

FÁBIO FARIAS ZANARDO

**ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS DA MORTALIDADE PREMATURA DAS
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

Monografia apresentada como requisito parcial à conclusão do Curso de Especialização em Marketing do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Paulo Prado

CURITIBA

2009

DEDICATÓRA

Dedico este trabalho a minha família e meus amigos que me deram força e apoio durante a realização deste trabalho.

AGRADECIMENTOS

Aos professores e colaboradores do curso de especialização em Marketing Empresarial pela oportunidade de ter nos ensinado como colegas de profissão suas experiências adquiridas durante anos de trabalho.

Aos colegas de curso que compartilharam conhecimento e amizade.

A todos que, direta ou indiretamente contribuíram para realização e divulgação deste trabalho.

RESUMO

Nos últimos anos houve uma evolução significativa na taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas, mesmo assim segundo o SEBRAE, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, a metade delas fecha antes de completar dois anos de operações. Diante destes números muitos estudos são desenvolvidos para levantar as estatísticas da mortalidade e suas causas, este trabalho tem o intuito de além de indicar estas causas, contextualizar as mesmas, sugerir ferramentas de marketing que podem ser utilizadas por micro e pequenos empresários para que uma estratégia seja bem planejada a fim garantir uma existência sustentável.

Palavras-Chave: Mortalidade Empresarial, micro e pequenas empresas, estratégia.

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: CAUSAS DAS DIFICULDADES E RAZÕES PARA O FECHAMENTO DAS EMPRESAS....	17
TABELA 2: FATORES CONDICIONANTES DO SUCESSO DAS EMPRESAS.	39
TABELA 3: EXEMPLO DE TABELA SWOT (ADAPTAÇÃO).	42

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: TAXA DE MORTALIDADE EM 2000	9
FIGURA 2: TAXA DE MORTALIDADE EM 2001	9
FIGURA 3: TAXA DE MORTALIDADE EM 2002	10
FIGURA 4: TAXA DE MORTALIDADE EM 2003	10
FIGURA 5: TAXA DE MORTALIDADE EM 2004	11
FIGURA 6: TAXA DE MORTALIDADE EM 2005	11
FIGURA 7: PORTE DA EMPRESAS	12
FIGURA 8: GÊNERO (EMPRESAS ATIVAS E EXTINTAS EM 2005)	13
FIGURA 9: ESCOLARIDADE (EMPRESAS ATIVAS E EXTINTAS EM 2005)	14
FIGURA 10: ATIVIDADES ANTES DE EMPREENDER (EMPRESAS ATIVAS E EXTINTAS EM 2005)	15
FIGURA 11: EXPERIÊNCIA OU CONHECIMENTO ANTERIOR NO RAMO ANTES DE EMPREENDER (EMPRESAS ATIVAS E EXTINTAS EM 2005)	16
FIGURA 12: MÉDIA CAPITAL DE GIRO (R\$) PESQUISA SEBRAE & VOX POPULI.....	20
FIGURA 13: HABILIDADES APONTADAS PELOS EMPREENDEDORES COMO FATORES DE SUCESSO PESQUISA SEBRAE & VOX POPULI	26

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	8
2 UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	19
2.1 Falhas Gerenciais	19
2.1.1 Capital de Giro	19
2.1.2 Problemas Financeiros.....	21
2.1.3 Ponto/Local Inadequado	23
2.1.4 Falta de Conhecimentos Gerenciais	25
2.2 Causas Econômicas Conjunturais	27
2.2.1 Falta de Clientes	27
2.2.2 Maus Pagadores	28
2.2.3 Recessão Econômica do País	30
2.3 Logística Operacional.....	31
2.3.1 Instalações Inadequadas	31
2.3.2 Falta de Mão de Obra Qualificada	33
2.3.3 Falta de Crédito Bancário.....	34
2.4 Políticas Públicas e Arcabouço Legal	35
2.4.1 Problemas Com Fiscalização.....	35
2.4.2 Carga Tributária Elevada	37
3 AUMENTADO AS CHANCES DE SUCESSO DO EMPREENDEDOR.....	38
3.1 Identificando os Fatores de Sucesso	38
3.2 Conhecendo Mais Seus Concorrente, Consumidores e Seu Negócio	40
4 CONCLUSÃO	43
REFERENCIAS	44

1. INTRODUÇÃO

A lei Geral das Micro e Pequenas Empresas de 2006 define que a microempresa são aquelas com faturamento bruto anual de até R\$ 240 mil e as “pequenas” com faturamento até R\$ 2,4 milhões. As micro e pequenas empresas brasileiras correspondem a 99,2 % do universo empresarial brasileiro e empregam quase quatorze milhões de pessoas trabalhando nelas, conforme informação de CASTOR 2006, que respondem a 54,6% dos empregos no país e 20% no rendimento do Produto Interno Bruto. Os grandes motivos de surgimento dessas empresas são:

- Uma idéia Inovadora;
- Necessidade de sobrevivência de pessoas desempregadas;
- Desejo de poder ter um negócio próprio.

Poucos são os casos de empresas montadas com planejamento prévio ou de uma oportunidade de mercado e segundo o SEBRAE, a metade dessas empresas fecha antes de completar dois anos de atividades, 57% não passam do terceiro ano e 60% do quarto ano de existência. Diante da importância das micro e pequenas empresas na economia brasileira e dos números apresentados da morte prematura destas é necessário pesquisar sobre as principais causas do insucesso.

Estudo desenvolvido pelo SEBRAE em conjunto com Vox Populi em agosto de 2007, com intuito de aferir a taxa de sobrevivência e mortalidade das Micro e Pequenas empresas formalmente constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005 e levantar e descrever os fatores condicionantes da sobrevivência e do fechamento será uma das bases do presente trabalho.

As figuras abaixo mostram a taxa de mortalidade das empresas brasileiras desde 2000, separadas por região, elas mostram também que houve uma evolução significativa, mas que ainda há muito para evoluir.

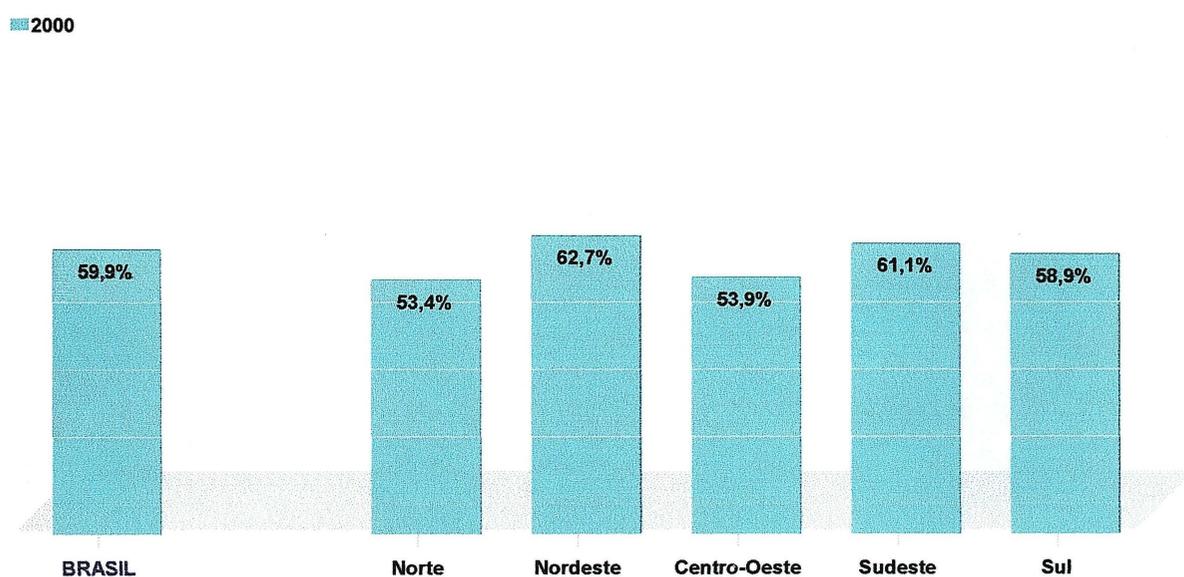


Figura 1: Taxa de Mortalidade em 2000

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

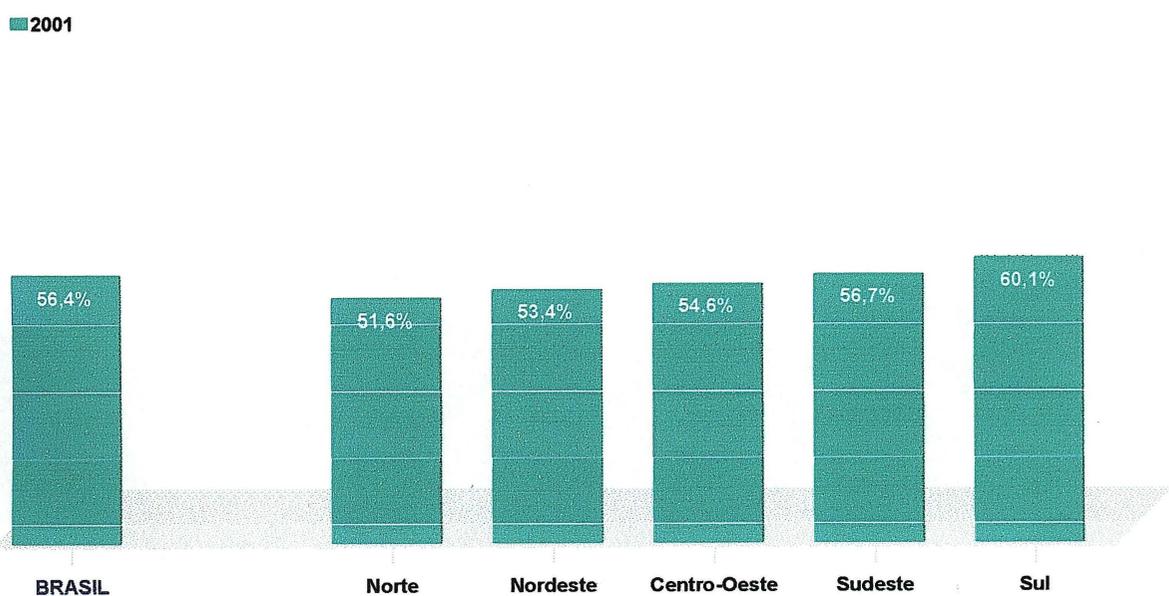


Figura 2: Taxa de Mortalidade em 2001

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

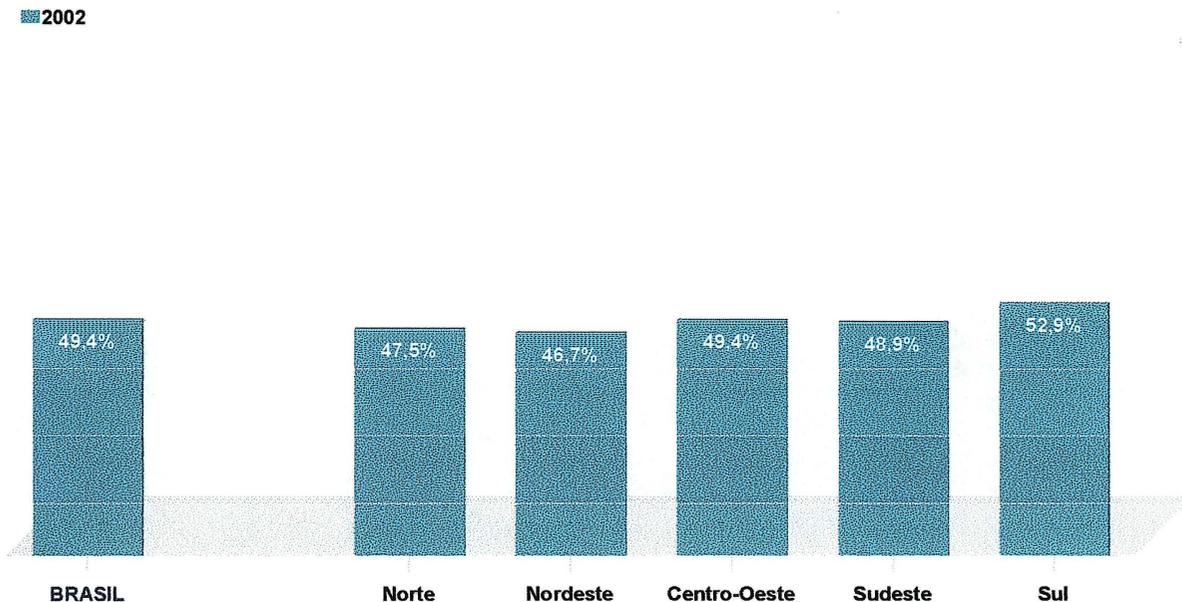


Figura 3: Taxa de Mortalidade em 2002

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

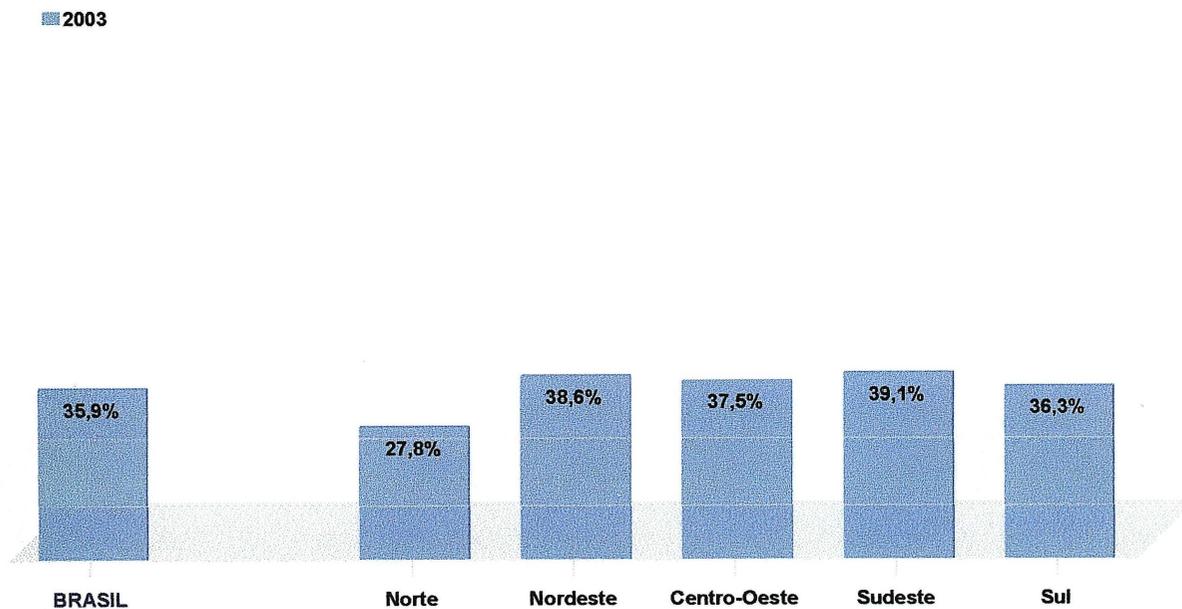


Figura 4: Taxa de Mortalidade em 2003

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

■ 2004

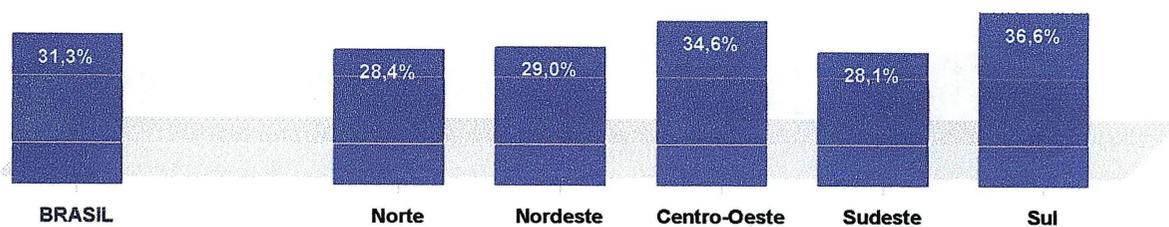


Figura 5: Taxa de Mortalidade em 2004

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

■ 2005

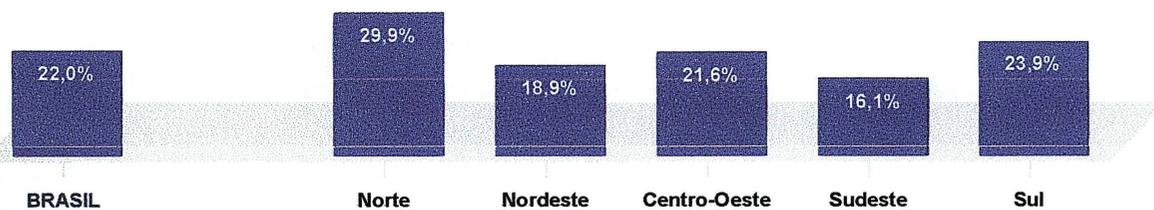


Figura 6: Taxa de Mortalidade em 2005

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

Analisando-se as figuras acima verificamos que em 5 anos houve uma evolução significativa, uma melhora de 37,9% na taxa de mortalidade das empresas brasileiras, o estado que mais melhorou sua performance foi o sudeste, seguido de perto pelo nordeste.

A taxa de mortalidade diminuiu, mas o número de empresas abertas aumentou muito também conforme figura 7 e conseqüentemente o número de empresas extintas.

%	2000/2002	2003	2004	2005
Micro	83 96	92,2 98,4	92,4 98,3	93,8 96,5
Pequena	16 3	7,8 1,6	7,6 1,7	6,2 3,5
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	1.224	1.310	8.080
BASE EMPRESAS EXTINTAS	-	685	598	2.284

Figura 7: Porte da Empresas

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

Para entendermos as causas que serão discutidas para fechamento das MPE's brasileiras é importante conhecer o perfil de seus empresários, considerando gênero, escolaridade, atividades exercidas antes de empreender e conhecimento anterior sobre o ramo de negócio escolhido para empreender.

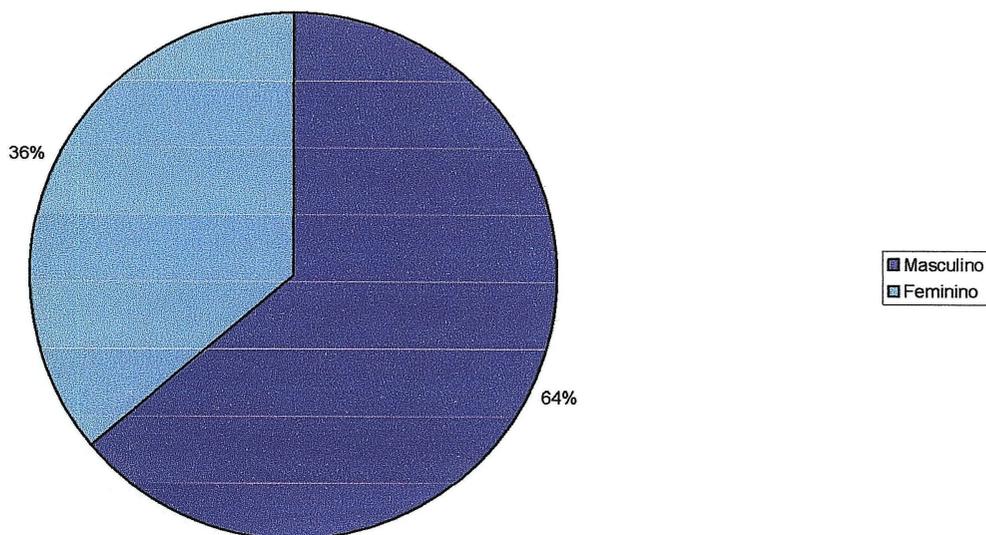
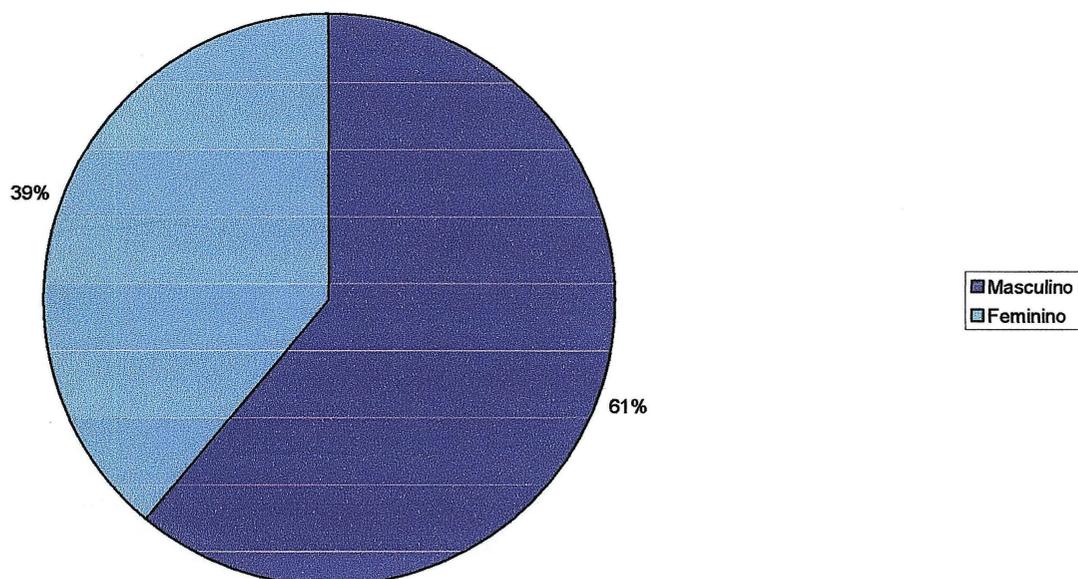
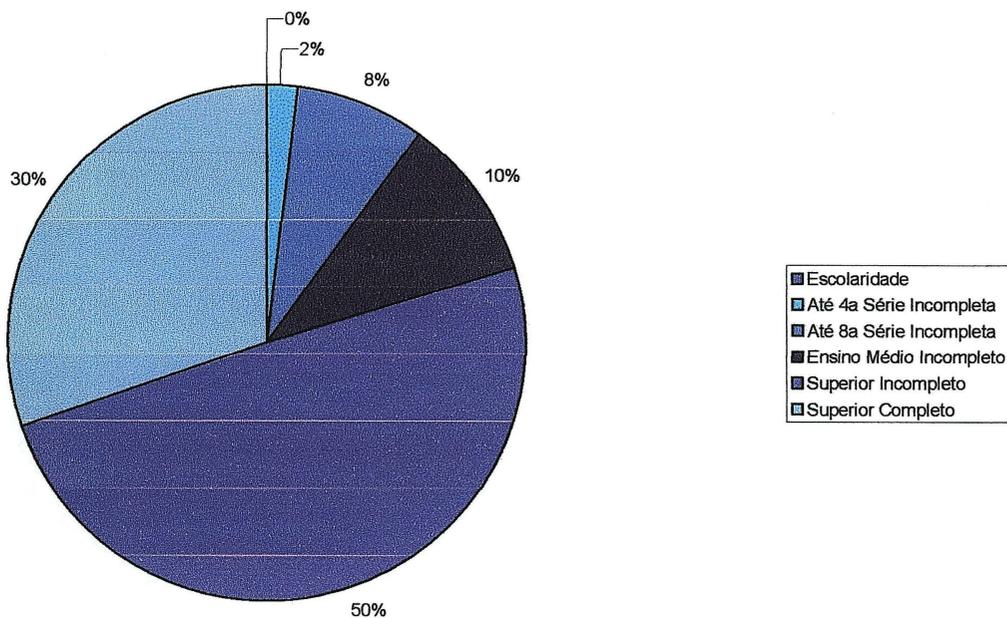
Gênero - Empresa Ativa**Gênero - Empresa Extinta**

Figura 8: Gênero (Empresas Ativas e Extintas em 2005)

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE – Vox Populi – 2005.

Escolaridade - Empresa Ativa



Escolaridade - Empresa Extinta

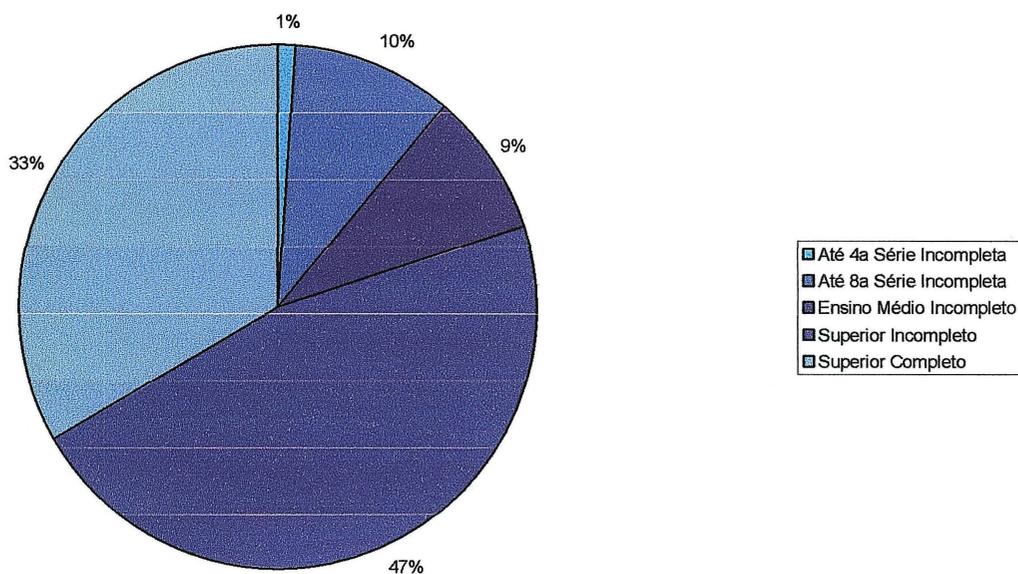
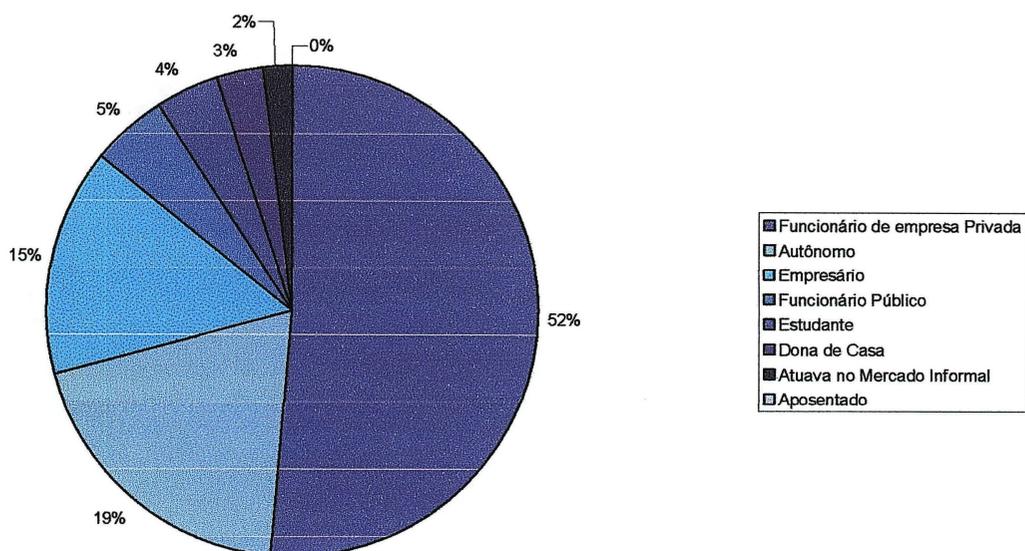


Figura 9: Escolaridade (Empresas Ativas e Extintas em 2005)

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE – Vox Populi – 2005.

Atividades Antes de Empreender - Empresa Ativa



Atividades Antes de Empreender - Empresa Extinta

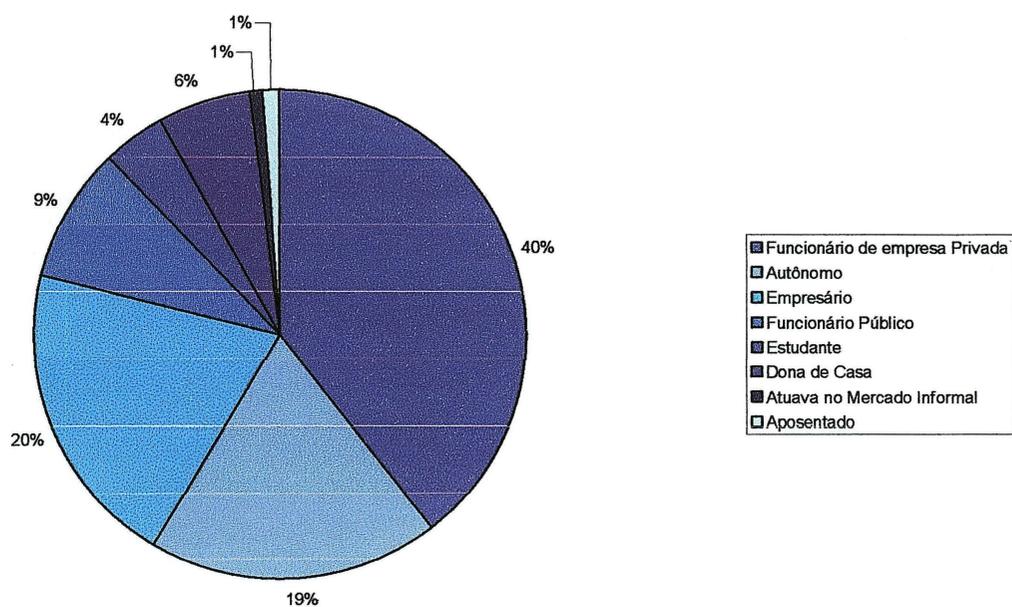
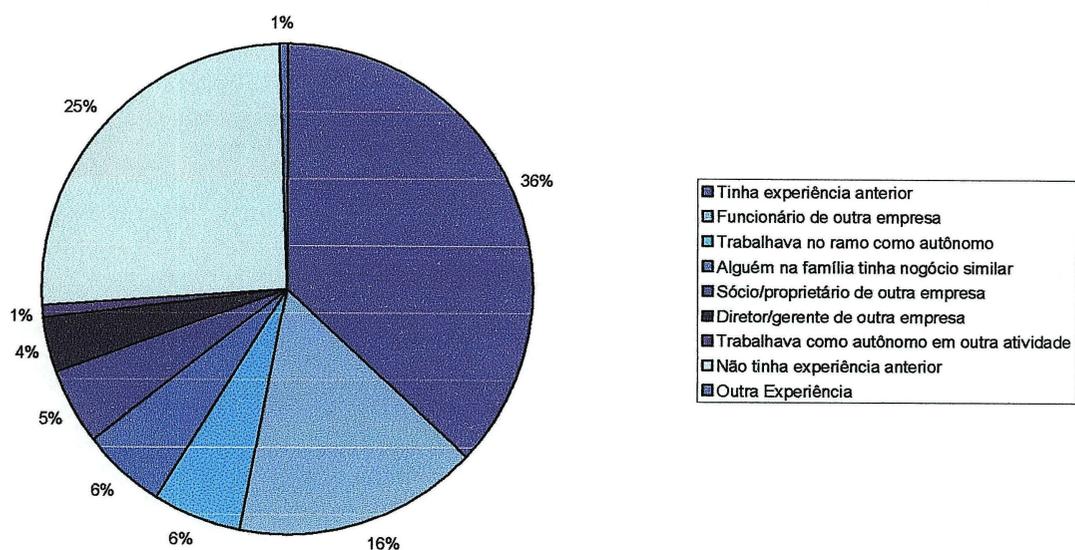


Figura 10: Atividades Antes de Empreender (Empresas Ativas e Extintas em 2005)
 Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE – Vox Populi – 2005.

Experiência Anterior - Empresa Ativa



Experiência Anterior - Empresa Extinta

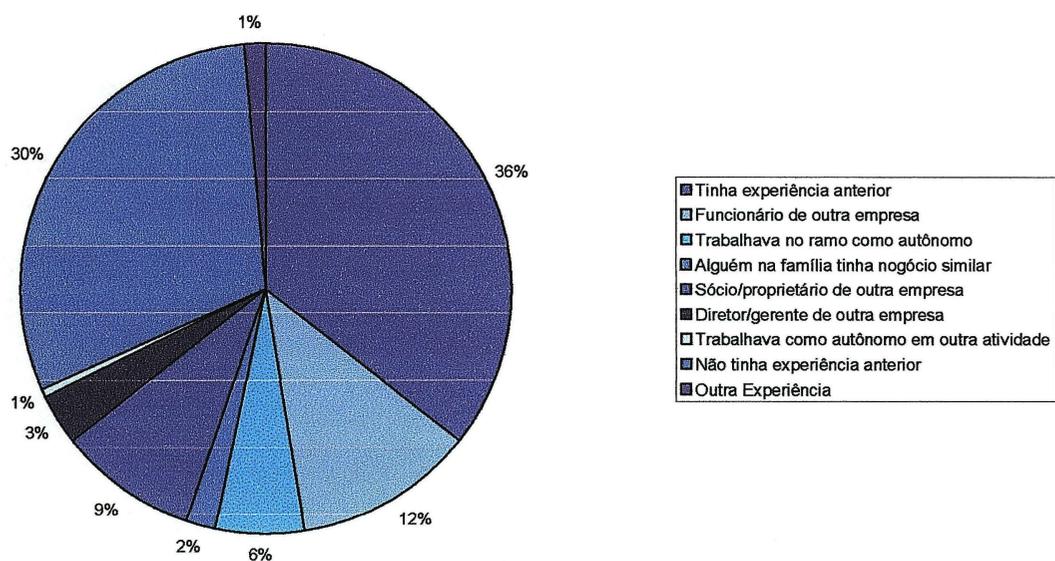


Figura 11: Experiência ou Conhecimento Anterior no Ramo Antes de Empreender (Empresas Ativas e Extintas em 2005)

Fonte: Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE – Vox Populi – 2005.

Analisando-se as figuras acima do perfil do empreendedor mostra-se com dados concretos que quanto maior a escolaridade, seguido do conhecimento prévio da atividade/ramo maior a chance de sucesso.

O SEBRAE em conjunto com Fundação Universitária de Brasília - FUBRA realizaram um trabalho de relatórios e pesquisas em 2004 que foi publicado no mesmo ano, através dele foi apresentada as principais causas para o fechamento prematuro das empresas, estas são divididas em quatro grandes grupos como mostra tabela abaixo, os empresários que responderam o questionário da pesquisa podiam fazê-lo com respostas múltiplas.

Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas			
Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	% de Empresários que responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto/local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica do país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão de obra qualificada	5%
Políticas Públicas de Arcabouço Legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outras razões	14%

Tabela 1: Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas.

Fonte: Um Estudo Sobre Mortalidade e Estabilidade – SEBRAE e Fundação Universitária de Brasília/FUBRA – 2004.

Analisando-se a tabela 1 é verificado que todos os itens podem ser relacionados ao fator de falta de planejamento estratégico para abertura ou manutenção de um negócio, assim sendo, para obtenção do sucesso ou pelo menos da sobrevivência no mercado é necessário a realização de um plano de negócio e/ou plano de marketing.

Diante das estatísticas apresentadas até aqui o objetivo deste trabalho é analisar as causas da mortalidade prematura das empresas e apresentar idéias para que o micro e pequeno empresário possam escapar das ciladas que o mundo corporativo apresenta, sugerindo-se idéias para que as empresas sejam sustentáveis ou venha crescer.

2 UMA ANÁLISE DAS PRINCIPAIS CAUSAS MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.1 Falhas Gerenciais

A categoria Falhas Gerenciais contempla os subitens, Capital de Giro o 1º motivo rankeado pelos empresários como causa da dificuldade e mortalidade das micro e pequenas empresas, além de Problemas Financeiros, Ponto e Local Inadequado e Falta de Conhecimentos Gerenciais respectivamente 3º, 8º e 9º do ranking.

2.1.1 Capital de Giro

Segundo os empresários pesquisados a Falta de Capital de Giro é a principal causa do fechamento das empresas, com 42%.

O Capital de Giro é definido como o conjunto de valores necessários para fazer acontecer de melhor forma os negócios da empresa (giro).

O responsável para tal é o Administrador financeiro, se ele não conhecer do assunto e não souber operacionalizar, muito provavelmente a empresa poderá fechar em um curto prazo de tempo.

O capital de giro representa 40% do total de ativos de uma empresa. Esse capital de giro deve ter um acompanhamento e monitoramento permanente, pois está sempre sofrendo impactos do mercado e da economia, de maneira contínua e os problemas para a falta de capital de giro são principalmente:

- Redução nas vendas,
- Crescimento da inadimplência;
- Aumento das despesas financeiras;

- Aumento de custo;
- Falta de profissional qualificado.
- Alguma combinação dos quatro fatores anteriores

Os dados abaixo apresentados na figura evidenciam que as empresas extintas têm um capital de giro menor que as empresas que conseguiram se manter ativas no mesmo ano comparativo.

■ Empresas Ativas ■ Empresas Extintas

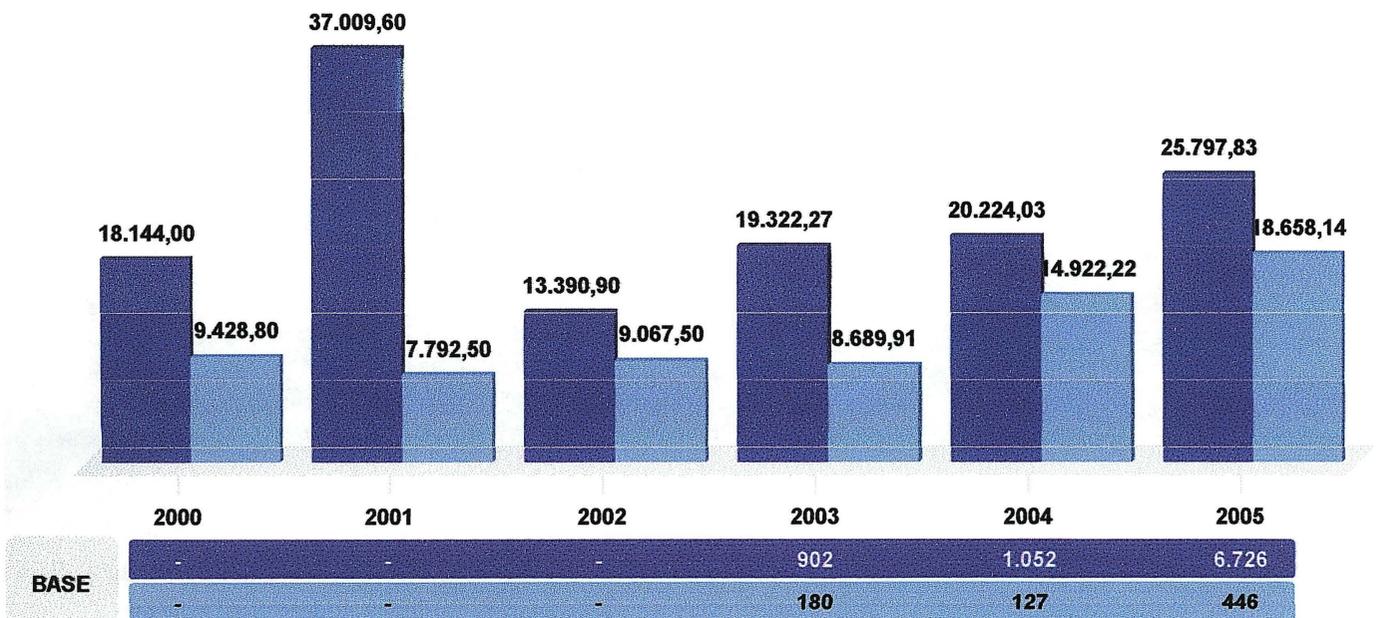


Figura 12: Média Capital de Giro (R\$)

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

2.1.2 Problemas Financeiros

Os Problemas Financeiros representam 21% das causas, neste caso o empreendedor, após abrir o próprio negócio, não deve apenas se atentar as vendas da empresa, deve-se avaliar constantemente o desempenho de todo o empreendimento.

O mercado em geral vive em um ambiente muito dinâmico e volátil, com interferências diversas as quais devem ser acompanhadas e mensuradas pelos gestores das empresas, para que possam ser feitas mudanças de estratégias adequadas e antecipadas.

Os problemas mais frequentes podem ser divididos em:

- *Custos*: Devem ser divididos em duas categorias - fixos e variáveis. Os custos variáveis são aqueles que oscilam e se movimentam conforme o volume de vendas e os negócios gerados. Os custos fixos são aqueles operacionais da empresa, como folha de pagamento, depreciação de equipamentos, aluguel, infraestrutura, estes normalmente representam o maior volume de dinheiro e respectivamente os maiores problemas para o empreendedor. Portanto é necessário o acompanhamento constante de todos os custos da empresa, o custo fixo deve ser bem planejado e otimizado.

- *Preços*: Um erro comum das micro e pequenas empresas é a da formação inadequada de seus preços dos produtos ou serviços, pois muitas destas aplicam seus preços com percentuais aleatórios de custos x lucro, sem se atentarem no contexto geral de sua empresa. Desta forma muitas empresas não se dão conta do

prejuízo que estão tendo, é importante buscar formas e/ou profissionais qualificados para precificação de seus produtos.

- *Ciclo Operacional e Fluxo de Caixa*: Esse ciclo operacional é entre o momento da compra dos produtos ou das matérias-primas até o recebimento dos valores da venda efetuada do seu produto ou serviço. O fluxo de caixa é o pagamento ao fornecedor até o recebimento da venda. A saúde financeira da empresa deve estar sempre ajustada, tanto o ciclo quanto o caixa, desta forma facilita o aprimoramento dos resultados. Importante sempre lembrar, os dois devem andar sempre juntos para não haver falhas financeiras irreversíveis.

- *Inadimplência*: Deve-se ficar muito atento quanto aos créditos junto as vendas para o recebimento. Na pressa de obtenção de lucro rápido muitos empresários não se atentam em buscar créditos apropriados, ficando expostos a sinistros de créditos.

- *Retirada de Valores pelos Sócios*: Conforme as possibilidades reais da empresa, os sócios devem decidir como irão fazer as retiradas de valores, se de forma desordenada ou mínimas. A retirada desordenada reduz a Capital de Giro, deixando a empresa vulnerável, assim a empresa terá que buscar recursos financeiros fora, aumentando os riscos. O planejamento básico conforme as condições da empresa evitará os riscos da falência.

2.1.3 Ponto/Local Inadequado

O ponto/local inadequado vem em terceira posição dentro das habilidades gerencias com 8% do total, um fator pouco observado, mas não menos importante.

Saber escolher e conhecer o local pode representar um dos fatores decisivos nas vendas de seus produtos os serviços, garantindo a sobrevivência da empresa.

O melhor ponto de instalação da empresa é o que fica mais próximo do seu público-alvo e o melhor ajustado ao negócio. Nesta mesma idéia do melhor ponto, é preciso ficar atento às ruas e entre ruas, o movimento, as calçadas, os estacionamentos próximos, procurar facilitar o acesso do consumidor à empresa é imprescindível. As instalações em grandes avenidas sugerem compras por impulso, já às de pequenos movimentos favorecem as compras de produtos especializados.

É importante que o imóvel, sendo próprio ou locado seja verificado as possibilidades legais e financeiras para as instalações, ainda no caso de locação devem ser visto as possibilidades e limitações arquitetônicas para uma reforma. Para empreendimentos instalados em shopping centers é necessário verificar o perfil do público, procurar lugares perto de escadas rolantes, lojas âncoras e praças de alimentação.

Algumas verificações a serem avalizadas junto à população é a do local e de renda potencial, tais como:

- Hábitos e comportamentos de compras;
- Locais de compras, frequência e fidelidade aos locais de compra;
- Motivos de interesses a estes locais;
- Pontos fortes e fracos desses locais.

Importante avaliar a concorrência, do ponto de vista das suas estratégias de localização, pois deve ser observado onde geograficamente estão os fechamentos

dos concorrentes, as expansões e os grandes centros do segmento. Atentar-se para aquilo que “parece ser, mas não é”. A proximidade de empresas do mesmo ramo, que parece ser algo negativo, pode ser uma oportunidade.

Considerar alguns fatores, às vezes esquecidos, é essencial, como a segurança do imóvel no período diurno e noturno, ser térreo em vez de sobrado ou prédio, saber explorar adequadamente a fachada, o imóvel sempre limpo, arejado, bem pintado e iluminado, ter bom fluxo de pessoas na região.

O consultor de orientação empresarial do SEBRAE/SP, Sr. José Carmo Vieira de Oliveira explana em uma frase o que para ele é o projeto do imóvel de um bom empreendedor: *“O objetivo do projeto é vender, não ganhar prêmios”*. Nesse sentido podemos dizer que para projetar um bom empreendimento imobiliário é necessário várias informações:

- Área total;
- Volume de mercadorias;
- Apresentações;
- Público-alvo;
- Tipo de expositores;
- Iluminação;
- Espaço para circulação;
- Acessos;
- Vitrine.

O projeto deve ser considerado como um investimento, por isso escolher um bom projetista é muito importante. Ter um projeto funcional e atraente, provocante num todo, valorizando seu empreendimento, seus produtos/serviços e os clientes é fator fundamental no sucesso empresarial.

2.1.4 Falta de Conhecimentos Gerenciais

O último item de Falhas de Gerenciamento é a falta de conhecimentos gerenciais com 7%. Na teoria, todo conjunto organizado é um sistema, o processo é um conjunto organizado, então o processo é um sistema, que quando não bem gerenciado se transforma em um caos.

Para facilitar a compreensão dividiremos o gerenciamento em dois processos: Gerenciamento de Processo Organizacional e Gerenciamento de Processo de Produto/Serviço.

O gerenciamento de processo organizacional se define em:

- Planejar, prever de forma orçamentária os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a execução da empresa;
- Executar, determinar o fluxograma geral do processo de produção do produto ou da prestação do serviço;
- Controlar, definir as formas de acompanhamento dos gastos gerais, do trabalho e da verificação final do produto ou serviço.

O gerenciamento do processo de produção se define em;

- Entradas, ser ágil em administrar os recursos humanos, materiais e financeiros necessários para a produção ou execução do serviço;
- Processamento, executar um processo de rotina no método de produção do produto ou do serviço;
- Saídas: ficar atento nas quantidades e qualidades do produto final ou serviço.

E importante salientar que o gerenciamento organizacional é relativo às atividades administrativas e burocráticas, já o gerenciamento de produção corresponde às atividades operacionais do produto/serviço final. Para a empresa já

em funcionamento é necessário reunir os dados e verificar os acertos e falhas no processo e corrigi-las o quanto antes, para as empresas que estão sendo implantadas é necessário se atentar a todos os processos desde o início e acompanhar os resultados desde o início, prevendo problemas e oportunidades.

Na figura 13 é evidenciado que os próprios empreendedores reconhecem que habilidades gerenciais são um dos fatores de sucesso:

%	2000/2002	2003	2004	2005
Capacidade empreendedora		78	84	82
Criatividade do empresário	45	42	45	44
Empresário com persistência/perseverança	36	42	44	46
Aproveitamento das oportunidades de negócio	43	34	37	34
Capacidade de liderança do empresário	28	21	26	23
Capacidade do empresário para assumir riscos	22	22	23	24
Logística operacional		80	82	81
Escolha de um bom administrador	27	48	49	46
Uso de capital próprio	29	33	37	37
Reinvestimento dos lucros na empresa	33	28	32	33
Acesso a novas tecnologias	23	29	29	27
Terceirização das atividades meio da empresa	6	5	6	5
Habilidades gerenciais		74	76	76
Bom conhecimento do mercado onde atua	55	52	52	53
Boa estratégia de vendas	46	46	53	53
Outros		1	1	1
NS/NR		0	0	0
BASE EMPRESAS ATIVAS	-	902	1.052	6.726

Figura 13: Habilidades apontadas pelos Empreendedores como fatores de sucesso

Fonte: Sobrevivência e mortalidade das MPE / Fatores condicionantes – SEBRAE e Vox Populi – 2007.

2.2 Causas Econômicas Conjunturais

Na categoria Causas Econômicas Conjunturais são apresentados três dificuldades/razões citadas pelos empresários na pesquisa realizada pelo SEBRAE e representada na Tabela 1. Essas dificuldades/razões são: Falta de Clientes em 2º no ranking, Maus Pagadores em 4º e Recessão Econômica do País em 6º.

2.2.1 Falta de Clientes

Com 25% a falta de clientes e em primeiro lugar das Causas Econômicas Conjunturais, sem clientes não tem como existir a empresa.

Pensando nisso o colunista - titular do Portal Brasil e diretor da Odontex, Sr. Antônio Inácio Ribeiro decidiu realizar uma pesquisa para saber os motivos que levam o afastam do cliente e chegou aos seguintes resultados:

- 0,5% Por causas desconhecidas;
- 1,0% Por morte dos clientes;
- 3,5% Serviço não correspondia ao desejado;
- 5,0% Serviço executado sem qualidade;
- 10% Concorrente ofereceu melhores condições;
- 15% Cliente encontrou preço melhor;
- 65% Mau atendimento do profissional ou atendentes.

Diante dos itens acima, alguns deles são gerados pela falta ou a falha de comunicação pode ter levado a esse afastamento do cliente.

Na falta de comunicação ou a ausência de contato com o cliente leva-o a esquecê-lo de sua empresa, se a comunicação de um concorrente chegar nele o risco de que ele siga essa comunicação é grande. Uma comunicação periódica junto

ao cliente, por escrito, por e-mail, pelo correio ou pessoalmente é o suficiente para a empresa não cair no esquecimento, nem de você esquecê-lo.

Já a falha da comunicação pode ocorrer pelo simples fato da correria do dia-dia, não sendo respeitada a periodicidade do contato ou de como ele é feito. A falta de atenção e os cuidados para que a comunicação não seja interpretada de forma errada, pode levar esse distanciamento. Importante é segmentar da melhor forma o seu público para saber direcionar da melhor forma a comunicação procurando atendendo os desejos e anseios do seu cliente. Um profissional adequado é a melhor maneira de não errar.

Ter um cuidado com a forma de atendimento, não ser indiferente e não generalizar todos os clientes, o desentendimento interno que pode chegar ao consumidor é muito desagradável e acaba espantando-os, sem horários fixos para atender o cliente, entregas ou apresentação para os serviços em atraso, não ter compromisso com a qualidade, não cumprir com o comprometimento inicial junto ao cliente, não ter preços abusivo e nem sem obtenção de lucro, não ter flexibilidade, várias restrições excessivas, estar instalado em uma má localização, equipes vestindo indumentárias inadequadas, péssimas instalações, entre outras situações, estão vinculadas diretamente aos motivos da falta de cliente para as micro e pequenas empresas, situações que devem ser ajustados antes que o empreendimento seja mais uma nas estatísticas de mortalidades de MPE.

2.2.2 Maus Pagadores

Em segundo lugar fica os maus pagadores com 16%, nesses os que sofrem mais são os comércios e os serviços, pois as indústrias trabalham direto com pessoas jurídicas, desta forma é mais difícil cair na inadimplência.

Vamos verificar alguns motivos para os consumidores virarem inadimplentes:

- Dificuldades financeiras;
- Desemprego;
- Descontrole nos gastos;
- Comprar para terceiros;
- Atrasos em salários;
- Comprometimento da renda com despesas extras;
- Redução na renda;
- Doenças;
- Gastos da renda com outras coisas;
- Má fé.

Na maioria dessas situações ocorrem em tempos de crises ou situações que ocorrem após as grandes datas de vendas, como por exemplo; o Natal é um momento de muitas compras impulsionadas pelo décimo terceiro, mas estas nem sempre são compras com pagamentos a vista, assim sendo nos primeiros meses do ano seguinte já vem inúmeras contas a serem pagas como IPVA, IPTU, material escolar, entre outras, dificultando assim os pagamentos em dia para clientes desorganizados.

Para evitar essa inadimplência é importante se prevenir, sabendo os motivos os quais levam alguns clientes não cumprirem com os seus compromissos pode-se prever tendo alguns cuidados como; ter cuidado com a sazonalidade das inadimplências, das prestações atrasadas, do valor das prestações atrasadas, do tempo de abertura da conta bancária dos clientes.

Outras regrinhas básicas para evitar situações de clientes que não pagam suas dívidas junto com as empresas – pagamentos em cheque ou prestações:

- Apresentação dos documentos pessoais, não apenas dizer os números;
- Solicitar comprovantes de residência;
- Solicitar comprovante de renda;
- Preenchimento de um castro;
- Confirmação dos dados via telefone;
- Consultar o SERASA e o SPC;
- Sempre atualizar o cadastro em novas compras;
- Trabalhar com cartões de crédito e débito;
- Analisar o tempo da conta bancária para pagamentos de cheque.

Ao aplicar regras preventivas as inadimplências, é importante ter bom senso e sensibilidade para não ser desagradável com os clientes, mas com certeza o empreendedor terá uma redução significativa dos maus pagadores e um retorno mais satisfatório em sua renda.

2.2.3 Recessão Econômica do País

Como última situação da categoria de causas econômicas conjunturais com 14% é a recessão econômica do país, que varia muito com a situação do país ou do estado.

A recessão nesse caso é um período aonde acontece um declínio no crescimento de um país ou região, podendo ocorrer pela queda na produção ou do trabalho, nos salários e dos benefícios da empresa.

Para os empresários a recessão significa a restrição nas exportações, uma produção menor, o aumento da capacidade ociosa, entre outros. Já o trabalhador tem a recessão como baixas de salários e desemprego.

Em uma visão mais técnica, um dos grandes motivos para que um país entre em recessão, mas não único, são várias quedas no PIB, como em dois trimestres de queda, mas se haver um pequeno crescimento pode-se dizer que está havendo uma estagnação na economia.

Essa recessão então, é caracterizada por uma redução significativa nas atividades comerciais e industriais, sendo considerada por muitos um ciclo normal da economia, sendo muito pior a “depressão econômica”.

Por isso é muito importante ficar atento a esse tipo de situação, acompanhando os notícias sobre a economia do país e do mundo, fazendo com que o empreendedor pré-veja as possíveis oscilações.

2.3 Logística Operacional

Na pesquisa a qual estamos nesta monografia a categoria Logística Operacional vem com Instalações Inadequadas rankiada em 12º e com a Falta de Mão de Obra Qualificada que esta em 11º no ranking, conforme indicação de empreendedores pesquisados.

2.3.1 Instalações Inadequadas

No critério logística operacional as instalações inadequadas está em primeiro lugar com 3%, pois o visual interno da empresa tem que estar adequado com as expectativas do cliente, caso não esteja eles poderão não voltar mais.

O grande intuito das instalações físicas de uma empresa é proporcionar uma boa compra e o bem estar do consumidor, para isso é necessário ter uma atenção específica e profissional. As concorrências estão cada vez maiores, aumentando assim as possibilidades de compras e comparações dos consumidores com a qualidade do produto e/ou do serviço.

Alguns detalhes importantes de uma instalação adequada não podem ser esquecidos, como:

- Ventilação e iluminação adequados, na intenção de manter o cliente o maior tempo possível dentro da empresa;
- A disposição correta do layout facilita o transito dos clientes, o armazenamento e a boa visibilidade do produto;
- Ter instalações seguras e com manutenções em dia, diminue os riscos e mantem a segurança física de todos;
- A harmonia dos produtos – tipos, tamanhos, cores, etc.;
- Estar sempre com o ambiente limpo e higienizado é o básico e excencial para qualquer ambiente de trabalho.

Importante pensar que o cliente, ao ter o primeiro contato com o produto ou serviço ira avaliar se vai satisfazer as suas necessidades já na visualização. Por isso é importante ter uma boa apresentação visual para não perder a venda.

As empresas não precisam ter instalações luxuosas nem ostentadoras, é preciso apenas ter bom gosto e criatividade para um ambiente aconchegante, com a car do negócio e com intuito de venda.

2.3.2 Falta de Mão de Obra Qualificada

A falta de mão de obra qualificada é a segunda na categoria logística operacional com 5%. Esse assunto já é fonte de pesquisa de várias empresas especializadas, como o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), mostrando que na totalidade de 100% das pessoas que procuram empregos no país, mas apenas 18% dos trabalhadores têm algum tipo de qualificação, com isso 7,5 milhões de pessoas sem qualquer qualificação ou experiência.

Essa não é uma situação ruim apenas para os trabalhadores, mas sim também para as empresas que enfrentam mercados cada vez mais acirrados, com produtos importados de qualidade e baixo custo e sem a mão de obra qualificada desejada.

Essas situações e esses números demonstram também um problema de estrutura educacional do país, a qual não se faz um bom trabalho de desenvolvimento pessoal e profissional dos jovens brasileiros, às vezes até formando profissionais desesperados para algumas realidades econômicas e sociais para do país.

Por causa dessa falta de profissional qualificado no mercado, hoje algumas empresas já realizam algumas atividades para profissionalizar seus funcionários, como cursos e treinamentos. Pensando nisso, atualmente existe um projeto de lei no Ministério do Trabalho e Emprego que recomenda as empresas a investirem em qualificação de profissionais, em troca o empresário tem abatimento parcial no imposto de renda a ser pago, referente aos investimentos no preparo de profissionais.

Ter trabalhadores brasileiros maus qualificados afeta até a competitividade do país, prejudica também os programas e ações sociais que existem hoje, na tentativa de diminuir a exclusão social. Como, por exemplo, a Lei de Cotas nas Faculdades, onde não estão conseguindo chegar aos resultados esperados, por causa da inexistência de pessoais qualificadas para entrar no mercado de trabalho.

2.3.3 Falta de Crédito Bancário

Na primeira posição na categoria de políticas públicas de arcabouço legal com 14% é a falta de crédito bancário, aonde para as micro e pequenas empresas muitas vezes não existem, por excesso de burocracia ou até falta de crédito do empreendedor. Mas esse não é o único problema para os pequenos empresários, mas sim só uma parte, já que falta uma boa gestão empresarial para muitas delas.

Alguns empresários acreditam que a soluções para alguns problemas é o empréstimo, mas alguns desses problemas existem por causa da condução do empresário ao seu empreendimento, a gestão empresarial. Ter uma má administração pode representar precipitações nas decisões sobre investimento, descontrole financeiros, falhas gerenciais no fluxo de caixa, entre outros. Dessa forma podem ocorrer abusos indevidos do capital de giro da empresa, podendo chegar à falência.

Para o empresário que está em dia com suas contas e com a lei o crédito pode ser mais fácil porque deve ser entendido como investimentos, expandir o seu empreendimento. Mas se o empreendedor estiver com suas contas atrasadas e com a documentação irregular junto a lei, esse emprestimo vai representar a possível falência da empresa.

É necessário que a empresa esteja sempre em dia com a lei e com suas finanças em alta para que não haja problemas na hora de um investimento, num pensamento de investimento da empresa e evitar que seja para tapar um buraco existente de má gestão empresarial.

2.4 Políticas Públicas e Arcabouço Legal

Como última categoria da pesquisa é apresentado detalhamento do item Políticas Públicas e Arcabouço Legal que são divididas Problemas com Fiscalização e Carga Tributaria Elevada.

2.4.1 Problemas Com Fiscalização

Os problemas fiscais estão com 6% dos motivos das empresas fechadas, por isso um bom controle da situação fiscal pode determinar um grau de risco fiscal menor para o empreendimento.

Uma preocupação diária do empresário deve ser o controle das situações fiscais da empresa, pois todas as empresas estão sujeitas as fiscalizações e atuações, por isso o responsável das questões fiscais e tributárias, precisa se preocupar com as estratégias administrativas de informação e todas essas ações devem atender o fisco de forma correta e plena.

As exigências que uma empresa precisa cumprir são grandes, um sistema bem moroso de trabalho, podendo interferir na competitividade da empresa podendo gerar altos custos.

Um dos principais objetivos de um gestor para com sua empresa é a redução dos impactos fiscais, isso não ocorrendo à empresa sofrerá custos inviáveis dificultando um desenvolvimento econômico interno, por isso deve-se seguir uma estratégia consciente.

Para esta consciência estratégica seguem algumas definições importantes:

- Ter a questão fiscal-tributária como estratégica, sendo discutidas em reuniões para análises e decisões;
- Bom conhecimento fiscal da empresa, no âmbito legal e direto a ela;
- Obter um sistema de monitoramento fiscal da empresa, de controles apurados, para diminuir os riscos fiscais;
- Um conjunto de informações da empresa, filiais, sócios, diretores e fornecedores;
- Manter regular a situação fiscal com escala de prioridades, para facilitar a necessidade das certidões negativas.
- Dominar as situações fiscais com estratégias fiscais e tributárias;
- Ter um profissional especializado para o contato com as repartições públicas, evitando falhas nas declarações prestadas;
- Criar uma rotina para olhar os pagamentos e processos evitando duplicidades de recolhimentos, atuações e impedimentos de certidões.
- A Constituição Federal dá o direito da informação, consulta e defesa;
- Dominando a informação fiscal o direito fica qualitativo, com informações continuas.

Estas definições para uma consciência estratégia ajuda a criar uma inteligência de gestão da situação fiscal, possibilitando a empresas reduzir da fiscalização fiscal na estrutura financeira e competitiva da empresa.

2.4.2 Carga Tributária Elevada

Com 1% do total a carga tributária está em terceiro lugar nas Políticas Públicas de Arcabouço Legal, sendo isso algo que por falta de planejamento, organização e/ou um administrador com conhecimento sobre tributação, ficará fardado ao fechamento da empresa.

Para muitas micro e pequenas empresas a alta carga tributária é um grande problema, para conhecimento, os impostos pagos por elas correspondem a 36,26% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, sendo assim uma carga extremamente alta, segundo dados da Federação das Micro e Pequenas Empresas do Estado de Sergipe.

Além das ameaças das grandes empresas, que ainda recebem incentivos fiscais, isenções de impostos e outros benefícios, as pequenas empresas sofrem com valores altos de impostos e tributações.

Os tributos pagos por funcionários de empresas chegam a 4 meses e 15 dias ao ano, ao fugir disso e criarem suas pequenas empresas esses empresários continuam com outras tributações a ser pagos.

O governo federal criou em 01 de Julho de 2007 o regime tributário supersimples, uma forma mais simples para abertura ou migração de uma empresa e com uma porcentagem menor de tributação, mas infelizmente não são todas as micro e pequenas empresas que podem aderir a esse regime.

Além disso, o governo federal criou uma nova medida provisória retomando o Programa de Recuperação Fiscal – REFIS, um programa que permite os pequenos

empresários negociar as dívidas com o governo federal e com o INSS, trazendo assim certa tranquilidade aos empreendedores.

3 AUMENTADO AS CHANCES DE SUCESSO DO EMPREENDEDOR

Até o momento o trabalho identificou e analisou os fatores de insucesso das micro e pequenas empresas, neste capítulo baseado nas causas mais frequentes de mortalidade serão apresentados dicas do que pode ser feito para aumentar as chances de sucesso do empreendedor.

3.1 Identificando os Fatores de Sucesso

Antes de qualquer pré-julgamento ou generalização do empreendedor quanto ao seu negócio, é necessário identificar os fatores de sucesso do serviço ou produto que o empreendedor esteja trabalhando ou que irá trabalhar.

Para o início dessa identificação o empreendedor deve-se realizar uma pergunta para si – *“O quanto eu conheço e gosto desse produto?”*.

O empreendedor deve gostar e procurar conhecer o máximo possível do produto ou serviço, caso uma dessas situações não seja atendida por completo as chances do negócio não dar certo é muito grande.

Outros questionamentos fundamentais que o empreendedor precisa realizar se refere ao consumidor – *“O que o consumidor em potencial deseja desse produto? e – O que o leva a comprar o seu produto e não o outro e/ou de outra marca?”*.

Duas coisas sobre o que foi dito acima são importantes identificar: 1º Os fatores de sucesso são identificados pelo *mercado*, isso que irá definir o que se

esperam do produto, não por sua individualidade. 2º Os fatores de sucesso raramente são genéricos, pois quase nunca se aplicam em todos os tipos e escalas de empresas dentro do *mercado*.

É importante identificar o potencial em torno do produto, o mercado sendo ele desmembrado especificadamente ao tipo de serviço ou produto que está sendo trabalhado para a venda, lucratividade e sucesso.

Mas a identificação do sucesso não é assim tão fácil assim, nem sempre conseguimos identificar o que realmente queremos ou o que os consumidores querem, no caso dos consumidores muitas vezes nem eles sabem o que quer ou quais as razões para a preferência desse produto ou daquele. Por isso a importância de um estudo prévio e bem direcionando antes de almejar ter o próprio negócio ou até mesmo decolar suas vendas.

Na tabela abaixo são apresentados os fatores de sucesso apontados pelos empresários entrevistados na mesma pesquisa realizada pelo SEBRAE e a FUBRA(2004):

Fatores condicionantes do sucesso das empresas		
Categoria	Fatores de Sucesso	% de Empresários
Habilidades Gerenciais	Bom conhecimento do mercado onde atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade Empreendedora	Criatividade do empresário	31%
	Aproveitamento das oportunidades de negócios	29%
	Empresário com perseverança	28%
	Capacidade de liderança	25%
Logística Operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros na empresa	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Tabela 2: Fatores condicionantes do sucesso das empresas.

Fonte: Um Estudo Sobre Mortalidade e Estabilidade – SEBRAE e Fundação Universitária de Brasília/FUBRA – 2004.

3.2 Conhecendo Mais Seus Concorrente, Consumidores e Seu Negócio

Identificar o que o empreendedor e seus consumidores querem não é muito importante, porém não é o suficiente para chegar ao sucesso, é necessário explicar tudo o que foi identificado, para que depois comece a pensar nas ações estratégicas de implantação ou crescimento do negócio.

O explicar nesse caso significa a análise estratégica, o que irá proceder às definições estratégicas a serem tomadas, e consiste sistematicamente em analisar os fatores externos e internos que podem afetar ou potencializar o negócio.

Nas situações externas o administrador ou empresário terá que analisar as mudanças de natureza política, econômica, social e tecnológica (PEST), também as forças competitivas dos concorrentes como os entrantes, os produtos e os processos substitutos, a força relativa dos fornecedores e a força dos grandes consumidores sobre a empresa.

Nas situações internas são realizadas as análises dos fatores internos da empresa, sendo avaliadas os recursos e a combinação dos mesmos podendo criar valores diferentes para cada grupo que podem ganhar ou perder com sua empresa, como os consumidores/clientes, acionistas, proprietários, funcionários e a comunidade.

Assim sendo, os quatro tipos de informações importantes para um bom diagnóstico estratégico são:

- Oportunidades e Ameaças – fora da empresa;
- Forças e Franquezas – dentro da empresa.

As oportunidades e ameaças surgem para as empresas conforme as mudanças do ambiente externo das empresas, tais como:

- Mudanças políticas como alterações de edições de leis e normas;
- Alterações nos valores e hábitos da população;
- Variações da economia por crises e depressões;
- O possível impacto da modernização tecnológica.

É muito importante prestar atenção nas oportunidades criadas, se forem aproveitadas por seus concorrentes isso poderá virar uma ameaça, igual quando novos concorrentes ingressam em mercados aonde antes não atuavam. Outra ameaça quando não é prestada a devida atenção nas alterações socioculturais ou tecnológicas resultando em produtos obsoletos, mas que também, quando prestada a devida atenção, pode se transformar em uma grande oportunidade.

Na análise das forças e fraquezas da empresa é necessário, de início, analisar os recursos tangíveis e/ou intangíveis existentes e que podem mobilizar na satisfação de todos. Em uma apuração mais precisa as fraquezas são aquelas carências ou deficiências das empresas, que quando identificadas pode-se valer na melhoria das mesmas transformando-as em forças empresariais ou pontos fortes de sua empresa. Ter essas informações contidas é muito importante para que os pontos fracos sejam sanados e para que os seus concorrentes não explorem como uma oportunidade.

A junção de toda essa análise de forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, formam uma das mais tradicionais e eficazes modelos de diagnóstico estratégico utilizado pelos grandes profissionais empreendedores, a estratégia SWOT, que são iniciais das palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats, que significam: forças, fraquezas, ameaças e oportunidades.

A coleta de todas essas informações no diagnóstico estratégico irá ser determinante nas formulações das ações estratégicas implantadas por empresários e empreendedores.

Tabela de análise e visualização geral da SWOT:

DENTRO DA EMPRESA	Forças	Fraquezas
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-
FORA DA EMPRESA	Oportunidade	Ameaças
	-	-
	-	-
	-	-
	-	-

Tabela 3: Exemplo de tabela SWOT (adaptação).

Fonte: Administração de Marketing – Philip Kotler – 2005 (adaptação).

Por isso e por outros fatores é necessário que uma micro e pequena empresa tenha, pelo menos, grande empreendedor ou administrador, grande não no sentido de famoso ou oneroso, mas sim grande na vontade de aprender a empreender e reconhecer que precisa de ajuda quando não tem suficiente conhecimento do negócio. O empreendedor deve estar atento e alerta a mudanças e oportunidades do mercado o tempo todo, não só no início do negócio, visando sempre a lucratividade e crescimento do mercado.

4 CONCLUSÃO

A partir do que foi proposto como objetivo principal foi possível chegar às conclusões apresentadas a seguir.

As lições aprendidas com as principais causas da morte prematura das micro e pequenas empresas apresentadas neste trabalho podem ser implementadas em qualquer MPE.

Vivemos em um momento que existem informações fundamentais para abertura e manutenção de uma MPE, acessíveis a toda população através da Internet, livros e órgãos especializados como SEBRAE.

Por fim para que os fatores de insucesso sejam minimizados é necessário segundo CASTOR (2006):

- Pensar estrategicamente;
- Planejar estrategicamente;
- Executar eficazmente as estratégias definidas;
- Controlar os resultados estratégicos obtidos.

Este trabalho pode contribuir para que o empreendedor comece a traçar a sua estratégia.

REFERENCIAS

- ADMINISTRADORES.COM.BR. **Boas Instalações Internas, um Diferencial.** <www.administradores.com.br> - 2008. Acesso em 13/06/09.
- ADMINISTRADORES.COM.BR. **Mão de Obra Desqualificada é um dos Maiores Problemas dos Empresários.** <www.administradores.com.br> - 2008. Acesso em 12/06/09.
- ARMAZEM DA MÍDIA. **Como Anda o Visual de Sua Loja.** <www.armazemdamidia.com.br>. Acesso em 06/06/09.
- BEBÊ, Marcos Aurélio. **Sobrevivência e Mortalidade de Empresas Paulistas de 1 a 5 Anos.** 2004.
- BERNARDEZ, Gustavo. **Marketing Para Pequenas Empresas – Dicas Para a Sobrevivência e Crescimento do Seu Negócio.** 2005.
- BRITO, Alexandra. **Carga Tributária Sufoca Microempresas.** <www.interjornal.com.br> / <www.achanoticias.com.br> - 2009. Acesso em 16/06/09.
- CASTOR, Belmiro Valverde Jobin. **Tamanho Não é Documento: Estratégias Para a Pequena e Micro Empresa Brasileira.** 2º Edição. Curitiba/PR: Ebel, 2006.
- FÁVER, Ovídeo. **Porque as Empresas Morrem.** 1º Edição. São Paulo/SP: Saber, 2005.
- GERTZ e BAPTISTA, Dwight L. e João P. A. **Crescer Para Lucrar Sempre.** 1º Edição. Rio de Janeiro/RJ: Campus, 1999.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** 10º Edição. São Paulo/SP: Person Pretice Hall, 2000.
- OLIVEIRA, José Carmo Vieira de. **15 Dicas Para Não Errar o Ponto de Venda.** <www.becocomsaidasebrae.wordpress.com> - 2009. Acesso em 30/05/09.
- RIBEIRO, Antônio Inácio. **Como Evitar a Perda e Ganhar Clientes.** <www.portalbrasil.net> - 2006. Acesso em 31/05/09.
- RIBEIRO, Fábio Pereira. **Os Dez Mandamentos da Inteligência Fiscal.** <www.via6.com> - 2006. Acesso em 13/06/09.
- SEBRAE e VOX Populi. **Sobrevivência e Mortalidade das MPE, Fatores Condicionantes.** 2007.
- SEBRAE/MG. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Relatório de Pesquisa.** 2004.
- SEBRAE/DF. **Fatores Condicionantes e Taxas de Sobrevivência e Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas no Brasil.** 2007.
- SEBRAE/DF. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil, Relatório de Pesquisa.** 2004.
- SEBRAE/PR. **Quais São as Principais Causas dos Problemas Financeiros nas Micro e Pequenas Empresas?** <www.pr.sebrae.com.br> - 2007. Acesso em 27/05/09.
- SEBRAE/SP. **Inadimplência: Como Evitar e Resolver.** <www2.rn.sebrae.com.br>. Acesso em 31/05/09.
- VOX Populi. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE.** 2005.