anos quando iniciaram seu novo empreendimento e foram influenciados por parentes na escolha do novo negócio.

Segundo o GEM (2007) o tempo médio de escolaridade da população brasileira ainda é baixo. Os dados mostram que a população com mais de dez anos de idade tem em média apenas 6,4 anos de estudos. De acordo com a mesma pesquisa foi observado uma correlação positiva em relação à escolaridade. Quanto maior a escolaridade maior a percepção de oportunidade. Para Filion (1999); Ferreira e Santos (2008) o nível de instrução do empreendedor pode corroborar para que o empreendimento alcance êxito.

O nível de escolaridade dos *dekasseguis* de sucesso pode ser considerado bom pois todos já tinham concluído o ensino médio. Para Fabio a consciência de que a falta de um diploma em ensino superior seria um dos obstáculos em conseguir um emprego aqui no Brasil, motivou-o ainda mais a abrir sua própria empresa.

Degen (1989 p.12) afirma que o filho de um empreendedor aprende desde cedo o valor e os riscos de um negócio próprio. Uma das características de um empreendedor é ter um “modelo” na família ou uma pessoa que o influencia (FILION 1999; HORNADAY E TIMMONS *apud* DOLABELA, 2008). Segundo o Sebrae (2004) em uma pesquisa realizada com os *dekasseguis* que tinham intenção em estabelecer seu próprio negócio a principal fonte de assessoria procurada por eles era a família e os amigos. Todos os entrevistados citaram o apoio da família como fundamental para a criação e o sucesso do negócio. Os pais, cônjuges ou parentes influenciaram na escolha do novo negócio ou contribuíram com o suporte necessário para que a empresa crescesse. Fabio acabou optando pelo ramo ótico pela influência de seus tios. Hiro contou com sua esposa quando havia a necessidade de se ausentar para feiras e cursos. Por indicação de seu sogro, Ricardo confiou na experiência de seu concunhado para investir no segmento de móveis.

Hiro e Ricardo destacaram o fato de seus pais já terem sido comerciantes não influenciou em suas decisões de abrir seu próprio negócio, porém, Hiro afirmou que sempre que eles podiam o ajudavam. Para ele, essa experiência contribuiu no sentido de prevenir que algumas falhas de gerenciamento que haviam acontecido na empresa deles, não se repetissem na sua. Já Ricardo, em sua adolescência também auxiliava seus pais na loja de calçados e, para ele, esse período foi importante porque teve noções de atendimento aos clientes.

A motivação para realizar é uma das características que mais contribuem para o sucesso pessoal do empreendedor. (PEREIRA E SANTOS 1995). Ser dono do próprio negócio foi descrito por todos os entrevistados como um sonho antigo. Essa necessidade de realização foi apontada pelos *dekasseguis* como um dos principais fatores que os motivaram a encarar tal desafio. A vontade de encarar desafios vinha desde os tempos da adolescência.

Para Degen (1989) o sucesso de um empreendedor está na sua capacidade de identificar previamente os riscos existentes. Com isso consegue antecipar-se a eles, minimizando-os e isso facilita a sua administração. Filion (1999) por sua vez afirma que os empreendedores não jogam roleta-russa com seus negócios. Segundo Timmons (1994) e Hornaday (1982) *apud* Dolabela (2008) o empreendedor

não é um aventureiro; assume riscos moderados. Gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo.

Na busca de minimização dos riscos da abertura do negócio Fabio realizou um curso de técnico em ótica, que além de proporcionar conhecimento prático e teórico sobre o segmento escolhido ainda deu noções de gerenciamento e atendimento aos clientes. Hiro por sua vez, afirmou que caso o negócio não desse certo, voltaria para o Japão até aparecer outra oportunidade. Já Ricardo avaliou que o negócio precisaria de maior aporte de capital e optou em permanecer no Japão mais um período para capitalizar a empresa. Caso o negócio fracassasse continuaria por lá.

Para Degen (1989) o fato de ter familiares, empreendedores ou sócios dedicados ao negócio pode ser caracterizado como um dos fatores que constituem a base do sucesso empresarial. Os *dekasseguis* relataram que se dedicavam integralmente a atividade escolhida e destacam que no início trabalhavam até mais que no período em que estavam no Japão. De acordo com FILION (1993) o número de horas trabalhadas é importante. Porém junto com essa energia deve haver também conhecimento interiorizado pelo empreendedor.

Degen (1989); Santos e Pereira (1995); Filion (1999); Sebrae-SP (2005); Kauffmann; Wermer; Del Corso (2005) destacam a importância da experiência profissional do empreendedor, anterior ao empreendimento para o sucesso de novos empreendimentos. Essa experiência pode ser traduzida em conhecimento de “macetes”, entendimento de possíveis sazonalidades, identificação de concorrentes e quais suas estratégias utilizadas.

Nenhum dos empreendedores tinha experiência anterior no setor de atividade escolhido para o novo negócio, mas tinham experiências de trabalho anteriores no Brasil e no Japão. Fabio é o único dos três que não teve experiência de trabalho antes de ir ao Japão, Hiro era atendente em uma loja de produtos agropecuários e Ricardo ajudava seus pais em uma loja de calçados. Ricardo ressaltou que no caso da Móveis Popular, contou com a experiência que Carlos tinha no segmento de móveis, fator que considera fundamental para a abertura do negócio e seu sucesso.

Para Degen (1989 p. 13) o preparo de um indivíduo para começar o próprio negócio cresce com o domínio que ele tem das tarefas necessárias para o seu desenvolvimento e capacidade gerencial. Conhecer o mercado de atuação é considerado um dos principais fatores de sucesso para as empresas. (RIMOLI, ANDREASSI, GÔUVEA e ZANATTA 2004; SEBRAE 2005).

Quanto aos conhecimentos gerenciais, Fabio foi o único dos empreendedores de sucesso que teve aulas sobre gestão de negócios quando realizou o curso de técnico em ótica. Hiro e Ricardo tinham apenas algumas noções da época que ajudavam seus pais. Ricardo afirmou que confiou nos conhecimentos gerenciais que Carlos possuía e que foram essenciais para que a Móveis Popular obtivesse sucesso.

Segundo Birley (1985); Johannisson (1988); Degen (1989); Greve e Salaff (2003); Borges Junior (2004); Bygrave e Zacharakis (2004); Borges, Fillion e Simard (2005) os amigos, familiares, colegas de trabalho ou uma boa rede de contatos podem ajudar o empreendedor a identificar fornecedores e consumidores em potencial, obter os recursos econômicos para iniciar o negócio, apoiar a idéia surgida ou mesmo dar suporte social e emocional para a constituição da empresa. Em relação a rede de contatos Fabio destacou que um convite feito por um amigo de seu pai para compor a diretoria da Associação Comercial permitiu-lhe que ficasse mais conhecido na cidade e em conseqüência sua empresa também. Hiro, apesar de dizer que esse fator não influenciou no seu negócio sempre teve fácil relacionamento com clientes, funcionários e fornecedores pois é muito conhecido na cidade onde vive. Ricardo admitindo sua timidez, atribuiu a Carlos a quem considera que tem um dom natural em lidar com pessoas a função de diretor comercial e *marketing* da empresa Móveis Popular.

Morrison (2000) afirma que cada empreendedor traz consigo um conjunto de características e motivações pessoais para interagir com o ambiente de uma sociedade ou negócios. Entre elas estaria a influência de outras culturas. Os valores da família e da cultura japonesa foram fatores que influenciaram o sucesso dos negócios analisados.

Apesar dos *dekasseguis* entrevistados afirmarem que o fato de serem descendentes de japoneses não ter influenciado no processo de criação do novo negócio, acreditam que os valores culturais aprendidos com seus pais e também no Japão acabam influenciando suas ações no dia a dia e na maneira de administrarem seus negócios. Com seus pais, Fabio destacou que aprendeu a importância da honestidade e do planejamento. Hiro apontou a perseverança. Ricardo e Cintia destacaram a timidez, disciplina, cobrança por resultados e confiança. Hiro afirmou que durante o período em que esteve no Japão aprendeu a importância do respeito a hierarquia, disciplina e humildade. Fabio citou o trabalho em equipe como principal aprendizado. Já Ricardo e Cíntia consideraram que foi a pontualidade e a organização dos japoneses que os ajudaram muito na condução do seu negócio.

O quadro (17) a seguir contém um resumo das características das organizações de sucesso analisadas.

Quadro 17: Características das organizações de sucesso

Elementos de Análise	Ótica Ebuti (Fabio)	Famsit (Hiro)	Móveis Popular (Ricardo)
Planejamento prévio	Sim	Não	Sim
Plano de negócios	Não	Não	Não
Local	Região Central	Região Central	Região Central
Pesquisa de mercado	Não	Não	Não
Formação de preços	Não	Depois de 06 meses, realizou um curso pelo SEBRAE	Quando iniciou, não teve essa preocupação. Atualmente, sim!
Diferenciação	Rapidez na entrega dos óculos	Não	Não
Inovação	Equipamentos	Máquina de encadernação de capa dura	Show de prêmios
Qualidade nos produtos e serviços	Sim	Sim	Sim
Propaganda e publicidade	Pouco no início	Concentrado em alguns meses	Sempre utilizou
Retirada de pró-labore	Sem valor definido no início	Sem valor definido no início	Sem valor definido no início, depois em folha de pagamento

Controles financeiros	Sempre utilizou	Sempre utilizou	Sempre utilizou
Controles de estoques	Até hoje no "olhômetro"	No início no "olhômetro" Atualmente informatizado	No início no "olhômetro" Atualmente informatizado
Inadimplência	Baixa (3%)	Baixa (0,5%)	Alta no início (20%) Atualmente (5% a 8% - quer diminuir ainda mais)
Capital de giro	Capital de giro para iniciar o negócio Reinvestia na empresa	Sem capital de giro nos início Reinvestia na empresa	Capital de giro para iniciar o negócio Reinvestia na empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

Planejar de maneira antecipada um novo negócio é considerado um dos fatores que mais podem contribuir para o sucesso de um novo empreendimento. (DEGEN 1989; SANTOS E PEREIRA 1995; FONTANINI, 2000; DUTRA E PREVIDELLI 2003; DELMAR E SHANE 2003; SEBRAE-SP 2005). Com relação ao planejamento prévio, verificou-se que na Ótica Ebuti e Móveis Popular houve essa preocupação por parte dos empreendedores antes de começar o novo negócio. Isso contribuiu para o sucesso de suas empresas. No caso da Famsit, o *dekassegui* apenas identificou uma oportunidade e resolveu encarar o desafio.

No caso da Famsit, tudo aconteceu muito rápido. No início não houve planejamento, apenas identificou uma oportunidade. Para Santos e Pereira (1995) as oportunidades surgem para as pessoas no dia-a-dia e muitos novos negócios acabam sendo desenvolvidos quando as pessoas têm uma postura reativa a elas. Se as oportunidades aparecem no decorrer da vida de uma pessoa e não são identificadas, nada de novo acontece.

Segundo Degen (1989); Halloran (1994); Santos e Pereira (1995); Delmar e Shane (2003); Greatti (2004); Rimoli, Andreassi, Gouvêa e Zanatta (2004); Dolabela (2008) a elaboração de um plano de negócios é importante para o sucesso de uma nova empresa porque orienta o empreendedor com relação às decisões estratégicas

a serem tomadas e a viabilidade da implantação dessa idéia. Porém nos três casos de sucessos estudados isso não foi realizado.

Halloran (1994); Santos e Pereira (1995 p. 274) apontam a escolha do local como um fator que tem uma importante contribuição para o sucesso empresarial. Constatou-se que a escolha do local para instalação do negócio foi importante para o sucesso das empresas e que todas tinham em comum, ser localizada em região central da cidade, com bom fluxo de pessoas e com vagas para estacionamento.

Resnik (1990); Dolabela (2008) afirmam que uma condição essencial para que uma empresa tenha sucesso é que ela previamente conheça quem são seus clientes, faça uma análise do ambiente de mercado a ser explorado, avalie o potencial da idéia. A pesquisa prévia de mercado é mencionada na literatura como um importante fator condicionante para que os novos negócios alcancem êxito. Porém segundo os entrevistados não foi realizada nenhuma pesquisa de mercado antes de iniciar o novo negócio.

Degen (1989); Resnik (1990 p. 86); Halloran (1994) consideram que muitas empresas conseguem sucesso tendo uma preocupação especial com a formação de preços. Em sua opinião isso deve ser feito verificando as percepções que os clientes têm de suas próprias necessidades, benefícios e satisfação prevista, custos de produção e entrega de mercadorias, a sensibilidade relativa dos seus clientes a preços distintos. Não existe uma fórmula fácil e precisa para se calcular o preço de produtos e serviços. Todas as empresas de sucesso pesquisadas afirmaram que no início não tiveram essa preocupação. Apenas verificavam o custo da mercadoria, mais os encargos e aplicavam a margem desejada. No caso da Famsit, observou-se que a realização de um curso de capacitação nessa área teve uma importante contribuição para o sucesso da empresa. No caso da Móveis Popular esse cuidado com a formação dos preços permitiu que a empresa crescesse com equilíbrio. No caso da Famsit, isso mudou depois de seis meses quando fez um curso no SEBRAE sobre formação de preços. Na Móveis Popular a formação de preços mais sistematizada começou a ser aplicada depois da informatização das lojas.

Resnik (1990 p. 35) considera que um fator crítico de sucesso em um determinado negócio pode ser entregar as mercadorias com rapidez e confiança. No que diz respeito a diferenciação ao iniciar o novo negócio, Fabio (Ótica Ebuti) destacou que a rapidez com que conseguia entregar seus óculos para os clientes foi fundamental para se destacar dos concorrentes. Os outros entrevistados não destacaram estratégias que as diferenciasssem, porém Hiro (Famsit) afirmou que buscava comprar a vista para oferecer o menor preço a seus clientes e Carlos (Móveis Popular) destacou que sua equipe de vendas era muito conhecida na cidade.

Uma empresa tem maior chance de sucesso quando consegue oferecer produtos e serviços com qualidade, inovação e diferenciais competitivos. (FERREIRA E SANTOS 2008).

Constatou-se que todos os empreendimentos considerados de sucesso tiveram algum tipo de inovação e que isso ajudou as empresas a se destacarem e se consolidarem no mercado. Na Ótica Ebuti foi a utilização de equipamentos que proporcionavam mais qualidade e acabamento ao seu trabalho final. Na Famsit foi a compra de uma máquina de encadernação de capa dura, que na época ninguém tinha. Já a Móveis Popular inovou realizando um *show* de prêmios em comemoração ao primeiro aniversário de fundação da loja na cidade.

Para Viapiana (2001); Ferreira e Santos (2008) oferecer produtos e serviços com qualidade possibilitam as empresas maiores chances de alcançarem sucesso. Todos os entrevistados citaram que sempre buscaram oferecer produtos e serviços de qualidade aos seus clientes. Demonstraram uma preocupação especial com o atendimento ao cliente, solução de possíveis reclamações e pós-venda. Isso acabou contribuindo para o sucesso das organizações. Para Ótica Ebuti, resolver as reclamações foi fundamental para que conseguisse fidelizar seus clientes. O proprietário da Famsit destacou que qualidade sempre foi motivo de preocupação para sua empresa. Inclusive participou de programas específicos realizados pelo SEBRAE. Para Carlos, da Móveis Popular, desde o início buscou contratar os melhores montadores de móveis que conhecia.

Para Resnik (1990) uma propaganda tem resultado quando a mídia é selecionada com cuidado e consegue comunicar a mensagem de venda de maneira enérgica e convincente. Uma das melhores ferramentas para gerar novos negócios também pode ser a utilização da propaganda verbal. Nas empresas de sucesso analisadas verificou-se a utilização de propaganda e publicidade principalmente no início do negócio. Fabio da Ótica Ebuti investiu em rádios AM e FM, porém considera que nada substitui a divulgação boca a boca. A Famsit procurou concentrar essas ações mais no período de volta às aulas. A única empresa que investiu maciçamente na divulgação nos meios de comunicação foi a Móveis Popular. Carlos realizou ainda um show de prêmios. Considera que essas ações contribuíram bastante para que a empresa ficasse conhecida.

Em relação a retirada de pró-labore percebeu-se que os proprietários quando começaram seu negócio, não tinham um valor definido para a retirada de pró-labore. Porém, não cometiam excessos que descapitalizassem a empresa. Na Ótica Ebuti e na Famsit esse procedimento continua até hoje e a Móveis Popular atualmente conta com valores definidos em folha de pagamento. A preocupação com a previsão de pagamentos de salários e encargos dos sócios e funcionários de um negócio é identificada dentro das projeções da análise financeira de um empreendimento. (DEGEN 1989; SANTOS E PEREIRA 1995)

De acordo com Degen (1989); Resnik (1990); Santos e Pereira (1995) os relatórios e controles financeiros são fontes primordiais para administrar uma empresa. Podem auxiliar na identificação de problemas, indicando a necessidade de uma ação de acompanhamento por parte do gestor. Verificou-se que ao iniciarem o novo negócio todos os empreendedores já se utilizavam de controles financeiros. Tinham algumas planilhas eletrônicas, mas a maior parte deles era feito manualmente. No caso da Ótica Ebuti, até hoje continua sendo feito dessa forma mas atualmente tanto a Famsit como a Móveis Popular contam com um *software* para gerenciamento desses controles.

Com relação aos controles de estoques das empresas, os empresários afirmaram que tudo era feito no “olhômetro”. Na Ótica Ebuti, os controles de estoques ainda continuam sendo feitos manualmente. As outras duas empresas

contam atualmente com um sistema informatizado. Para Halloran (1994); Viapiana (2001) o planejamento eficiente de estoque não significa apenas ter as mercadorias certas nos lugares certos, mas também no momento e com o investimento certo.

Segundo Resnik (1990); Viapiana (2001) ficar sem dinheiro significa ficar fora dos negócios. Para que isso não aconteça destaca que uma política de crédito e cobrança deve ser estabelecida e rigidamente executada. Com relação a inadimplência constatou-se que tanto a Ótica Ebuti como a Famsit tinham em comum uma pequena taxa de inadimplentes, cerca de 3% e 0,5% respectivamente. A Móveis Popular era a única com uma taxa alta de não pagadores. Segundo Cíntia responsável financeira pela Móveis Popular, no início a inadimplência era bastante elevada, cerca de 20%. Com uma análise de crédito mais criteriosa diminuiu para cerca de 5% a 8%. Verificou-se também que no início os empreendedores se baseavam muito em sua intuição e no conhecimento que tinham com seus clientes. Não existia uma análise de crédito. Com os anos todas as empresas passaram a fazer uma avaliação mais criteriosa antes de vender a prazo. Assim pode-se afirmar que esse cuidado foi fundamental para que as empresas tivessem sucesso.

A gestão do caixa e de crédito, capital de giro, reinvestimento dos lucros são essenciais para a saúde financeira e contribuem diretamente para o sucesso de um pequeno negócio (DEGEN,1989; RESNIK,1990; SANTOS E PEREIRA, 1995; VIAPIANA, 2001; SEBRAE, 2005). De acordo com os entrevistados no início dos seus negócios realizavam diariamente um acompanhamento de suas vendas. Sabiam dos seus custos fixos e tinham um controle de suas obrigações a pagar. No início tudo era feito manualmente.

Um aspecto em comum da Ótica Ebuti e Móveis Popular foi a disponibilidade de capital de giro quando começaram suas atividades. Além disso, todos os empreendedores afirmaram que buscavam reinvestir o que ganhavam no próprio negócio. Fabio (Ótica Ebuti) afirmou que tinha uma reserva para os primeiros meses de atividade da empresa. Ricardo (Móveis Popular) optou em permanecer no Japão justamente para servir de suporte financeiro para seu negócio, já Hiro (Famsit), destacou que enfrentou sérias dificuldades por ter ficado sem capital de giro.

A seguir é apresentado o quadro (18) com resumo das características do ambiente das organizações de sucesso analisadas.

Quadro (18): Características do ambiente das empresas de sucesso

Elementos de Análise	Ótica Ebuti (Fabio)	Famsit (Hiro)	Móveis Popular (Ricardo)
Disponibilidade de recursos financeiros	Capital próprio	Capital próprio	Capital próprio
Apoio ou Assessoria	Apoio dos tios e fornecedores	Sebrae e Associação Comercial	Contratação de um auditor
Mão-de-obra qualificada	Sim	Sim	Sim
Acesso aos fornecedores	Fácil	Difícil	Fácil
Concorrência	Não foi realizada pesquisa	Não foi realizada pesquisa	Não foi realizada pesquisa
Influências governamentais	Sem incentivo	Sem incentivo	Sem incentivo
Carga tributária	Não se preocuparam no início do negócio	Não se preocuparam no início do negócio	Não se preocuparam no início do negócio
Barreiras a entrada	Necessidade de qualificação em ótica	Inexistente	Inexistente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

O uso de capital próprio e a ausência de endividamento junto aos bancos na abertura de um novo negócio são considerados fatores que servem como base para o sucesso empresarial. (SANTOS E PEREIRA 1995; SEBRAE 2005; SHMEIDA, SPERS E PONCHIO 2008; MACHADO *et al.* 2008) Em relação a disponibilidade de recursos financeiros para começar o novo negócio, observou-se que todos os *dekasseguis* utilizaram-se de recursos próprios poupados durante os anos de trabalho no Japão para abrirem sua empresa. Todos os entrevistados afirmaram que era fundamental começar o negócio sem dívidas junto aos bancos e fornecedores.

Autores como Resnik (1990); Dyer e Ross (2002); SEBRAE (2004); SEBRAE-SP (2005) argumentam que profissionais de apoio que não fazem “parte do problema” podem contribuir com seu conhecimento, além de dar conselhos úteis aos

empresários para que alcancem sucesso em seu empreendimento. No caso das três empresas, observou-se que todas elas tiveram algum tipo de apoio ou assessoria. No caso da Ótica Ebuti, seu proprietário pode contar principalmente com o apoio de seus tios que já eram do ramo. Hiro (Famsit) buscou assessoria junto ao SEBRAE e Associação Comercial e no caso da Móveis Popular, foi contratado um auditor para auxiliar no processo de gestão da empresa.

Para Resnik (1990); Halloran (1994); Santos e Pereira (1995); Viapiana (2001) muitos negócios dependem de mão-de-obra especializada para crescerem. Assim encontrar pessoas adequadas às necessidades do empreendimento passa a ser um ponto a ser analisado com cuidado para que uma empresa cresça e tenha sucesso. Todos os entrevistados destacaram a importância da presença de mão-de-obra qualificada em seus negócios. Na Ótica Ebuti, o próprio proprietário tinha o conhecimento técnico necessário para dar um acabamento diferenciado às lentes. A Famsit sempre buscou qualificar, treinar e motivar seus funcionários. No caso da Móveis Popular foram contratados os melhores vendedores e montadores do segmento com quem Carlos havia trabalhado.

Quanto ao acesso aos fornecedores, tanto o empreendedor da Ótica Ebuti como o da Móveis Popular afirmaram que não tiveram muitas dificuldades. No caso da Famsit, Hiro comentou que por ser a menor empresa do segmento na época sofreu com a falta de interesse de muitos fornecedores em visitá-lo. De acordo com Halloran (1994) os fornecedores que não atenderem as expectativas devem ser eliminados e substituídos por aqueles que cumprirem com o esperado.

Para Santos e Pereira (1995) antes de começar um negócio é importante identificar quem são os concorrentes, conhecer seus objetivos e práticas e avaliar seus comportamentos, vantagens e desvantagens. Porém, em relação a concorrência os três entrevistados não fizeram nenhuma pesquisa para saber quem eram, seus pontos fortes ou pontos fracos.

Estudos realizados por Santos e Pereira (1995); Sebrae (2005); GEM (2007); Sales, Barros e Pereira (2008) apontam que o processo de abertura de uma empresa inclui uma série de procedimentos burocráticos que se conhecidos

previamente pelo empreendedor fariam desanimá-lo do novo negócio, antes mesmo de abri-lo. Na contramão dessa afirmação os entrevistados afirmaram que o processo burocrático para a abertura da empresa foi no máximo de 30 a 45 dias. Vale ressaltar que todos os entrevistados não fizeram qualquer reclamação sobre o tempo levado para a abertura de suas empresas ou os processos burocráticos. Consideraram que foi rápido.

Quanto a carga tributária, todos afirmaram que no início não buscaram maiores informações sobre o assunto pois confiavam em seu contador e apenas faziam o recolhimento. Consideraram-na alta mas nada que fosse motivo suficiente para não procurar crescer.

Para Rimoli; Andreassi; Gouvêa e Zanatta (2004) uma barreira à entrada tem propósito de criar um valor adicional para o cliente e sustentá-lo ao longo do tempo. Tanto os proprietários da Famsit e da Móveis Popular afirmaram que seus negócios eram fáceis de serem copiados. Apenas Fabio (Ótica Ebuti) destacou como barreira à entrada o tempo de duração que se levava para se formar em técnico em ótica, até seus concorrentes conseguirem se formar, já tinha conquistado uma boa clientela.

5.2 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS DE FRACASSO

São analisados e comparados os três casos estudados de empresas que fracassaram, conforme as categorias de análise estabelecidas no estudo. O quadro (19) contém um resumo das características dos indivíduos das empresas que fracassaram.

Quadro (19): Características dos indivíduos das empresas que fracassaram

Elementos de Análise	Empresa Alfa (Pedro/Yumê)	Empresa Beta (Maria)	Empresa Gama (Antonio)
Idade	40 anos	27 anos	35 anos
Educação	Ensino Médio	Ensino Médio	3º ano do Ensino Fundamental
Pais	Não	Comerciantes	Não

empreendedores			
Apoio da família	Sim	Sim	Sim
Necessidade de realização	Sim	Não	Sim
Capacidade de assumir riscos	Sabia dos riscos do negócio	Não se preocupou em avaliar os riscos	Não se preocupou em avaliar os riscos
Dedicação ao trabalho	Integral	Integral	Integral
Experiência de trabalho anterior	Sim	Não	Não
Conhecimentos gerenciais	Sim	Não	Não
Rede de contatos	Dificuldades de aceitação pelos clientes e funcionários (Yumê)	Dificuldades em cobrar os clientes	Dificuldades em se relacionar com os clientes
Valores da cultura Japonesa já presentes nos descendentes	Honestidade	Honestidade	Timidez Honestidade
Valores da cultura Japonesa aprendidos pelos <i>dekasseguis</i> no Japão	Aprender a trabalhar Responsabilidade	Disciplina Pontualidade	Disciplina Pontualidade Dedicação ao trabalho

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

Em relação a idade, quando Pedro iniciou as atividades de sua empresa estava com 40 anos. Maria tinha 27 e Antônio 35 anos. Todos afirmaram que isso não teve qualquer influência na abertura da empresa ou no seu fracasso.

O baixo nível de escolaridade é apontado como um dos fatores que contribuem com o fechamento de um negócio. (FILARDI 2006; MACHADO 2007; FERREIRA E SANTOS 2008). Em relação a educação, percebeu-se que no caso da Empresa Gama o baixo nível de escolaridade dificultou o processo de gestão do *dekassegui* Antonio. Destacou que o pouco estudo fez falta na hora em que precisou lidar com a parte burocrática da empresa Gama, como por exemplo, o preenchimento das notas fiscais. Tanto Pedro quanto Maria já haviam concluído o ensino médio mas gostariam de ter estudado mais, porém afirmaram que esse fator não interferiu no funcionamento de suas empresas.

Com relação a influência dos pais observou-se que somente os pais de Maria haviam sido comerciantes. Porém na percepção da empreendedora esse fator não teve influência na sua decisão de abrir seu próprio negócio ou no seu fechamento. Para os entrevistados o apoio da família foi fundamental para o processo de criação de suas empresas ou na condução de seus negócios. No caso da empresa Alfa foi Yumê que assumiu a administração do negócio quando Pedro resolveu ir para o Japão novamente. Na empresa Beta, eram os pais e o marido de Maria quem cuidavam de suas filhas pequenas enquanto trabalhava na locadora de vídeo. Além de cuidar da casa e da filha, a opinião da esposa de Antônio foi decisiva para que ele resolvesse encerrar as atividades da empresa e diminuísse seus prejuízos.

Em relação a necessidade de realização, Pedro era funcionário e sempre quis ser dono do próprio negócio. No caso de Maria, em razão da falta de emprego ao retornar para o Brasil, abrir uma empresa pareceu ser a melhor alternativa. Para Antonio apesar das idas e vindas constantes abrir um negócio era a concretização de um sonho antigo e a possibilidade de ficar no Brasil em definitivo.

Segundo Yumê, tanto ela como seu marido sabiam dos riscos de iniciar um novo negócio aqui no Brasil, mas resolveram confiar na experiência que Pedro já tinha no ramo de auto-elétrica e achavam que tinham dinheiro suficiente. No caso da Empresa Beta e Gama, os *dekasseguis* afirmaram que não se preocuparam em avaliar os riscos do empreendimento. Apenas seguiram sua intuição de que o negócio parecia ser bom.

Um ponto em comum destacado pelos entrevistados é que todos se dedicavam integralmente ao novo negócio. Inclusive trabalhando até mais do que no Japão.

A falta de experiência empresarial e a ausência da capacidade gerencial são apontadas como principais razões que explicam o fracasso de um negócio. (HALLORAN 1994; PEREIRA E SANTOS 1995; DEGEN 1998; VIAPIANA 2001; DUTRA;PREVIDELLI 2003; SEBRAE-SP 2005 ;FILARDI 2006; MACHADO, 2007; FERREIRA E SANTOS 2008). Constatou-se que nos três casos analisados a ausência de experiência de trabalho anterior e a falta de conhecimentos gerenciais

por parte de Yumê, Maria e Antonio contribuíram para que algumas falhas de gerenciamento acontecessem ou mesmo que ações corretivas não fossem tomadas a tempo. Somente Pedro da Empresa Alfa já havia trabalhado muitos anos no segmento. Pedro era o único dos entrevistados com alguma experiência, havia gerenciado a auto-elétrica de seu irmão. Maria antes de ir para o Japão era vendedora e operadora de caixa em uma loja de aviamentos. Antonio era funcionário de um posto de combustíveis.

Machado (2007 p. 152) identificou em um estudo realizado com 15 mulheres empreendedoras que fecharam seus negócios que uma das principais lições aprendidas com o fracasso é a importância de estabelecer uma rede de contatos. Nos casos pesquisados verificou-se uma certa dificuldade entre os empreendedores das empresas que fracassaram em estabelecer uma rede de contatos e relacionamentos. No caso de Yumê, enfrentou uma grande resistência por parte de seus funcionários e clientes pelo fato de ser mulher e administrar um serviço de homem. Maria não gostava de cobrar seus clientes. Antonio atribuía a sua timidez a dificuldade em se relacionar com as pessoas.

Segundo os *dekasseguis*, o fato de serem descendentes de japoneses não influenciou no processo de criação de suas empresas ou no seu fechamento. Como valores da cultura japonesa já presentes em seu comportamento todos eles destacaram a honestidade. Antonio acrescentou ainda a timidez. Em relação aos valores aprendidos durante o período em que estiveram trabalhando no Japão Yumê destacou a responsabilidade e aprender a trabalhar. Maria afirmou ser a disciplina e a pontualidade. Antonio também citou a disciplina, pontualidade e dedicação ao trabalho.

O quadro (20) que contém resumo das características das organizações que fracassaram nos três casos estudados.

Quadro (20): Características das organizações que fracassaram

Elementos de Análise	Empresa Alfa (Yumê)	Empresa Beta (Maria)	Empresa Gama (Antonio)
Planejamento prévio	Não	Não	Não

Plano de negócios	Não	Não	Não
Local	Região Central	Bairro	Bairro
Pesquisa de mercado	Não	Não	Não
Formação de preços	Não	Não	Não
Diferenciação	Experiência em enrolamento de motores elétricos	Não	Não
Inovação	Equipamentos para enrolamento	Não	Não
Qualidade nos produtos e serviços	Sim	Sim	Indiferente
Propaganda e publicidade	Não	Utilizou-se pouco no início	Não
Retirada de pró-labore	Sem valor definido	Sem valor definido	Sem valor definido
Controles financeiros	Controles manuais diários	Controles manuais diários	Controles manuais diários
Controles de estoques	“Olhometro”	Informatizado	Inexistente
Inadimplência	Alta	Alta	Alta
Capital de giro	Capital de giro disponível para iniciar o negócio Reinvestia na empresa	Capital de giro disponível para iniciar o negócio Reinvestia na empresa	Capital de giro disponível para iniciar o negócio Reinvestia na empresa

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

Solomon (1986); Fontanini (2000); Machado (2007); Sales, Barros e Pereira (2008); Shmeida, Spers, Ponchio (2008) apontam que uma análise inadequada ou superficial e ainda o pouco planejamento de suas ações no momento da escolha de um ramo de negócio são fatores que mais contribuem para o encerramento das atividades de micro e pequenas empresas. Nessas três empresas todos os entrevistados afirmaram que não foi feito um planejamento prévio para a abertura de suas empresas. Também não realizaram um plano de negócios.

Em termos da escolha do local para a instalação do novo negócio, a Empresa Alfa ficava no centro da cidade e foi alugado. O critério utilizado foi a disponibilidade na época e espaço físico suficiente para guardar os carros. No caso da empresa Beta, o local escolhido ficava em um bairro próximo ao centro. Maria levou em consideração o aluguel mais barato e fácil estacionamento. No caso da Empresa

Beta, como era um ferro-velho, o principal critério foi a disponibilidade de espaço físico.

Santos e Pereira (1995); Sebrae-SP (2005); Machado (2007 p. 152) apontam a ausência de uma pesquisa de mercado como um dos motivos que podem conduzir os novos empreendimentos ao fracasso. Os empresários não realizaram pesquisa de mercado e confiaram basicamente na intuição ou na sua vontade de realizar o sonho de começar um negócio próprio.

Em relação a formação de preços a Empresa Alfa verificava o custo da mercadoria e colocava uma margem pré-definida por eles no produto a ser comercializado. Na precificação dos serviços observava-se à concorrência. Na Empresa Beta, os preços das locações também eram definidos pelo que era praticado pelas outras locadoras. No caso da Empresa Gama, o valor a ser pago pela compra da sucata era semelhante aos dos outros ferros-velhos.

Em termos de diferenciação, somente a Empresa Alfa ao iniciar suas atividades se destacou de seus concorrentes. Tinha os funcionários mais experientes e era a única da cidade a fazer o enrolamento de motores elétricos. Tanto Maria como Antonio afirmaram que não buscaram nenhum diferencial para começarem seu novo negócio.

Com relação a inovação apresentada pelas empresas ao começar o novo negócio, a Empresa Alfa investiu nos equipamentos necessários para fazer o enrolamentos dos motores elétricos. Na locadora de vídeo, a empresária destacou o *software* para gerenciamento dos filmes, que até então não existia. Por sua vez Antonio afirmou não se recordar de nenhuma inovação implementada no seu negócio.

Quanto à qualidade nos produtos e serviços oferecidos, nenhuma empresa tinha um programa ou treinamento direcionado para esse fim. Tudo era feito informalmente. Segundo Yumê sua preocupação era somente resolver as possíveis reclamações de seus fregueses. No caso da locadora de vídeos, Maria afirmou que procurou sempre trabalhar com filmes originais. Para Antonio, suas ações estavam

voltadas em atender bem seus clientes. RESNIK (1990); SANTOS E PEREIRA (1995); DUTRA (2002); MACHADO (2007) apontam que a falta de qualidade nos produtos e serviços oferecidos por uma empresa pode ser fatal para a sobrevivência de um negócio no mercado.

Para Degen (1989 p.136) por mais simples ou modesto que seja o novo negócio, é preciso atrair os clientes através de algum tipo de propaganda. Com relação a utilização de propaganda e publicidade somente a Empresa Beta fez uso de divulgação em rádio FM no início do negócio. As demais ficaram na divulgação boca-à-boca de suas empresas.

No que se refere a retirada de pró-labore da empresa, todos os entrevistados afirmaram que não havia um valor definido. As retiradas eram realizadas para cobrir as despesas da família de cada *dekassegui*. Em termos de controles financeiros, os empresários relataram que tinham um controle dos recebimentos e pagamentos. Faziam um fechamento diário. Não havia uma separação das contas da empresa e da família. Afirmaram que tudo era feito manualmente. Não havia uma análise mais aprofundada dos dados gerados.

Em relação aos controles de estoques realizados, na Empresa Alfa tudo era feito no “olhômetro”. O item em falta era anotado e depois pedido para o fornecedor. No caso da locadora de vídeo havia um controle informatizado de todo acervo de fitas VHS e DVDs. Na Empresa Gama não existia controle de estoque.

Uma política equivocada de crédito aos clientes pode levar a um alto índice de inadimplência o que resulta em dificuldades de caixa, e conseqüente, descapitalização da empresa. (PEREIRA E SANTOS 1995; SEBRAE 2004; MACHADO H. 2007). Constatou-se ainda que em comum todas as empresas que fracassaram tiveram uma inadimplência alta. Isso resultou no comprometimento das reservas financeiras que os *dekasseguis* tinham para capital de giro. No caso da Empresa Alfa, a empreendedora se utilizou de empréstimos junto a um banco que ofereceu crédito para esse fim. Isso resultou em mais endividamento. Na locadora de vídeo, antes que a situação se agravasse ainda mais em razão da falta de capital

de giro, a proprietária vendeu o negócio. No caso da Empresa Gama, ao perceber que tinha ficado sem capital de giro, Antonio encerrou as atividades.

A falta de capital de giro é considerada uma das principais causas para o encerramento prematuro de um negócio. (PEREIRA E SANTOS 1995; VIAPIANA 2001; SEBRAE-MG 2004; SEBRAE 2004; SEBRAE-SP 2005; MACHADO, 2007; SHMEIDA, SPERS, PONCHIO 2008)

Quanto ao capital de giro necessário para iniciar o novo negócio, todos os *dekasseguis* afirmaram que tinham uma reserva financeira. No início o que ganhavam reinvestiam no negócio. A falta de capital de giro se tornou um problema no decorrer das atividades da empresa. Na Empresa Alfa a ausência de capital de giro foi sentida somente a partir do quarto ano de atividades. Agravou-se no sexto ano com a saída de um funcionário de confiança que tornou-se um novo concorrente e a perda de seu carro-chefe do faturamento que era o serviço de enrolamento dos motores. Na locadora de vídeos, a perda de receita com a pirataria ao final do segundo ano de atividades, expôs ainda mais o problema com a inadimplência, deixando a empresa sem capital de giro para aquisição de novos lançamentos. No caso da Empresa Gama, o adiantamento de dinheiro no sexto mês de atividade do negócio para um cliente e o não recebimento da sucata para entrega em São Paulo, deixou a empresa sem capital de giro para continuar suas atividades.

O quadro (21) apresenta resumo das características do ambiente das empresas que fracassaram.

Quadro (21): Características do ambiente das empresas que fracassaram

Elementos de Análise	Empresa Alfa (Yumê)	Empresa Beta (Maria)	Empresa Gama (Antonio)
Disponibilidade de recursos financeiros	Capital próprio	Capital próprio	Capital próprio
Apoio ou Assessoria	Não	Não	Não
Mão-de-obra qualificada	Sim	Não	Indiferente
Acesso aos fornecedores	Fácil	Fácil	Difícil

Concorrência	Não foi realizada pesquisa	Não foi realizada pesquisa	Não foi realizada pesquisa
Influências governamentais	Sem incentivo específico Fácil para abrir a empresa/ difícil para fechar	Sem incentivo específico Fácil para abrir a empresa/ difícil para fechar	Sem incentivo específico Fácil para abrir a empresa/ difícil para fechar
Carga tributária	Desconheciam. Custo alto para dar baixa na empresa	Desconheciam Custo alto para dar baixa na empresa	Desconheciam Custo alto para dar baixa na empresa
Barreiras à entrada	Experiência dos funcionários Enrolamento de motores elétricos	Inexistente	Inexistente

Fonte: Elaborado pelo pesquisador a partir dos dados coletados

Para Degen (1989) um dos principais motivos que levam as empresas a fecharem seus negócios está ligado diretamente a insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento. Porém no caso dos *dekasseguis* entrevistados todos afirmaram que tinham dinheiro para começar o novo negócio e que esses recursos foram acumulados durante os anos em que estiveram trabalhando no Japão.

Para Fontanini (2000) querer resolver os problemas sozinho sem buscar ajuda especializada, pode contribuir para que os empreendedores encerrem seus negócios. Identificou-se que nenhuma das empresas pesquisadas buscou algum tipo de apoio ou assessoria antes de começar o negócio ou mesmo durante o período em que estava em dificuldades.

Constatou-se que um dos principais fatores que levaram ao fechamento da empresa Alfa estava relacionado a mão de obra pois os funcionários não aceitaram o fato de ter uma mulher no comando quando Pedro foi novamente para o Japão. A ausência de registro em carteira resultou em custos trabalhistas bastantes altos para a empresa. Um dos funcionários tornou-se um novo concorrente.

Com relação o acesso aos fornecedores, como Pedro já tinha trabalhado no segmento antes não teve dificuldades em encontrá-los. No caso da locadora de

vídeo, como a *dekassegui* havia comprado um negócio em funcionamento, também relata que os antigos fornecedores continuaram a visitá-la. Já Pedro afirmou que como a compra da sucata de ferro e alumínio era feita de porta em porta ou de outros ferros velhos menores teve problemas. Perdia muito tempo até conseguir completar uma carga para enviar para São Paulo.

Segundo o SEBRAE-MG (2004); SEBRAE-SP (2005); GEM (2006); Filardi (2006) a falta de competitividade em comparação com a concorrência no mercado pode ser apontada como uma das causas que contribuem para a mortalidade precoce de uma empresa. Todos os entrevistados afirmaram que não realizaram pesquisa antes de abrir o negócio. No caso da Empresa Alfa, Yumê relatou que enfrentou grandes dificuldades quando um antigo funcionário se tornou um novo concorrente. No caso da locadora de vídeos, Maria tinha como parâmetro o *feedback* dos seus clientes para saber como estava seu atendimento e seu acervo de fitas e DVDs. Por sua vez, Antonio afirmou que foi difícil concorrer com os outros ferros-velhos antigos. Por terem uma estrutura maior, mais gente para trabalhar, compravam todos os tipos de sucata, além de poder pagar preços melhores.

Os especialistas brasileiros entrevistados pelo GEM (2007); Sales, Barros e Pereira (2008) apontaram como fatores limitantes do empreendedorismo no país a carga tributária elevada e a burocracia. Porém, para os entrevistados o processo burocrático para abrir a empresa foi bastante rápido, cerca de 30 a 45 dias. Não se recordaram de terem tido nenhum tipo de incentivo por parte do município, estado ou união para a abertura de suas empresas.

Estudo realizado pelo SEBRAE-SP (2005) também havia identificado o alto custo como dificuldade para que as empresas encerrassem formalmente as atividades na Junta Comercial. No que se refere a carga tributária os *dekasseguis* disseram que desconheciam. Confiavam em seus escritórios de contabilidade e apenas faziam o recolhimento. Para Ferreira e Santos (2008) o desconhecimento de impostos e tributos a serem pagos pode favorecer a extinção de uma empresa. As dificuldades surgiram quando tiveram que dar baixa na empresa. Afirmaram que o custo das taxas e tributos pagos para o encerramento das empresas foi bastante alto.

Com relação a barreiras a entrada quando iniciaram o novo negócio apenas Yumê afirmou que sua empresa era a única na cidade que fazia o enrolamento de motores elétricos. Contava ainda como profissionais com anos de experiência. Tanto Maria como Antonio relataram que seu ramo de atividade era fácil de ser copiado pelos concorrentes. No caso da locadora de vídeos um fator que contribuiu para o insucesso do negócio foi a forte pirataria de DVDs.

6. CONCLUSÕES E SUGESTÕES PARA NOVAS PESQUISAS

Esta pesquisa buscou, a partir de um estudo de casos múltiplos, tendo como ponto de partida o modelo de Gartner (1985), analisar como as características dos indivíduos, das organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios criados pelos *dekasseguis* no Noroeste do Paraná. Essas características do modelo de Gartner foram adaptadas às empresas de pequeno porte e, além disso, foram incorporados elementos da cultura às características dos indivíduos, considerando que os empreendedores são de origem japonesa. A partir deste objetivo geral, são apresentadas as principais conclusões da pesquisa, na seqüência as considerações finais, seguidas de algumas sugestões para futuros estudos.

O GEM (2007) define um empreendedor por oportunidade como aquele que é motivado pela percepção de um nicho de mercado em potencial e um empreendedor por necessidade quando motivado pela falta de alternativa satisfatória de trabalho e renda. Assim, considerando que o principal objetivo dos *dekasseguis* é sempre voltar ao Brasil e encontrar alguma fonte de renda que lhe garanta a sobrevivência aqui no país, pode-se inferir que todos são empreendedores do estudo o foram por necessidade. Porém vale ressaltar que em todos os casos de sucesso, Ótica Ebuti, Móveis Popular e Famsit e Empresa Alfa foram identificadas algumas características de empreendedorismo por oportunidade.

Analisando a história das empresas de *dekasseguis* que tiveram sucesso ou as que fracassaram constatou-se que criar um novo negócio é um sonho comum a todos eles. Abrir uma empresa tem o significado de conseguir independência financeira ou aumento de renda para permanecer no Brasil.

Destaca-se nos casos de sucesso quanto de fracasso que a influência da família, parentes e amigos na escolha do ramo de atividade para a abertura do negócio. Esse apoio ficou evidente nas sugestões de negócios dados pelos familiares, fonte de informações, compartilhamento de responsabilidades e principalmente laços de confiança.

Fazendo uma comparação das características dos indivíduos percebe-se que os *dekasseguis* das empresas de sucesso demonstram ter capacidade proativa maior que nas empresas que fracassaram. Buscaram mais informações a respeito do negócio desejado, fizeram uma avaliação mais cuidadosa dos riscos a serem assumidos, mais facilidade em se relacionar com as pessoas além de sempre estar em busca de qualificação e conhecimento em treinamentos e feiras.

Nos seis casos analisados, os *dekasseguis* afirmam que alguns valores próprios da cultura japonesa aprendidos com seus pais ou foram incorporadas durante o período em que estavam no Japão acabam influenciando suas ações no dia-a-dia tanto nas de sucesso como nas que fracassaram: honestidade, planejamento, perseverança, cobrança por resultados, trabalho em equipe, respeito a hierarquia, pontualidade, organização.

A ausência de planejamento para a abertura do negócio ficou mais evidente nas empresas que fracassaram. Porém mesmo nas que tiveram êxito percebe-se principalmente no início dos negócios que era comum o uso de ações do tipo tentativa e erro, sem planejamento. A grande diferença, é que nessas empresas, os *dekasseguis* despertaram para esse erro, procurando apoio e mais informações, para melhorar seu processo de gestão.

Os resultados do estudo evidenciam a necessidade de uma política de concessão de crédito e cobrança bastante criteriosa por parte de seus gestores. Sua

ausência implica em falta de capital de giro e endividamento das empresas como ocorreu nas empresas que fracassaram. Todas as empresas pesquisadas que continuam no mercado têm uma taxa de inadimplência baixa.

Comparando as características do ambiente das empresas dos *dekasseguis* que tiveram sucesso e as que fracassaram constata-se que apesar de todos terem iniciado o negócio com capital próprio, esse fator não é suficiente para garantir a sobrevivência de negócios no mercado.

A opção de todos os *dekasseguis* iniciarem o negócio com capital próprio pode ser explicada pelo receio dos empreendedores terem as instituições financeiras como possíveis parceiros. Percebe-se que os juros altos praticados no mercado e a falta de informação acabam afastando os empreendedores dessas instituições, salvo quando já se encontram em sérias dificuldades. Pode-se sugerir que o treinamento e capacitação dos futuros empreendedores considere como informação relevante o conhecimento de linhas de crédito adequadas a esses novos negócios em seu período inicial.

A busca de apoio ou assessoria pelos *dekasseguis* tanto no início do negócio ou durante o processo de gestão foi fundamental para o sucesso das empresas bem sucedidas. Percebe-se nas que fracassaram carência de qualificação para a gestão dos empreendimentos, evidenciando assim a necessidade de fomentar e estimular cada vez práticas de treinamento e gerenciamento.

Apesar dos estudos de Santos e Pereira (1995); Sebrae (2005); GEM (2007) apontarem a burocracia e os altos tributos como fatores determinantes de fracasso os *dekasseguis* das empresas analisadas não apresentaram queixas em relação ao processo burocrático para abertura da empresa ou mesmo tiveram dificuldades em honrar com os tributos durante a existência do negócio. A maior reclamação foi com o valor considerado alto das taxas e impostos a serem recolhidos pelos *dekasseguis* por conta do fechamento de suas empresas.

Percebe-se pela análise apresentada que não existe um único fator específico ou o mais importante que explique o sucesso ou o fracasso dos empreendimentos dos *dekasseguis*. As características do indivíduo, da organização e do ambiente se encontram inter-relacionadas, sendo impossível dissociá-las umas das outras.

Por fim, esta pesquisa não teve pretensão em esgotar o assunto, nem mesmo ser de alguma forma conclusiva. Assim sugere-se novas pesquisas a serem trabalhadas sobre o tema:

- Replicação do estudo com empresas de *dekasseguis* de outras regiões do país para verificar se ocorrem diferenças nos resultados obtidos;
- Realizar *survey* com o objetivo de verificar se as características dos indivíduos, organizações e do ambiente influenciam no sucesso ou no fracasso dos novos negócios de maneira similar em outras empresas de *dekasseguis*;
- Condução de novos estudos que avaliem como os valores da cultura japonesa influenciam no processo de criação de novos negócios e podem influenciar o sucesso ou fracasso desses empreendimentos.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DEKASSEGUIS, ABD. **Taxa Anual de crescimento de brasileiros no Japão**, 2007. Disponível em: www.abdnet.org.br. Acesso em 08 de fevereiro de 2008.

BANCO INTERAMERICANO DE DESENVOLVIMENTO, BID. **Brasil, Remessas e Microcrédito: Mudanças Globais no Sistema Bancário**, 2006. Disponível em : <http://www.iadb.org/news/articledetail>. Acesso em 20 dezembro de 2007.

BIRD, Barbara. Implementing Entrepreneurial Ideas: The Case for Intention. **Academy of Management Review**, v.13, n.3, p.442-453,1988.

BIRLEY, Sue; HARRIS, P; HARRIS,P. Females' entrepreneurs: Are they really any different? **Journal of Small Business Management**, v.5, p.87, 1988.

BIRLEY, S. The role of networks in the entrepreneurial process. **Journal of Business Venturing**, v.1., n.1, p. 107-117, 1985.

BORGES Cândido; SIMARD Germain; FILION L. Jacques. **Venture Creation Processes in Quebec** Research Findings 2004-2005. Working Paper, 2005-07, HEC Montreal: May, 2005.

BORGES, Cândido; FILION, Louis Jacques; SIMARD Germain. Jovens Empreendedores e o Processo de Criação de Empresas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

BORGES, Jr., Cândido V. Características e contribuições das redes para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. In. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 28, 2004, Curitiba. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2004.

BRAZEAL, Deborah V.; HERBERT, Theodore T.. The Genesis of Entrepreneurship. **Entrepreneurship: Theory and Practice**. v.23, p.29-45, 1999.

BRUYAT, Chirstian; JULIEN, Pierre-Andre´. Defining the field of research in entrepreneurship. **Journal of Business Venturing** v.16,p.165-180,2000.

BYGRAVE, W.D.; ZACHARAKIS (ed.). **The entrepreneurial process**. In: The Portable MBA in Entrepreneurship. 3rd ed. New Jersey: John Wiley & Sons, 2004, pg.1-27.

CAMPOMAR, M.C. Do uso de “estudos de caso” em pesquisas para dissertações e teses em administração. **Revista de Administração da USP**, São Paulo, v. 26, n.3, p.95-97, lul./set. 1991.

CARTER, M. Nancy; GARTNER B. Willian; REYNOLDS, D. Paul. Exploring Start-Up Event Sequences. **Journal of Business Venturing**. v.11, p. 151-166, 1996.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha. 2ª ed. – Porto Alegre: Artmed, 2007.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

DELMAR Frédéric; SHANNE Scott. Does business planning facilitate the development of new ventures? **Strategic Management Journal**. v.24, p.1165-1185, 2003.

DIOCHON, Mônica; GASSE Yvon; MENZIES Teresa. **Attitudes and Entrepreneurial action: exploring the link**. ASAC 2002 Winnipeg, Manitoba.

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

DYER, Linda M.; ROSS A. Christopher. **The role of business-support professionals in the success of small enterprises**. 19 Annual CCSBE Conference, Halifax, Nova Scotia, 2002, 10 pages.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor**. São Paulo: Pioneira. 1987

DUTRA, Ivan de Souza. **O perfil empreendedor e a mortalidade de micro e pequenas empresas londrinenses, 2002**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Estadual de Londrina, Londrina, 2002.

DUTRA, Ivan de Souza; PREVIDELLI José J. Perfil do empreendedor versus mortalidade de empresas. Estudo de caso do perfil do micro e pequeno empreendedor. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 27., 2003, **Anais...**Atibaia: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

EINSENHARDT, Kathleen M. Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. v. 14, n.4, p.532-550, 1989.

FERREIRA, A.B. de H. **Novo Aurélio Século XXI: o dicionário da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999.

FERREIRA, Luís Fernando F.; SANTOS, Sílvio A. dos. Mortalidade Precoce: Uma análise das Micro e Pequenas Empresas de São Paulo. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008, São Paulo. **Anais...**São Paulo: EGEPE,2008. 1.CD-ROM.

FILARDI, Luis Fernando. **Estudo dos Fatores Contribuintes para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo**. 2006 Tese Doutorado em Administração – Universidade de São Paulo.

FILION, Louis Jacques. Visão e relações : elementos para um metamodelo empreendedor. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, FGV, São Paulo, v.33, n.6, nov/dez., p.50-61, 1993.

_____. Empreendedorismo: empreendedores e gerentes empresários de pequenos negócios. **RAE - Revista de Administração**, FGV, São Paulo, v. 34, n.2, abril/junho 1999, p.5-28.

_____. Diferenças entre sistemas gerenciais de empreendedores e operadores de pequenos negócios. **RAE – Revista de Administração**, FGV, São Paulo, 39, n. 4, outubro/dezembro 1999, p.6-20.

FONTANINI, Carlos Augusto Candêo. Programa de formação de novos empreendedores. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1., 2000, Londrina. **Anais...**Londrina: EGEPE, 2000. 1 CD-ROM.

FRITSCH, Michael. How does new business formation affect regional development? Introduction to the special issue. **Small Business Economy**, n.30, p.1-14, 2008.

GARTNER, William B. A conceptual framework for describing the phenomenon of new venture creation. **Academy of Management Review**, v.10, n.4, p.696-706, 1985.

_____. “Who is an entrepreneur?” Is the wrong question. **Journal of Small Business**. v.12, n.4, p. 11-32, 1988.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Empreendedorismo no Brasil**, 2006. Disponível em www.gembrasil.org.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2008.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR, GEM. **Empreendedorismo no Brasil, 2007**. Disponível em www.gembrasil.org.br. Acesso em 10 de fevereiro de 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, v.35, n.2, p.57-63, março/abril, 1995.

_____. Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas, RAE**, v.35, n.3,p.20-29, mai./jun.1995.

GREATTI, Lígia. **Perfis empreendedores: análise comparativa das trajetórias de sucesso e do fracasso empresarial no município de Maringá-PR.,2003**. Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Estadual de Maringá, Maringá, 2003.

GREATTI, Lígia; PREVIDELLI, José de Jesus. O uso do Plano de Negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e de fracasso empresarial. In. ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2004. Curitiba. **Anais...**Curitiba: ANPAD, 2004. 1CD-ROM

GREVE, Arent; SALAFF Janet W. Social networks and entrepreneurship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, p.1-22, 2003.

HABER, Sigal; REICHEL, Arie. The cumulative nature of the entrepreneurial process: The contribution of human capital, planning and environment resources to small venture performance. **Journal of Business Venturing**, v.22, p. 119-145, 2007.

HALLORAN, James W. **Por que os empreendedores falham. Como evitar armadilhas fatais que podem levar seu negócio a um fracasso total.** São Paulo.: Makron Books, 1994.

INSTITUTO TOMODATI. **Remessas impulsionam a economia.** Maringá, 01, nov. 2006. Disponível em: www.tomodati.org.br. Acesso em: 21, dez. 2007.

JOHANNISSON, Bengt. Personal networks in emerging knowledge-based firms: spatial and functional patterns. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 10, n. 4, p.297-312, Oct/Dec. 1998.

KATZ, Jerome; GARTNER, Willian B. Properties of Emerging Organizations. **Academy of Management Review**, 1988 Vol.13 nº 3, 429-441.

KAY, John. **Fundamentos do sucesso empresarial: como as estratégias de negócio agregam valor.** Rio de Janeiro: Campus, 1996.

KAUFFMANN, Sylvio; WERNER, Adriane; DEL CORSO, Jansen. O planejamento estratégico como elemento de sucesso do empreendedor – o caso da empresa Exal In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2005. Curitiba. **Anais...Curitiba**, 2005, p.215-223.

KOFMAN, Fredy. **Metamanagement. O sucesso além do sucesso.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KORUNKA, Christian; FRANK Hermann; LUEGER Manfred; MUGLER Josef. The Entrepreneurial Personality in the Context of Resources, Environment, and the Startup Process – A Configurational Approach. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 28, n.1, p.23-42, 2003.

KRUEGER, Norris F. Jr. The cognitive infrastructure of opportunity emergence. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 2000.

LAVILLE, Christian. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas.** Porto Alegre: Artmed; Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

LONGENECKER, Justin Gooder. **Introdução à administração: uma abordagem comportamental.** Tradução de Carlos Roberto Vieira de Araújo. São Paulo: Atlas, 1981.

LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. Willian. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na gerência empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1997.

LOW, Murray B.; MACMILLAN Ian C. Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges. **Journal of Management**, 1988, vol. 14, N.2

LUCAS, Eda. A disseminação da cultura empreendedora e a mudança na relação universidade-empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2001. Londrina. **Anais...**Londrina: EGEPE, 2001.

MACHADO, Hilka P. Vier. **Causas de mortalidade de pequenas empresas: coletânea de estudos**. Maringá: Eduem, 2007.

_____;SILVEIRA, Amelia; HOELTGEBAUM, Marianne; GOUVEA Anna B. C. T. Significados de sucesso e fracasso nos negócios: o que dizem mulheres empreendedoras. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2008. CD-ROM.

MAZZAROL, Tim; VOLERY Thierry; DOSS Noelle; THEIN Vicki. Factors influencing small business start-ups. A comparison with previous research. **International Journal of Entrepreneurship Behaviour & Research**. v. 5, nº 2, 1999.

MELLO, Cristiane Marques. de; NEVES Hertha Leitão; BRUNEAU Juanita; MATTIELLO Kerla. Do que estamos falando quando falamos sobre Empreendedorismo no Brasil? In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo. **Anais...**São Paulo: EGEPE, 2008.1 CD-ROM.

MENZIES, Teresa V.; BRENNER, Gabrielle A.; FILION, Louis Jacques; LOWRY Linda; PERREAULT Charles; RAMANGALAHY Charles. **Transnational entrepreneurship and bootstrap capitalism : social capital, networks and ethnic minority entrepreneurs**. Second Biennial McGill Conference on International Entrepreneurship : Researching New Frontiers McGill University, Montreal, Canada, September 23-25,2000.

MORRISON, Alison. Entrepreneurship: what triggers it? **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**. v.6, n.2, p.59-71,2000.

OKAMOTO, Mary Y. **Dekassegui e família: encontros e desencontros**. São Paulo, 2007. Tese (Doutorado em Psicologia Clínica). PUC - Pontifícia Universidade Católica.

ONozato, Érika; TEIXEIRA, Rivanda Meira. Processo de Criação de Organizações com Fins Sociais: Estudo de Casos Múltiplos na Cidade de Curitiba-Paraná. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo. **Anais...**São Paulo: EGEPE,2008.1 CD-ROM.

PANDOLFI, Ricardo; VASCONCELLOS, João Gualberto Moreira; PALASSI Márcia Prezotti. Imigração italiana e capital cultural: uma reflexão sobre a cultura empresarial em Colatina (ES). In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2008, Belo Horizonte. **Anais...**Belo Horizonte: ANPAD, 2008. CD-ROM.

PAIVA JÚNIOR, Fernando Gomes de; CORDEIRO, Adriana Tenório. Empreendedorismo e espírito empreendedor: uma análise da evolução dos estudos na produção acadêmica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 26., 2002, Salvador. **Anais...**Salvador: ANPAD, 2002. CD-ROM.

PAIXÃO, Roberto Brasileiro; BRUNI, Adriano Leal; JÚNIOR César Valentim de Oliveira Carvalho. Quem Não Arrisca Não Petisca? Uma Análise Empírica da Associação entre Empreendedorismo e Tolerância ao Risco. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 31, 2007. Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. 1 CD-ROM.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido.** São Paulo: Makron Books, 1990.

RIMOLI, Celso Augusto; ANDREASSI Tales; GOUVÊA Rodrigo; ZANATTA Jeanlis Brito. Reflexões sobre Empreendedorismo: Estudo de caso de empresas de sucesso e Insucesso. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 27, 2004. Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2004. 1 CD-ROM.

ROCHA Hector; BIRKINSHAW Julian. Entrepreneurship Safári: A Phenomenon-Driven Search for Meaning. **Foundations and Trends in Entrepreneurship.** v. 3, n. 3, p.205-255, 2007.

SALES, Rodrigo Lacerda; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. As práticas de Gestão e a Mortalidade dos Pequenos Negócios. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 5., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

_____;BARROS, Aluízio Antonio de. Fatores Condicionantes da Mortalidade dos Pequenos Negócios no Município de Leopoldina – MG. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

SANTOS, S. A.; PEREIRA, H.J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: Sebrae, 1995.

SASAKI, Elisa Massae. **Dekasseguis: Trabalhadores Migrantes Nipo-Brasileiros no Japão.** Campinas, SP. Unicamp, Núcleo de Estudos de População, 2000.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. **Histórias de Sucesso: Dekasseguis Empreendedores**. Brasília: SEBRAE, 2006.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE-MG, 2004. **Relatório de Pesquisa – Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**, Minas Gerais, SEBRAE 2004.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE, 2004. **Projeto Dekassegui Empreendedor e cidadão**. Disponível em : [www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/2DC78098A689A8CD03256EA9007B5748/\\$File/NT000612D6.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/2DC78098A689A8CD03256EA9007B5748/$File/NT000612D6.pdf). Acesso em 21 dezembro de 2007.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. **Sobrevivência das Micro e Pequenas Empresas Paulistas de 1 a 5 anos**. Marco Aurélio Bedê, (coordenador) – São Paulo: SEBRAE, 2005.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. **Descendentes de japoneses têm apoio para investir em negócio**. Disponível em : http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?assunto=centen%E1rio&canal=202&ignora_acentos=1¬icia=6289344&tipo_assunto=2 Acesso em 14 de fevereiro de 2008.

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA, SEBRAE. SÃO PAULO. **Classificação das MPEs segundo o número de empregados**. Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmeros/nroempregados.aspx> Acesso em 10 de janeiro de 2008

SERVIÇO DE APOIO A PEQUENA E MICROEMPRESA SEBRAE-SÃO PAULO. **Onde estão as MPES no Brasil?** 24 nov. 2006. Disponível em: http://www.sebraesp.com.br/principal/conhecendo%20a%20mpe/mpes%20em%20n%C3%BAmeros/documentos/mpes_em_n%C3%BAmeros/onde_estao_mpes_br.pdf Acesso em 10 de janeiro de 2008.

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

SHMEIDA, Andréia; SPERS, Eduardo Eugênio; PONCHIO, Mateus Canniatti. Casos de Sucesso e o Planejamento Estratégico em Pequenas Empresas. In. ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: EGEPE, 2008. 1 CD-ROM.

SILVA, Anielson Barbosa da; GODOI, Christiane Kleinübing; MELLO, Rodrigo de. **Pesquisa Qualitativa em Estudos Organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos Estados Unidos, no Brasil e no mundo**. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

SOUZA, Eda Castro Lucas de; CASTRO-LUCAS, Cristina. Cultura e atitude empreendedora nas vinícolas do Vale do Vinhedo-RS. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2007, Rio de Janeiro. **Anais...**Rio de Janeiro: ANPAD, 2007. CD-ROM.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987

UCBASARAN, Deniz; WESTHEAD Paul; WRIGHT Mike. The focus of entrepreneurial research: contextual and process issues. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v.25, n.5., p.57-80, 2000.

VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 3ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

VENKATARAMAN, S.; SARASVATHY, Saras D.; Strategy and Entrepreneurship: outlines of an Untold Story. **Darden Business School Working Paper**, n. 01-06, 2001.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 2., 2001. Londrina. **Anais...**Londrina: EGEPE, 2001. 1 CD-ROM.

VIDIGAL, A.C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. São Paulo: **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, V.2, n. 35, p.66-71, Abr./Jun. 2000.

ZACCARELLI, SERGIO B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3ª ed. – Porto Alegre:Bookman, 2005.

Roteiro para entrevista:

Mestrando: Francisco Teruo Nakahata

Orientadora: Prof^a. Dra. Rivanda Meira Teixeira

Dados gerais da entrevista

Local da entrevista:

Data da entrevista:

Horário de início:

Horário de término:

Dados gerais da empresa

Empresa:

Ano de fundação:

Endereço:

1 – Características do Indivíduo

- Idade
- Educação
- Pais empreendedores
- Apoio da família
- Necessidade de realização
- Capacidade de assumir riscos
- Dedicção ao trabalho
- Experiência de trabalho anterior
- Conhecimentos gerenciais
- Rede de contatos
- Imediatismo
- Individualismo

Nome completo:

Sexo: () Masculino () Feminino

Estado civil na época da criação do negócio:

Estado civil atual:

Número de filhos:

Nível de escolaridade:

() 1º grau incompleto () 1º completo () Público () Particular

() 2º grau incompleto () 2º completo () Público () Particular

() Superior incompleto

() Superior completo () Público () Particular () Pós-graduação

Em que ano foi ao Japão?

Quais os principais motivos de ter ido ao Japão?

Quantas vezes foi ao Japão?

Quanto tempo permaneceu?

No que você trabalhou lá no Japão?

O que mais aprendeu no tempo que ficou no Japão?

Tem alguma coisa que aprendeu no Japão que aplicou na empresa?

O fato de ser descendente de japoneses influenciou na criação do novo negócio?

Você acha que existe alguma característica em que o descendente de japoneses é diferente do brasileiro?

Tem vontade de retornar? Por quê?

Como surgiu a idéia da abertura da empresa?

Qual a principal razão para tomar essa decisão de abrir um negócio?

Indivíduos	Idade	Qual a sua Idade? (atual) Quantos anos você tinha na época da criação da empresa?
-------------------	-------	--

		Em relação a sua idade, você se considerava preparado para iniciar seu próprio negócio? Por quê?
	Educação	O nível de escolaridade teve algum efeito positivo ou negativo na criação de seu negócio? O fato de ter ou não estudado em algum momento fez a diferença?
	Pais empreendedores	Qual a profissão dos pais? A empresa criada foi influenciada pela profissão dos pais? Alguém influenciou de maneira decisiva na criação do novo negócio? (amigo ou parente)
	Apoio da família	Ao começar o novo negócio, você teve apoio da família? Como? Quem mais ajudou?
	Necessidade de realização	Ao retornar ao Brasil, quais as principais razões que o levaram a iniciar um novo negócio? Em algum momento pensou em desistir?
	Capacidade de assumir riscos	Tinha uma idéia dos riscos que existiam ao se começar um novo negócio? O que foi feito para diminuir essas incertezas?
	Dedicação ao trabalho	Quantas horas você se dedicava ao trabalho? Sua dedicação era exclusiva ao novo negócio?
	Experiência de trabalho anterior	No que você trabalhou antes de começar esse negócio? Você acha que alguma dessas experiências teve alguma influência na decisão de iniciar o negócio?

	Conhecimentos gerenciais	Já tinha algum tipo de conhecimento ligado a área gerencial?
	Rede de contatos	O “japonês” é caracterizado pela timidez. Como era para você conversar com os fornecedores, clientes? Você participava de algum clube de serviço, associação? Isso ajuda ou atrapalha?
	Imediatismo	Em quanto tempo você acreditava que seu negócio daria retorno?
	Individualismo	As decisões de iniciar o negócio foram tomadas sozinhas ou em conjunto? Na empresa como as decisões eram tomadas?

2. Características da organização:

- Planejamento prévio
- Plano de negócios
- Local
- Pesquisa de mercado
- Formação de preços
- Diferenciação
- Controle de qualidade
- Propaganda e publicidade
- Retirada de pró-labore
- Controles financeiros
- Controles de estoques
- Inadimplência
- Monitoramento
- Inovação: novos produtos e serviços

Como são tomadas as decisões na empresa?

Como são distribuídas as funções?

Organização	Planejamento prévio	Da idéia em iniciar o negócio até a abertura da empresa, quanto tempo demorou?
	Plano de negócios	Foi realizado um plano de negócios para iniciar o novo negócio?
	Local	Como escolheu o local para começar o novo negócio? Por que você escolheu essa cidade para abrir seu negócio? Pelo valor do aluguel? Pela localização?
	Pesquisa de mercado	Como foram definidos os produtos e serviços a serem oferecidos aos clientes?
	Formação de preços	Como era estabelecido o preço das mercadorias? Qual o prazo de pagamento aos fornecedores? Tinha alguma estratégia para aumentar as vendas?
	Diferenciação	Em relação a estrutura física da empresa, quais as principais vantagens e desvantagens comparando-a com os concorrentes? Em relação aos produtos e serviços oferecidos, quais as principais vantagens e desvantagens comparando-a com os concorrentes?
	Qualidade nos produtos e serviços	Qual sua preocupação com qualidade?

		Existia algum tipo de controle de qualidade?
	Propaganda e publicidade	Quais os tipos de propaganda e publicidade realizados pela empresa?
	Retirada de pró-labore	Como era feita a retirada de salário da empresa?
	Controles financeiros	Como eram feitos os controles financeiros da empresa? Eram informatizados?
	Controles de estoques	E os controles de estoques? Eram informatizados?
	Inadimplência	Como era feita a concessão de crédito? (Por intuição, conhecimento, SCPC) Qual era o prazo dado para pagamento? Como era feita a cobrança? Qual a taxa de inadimplência?
	Monitoramento	Que tipos de acompanhamentos eram realizados na empresa? Financeiro, recursos humanos, outros. A empresa conhecia seus custos fixos e variáveis? Conhecia seu ponto de equilíbrio? Sabia qual o capital de giro necessário para tocar seu negócio?
	Inovação: novos produtos e serviços	Que tipos de inovação promoveu na empresa? Como se decidia em que investir?

3. Características do ambiente:

- Disponibilidade de recursos financeiros
- Apoio ou assessoria
- Mão-de-obra qualificada
- Acesso aos fornecedores
- Acesso aos consumidores e novos mercados
- Concorrência
- Influências governamentais: burocracia, legislação
- Carga tributária
- Barreiras a entrada

Ambiente	Disponibilidade de recursos financeiros	O capital investido na empresa, veio de recursos próprios ou empréstimos? Quais? Qual o valor aproximado? Como foram distribuídos os investimentos?
	Apoio ou assessoria	Buscou ajuda de alguém para começar seu negócio? Contava com apoio de associações comerciais, Sebrae ou outros? Participa de cursos e treinamentos?
	Mão-de-obra qualificada	Como foi contratada a mão-de-obra para a empresa? Qual o critério utilizado? Realiza treinamentos com os funcionários?
	Acesso aos fornecedores	Como conheceu seus fornecedores? Como fazia suas compras: pelo melhor preço, qualidade, prazo de entrega.

	Acesso aos consumidores e novos mercados	Na época da criação da empresa, foi realizada alguma pesquisa para avaliar o mercado consumidor? Conhecia o perfil e o hábito dos consumidores?
	Concorrência	Em relação a concorrência, fez alguma pesquisa de mercado? Você conhecia seus concorrentes? Seus pontos fracos e fortes? Em relação a concorrência, quais eram suas vantagens e desvantagens?
	Influências governamentais: burocracia, legislação	Quanto tempo demorou para iniciar seu negócio? Parte burocrática. Você conhecia as leis? Houve algum tipo de incentivo por parte da prefeitura, estado ou do governo?
	Carga tributária	Você conhecia os impostos a serem pagos pela empresa?
	Barreiras a entrada	Seus produtos e serviços eram fáceis de serem copiados pelos concorrentes?

Quais as principais razões do seu sucesso?

Valores da Cultura Japonesa

- Disciplina
- Organização
- Responsabilidade
- Timidez

Valores da Cultura Japonesa	Disciplina	Você se considera disciplinado?
	Organização	Você se considera organizado?
	Sistemático	Você se considera sistemático?
	Responsabilidade	Alguém que gosta de assumir desafios e responsabilidades?
	Timidez	Você se considera tímido