

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
CURSO DE MESTRADO**

GRACIELA BAVARESCO DA SILVA

**FATORES QUE IMPACTAM NO INSUCESSO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA SOB A ÓTICA
DE ESPECIALISTAS**

**CAXIAS DO SUL
2019**

GRACIELA BAVARESCO DA SILVA

**FATORES QUE IMPACTAM NO INSUCESO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA SOB A ÓTICA
DE ESPECIALISTAS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Operações.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni.

**CAXIAS DO SUL
2019**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S586f Silva, Graciela Bavaresco da

Fatores que impactam no insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha sob a ótica de especialistas / Graciela Bavaresco da Silva. – 2019.

123 f. f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

Orientação: Deonir de Toni.

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Pequenas e médias empresas - Administração. 3. Pequenas e médias empresas - Serra, Região (RS). I. Toni, Deonir de, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.591.6

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

GRACIELA BAVARESCO DA SILVA

**FATORES QUE IMPACTAM NO INSUCESSO DE MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS DO SETOR METALMECÂNICO DA SERRA GAÚCHA SOB A ÓTICA
DE ESPECIALISTAS**

Dissertação de Mestrado submetida à Banca Examinadora designada pelo colegiado do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Mestre em Administração.

Aprovada em: 21/08/2019.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Deonir De Toni – Orientador
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Luciene Eberle
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Profa. Dra. Angela Maria Haberkamp
Universidade do Vale do Taquari – Univates

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos ensinamentos sobre humildade e força de caráter recebidos de meus pais Alzerino e Maria; e ao incentivo e apoio incondicional de meu esposo Evandro.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Universidade de Caxias do Sul pela oportunidade de cursar o Mestrado em Administração, tendo em vista a complementação do valor da mensalidade, e ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), por ter me concedido a oportunidade de desenvolver habilidades e adquirir conhecimentos.

Aos especialistas entrevistados, por cederem parte de seu precioso tempo para a realização desta pesquisa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Deonir De Toni, por compartilhar seu conhecimento e por acreditar no meu trabalho.

Aos professores participantes da banca de defesa de dissertação, Prof. Dr. Alex Eckert, Profa. Dra. Luciene Eberle e Profa. Dra. Angela Maria Haberkamp, por suas contribuições e disponibilidade em participar.

Aos meus familiares e amigos, pelo apoio de sempre.

“Lute com determinação, abrace a vida com paixão, perca com classe e vença com ousadia, porque o mundo pertence a quem se atreve e a vida é muito bela para ser insignificante.”

Charlie Chaplin

RESUMO

Empresas de micro e pequeno porte contribuem para o bem-estar do local onde estão inseridas, na medida em que geram empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. Ao produzirem bens e serviços, auxiliam as grandes empresas e permitem que a economia seja influenciada por sua geração de riqueza. A função social e a importância econômica das empresas de micro e pequeno porte, assim como as vulnerabilidades que ocasionam seu insucesso, são colocadas em evidência neste estudo. Conceitos sobre desempenho organizacional são apresentados para conduzir a pesquisa que está organizada em quatro dimensões de análise: financeira, estratégica, operacional e mercadológica. Com base em pesquisas acerca dos fatores que contribuem para o insucesso de pequenos negócios no Brasil e no exterior, a presente pesquisa teve como objetivo investigar quais são os fatores críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha. Para tanto, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade e aplicados questionários auto preenchíveis junto a especialistas que possuem experiência no atendimento de aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos de micro e pequenas empresas. Os resultados indicam que os fatores críticos para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha estão concentrados em temas como a fraqueza na elaboração e na disseminação do planejamento, o desequilíbrio financeiro, as dificuldades com a precificação de produtos e com o controle de estoques, e a falta de investimento em estratégias de marketing e em inovação. Este estudo pode contribuir para minimizar a carência de pesquisas relacionadas ao assunto, além de fornecer um aprofundamento sobre as melhores práticas na condução de micro e pequenas empresas, auxiliando a evitar o encerramento precoce das atividades das empresas em questão.

Palavras-chave: Desempenho organizacional. Insucesso. Micro e pequenas empresas. Serra Gaúcha. Setor metalmeccânico.

ABSTRACT

Micro and small businesses contribute to the well-being of their places as they create jobs, introduce innovations and stimulate economic growth. By producing goods and services, they help large companies and allow the economy to be influenced by their wealth generation. The social function and economic importance of micro and small enterprises, as well as the vulnerabilities that cause their failure, are highlighted in this study. Concepts on organizational performance are presented to conduct research that is organized into four dimensions of analysis: financial, strategic, operational and marketing. Based on research on the factors that contribute to the failure of small businesses in Brazil and abroad, the present research aimed at investigate what are the critical factors for the failure of micro and small companies in the metalworking sector located in Serra Gaúcha. For this, individual in-depth interviews were conducted and self-completed questionnaires were applied to specialists who have experience in meeting the financial, strategic, operational and marketing aspects of micro and small companies. The results indicate that the critical factors for the failure of micro and small companies in the Serra Gaúcha metalworking sector are concentrated on issues such as weakness in the preparation and dissemination of planning, financial imbalance, difficulties with product pricing and inventory control, and lack of investment in marketing strategies and innovation. This study can contribute to minimize the lack of research related to the subject, as well as provide a deepening on the best practices in the conduction of micro and small companies, helping to avoid the early closure of the activities of the companies in question.

Keywords: Business performance. Failure. Micro and small companies. Serra Gaúcha. Mechanical metal sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Concentração de micro e pequenas empresas brasileiras	42
Figura 2: Concentração de micro e pequenas empresas por região brasileira.....	42
Figura 3: Dimensões de análise do insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmecânico da Serra Gaúcha.....	56

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Sugestão de plano de negócios a ser adaptado por micro e pequenas empresas.....	32
Quadro 2: Segmentos de pequenos negócios	45
Quadro 3: Causas para a falência de empresas na Bélgica.....	47
Quadro 4: Variáveis utilizadas na pesquisa de Carter e Van Auken.....	49
Quadro 5: Hipóteses levantadas na pesquisa de Carter e Van Auken.....	49
Quadro 6: Variáveis que compõem o modelo desenvolvido por Lussier.....	50
Quadro 7: Principais fatores para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte.....	55
Quadro 8: Entrevistas realizadas com os especialistas.....	61
Quadro 9: Roteiro de questões utilizadas nas entrevistas individuais em profundidade.....	63
Quadro 10: Resumo dos especialistas entrevistados	70
Quadro 11: Principais aspectos financeiros mencionados pelos especialistas	78
Quadro 12: Principais aspectos estratégicos mencionados pelos especialistas	85
Quadro 13: Principais aspectos operacionais mencionados pelos especialistas.....	91
Quadro 14: Principais aspectos mercadológicos mencionados pelos especialistas.....	96
Quadro 15: Categorização dos aspectos críticos mencionados pelos especialistas.....	97
Quadro 16: Fatores críticos para o insucesso das empresas alvo da pesquisa.....	102
Quadro 17: Fatores identificados nas pesquisas nacionais anteriores e a pesquisa atual	105

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Participação dos pequenos negócios na economia brasileira	41
Tabela 2: Dados adicionais sobre os pequenos negócios brasileiros.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APL	Associação Arranjo Produtivo Local
BI	<i>Business Intelligence</i>
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CEBRAE	Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa
CIC	Câmara de Indústria, Comércio e Serviços
CRC	Conselho Regional de Contabilidade
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
ERP	<i>Enterprise Resource Planning</i>
EUA	Estados Unidos da América
FGV	Fundação Getúlio Vargas
FIERGS	Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul
FSG	Centro Universitário da Serra Gaúcha
FSN	Família, Sucessão e Negócios
FUNCEX	Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISPG	Instituto do Petróleo e Gás
MBA	<i>Master in Business Administration</i>
MPE	Micro e Pequenas Empresas
PIB	Produto Interno Bruto
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PUC	Pontifícia Universidade Católica
RAIS	Relação Anual de Informações Sociais
RS	Rio Grande do Sul
SBDC	<i>Small Business Development Center</i>
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial
SESCON	Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas
SESI	Serviço Social da Indústria
SIMECS	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul

SIMMME	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Bento Gonçalves
SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições da Microempresa e das Empresas de Pequeno Porte
SINMETAL	Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul
SMPE/PR	Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República
SWOT	<i>Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats</i>
UCS	Universidade de Caxias do Sul
UFRGS	Universidade Federal do Rio Grande do Sul
UFRRJ	Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
UNB	Universidade de Brasília
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UNOPAR	Universidade Norte do Paraná

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	18
1.2	OBJETIVOS DO TRABALHO.....	20
1.2.1	Objetivo geral	20
1.2.2	Objetivos específicos	20
1.3	JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA	20
1.4	DELIMITAÇÃO DO ESTUDO	22
2	REFERENCIAL TEÓRICO	24
2.1	DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	24
2.1.1	Definições de insucesso empresarial	26
2.2	ASPECTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	28
2.2.1	Aspectos financeiros	28
2.2.2	Aspectos estratégicos	30
2.2.3	Aspectos operacionais	34
2.2.4	Aspectos mercadológicos	38
2.3	PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL	39
2.3.1	Políticas de incentivo às micro e pequenas empresas brasileiras e base legal .	44
2.3.2	Critérios de classificação das micro e pequenas empresas	45
2.3.3	Desafios enfrentados por pequenos negócios e perspectivas dos empresários	45
2.4	PESQUISAS ENVOLVENDO O INSUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	46
2.4.1	Pesquisas a nível internacional	46
2.4.2	Pesquisas a nível nacional	52
2.5	DIMENSÕES DE ANÁLISE DA PESQUISA	55
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	57
3.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA	57
3.2	TÉCNICAS DE PESQUISA.....	58
3.3	AMBIÊNCIA DA PESQUISA	60

3.4	SELEÇÃO DOS ESPECIALISTAS	61
3.5	COLETA DE DADOS.....	62
3.6	ANÁLISE DOS DADOS.....	64
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.1	PERFIL DOS ESPECIALISTAS	66
4.1.1	Perfil do Especialista 1	66
4.1.2	Perfil do Especialista 2	66
4.1.3	Perfil do Especialista 3	67
4.1.4	Perfil da Especialista 4	67
4.1.5	Perfil do Especialista 5	68
4.1.6	Perfil do Especialista 6	68
4.1.7	Perfil da Especialista 7	68
4.1.8	Perfil do Especialista 8	69
4.1.9	Perfil do Especialista 9	69
4.1.10	Perfil do Especialista 10	69
4.1.11	Perfil da Especialista 11	70
4.1.12	Perfil do Especialista 12	70
4.2	DIMENSÃO DE ANÁLISE FINANCEIRA	72
4.2.1	Escassez de recursos	74
4.2.2	Fluxos de caixa inadequados	75
4.2.3	Falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa	77
4.3	DIMENSÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA.....	79
4.3.1	Falta de um plano de negócios.....	79
4.3.2	Análise inadequada dos ambientes interno e externo	82
4.3.3	Monitoramento inadequado do desempenho da empresa	83
4.3.4	Falta de habilidades gerenciais.....	84
4.4	DIMENSÃO DE ANÁLISE OPERACIONAL	86
4.4.1	Método de precificação incorreto.....	86
4.4.2	Falta de inovação	88
4.4.3	Dificuldades com a gestão de estoques.....	90
4.5	DIMENSÃO DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA.....	91
4.5.1	Falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos	92

4.5.2	Baixo investimento em estratégias de marketing	94
4.5.3	Dificuldades com a retenção de clientes	94
4.6	CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS	96
4.7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	102
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	110
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	110
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	112
5.3	LIMITAÇÕES DO ESTUDO	113
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	113
	REFERÊNCIAS	114
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA COM OS ESPECIALISTAS	121

1 INTRODUÇÃO

Empresas de micro e pequeno porte são entidades complexas que, apesar de sua menor visibilidade em comparação às grandes organizações, contribuem para a sustentação da economia do local onde atuam. Pequenos negócios complementam a geração de oportunidades de emprego e o processo de inovação, estimulando a competição e produzindo bens e serviços para suprir as necessidades de seus clientes, incluindo as grandes empresas.

Os pequenos empreendedores investem seu tempo e suas economias pessoais, esperando um retorno que os compensará pelos riscos assumidos e pela iniciativa de operar seus próprios negócios. Embora existam casos de sucesso, nem todos os esforços competitivos das micro e pequenas empresas são bem-sucedidos, e o fracasso destes negócios acarreta na perda parcial ou total do patrimônio de seus sócios, além de afetar negativamente a economia e a sociedade onde atuam.

O fracasso de uma empresa significa, para Longenecker, Moore e Petty (2004), a eliminação dos bens e serviços de que o público precisa e deseja, a diminuição de empregos disponíveis e a redução na arrecadação de tributos, importantes para a manutenção dos serviços de utilidade pública.

Empresas de menor porte convivem com dificuldades que podem não constituir problemas para o médio e o grande empreendimento. É comum que os pequenos empresários se deparem com problemas financeiros graves, causados pelo acesso restrito a capital de longo prazo, administração inadequada dos fluxos de caixa, inadimplência por parte dos clientes e dificuldades para quitar as obrigações tributárias. Adicionalmente, podem conviver com a carência de gestores capacitados e de mão de obra especializada, que fazem com que existam lacunas em seu planejamento estratégico e operacional.

Desta forma, optou-se por conduzir esta pesquisa junto a especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico localizadas na região da Serra Gaúcha. A pesquisa buscou identificar os fatores que contribuem para o insucesso destas empresas, dada a relevância do assunto frente às dificuldades em se manter a continuidade de um negócio de menor porte.

A contribuição deste trabalho reside no fato de identificar e fundamentar, através do referencial teórico, os principais aspectos envolvidos com o desempenho organizacional e as situações que se tornam críticas no ambiente dos pequenos negócios. A pesquisa visou fornecer ao meio acadêmico e empresarial condições de melhor compreender os motivos que

podem levar empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha ao insucesso.

Conceitos e definições sobre os fatores de sucesso e fracasso de empresas, que são preponderantes para sua continuidade operacional, foram discutidos através de estudos empíricos ou teóricos realizados por autores como Carter e Van Auken (2006), Ooghe e De Prijcker (2008), Lussier e Halabi (2010), Grapeggia et al. (2011), Ferreira et al. (2012), Nascimento et al. (2013), SEBRAE (2016) e Alvarenga (2016).

Os principais fatores identificados pelos pesquisadores foram segregados em: (i) aspectos financeiros; (ii) aspectos estratégicos; (iii) aspectos operacionais; e (iv) aspectos mercadológicos, e foram avaliados no universo de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico localizadas na região da Serra Gaúcha, conforme a visão de especialistas.

Com uma abordagem qualitativa genérica, esta pesquisa teve como objetivo identificar quais são os fatores críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Para tanto, entrevistas individuais em profundidade foram conduzidas junto a especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e de mercado que possuem conhecimento sobre as particularidades de empresas de micro e pequeno porte localizadas na Serra Gaúcha, assim como do setor metalmeccânico.

Este estudo está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo traz a delimitação do tema e a definição do problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa, a relevância e a delimitação do estudo. O segundo capítulo contém a fundamentação teórica, que aborda os conceitos de desempenho organizacional, as definições de insucesso empresarial, os aspectos críticos para o sucesso de micro e pequenas empresas, além de outros aspectos relacionados aos pequenos negócios. No terceiro capítulo estão descritos os procedimentos metodológicos utilizados para atingir os objetivos do trabalho. A análise e a discussão sobre os resultados alcançados através da realização da pesquisa estão contidas no capítulo quatro e, por fim, o quinto capítulo traz as considerações finais sobre esta pesquisa.

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

O ciclo de vida de uma empresa, segundo Kaplan e Norton (1997), divide-se em três fases distintas: crescimento, sustentação e colheita. Uma empresa tem seu ciclo de vida interrompido no momento em que o equilíbrio entre todos os fatores envolvidos para o atingimento de seus objetivos é quebrado.

Dentre as dificuldades vivenciadas por uma empresa, ganham destaque aquelas que se relacionam com aspectos financeiros. Ross et al. (2015) mencionam alguns eventos que, dentre outros, podem trazer dificuldades financeiras a uma empresa: reduções de dividendos, fechamento de instalações, prejuízos, dispensas de pessoal, renúncia de diretores executivos e quedas substanciais no preço das ações. Dificuldades financeiras podem forçar uma empresa a tomar medidas que não tomaria caso seus fluxos de caixa fossem suficientes, como o descumprimento de contratos e a reestruturação das relações financeiras junto a credores e acionistas.

Empresas podem reagir de maneiras diferentes frente à situação de dificuldades. Os empresários podem optar pela liquidação das atividades empresariais, pela sua reorganização ou até mesmo pela venda planejada ou fusão com outra empresa (ROSS et al., 2015).

Considerando que o insucesso empresarial tem um impacto relevante na sociedade, o tema de pesquisa deste trabalho é a identificação dos fatores críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte representantes do setor metalmeccânico, segundo a opinião de especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica. A Serra Gaúcha foi escolhida para fornecer a amostra de especialistas, dada sua importância econômica no contexto brasileiro.

O porte de empresas considerado como de “pequenos negócios” foi escolhido como objeto deste estudo devido a sua contribuição econômica e social comparável àquela de grandes empresas. Longenecker, Moore e Petty (2004) afirmam que as pequenas empresas fornecem empregos, introduzem inovações, estimulam a competição no mercado, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência, contribuindo de maneira excepcional para a economia dos locais onde atuam.

As empresas de menor porte desempenham uma difícil tarefa em relação a sua capacidade de sobrevivência, que se transforma em uma luta constante e é facilmente observada no testemunho de seus empreendedores. Cope (2011) aponta uma relativa escassez de estudos que abordam o insucesso empresarial em nível de experiência vivida e que fundamentam sua discussão por meio de abordagens qualitativas ou evidências empíricas.

Assim, o insucesso de uma empresa não é um fato isolado e nem está relacionado somente às dificuldades internas, uma vez que a organização está inserida em um ambiente econômico, político e social complexo. Diante disto, a questão de pesquisa deste trabalho é: *Quais fatores são críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha sob a ótica de especialistas?*

1.2 OBJETIVOS DO TRABALHO

1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é identificar quais são os fatores críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha, sob a ótica de especialistas.

1.2.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral, este trabalho se propôs a:

- a) identificar os aspectos críticos que envolvem o desempenho de empresas de micro e pequeno porte;
- b) segregar os aspectos críticos em dimensões de análise relacionadas ao desempenho das empresas estudadas;
- c) identificar a partir do ponto de vista de especialistas das áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica os fatores que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha;
- d) comparar os resultados obtidos com os resultados de pesquisas realizadas em âmbito nacional.

1.3 JUSTIFICATIVA E RELEVÂNCIA

Esta pesquisa se justifica por seu caráter social e econômico, uma vez que o insucesso de empresas afeta a sociedade como um todo. Gonçalves e Gonçalves (2014) afirmam que sem a existência das empresas, a própria subsistência do país estaria comprometida. Assim, esforços são feitos para que todos os elos de uma empresa estejam ligados em prol de um objetivo comum, zelando pela sua permanência no mercado e consequentemente pelo equilíbrio de sua conjuntura econômica, social e financeira.

Identificar e medir o insucesso empresarial pode ser difícil por vários motivos: empresas que falham ou deixam de existir são, muitas vezes, difíceis de localizar; e quando localizadas, a razão da falha pode ser difícil de ser determinada (CARTER; VAN AUKEN,

2006).

Machado e Espinha (2005) mencionam que uma das dificuldades para realizar o levantamento das causas do insucesso empresarial é a fonte de informações, já que os dados pertinentes ao encerramento dos negócios de uma entidade não estão organizados com o detalhamento suficiente para subsidiar investigações a esse respeito.

Ressalta-se a importância de efetuar uma pesquisa sobre as causas do insucesso de empresas de micro e pequeno porte, uma vez que elas representam 54% dos empregos formais e 98,5% das empresas privadas existentes no Brasil, conforme pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (SEBRAE, 2017b).

A participação do setor metalmeccânico na economia do Rio Grande do Sul é de particular interesse para esta pesquisa, pois representa 37,6% do PIB industrial deste Estado. O complexo metalmeccânico gaúcho é o segundo em termos de concentração de empresas industriais deste setor, representando 12,5% do total nacional. O Rio Grande do Sul é responsável por 9,8 mil estabelecimentos do setor, o que equivale a 41% de todas as empresas representantes da indústria metalmeccânica situada no Sul do país (SINMETAL, 2019).

A abrangência desta pesquisa foi delimitada no setor industrial da região da Serra Gaúcha, o que se justifica pela relevância da atividade empresarial deste local, com destaque para a indústria metalmeccânica, objeto de estudo deste trabalho. Caxias do Sul, o município de maior representatividade no segmento metalmeccânico da Serra Gaúcha, foi responsável por um faturamento de cerca de R\$ 12,2 bilhões em 2017, segundo informações do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul - SIMECS. Este número foi 49,16% inferior à média observada em anos de produção normal (SIMECS, 2018), visto os efeitos da recente crise econômica e financeira que o Brasil vivenciou.

O SIMECS (2018) aponta ainda as perdas substanciais de empregos na indústria metalmeccânica de Caxias do Sul, que encerrou o ano de 2017 com cerca de 33 mil trabalhadores empregados. Este mesmo segmento era responsável por empregar 54,5 mil pessoas em 2012, o que representa uma queda de 39,5% ou o equivalente a 21,5 mil postos de trabalho.

Cabe destacar ainda que, sob a perspectiva empresarial, o tema de pesquisa possui grande importância, uma vez que elenca fatores de insucesso que podem ser evitados para garantir a continuidade de micro e pequenos negócios. Embora cada empresa possua suas particularidades e esteja inserida em um contexto singular, as dificuldades relacionadas com a

manutenção de suas atividades costumam ser comuns.

Assim sendo, entende-se que a importância deste trabalho é social, econômica e acadêmica, já que proporciona um melhor entendimento acerca dos motivos que contribuem para o insucesso de empreendimentos de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizados na Serra Gaúcha. Adicionalmente, os resultados desta pesquisa podem contribuir para a prevenção de situações semelhantes em outras empresas.

As motivações pessoais e profissionais também foram consideradas no desenvolvimento deste trabalho, pois se percebe a relevância da atividade empresarial como geradora de empregos e de riqueza. O entusiasmo e o interesse em relação ao tema abordado contribuíram para buscar um melhor entendimento dos fatores de insucesso empresarial, com o intuito de gerar informações úteis para os empresários de micro e pequeno porte, no que tange ao direcionamento de suas ações para a longevidade de seus empreendimentos.

1.4 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

Para Hisrich, Peters e Shepherd (2014), a atividade empreendedora é relevante para a criação e desenvolvimento de novos negócios, para a geração de empregos e de inovação, bem como para o crescimento e desenvolvimento de nações e regiões.

Ao comparar-se as empresas de micro e pequeno porte com aquelas de porte maior, algumas características justificam a diferenciação entre elas: (i) estrutura organizacional simplificada com poucos funcionários e níveis hierárquicos; (ii) processo decisório baseado muito mais na experiência e intuição do que em análises formais; (iii) centralização de informações e decisões na pessoa do proprietário; (iv) quadro societário e gerencial predominantemente familiar; (v) baixo nível de maturidade organizacional; (vi) operação baseada na lógica de reação; e (vii) adaptação ao ambiente, em vez de antecipação de movimentos (PASCUCI; ALVES, 2018).

O ambiente escolhido para investigar a percepção de especialistas quanto aos fatores determinantes do insucesso de micro e pequenas empresas foi a Serra Gaúcha. Optou-se por limitar a pesquisa a um setor específico, o setor metalmeccânico, a fim de minimizar os efeitos das variáveis ambientais que pudessem interferir no resultado da pesquisa.

Segundo o Atlas Socioeconômico do Rio Grande do Sul (2019), este Estado representa a quarta economia do Brasil, sendo responsável por 6,3% do Produto Interno Bruto nacional em 2015. A economia gaúcha está estreitamente ligada aos mercados nacional e

internacional, em um nível superior à média brasileira, sendo bastante influenciada pela dinâmica das exportações e impulsionada por dois setores principais: a agropecuária e a indústria de transformação.

A indústria metalúrgica e de máquinas e equipamentos do Rio Grande do Sul é a segunda maior do Brasil, sendo responsável por 10% do número de estabelecimentos e 5% do número de empregos formais (ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019).

Considerando o exposto, o presente estudo teve como foco investigar os fatores que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte sob a ótica de especialistas, delimitando sua abrangência no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

As empresas são responsáveis por produzir resultados financeiros que satisfaçam seus acionistas, e também por atender outras partes envolvidas, como clientes, funcionários, fornecedores, comunidades e defensores do meio ambiente e de direitos humanos, cujos interesses estão vinculados ao desempenho da empresa (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Dutra (2003) considera que avaliar o desempenho de uma organização consiste em atribuir valor àquilo que ela considera importante diante de seus objetivos estratégicos. Inúmeras pesquisas abordam aspectos relacionados ao desempenho organizacional, principalmente àqueles voltados aos indicadores que medem o desempenho de empresas, que se tornaram uma medida estratégica de sobrevivência das organizações.

Sobre o assunto, para Garrison, Noreen e Brewer (2013), parte do processo de controle em uma organização consiste em preparar relatórios de desempenho, que comparam dados orçados aos dados reais, em uma tentativa de identificar bons desempenhos e eliminar fontes de desempenho insatisfatório. Este processo envolve a aplicação de habilidades de planejamento, controle e tomada de decisão por parte dos gestores, para que seja possível criar um conjunto equilibrado de medidas de desempenho que motive o comportamento desejado em uma empresa.

Dutra (2003) destaca que as medidas de desempenho fornecem aos administradores de uma empresa subsídios para:

- a) comunicar a seus colaboradores as expectativas de desempenho esperadas pela organização;
- b) saber o que está acontecendo em cada área de atuação da organização;
- c) identificar os aspectos eficientes e/ou deficientes no desempenho da organização, gerando oportunidade de eliminação ou revisão deles;
- d) fornecer *feedback* aos colaboradores que demonstrarem um desempenho aquém do planejado pela organização;
- e) identificar os aspectos que apresentam melhor desempenho;
- f) tomar decisões baseadas em informações sólidas, transparentes e que possam ser justificadas.

Nesse mesmo sentido, Machado, Machado e Holanda (2007) reiteram que o processo de tomada de decisão envolve um grande número de variáveis, exigindo dos gestores uma grande preocupação em relação a indicadores relacionados à satisfação dos clientes, à qualidade dos produtos, à participação da empresa em seu mercado de atuação, à inovação, às habilidades estratégicas, dentre outros.

O processo de avaliação de desempenho, para Ensslin et al. (2010, p. 125), consiste em “identificar, organizar, mensurar, integrar e permitir a geração de ações de aperfeiçoamento das organizações”.

Para Shahin e Mahbod (2007), o sucesso ou o fracasso de uma organização deve ser atribuído apenas em relação a objetivos bastante práticos, definidos e passíveis de alcance. Embora os objetivos devam ser razoáveis e viáveis, a definição de metas deve levar em consideração o equilíbrio entre o grau de acessibilidade e o desafio de serem atingidas.

A escolha realista de objetivos contribui para a análise da disponibilidade de recursos humanos e materiais para a seleção de indicadores-chave de desempenho. Já as metas precisam ter prazo para sua conclusão; a fixação de um período de tempo irá fornecer informações que permitem ao analista monitorar o progresso do alcance da meta (SHAHIN; MAHBOD, 2007).

Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 21) conceituam a análise de desempenho como controles detectivos que são realizados por funcionários em cargos de supervisão, cujo objetivo é “garantir que os resultados realizados sejam razoáveis em comparação a pontos de referência relevantes”. Caso os resultados realizados se desviarem inesperadamente do que era esperado, novas análises serão necessárias para verificar a causa do desvio e permitir ações corretivas.

Para Crispim e Lugoboni (2012), um ambiente cada vez mais competitivo vem exigindo dos gestores o aprimoramento das ferramentas que controlam suas decisões e estratégias. Os indicadores de desempenho, para os autores, são definidos segundo determinada lógica e de forma alinhada à estratégia da empresa, sua missão e aos objetivos que deseja alcançar.

Segundo McAdam e Kelly (2002), existe uma crença de que pequenas e médias empresas podem utilizar os modelos de avaliação de desempenho desenvolvidos para organizações maiores, sem que sejam necessárias grandes alterações. No entanto, empresas de menor porte são significativamente diferentes em alguns aspectos, sendo que somente alguns

itens poderiam ser aplicáveis a todas as organizações: princípios de gestão e determinadas políticas, práticas, estruturas e sistemas.

Para avaliar o desempenho de suas organizações, os gestores de pequenas e médias empresas devem recorrer não só a medidas de natureza financeira, como o volume de negócios e os resultados operacionais, mas a uma combinação de indicadores financeiros e outros de natureza de mercado. Para complementar a análise do desempenho das entidades de menor porte, os autores destacam a pesquisa de natureza subjetiva, relacionada com a gestão, as estratégias, a reputação, entre outros. Estas medidas devem ser contempladas de acordo com o cumprimento dos objetivos de cada organização (FERREIRA; FRANCO, 2017).

Já o desempenho organizacional insuficiente é nomeado por Aguilera e Lazarini (2009) como o fracasso organizacional, e acontece quando a empresa apresenta resultados decrescentes, sejam financeiros ou não financeiros.

Um forte indicador do posicionamento de uma empresa é a sua lucratividade em relação à média da sua indústria. Se estiver acima da média, estará sinalizando um acerto na estratégia. Se estiver abaixo, algo está errado. Se for detectada a diminuição da lucratividade, resta verificar os antecedentes e definir o melhor procedimento a seguir. O problema pode ser consequência de uma estratégia equivocada ou da implementação deficiente de uma boa ideia, ou decorrer de causas externas (AGUILERA; LAZARINI, 2009, p. 17).

Oliveira (2014) menciona que há fatores externos que fogem ao controle do empresário, podendo influenciar na possibilidade de sucesso de um empreendimento. São situações relacionadas ao mercado, ao governo, à tecnologia, ao sistema financeiro, aos sindicatos, à comunidade, aos consumidores, aos concorrentes e aos fornecedores.

Adicionalmente, Ucbasaran et al. (2013) recomendam a escolha de uma definição clara de insucesso empresarial, haja visto seu poder de influência sobre o processo utilizado pelo pesquisador e sobre a natureza dos resultados da pesquisa, além de permitir comparações entre estudos sobre o tema.

2.1.1 Definições de insucesso empresarial

O termo insucesso é constantemente relacionado a fracasso empresarial, falência ou declínio de empresas, e é definido de várias maneiras na literatura. Encontra-se frequentemente relacionado com a descontinuidade de um negócio, que pode ter sido ocasionada pelo desinteresse do proprietário, por vezes motivado em mudar de ramo de

atuação, por questões de saúde e aposentadoria, ou pela iniciativa de investir em um novo empreendimento (UCBASARAN et al., 2013).

O desempenho econômico insuficiente também pode ser responsável pelo insucesso de uma empresa, ocasionando sua falência. Para Ucbasaran et al. (2013), a principal abordagem que fundamenta esta definição é a insuficiência de resultados para o proprietário, geralmente acompanhada de uma baixa taxa de retorno para os investidores do negócio.

Os efeitos dos resultados insuficientes apresentados por uma empresa brasileira podem ser amenizados através do instrumento da recuperação judicial, previsto na Lei nº 11.101 de 2005, conhecida como a “Lei de recuperação e falência de empresas”, que tem como principal objetivo, segundo o seu artigo 47, proteger a atividade da empresa, manter o emprego dos trabalhadores e os interesses dos credores (BRASIL, 2005).

Segundo Ross et al. (2015), a Lei de Falências brasileira prioriza a recuperação judicial e extrajudicial das empresas que enfrentam dificuldades financeiras, a fim de que possam elaborar um projeto de recuperação enquanto suas atividades são mantidas.

Uma empresa em má situação financeira deve considerar os benefícios trazidos pelo processo de recuperação judicial, em detrimento das consequências da falência. Conforme a Lei 11.101 de 2005, o deferimento do pedido de recuperação judicial junto ao Poder Judiciário proporciona a concessão de prazos e condições especiais para o pagamento de obrigações, mediante o cumprimento de ações de reestruturação a que a empresa se propõe (BRASIL, 2005).

Existem definições que combinam mais de uma abordagem, como a descontinuidade da empresa motivada por sua insolvência, que ocorre quando os resultados esperados não são alcançados, ocasionados por despesas elevadas e/ou redução nas receitas, fazendo com que a empresa se torne insolvente. Ainda, pode-se mencionar a descontinuidade de um negócio devido sua performance ter ficado abaixo das expectativas de seus proprietários (UCBASARAN et al., 2013).

O insucesso de empreendimentos de micro e pequeno porte resulta em um tópico relevante a ser estudado, dada a importância social e econômica destas empresas para a sociedade onde estão inseridas.

Neste contexto, e para fins do alcance de seus objetivos, esta pesquisa adota como definição de insucesso empresarial a falência do empreendimento ou o pedido de recuperação judicial, que se pressupõe estarem relacionados com os aspectos críticos para o desempenho de uma empresa com base na revisão bibliográfica sobre o assunto.

2.2 ASPECTOS CRÍTICOS PARA O SUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Longenecker, Moore e Petty (2004) apontam que é comum identificar pequenas empresas vulneráveis gerencialmente, que acabam se tornando marginais ou não lucrativas, buscando sobreviver e gerando recursos insuficientes a seus proprietários.

As empresas de menor porte se deparam com limitações que normalmente não constituem sérios problemas a empreendimentos maiores, como recursos financeiros escassos e *staff* gerencial limitado. Os gerentes de pequenos negócios são tipicamente generalistas, não dispendo de suporte experiente em pesquisa de mercado, análise financeira, propaganda, gerenciamento de recursos humanos e outras áreas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Para Ferronato (2015), as dificuldades encontradas por pequenos empresários giram em torno da falta de capital de giro, do excesso de tributos, das exigências burocráticas, das altas taxas de juros encontradas em empréstimos bancários, da falta de profissionalização na gestão e em inúmeras situações que fazem da sobrevivência de empresas de micro e pequeno porte um grande desafio.

Com base na bibliografia sobre o tema, esta pesquisa aborda os fatores que foram críticos para a sobrevivência de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha, destacando aqueles relacionados aos aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos.

2.2.1 Aspectos financeiros

Empresas investem em ativos como instalações fabris, equipamentos e marcas com o objetivo de gerar lucros. Para tanto, necessitam financiar seus investimentos contraindo empréstimos, retendo e reinvestimento seus fluxos de caixa, com a intenção de aumentar o valor da empresa e, conseqüentemente, a riqueza de seus sócios ou acionistas (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2018).

É bastante comum que as empresas brasileiras, sobretudo as de pequeno e médio porte, não possuam um sistema orçamentário organizado. Todavia, é de extrema importância que os executivos dediquem maior atenção ao planejamento financeiro, com o intuito de

evitar que os recursos de suas empresas apresentem uma evolução inadequada (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Fleuriet, Kehdy e Blanc (2003) complementam afirmando que é de fácil entendimento que a liquidez de uma empresa seja fortemente ameaçada em períodos de recessão econômica, principalmente daquelas que apresentam uma estrutura financeira frágil. Os efeitos da instabilidade financeira gerada em momentos de crises econômicas podem inclusive forçar o encerramento das atividades das empresas.

As principais variáveis que afetam positivamente o capital de giro de uma empresa são o autofinanciamento, o aumento de capital e os empréstimos a longo prazo. O processo é inverso em relação aos investimentos no ativo permanente, que fazem com que o capital de giro diminua. Para os autores, uma empresa precisa estipular uma estratégia financeira e de investimentos coerente com sua estratégia para o capital de giro, sob o risco de enfrentar graves dificuldades financeiras (FLEURIET; KEHDY; BLANC, 2003).

Pesquisas do SEBRAE (2017d) apontam que a participação dos pequenos negócios no total de empréstimos bancários foi de 14% no primeiro trimestre de 2017 no Brasil. Os micro e pequenos empresários consideram que os empréstimos tradicionais em bancos comerciais possuem altas taxas de juros e são difíceis de serem obtidos, devido ao excesso de burocracia e de garantias reais que são exigidas para a liberação do crédito.

Dentro deste contexto, as formas de financiamento mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas são os instrumentos de crédito comercial, representados principalmente pelo pagamento de fornecedores a prazo e pelo uso do cheque pré-datado. Junto aos bancos, os instrumentos mais utilizados são o cheque especial e o cartão de crédito empresarial, sendo que ambos costumam operar com as taxas mais elevadas dentre as alternativas oferecidas pelo sistema financeiro (SEBRAE, 2017d).

Ferronato (2015) aponta que empresas de micro e pequeno porte precisam dispender atenção especial às fontes de financiamento e ao uso dos recursos empregados. Para o autor, decisões financeiras erradas podem ser fatais para uma pequena empresa.

Em se tratando da atividade de crédito junto aos clientes, Longenecker, Moore e Petty (2004) apontam que, infelizmente, a maioria das empresas de menor porte presta pouca atenção a seu sistema de gerenciamento de crédito, até que os débitos incobráveis se tornem um problema e seja tarde demais para reverter a falta de recursos financeiros.

O gerenciamento de crédito deve iniciar antes da primeira venda ser feita, e continuar passando por um exame minucioso durante todo o ciclo de crédito. Este processo inclui a

investigação sobre as condições de pagamento do cliente, a determinação de limites de crédito, a notificação pontual sobre a situação das contas de cada cliente e a cobrança de contas atrasadas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Outro aspecto que pode impactar no sucesso de um pequeno negócio é o peso da carga tributária. Segundo Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 689), impostos têm um impacto direto sobre o fluxo de caixa de pequenas empresas e, portanto, representam “uma custosa drenagem de sua renda financeira”.

Dificuldades financeiras são caracterizadas pela incapacidade de cumprir com todas as obrigações correntes de uma empresa, e esta é forçada a adotar ações corretivas que normalmente não seriam tomadas caso houvesse fluxos de caixa suficientes (ROSS et al., 2015). Dentre as formas de administrar uma situação de dificuldade financeira, os autores mencionam: venda de grandes ativos, fusão com outra empresa, redução de gastos de capital e de pesquisas e desenvolvimento, emissão de novos títulos, negociação com bancos e outros credores, troca de dívidas por ações e solicitação de recuperação judicial.

2.2.2 Aspectos estratégicos

Segundo Oliveira (2014, p. 232), “a estratégia adequada constitui, frequentemente, a diferença entre o sucesso e o fracasso de uma empresa”. Para Rumelt (2011), uma boa estratégia contém o poder de concentrar mentes, energia e ação que, canalizados no momento certo para o atingimento de um objetivo fundamental, podem produzir uma série de resultados favoráveis.

O planejamento de uma empresa precisa estabelecer o caminho para um desempenho substancialmente maior, assim como identificar os obstáculos críticos que impedem que este objetivo seja alcançado. Isto pode exigir inovações de produtos, novas abordagens para a distribuição, ou até mesmo uma mudança na estrutura organizacional (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Rumelt (2011), o planejamento precisa ser contínuo e deve explorar as implicações das mudanças tecnológicas, das preferências dos consumidores, de regulamentações, dos preços dos recursos consumidos e do comportamento dos competidores. Com base nestas informações, o planejamento deve permitir a organização do conhecimento, dos recursos e da energia da organização para decidir quais caminhos serão mais proveitosos.

A estratégia de uma empresa é uma atividade em constante evolução, e seus gestores precisam estar dispostos e disponíveis para modificá-la sempre que necessário. As alterações

na estratégia podem surgir como resposta a condições de mercados em transformação, avanços tecnológicos, ações dos concorrentes, mudança nas necessidades dos compradores, oportunidades de mercados emergentes, novas ideias para aperfeiçoar a própria estratégia ou mesmo quando não está operando bem (THOMPSON JR.; STRICKLAND III; GAMBLE, 2011).

No contexto dos pequenos negócios, Biagio e Batocchio (2012, p. 3) apontam que a elaboração de um plano de negócios constitui a primeira incursão de uma empresa no planejamento estratégico, e “serve como uma ferramenta operacional para definir a posição presente e as possibilidades futuras da empresa”.

A elaboração de um plano de negócios agrega benefícios ao empreendimento de menor porte, uma vez que determina uma linha central de atuação da empresa, leva o empreendedor a pensar no futuro do negócio e avaliar riscos e oportunidades. Esta ferramenta serve ainda como um guia na tomada de decisões por parte do empreendedor (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

Para os autores, o plano de negócios é um guia que irá nortear todas as ações da empresa, e permite:

- a) avaliar riscos e identificar soluções;
- b) definir os pontos fracos e fortes da empresa em relação aos seus concorrentes;
- c) conhecer suas vantagens competitivas;
- d) identificar aquilo que agrega valor para seus clientes;
- e) planejar e implantar uma estratégia de marketing voltada ao cliente-alvo;
- f) estabelecer metas de desempenho e avaliar investimentos;
- g) identificar a necessidade de absorção de novas tecnologias e novos processos de fabricação; e
- h) calcular o retorno sobre o capital investido, a lucratividade e a produtividade.

Com base nos objetivos e na importância do plano de negócios, Biagio e Batocchio (2012) apontam que esta ferramenta pode ser desenvolvida por uma empresa de micro ou pequeno porte, adaptando as premissas básicas contidas no Quadro 1 às suas necessidades específicas.

Quadro 1: Sugestão de plano de negócios a ser adaptado por micro e pequenas empresas

Item	Objetivos	Conteúdo
Sumário executivo	Apresentar os objetivos do plano de negócios.	Informações mais relevantes descritas nas demais seções.
Descrição da empresa	Informar o nível de organização empresarial.	Estrutura legal da empresa, descrição de sua equipe gerencial, sua localização, sistema contábil utilizado, seguros contratados e segurança de áreas sujeitas a riscos.
Planejamento estratégico	Definir quais caminhos a empresa irá seguir, servindo de alicerce para a implantação de todas as ações da organização.	Visão e missão da empresa, sua cadeia de valores, suas competências essenciais, a análise dos ambientes internos e externos à organização, a identificação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças (podendo estar representada em uma matriz SWOT – <i>strengths</i> , <i>weaknesses</i> , <i>opportunities</i> e <i>threats</i>) e, por fim, os objetivos e metas a serem seguidos.
Produtos e serviços	Vender as ideias da empresa a investidores e possibilitar a comparação com a concorrência.	Informações sobre os produtos atuais, as tecnologias utilizadas, a pesquisa e desenvolvimento em curso e as alianças estratégicas.
Análise de mercado	Demonstrar o autoconhecimento da empresa e seu conhecimento sobre o ambiente onde está inserida, fornecendo subsídios para o plano de marketing.	Descrição do segmento de mercado onde a empresa está inserida e análise da concorrência.
Plano de marketing	Definir a forma como a empresa atuará para levar seus produtos às mãos do consumidor.	Descrição dos produtos, da política de preços, dos pontos de distribuição, da política de promoção e da previsão de vendas.
Plano operacional	Definir a forma de operação da empresa, desde a maneira como a administração gerencia o negócio até como os produtos ou serviços são executados, distribuídos e controlados.	Estrutura funcional, descrição da unidade física, informações sobre a produção, as atividades de compras, o sistema de custeio utilizado, o gerenciamento da qualidade, o sistema de gestão, a embalagem e o transporte.
Plano financeiro	Demonstrar um conjunto de projeções abrangentes que possam refletir o desempenho futuro da empresa em termos financeiros.	Balanço patrimonial, demonstrativo de resultados, fluxos de caixa, histórico financeiro da empresa, demonstrativo de custos e despesas, plano de investimentos.

Fonte: Adaptado de Biagio e Batocchio (2012).

A elaboração do plano de negócios deve ser incentivada junto a micro e pequenas empresas, uma vez que boa parte dos empreendedores que iniciam um negócio conhece tecnicamente o produto da empresa e os caminhos para sua comercialização, mas não está habituada à utilização de técnicas de gerenciamento (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012).

No escopo da estratégia operacional, as habilidades relacionadas ao empreendedorismo e ao gerenciamento empresarial ganham destaque sob o ponto de vista dos pesquisadores estudados. Este fato se deve à relevância da atividade empreendedora para a criação e o desenvolvimento de novos negócios, para a geração de empregos e inovação, bem como para o crescimento e o desenvolvimento de um país ou uma região específica (UCBASARAN et al., 2013).

Um empreendedor de sucesso deve ser capaz de conciliar seu espírito estrategista com a capacidade administrativa para consolidar o negócio. A aptidão empreendedora está relacionada com os valores do pioneirismo, espírito inovador, competência e seriedade nos primeiros passos de criação da empresa; e precisa existir em conjunto com uma administração profissional competente e estruturada, tornando possível racionalizar e engrandecer a capacidade de realização do pioneirismo (OLIVEIRA, 2014).

Segundo Oliveira (2014), os executivos que desejam tornar suas empresas inovadoras demonstram excepcional habilidade em responder, continuamente, a quaisquer tipos de mudanças em seus ambientes. Empresas inovadoras reestruturam sua própria cultura, sem perder a sua personalidade administrativa.

Para Ferronato (2015, p. 74), a primeira decisão que o executivo-empendedor precisa tomar diz respeito ao tipo de pequeno negócio que ele deseja operar, que deve estar alinhado à grandeza pretendida e à capacidade de financiar o negócio. “É esse alinhamento que determina o tamanho da firma, a magnitude ajustada à capacidade financeira do empreendedor, medida em termos de capitais próprios e do volume de recursos de terceiros possíveis de captação”.

Após o aporte de dinheiro, e considerando que toda empresa necessita de recursos para financiar suas operações correntes, Ferronato (2015) aponta que o próximo passo é investir em tecnologia. O pequeno empresário moderno precisa estar atento às novas tecnologias e aos novos conceitos de modelos de gestão, já que são fontes de oportunidades para que as pessoas desenvolvam seu trabalho de uma forma nova e mais produtiva.

Investir em relações é mais um fundamento básico para o pequeno empreendedor obter sucesso em seu negócio. O bom desempenho de uma empresa pequena em mercados

concorridos depende em muito de uma boa rede de relacionamentos, inclusive com a comunidade local, e de uma comunicação efetiva (FERRONATO, 2015).

A informalidade surge como outro aspecto relacionado a empreendimentos de menor porte, já que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário está baseada em suas experiências de vida. Estratégias adotadas por empresas de menor porte estão mais relacionadas à um processo interpretativo do empresário do que a um processo analítico de cunho racional e prescritivo (PASCUCI; ALVES, 2018).

As habilidades gerenciais do pequeno empreendedor são postas em prova desde o surgimento da empresa, e torna-se necessário perceber o nível de risco a que estão submetidos. Ferronato (2015) destaca que os pequenos empresários não conseguem diversificar seus riscos de forma ampla e satisfatória, assim precisam estar atentos a duas regras importantes:

- a) uma parte dos lucros anuais deve ser mantida na empresa para enfrentar perdas imprevistas; e
- b) a contratação de seguro para o compartilhamento dos riscos constitui-se numa forma eficaz de redução de parcela dos riscos.

É necessário diferenciar o entusiasmo de um empreendedor do gerenciamento profissional à medida que a empresa cresce. Assim, o estilo gerencial liberal do empreendedor precisa dar espaço a uma abordagem profissional e mais sistemática (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004). Para os autores, se o processo de dirigir e coordenar uma empresa for bem executado, qualquer que seja o tamanho da empresa, irá contribuir para a produtividade e a lucratividade dos negócios.

Para Shepherd (2009), a atividade empreendedora relacionada ao desenvolvimento de novos produtos e serviços, além de representar um mecanismo que contribui para o rejuvenescimento e o crescimento das organizações, é marcada pela incerteza e pela exposição permanente ao risco de insucesso, situações que vêm sendo reconhecidas como indissociáveis do mundo dos negócios.

2.2.3 Aspectos operacionais

Os aspectos operacionais se relacionam com o trabalho, o esforço e os insumos necessários para desempenhar as atividades propostas por uma empresa. Os insumos incluem, segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), dinheiro, matérias-primas, equipamentos,

informações e energia, combinados em diversas proporções, dependendo da natureza do produto ou serviço oferecido pela empresa.

As funções operacionais respondem por parte significativa dos custos de um pequeno negócio, por isso é essencial que sejam executadas de forma eficiente. Para Slack et al. (2013), se as operações de uma empresa forem desenvolvidas de forma rápida e responsiva, é mais provável que os clientes existentes sejam mantidos e que novos sejam atraídos. Reduções nos custos podem ser geradas por processos eficientes, e esta é uma questão importante para uma organização, visto que é capaz de melhorar sua capacidade de gerar receitas.

De forma complementar, Longenecker, Moore e Petty (2004) afirmam que para as pequenas empresas, aprimorar a produtividade se constitui em um fator-chave para competir mais vigorosamente e aumentar seus lucros. Existe similaridade entre a contribuição econômica gerada pelas pequenas e grandes empresas, o que ressalta a importância da capacidade produtiva em termos de qualidade e quantidade de produtos e serviços que serão ofertados ao mercado consumidor.

Dentre os aspectos operacionais, percebe-se a persistente dificuldade que micro e pequenos empresários encontram para fixar seus preços de forma a obter níveis suficientes de lucros. Para Nagle e Holden (2003), existe uma importante diferença entre fixar preços de maneira reativa às condições de mercado e de maneira proativa e estratégica. Os autores sugerem que o apereçamento estratégico deve estar baseado na coordenação das decisões competitivas, financeiras e de marketing, com vistas à lucratividade. Preços não devem ser definidos unicamente pela equipe de vendas, já que precisam ser consistentes com as metas estratégicas de uma empresa. A definição de preços requer que a administração se responsabilize por estabelecer um conjunto coerente de políticas e procedimentos de apereçamento.

Conforme De Toni et al. (2017), definir a política de preços de uma empresa é uma das decisões mais importantes no âmbito da gestão, pois afeta sua lucratividade e sua competitividade no mercado. Os resultados da pesquisa realizada por De Toni et al. (2017), que abordou 150 empresas localizadas no polo metalmeccânico da região nordeste do Rio Grande do Sul, indicam que a estratégia de preços baseada em valor e níveis altos de preços afetou positivamente a lucratividade das empresas estudadas, enquanto os níveis baixos de preços afetaram negativamente sua lucratividade. Os autores concluíram que as políticas de

preços são impactantes na lucratividade das empresas, e que um olhar mais estratégico para o processo de formação de preços é um aspecto que não pode ser negligenciado pelos gestores.

A precificação também foi alvo da pesquisa de Liozu e Hinterhuber (2013), que investigaram como a definição de preços afeta a performance de empresas de diferentes portes, segmentos e nacionalidades. Através de entrevistas realizadas junto a 1.813 profissionais envolvidos com marketing, vendas e alta administração, encontraram uma relação positiva entre preços baseados em valor e o desempenho da empresa.

Quanto mais uma empresa se dedica à definição de seus preços com base no valor do cliente e não na concorrência, melhor ela executa o processo de precificação de produtos e serviços (LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Sendo assim, os autores destacam ainda que a definição de preço baseada no valor está positivamente relacionada com a rentabilidade, independentemente do tamanho da empresa, indústria ou nacionalidade. Os autores mencionam que este achado é bastante significativo, uma vez que pequenas e médias empresas costumam utilizar uma abordagem de preços baseada na concorrência.

Desta forma, o estudo realizado pelos autores sugere que todas as empresas terão uma lucratividade maior se implementarem preços baseados em valores. Esta técnica consiste em entender e aumentar a disposição do cliente em pagar o preço definido com base no valor, comunicar este valor ao cliente e alinhar os preços com as diferentes percepções de valor em cada segmento. Com isto, busca-se compreender e influenciar a elasticidade do preço do cliente e, adicionalmente, identificar formas de abordar de forma rentável a disposição do cliente em pagar determinado preço.

Para Nagle e Holden (2003), a maioria das empresas encara a definição de preços como um conflito entre os interesses do cliente e os seus próprios, quando deveria buscar o equilíbrio entre a satisfação do cliente e a necessidade da empresa em cobrir seus custos e gerar lucro.

O procedimento mais comum de apreçamento está baseado na ideia de “custo-mais-adicional”, que carrega uma ideia de prudência financeira. Desta forma, produtos e serviços costumam ter seu preço definido de maneira a gerar um retorno justo sobre todos os seus custos unitários. O motivo pelo qual esta técnica pode levar a um desempenho financeiro medíocre é que custos unitários mudam de acordo com o volume produzido, devido a sua parcela variável – aquela que muda de acordo com as condições do mercado (NAGLE; HOLDEN, 2003).

Definir preços com base no custo, para Nagle e Holden (2003), é um método que conduz a preços superestimados em mercados mais fracos e preços abaixo do devido em mercados fortes – algo que não deve constituir uma estratégia prudente. Para os autores, a única maneira de garantir um apreçamento lucrativo é identificar antecipadamente o preço, para então deixá-lo determinar os custos incorridos, e não o contrário.

Ainda para Nagle e Holden (2003, p.144), “uma estratégia de apreçamento envolve o estabelecimento de objetivos e metas interfuncionais com sinergia para criar uma organização que possa produzir e capturar valor de maneira proativa”. Segundo esta abordagem, a definição de preços deve ser parte de uma estratégia de marketing baseada em valor, e estar inserida em um posicionamento competitivo de longo prazo que seja guiado pelo lucro, em vez de guiado por vendas ou participação de mercado.

Dentre os aspectos operacionais mais relevantes no ambiente das micro e pequenas empresas, Longenecker, Moore e Petty (2004) apontam a racionalização dos estoques como outro ponto importante para o sucesso de um pequeno empreendimento; seu controle eficaz contribui para o resultado financeiro e para a lucratividade da empresa.

Estoques são necessários para atender a demanda por parte dos clientes, embora sua existência incorra em custos e outras desvantagens, como a ocupação de espaço físico dentro da empresa e sua deterioração com o passar do tempo. Neste sentido, Slack et al. (2013) comentam que, embora podendo comprometer o capital de giro de uma empresa, os estoques oferecem alguma segurança em um ambiente incerto, onde uma demanda inesperada pode ocorrer.

Ferronato (2015) elenca três regras relacionadas à gestão dos estoques em uma empresa de menor porte:

- a) a menos que uma empresa esteja bastante estável financeiramente, comprar quantidades excessivas cria um risco especulativo que deve ser evitado;
- b) será sempre preciso manter um estoque mínimo de segurança; e
- c) o lote econômico de compra sinaliza para a quantidade comprada que minimiza os custos totais.

A longo prazo, manter uma operação eficiente pode trazer vantagens importantes para a empresa, em razão do conhecimento gerado internamente. Para Ferronato (2015), as competências criadas no processo produtivo permitirão responder a desafios futuros de mercado, formando a base para a competitividade de uma organização.

2.2.4 Aspectos mercadológicos

Uma empresa só poderá ter sucesso se existir um mercado que consuma seus produtos ou serviços, por isso a análise do mercado é extremamente importante antes de iniciar qualquer negócio. Uma empresa de menor porte precisa estar ciente das limitações e possíveis contribuições que advêm do tamanho e do caráter do mercado e da agressividade da concorrência (FERRONATO, 2015).

Para Nascimento e Teixeira (2012), a pequena empresa conta com algumas vantagens em relação às grandes corporações, como a proximidade com seu mercado de atuação, a flexibilidade com que consegue atuar, a rapidez na tomada de decisões e a capacidade de operar com margens reduzidas.

O vínculo da empresa com o seu mercado de atuação se dá através de suas práticas de marketing. Longenecker, Moore e Petty (2004) destacam que o marketing em pequenas empresas está vinculado diretamente à identificação dos mercados-alvo, à determinação do potencial destes mercados, e à preparação, comunicação e satisfação plena do público-alvo.

A pequena empresa brasileira tem recursos limitados para as ações de marketing e, sendo dirigida pelo proprietário, costuma atuar em mercados marginais ou pequenos segmentos de mercado. Estas empresas tendem a estabelecer objetivos de curto prazo, focar nas ações cotidianas e preferir um planejamento de marketing mais simples e intuitivo, nos casos em que utilizam o planejamento como uma ferramenta de gestão (NASCIMENTO; TEIXEIRA, 2012).

Ferronato (2015) menciona inúmeras atividades realizadas pelo gestor do pequeno negócio que, dentre outras, estão vinculadas ao marketing:

- a) a quantidade de produtos a serem fabricados;
- b) o preço de venda;
- c) as margens de lucro praticadas;
- d) a localização do pequeno negócio;
- e) a embalagem, o rótulo, o nome e a marca dos produtos;
- f) o *mix* promocional de vendas; e
- g) a mensagem a ser transmitida pela propaganda.

Ainda sob a perspectiva dos pequenos negócios, Ferronato (2015) menciona que as atividades de marketing são voltadas para a comunicação persuasiva, fundamental para que os pequenos negócios sobrevivam. Segundo o autor, o marketing pode ser utilizado para

promover tanto os produtos da pequena empresa, quanto sua própria imagem, sendo uma parte vital das relações públicas.

Para Biagio e Batocchio (2012), um bom plano de marketing deve conter os seguintes elementos:

- a) a forma que a empresa utilizará para que seus produtos ou serviços tornem-se conhecidos pelos clientes;
- b) a forma como a empresa despertará em seus clientes a necessidade de adquirir seus produtos ou serviços;
- c) a forma como a empresa fará para que os consumidores lembrem-se da sua marca no momento da compra;
- d) como a empresa se comunicará com seus consumidores; e
- e) a definição da estrutura de vendas e distribuição dos produtos ou serviços.

A empresa de menor porte necessita investir em estratégias de relacionamento com clientes, que envolve esforços de marketing para atrair, manter e desenvolver relações de longo prazo com os clientes-alvo. Uma vez que a construção de relacionamentos com clientes é favorecida pela proximidade física entre a pequena empresa e o mercado local, é possível que se desenvolva um relacionamento de longo prazo sustentável, fundamentado na satisfação e na lealdade dos clientes (LORENÇO; SETTE, 2013).

Neste contexto, Nascimento e Teixeira (2012), apontam alguns desafios relevantes para a gestão de marketing na empresa de pequeno porte:

- a) o proprietário é geralmente generalista e não tem formação ou experiência na área de marketing;
- b) a tomada de decisões ocorre com pouco conhecimento sobre o mercado, a concorrência e os clientes; e
- c) as estratégias de marketing precisam considerar as características da pequena empresa brasileira, incluindo a limitação de recursos, a cultura organizacional e o perfil do proprietário-gerente.

2.3 PEQUENOS NEGÓCIOS NO BRASIL

Os empreendimentos com maior relevância no início do século XX eram basicamente agrícolas, excetuando-se empresas europeias no ramo da mineração, tecelagem e transporte marítimo. A acentuada urbanização ocorrida até 1930 causou uma rápida

industrialização, principalmente na fabricação de produtos para segmentos como energia elétrica, telefonia e autopeças (SOIFER, 2002).

Em complemento, o autor comenta que as grandes empresas organizadas na época incentivaram a criação de pequenos negócios locais para instalação e manutenção de seus produtos, fornecendo apoio financeiro e treinamento especializado. Eram pequenas empresas que, com o passar do tempo, fundaram suas próprias fábricas e aperfeiçoaram o processo produtivo, permitindo que se tornassem sérios concorrentes em suas regiões.

Para Julien (2013), os pequenos negócios constituem a única fonte de emprego e de renovação da economia para várias regiões:

Regiões para as quais os grandes investimentos estão fora de seu alcance ou requerem recursos em demasia. Para os países em desenvolvimento, o empresariado local e as pequenas e médias empresas (formais ou informais) são resposta às carências resultantes de grandes investimentos voltados somente para exportações ou às empresas públicas, estas sempre às voltas com pesada burocracia. E são capazes de criar um tecido econômico de base favorecendo a multiplicação de intercâmbios e, desse modo, a decolagem da economia (JULIEN, 2013, p. 35).

Para Soifer (2002), a rápida urbanização, assim como o aumento populacional causado pela melhoria nas condições de saúde e alimentação, foi determinante para a proliferação de pequenos empresários, que passaram a desempenhar um importante papel nas inúmeras modificações sociais.

A urbanização que caracterizou o início do século XX trouxe maior mobilidade geográfica. No Brasil, os processos de imigração e migração trouxeram grandes quantidades de aprendizes, artesãos e mestres para os subúrbios pobres das grandes cidades. Estas organizações informais começaram a empregar membros da família, vizinhos e outras pessoas sem qualificação, que eram treinadas pessoalmente pelos proprietários (SOIFER, 2002).

Segundo Soifer (2002), o Brasil passou a se destacar como produtor de açúcar, pau-brasil, café, algodão, cacau, pimenta, borracha e outros produtos tropicais demandados pelas afluentes classes médias da Europa e da América do Norte. A expansão rápida da incipiente agricultura brasileira gerou um segmento mais exigente, acompanhando o surgimento de uma indústria mais modernizada. Pequenos negócios surgiram para atender a demanda por roupas de linho, chapéus, enlatados e artigos de porcelana.

Acompanhando o processo acelerado de industrialização, a legislação comercial e fiscal brasileira começou a ser construída, gerando demanda para outro tipo de pequeno

empresário: o prestador de serviço. Surgiram os especialistas em contabilidade, em legislação tributária e trabalhista, em exportações, dentre outros.

A explosão industrial ocorrida no Brasil nos anos 1950 a 1970 atraiu empresas multinacionais como grandes estaleiros, montadoras de caminhões e de tratores e fabricantes de aparelhos telefônicos. Esse movimento garantiu espaço para o desenvolvimento de pequenos negócios de materiais de construção, transportadoras, despachantes, escritórios de engenharia e uma infinidade de empresas de comércio e serviços (SOIFER, 2002).

Pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2003), mostram que a redução no ritmo de crescimento da economia brasileira na década de 1980 resultou em um maior nível de desemprego. Neste contexto, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão de obra excedente, e surgiram as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas.

Uma importante contribuição das micro e pequenas empresas no crescimento e desenvolvimento do país é a de servirem de “colchão” amortecedor do desemprego. Constituem uma alternativa de ocupação para uma pequena parcela da população que tem condição de desenvolver seu próprio negócio, e em uma alternativa de emprego formal ou informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2003, p. 15).

Micro e pequenas empresas exercem um papel socioeconômico relevante e inquestionável. O SEBRAE publicou em dezembro de 2017 alguns dados estatísticos que demonstram a importância da atuação dos pequenos negócios no Brasil, sumarizados na Tabela 1.

Tabela 1: Participação dos pequenos negócios na economia brasileira

Participação dos pequenos negócios no(a):	Ano	Participação (%)	Fonte
PIB brasileiro	2011	27,0	SEBRAE/FGV
Número de empresas exportadoras	2016	38,0	FUNCEX
Valor das exportações	2016	0,5	FUNCEX
Massa de salários das empresas	2015	44,1	RAIS
Total de empregos formais	2015	54,0	RAIS
Total de empresas privadas	2015	98,5	SEBRAE

Fonte: SEBRAE (2017b), adaptada pela autora.

A Tabela 2 apresenta informações adicionais sobre a participação das empresas de micro e pequeno portes na economia brasileira.

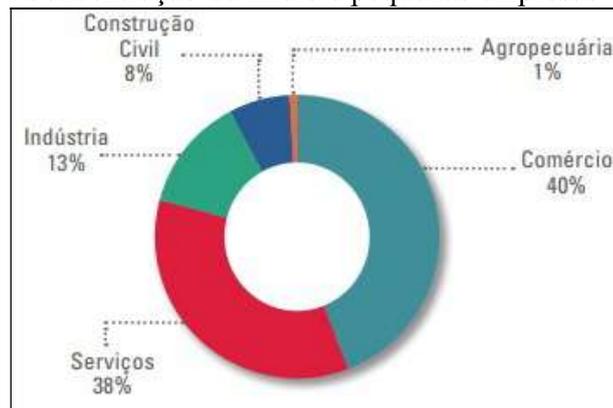
Tabela 2: Dados adicionais sobre os pequenos negócios brasileiros

Outros dados sobre os pequenos negócios	Ano	Total	Fonte
Potenciais empresários com negócio	2015	11,6 milhões	PNAD CONTÍNUA
Empregados com carteira assinada	2015	17,1 milhões	RAIS
Remuneração média real	2015	R\$ 1.680,05	RAIS
Massa de salário real dos empregados	2015	R\$ 28,4 bilhões	RAIS
Número de empresas exportadoras	2016	8,25 mil	FUNCEX
Valor total das exportações (FOB)	2016	US\$ 997,7 milhões	FUNCEX
Valor médio exportado (FOB)	2016	US\$ 121 mil	FUNCEX

Fonte: SEBRAE (2017b), adaptado pela autora.

A forma de organização em micro e pequenos empreendimentos está presente em todos os setores da economia brasileira, como pode-se observar através da Figura 1.

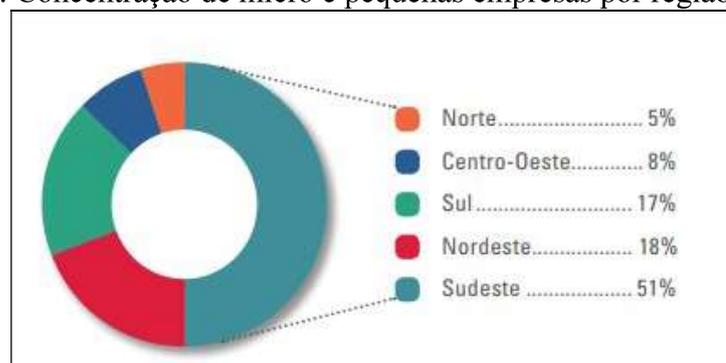
Figura 1: Concentração de micro e pequenas empresas brasileiras



Fonte: SEBRAE (2017b), com base em dados da Receita Federal do Brasil.

Também pode-se visualizar a concentração das micro e pequenas empresas nas regiões brasileiras, conforme demonstra a Figura 2.

Figura 2: Concentração de micro e pequenas empresas por região brasileira



Fonte: SEBRAE (2017b), com base em dados da Receita Federal do Brasil.

O IBGE (2003) menciona algumas características principais de micro e pequenas empresas:

- a) baixa intensidade de capital;
- b) altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- c) forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios;
- d) poder decisório centralizado;
- e) estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- f) registros contábeis pouco adequados;
- g) contratação direta de mão de obra;
- h) utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada;
- i) baixo investimento em inovação tecnológica;
- j) maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;
- k) relação de complementariedade e subordinação com as empresas de grande porte.

Grapeggia et al. (2011) mencionam um estudo que apontou a importância do tratamento dispensado aos pequenos negócios no crescimento econômico, assim como no desenvolvimento social. Segundo os autores, elas contribuem para:

- a) o aumento dos recursos;
- b) a promoção da inclusão social;
- c) a possibilidade de desconcentração da renda;
- d) a ampliação das oportunidades aos setores pouco intensivos de capital e tecnologia e intensivos em mão de obra, insumos e matérias-primas locais;
- e) a causa de menos impactos ambientais, culturais e socioeconômicos;
- f) a formação de empreendedores, executivos e lideranças empresariais e sociais.

Assim, percebe-se que as empresas de micro e pequeno porte, além de cumprir sua função social na geração de renda e de postos de trabalho, estimulam o empreendedorismo e as inovações tecnológicas, promovendo o desenvolvimento de sua região de atuação. Por isso a importância de existirem políticas de incentivos à sua criação e à manutenção de suas atividades.

2.3.1 Políticas de incentivo às micro e pequenas empresas brasileiras e base legal

Com o surgimento de empresas brasileiras de menor porte na década de 1980, políticas de incentivo à sua atuação foram sendo criadas e aperfeiçoadas nos anos que se seguiram.

O primeiro Estatuto da Microempresa foi criado através da já extinta Lei nº 7.256 de 1984, que garantia em seu artigo 1º o tratamento diferenciado, simplificado e favorecido nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, creditício e de desenvolvimento empresarial às microempresas (BRASIL, 1984).

O capítulo de Ordem Econômica da Constituição Federal de 1988, em seu artigo 179, ratifica o tratamento diferenciado mencionado na Lei nº 7.256 de 1984 dado às microempresas, e abrange ainda as empresas de pequeno porte (BRASIL, 1988).

O Estatuto da Microempresa, criado em 1984, foi substituído em 1999 pelo Estatuto da Microempresa e Empresa de Pequeno Porte através da Lei nº 9.841. As legislações anteriores foram revogadas quando da emissão da Lei Complementar nº 123 em 2006, que corroborou o tratamento diferenciado concedido às empresas de micro e pequeno porte.

Um importante passo para o desenvolvimento das atividades empresárias de micro e pequenas estruturas foi a transformação, em 1990, do Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE), criado em 1972, em Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2017a).

O SEBRAE está sediado em Brasília e conta com pontos de atendimento em todos os estados brasileiros. Atua junto aos micro e pequenos empresários através de prestação de informações, consultoria, cursos, publicações e premiações de empresas (SEBRAE, 2017a).

Em relação aos aspectos tributários, o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições da Microempresa e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), foi criado em 1996 através da Lei nº 9.317 – revogada em 2006 com a criação do Simples Nacional (BRASIL, 1996; BRASIL, 2006).

O instrumento de arrecadação simplificada foi substituído pelo Simples Nacional, criado pela Lei Complementar nº 123 de 2006 com o objetivo de ser um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos. Abrange a participação da União, do Distrito Federal e dos municípios brasileiros (BRASIL, 2006).

Adicionalmente, a atuação das micro e pequenas empresas ganhou força através do associativismo, que promoveu seu fortalecimento principalmente através do estabelecimento

do Fórum Permanente das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, com base na Lei Complementar nº 123 de 2006 (BRASIL, 2006).

O Fórum Permanente é presidido e coordenado pela Secretaria da Micro e Pequena Empresa da Presidência da República (SMPE/PR) e tem o objetivo principal de divulgar e promover o fortalecimento das micro e pequenas empresas brasileiras (SEBRAE, 2017a).

2.3.2 Critérios de classificação das micro e pequenas empresas

Não há unanimidade quanto à classificação das empresas em categorias, sendo que diferentes critérios são aplicados pela legislação em vigor, órgãos representativos do setor, instituições financeiras e institutos de pesquisa. A classificação normalmente é baseada no faturamento anual, no número de pessoas ocupadas ou em características organizacionais.

Para este estudo, levou-se em consideração o critério mais mencionado nas fontes pesquisadas: aquele estabelecido pela legislação federal brasileira em vigor.

A Lei Complementar nº 123 de 2006 revogou legislações anteriores e instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre seu tratamento jurídico diferenciado previsto na Constituição Federal Brasileira. Para esta Lei, os micro e pequenos negócios possuem sua classificação conforme o Quadro 2.

Quadro 2: Segmentos de pequenos negócios

Classificação	Valor do faturamento anual
Microempresa	Até R\$ 360 mil
Empresa de pequeno porte	Entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões

Fonte: Brasil. Lei Complementar nº 123 de 2006 (alterações pela Lei Complementar nº 155 de 2016).

A respectiva Lei foi modificada através de novas redações, com destaque para as alterações contidas na Lei Complementar nº 155 de 2016, que fixou os novos limites de enquadramento para os pequenos negócios, vigentes na data em que esta pesquisa foi realizada.

2.3.3 Desafios enfrentados por pequenos negócios e perspectivas dos empresários

O SEBRAE divulgou em 2017 os resultados de uma pesquisa realizada com proprietários de pequenos negócios, que teve como objetivo conhecer suas expectativas em

relação à economia brasileira e ao seu próprio negócio, assim como identificar as principais dificuldades enfrentadas.

Os resultados da pesquisa do SEBRAE (2017c) mostram que 42,9% dos entrevistados esperavam que a economia brasileira melhorasse nos próximos doze meses, enquanto 37% acreditavam que a economia iria piorar. O restante dos entrevistados acreditava que a economia brasileira ficaria estável nos próximos doze meses.

A mesma pesquisa buscou a opinião dos micro e pequenos empresários em relação à sua própria empresa. Os resultados mostram que 44,8% deles acreditava que o faturamento de sua empresa iria melhorar nos próximos doze meses.

As maiores dificuldades enfrentadas pelos empresários entrevistados na pesquisa realizada pelo SEBRAE (2017b) foram:

- a) aumento de custos, apontado por 76% dos entrevistados;
- b) pagamento de tributos, para 72% dos entrevistados;
- c) queda nas vendas, mencionada por 70% dos entrevistados; e
- d) obtenção de crédito, para 44,5% dos entrevistados.

Segundo os empresários entrevistados, os encargos trabalhistas, a complexidade da legislação trabalhista e o custo do salário mensal são os maiores entraves para a contratação de novos funcionários.

Adicionalmente, quando questionados sobre os fatores que ocasionariam a geração de mais empregos no país, apontaram a diminuição nos custos, incluindo impostos, a maior disponibilidade de crédito, a estabilização da situação política do país, o crescimento da economia, a aprovação das reformas trabalhista, tributária, previdenciária e fiscal, e a diminuição da burocracia do Estado e das instituições.

2.4 PESQUISAS ENVOLVENDO O INSUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

2.4.1 Pesquisas a nível internacional

O fracasso de uma empresa é um tema que motiva os pesquisadores, principalmente quando crises financeiras e econômicas agravam os problemas sociais de um país. Thornhill e Amit (2003) mencionam que uma das questões fundamentais na gestão estratégica e na investigação do empreendedorismo é por que algumas empresas falham e outras não.

A busca pelos fatores que impulsionaram o fracasso empresarial de pequenos negócios já foi abordada em pesquisas internacionais. Embora aparentemente não se chegou a conclusões definitivas, estas pesquisas auxiliam na compreensão do insucesso empresarial, fornecendo um importante embasamento para este estudo.

Ooghe e De Prijcker (2008) propuseram um modelo teórico em que são identificadas cinco categorias principais de causas de insolvência, considerando fatores financeiros e não financeiros:

- a) ambiente geral, onde estão contidos fatores econômicos, políticos, sociais e tecnológicos, ou questões relacionadas com o comportamento do Governo e o funcionamento dos mercados e instituições financeiras;
- b) ambiente imediato, que envolve o relacionamento com as partes interessadas, como clientes, fornecedores, concorrentes, bancos, instituições de crédito e acionistas;
- c) características de gestão ou empreendedorismo, que incluem motivação, habilidades, qualidades e outras características pessoais dos gestores;
- d) política corporativa, que abrange as estratégias adotadas sobre diferentes atividades dentro da empresa, como investimentos em inovação e tecnologia, marketing, vendas e ainda atividades rotineiras, como questões administrativas, recursos financeiros e humanos, gestão e governança corporativa; e
- e) características da empresa, como tamanho, maturidade ou tipo de indústria em que a empresa está inserida.

Ooghe e De Prijcker (2008) entrevistaram empresários na Bélgica, com o objetivo de identificar as causas para a falência de doze empresas, ocorridas no período de 2004 a 2006. As conclusões obtidas pelos autores estão contidas no Quadro 3.

Quadro 3: Causas para a falência de empresas na Bélgica

(continua)

Dimensão	Principais fatores identificados
Gestão	Competências e habilidades insuficientes, falta de motivação, características pessoais dos gestores (imprudência, excesso de otimismo, inércia, deslumbramento).
Políticas corporativas	Falta de estratégia, estratégias não condizentes com o ambiente, investimento de capital inapropriado, vendas superestimadas, insatisfação de clientes, ineficiência operacional, treinamento insuficiente.

(conclusão)

Dimensão	Principais fatores identificados
Gestão	Competências e habilidades insuficientes, falta de motivação, características pessoais dos gestores (imprudência, excesso de otimismo, inércia, deslumbramento).
Políticas corporativas	Falta de estratégia, estratégias não condizentes com o ambiente, investimento de capital inapropriado, vendas superestimadas, insatisfação de clientes, ineficiência operacional, treinamento insuficiente.
Ambiente imediato	Escassez de clientes, insatisfação e falta de confiança pelos clientes, falta de vantagens competitivas, competição com companhias estrangeiras, falta de confiança por bancos, fornecedores e acionistas, problemas com pessoal e sindicatos.
Ambiente geral	Recessão da indústria, mercado de ações frágil, altos preços de matérias-primas, legislação rigorosa.

Fonte: Ooghe e De Prijcker (2008), adaptado pela autora.

Em busca de respostas no mesmo sentido, Carter e Van Auken (2006) desenvolveram e aplicaram um questionário com o objetivo de identificar as causas que levaram as empresas localizadas no estado norte-americano de Iowa à falência.

A referida pesquisa foi baseada em trabalhos anteriores que indicavam como causas de fracasso: (i) características das empresas; (ii) acessibilidade para capital; (iii) características dos donos ou gerentes; e (iv) mercado externo. Na primeira seção do questionário, as perguntas foram direcionadas para as características das empresas, como idade do negócio, atividade, estrutura da propriedade, número de funcionários, valor total dos ativos, tamanho do mercado atendido e o uso ou não da Internet como ferramenta de comunicação. A segunda seção elencava 25 potenciais problemas empresariais relativos ao impacto da falência (para empresas falidas) ou em seus negócios (para empresas em curso normal).

As variáveis de impacto foram agrupadas em cinco categorias, identificadas em pesquisas prévias como contribuintes potenciais para o fracasso empresarial. O Quadro 4 demonstra as variáveis utilizadas na pesquisa de Carter e Van Auken (2006).

Quadro 4: Variáveis utilizadas na pesquisa de Carter e Van Auken

Categoria	Variáveis de impacto
Aspectos financeiros	Falta de dinheiro, fluxo de caixa precário, vendas inadequadas, alto custo dos empréstimos, históricos financeiros precários, despesas operacionais elevadas e tributação elevada.
Aspectos operacionais	Problemas com pessoal, estratégia de promoção ineficaz, falta de conhecimento sobre precificação, problemas com fornecedores e dificuldades com estoques.
Aspectos estratégicos	Falta de um mercado-alvo específico, falta de um plano de negócio a longo prazo, crescimento rápido, falta de habilidades gerenciais, condições competitivas difíceis e economia precária.
Disponibilidade de capital	Disponibilidade de empréstimos empresariais, disponibilidade de capital próprio para o negócio, disponibilidade de empréstimos pessoais para o negócio e garantias pessoais para empréstimos pessoais.
Outros aspectos	Regulamentações federais, fraude ou desastre e problemas pessoais.

Fonte: Carter e Van Auken (2006).

O questionário foi enviado a 300 empresas que passaram pelo processo de falência conforme registros obtidos no arquivo do tribunal de falências de Iowa, e a 400 empresas não falidas e registradas no *Small Business Development Center* (SBDC), uma entidade voltada ao desenvolvimento empresarial de pequenas empresas.

Para a compilação das respostas, os autores utilizaram os 57 questionários recebidos de empresas falidas e os 55 questionários recebidos de empresas não falidas. As hipóteses confirmadas pelos autores com base na amostra de pequenas empresas em Iowa, nos Estados Unidos, estão descritas no Quadro 5.

Quadro 5: Hipóteses levantadas na pesquisa de Carter e Van Auken

Observação	Hipótese
Observação 1	Empresas menores e mais jovens têm mais probabilidade de falir do que outras empresas.
Observação 2	Empresas de manufatura são menos prováveis de falir do que outras empresas.
Observação 3	Empresas com proprietários e administradores com pouco conhecimento são mais prováveis de falir do que outras empresas.
Observação 4	Empresas com menos acesso ao capital são mais prováveis de falir do que outras empresas.
Observação 5	Empresas que enfrentam mercados limitados ou deteriorados são mais prováveis de falir do que outras empresas.

Fonte: Carter e Van Auken (2006).

Ainda no contexto internacional, as empresas britânicas foram submetidas à análise de Barrow (1993), que investigou as principais razões para a determinação de sua falência:

- a) falta de experiência do empreendedor;
- b) falta de estratégia de marketing;
- c) avaliação demasiadamente otimista do tamanho do mercado;
- d) subestimação do tempo de alavancagem do negócio;
- e) falta de capital de giro;
- f) custo de criação da empresa muito alto;
- g) capacidade produtiva menor do que a demanda;
- h) escolha errada do ponto considerando maior volume de pessoas do que o real; e
- i) seleção e gestão de pessoas sem competência para o negócio.

Lussier e Halabi (2010) conduziram uma pesquisa no Chile para testar o modelo de previsão de sucesso versus falhas nos negócios desenvolvido por Lussier em 1995. Utilizando uma amostra de 234 empresas, onde 131 falharam em seus objetivos e 103 foram bem-sucedidas, os autores validaram o modelo composto por quinze variáveis baseadas em estudos prévios, que já havia sido testado com resultados significativos nos Estados Unidos em 1995 e na Croácia em 2001.

O principal objetivo do modelo desenvolvido por Lussier é prever de forma confiável o sucesso ou a falha de empreendimentos, tornando este instrumento robusto o suficiente para ser aplicado em diferentes países (LUSSIER; HALABI, 2010).

Segundo Lussier e Halabi (2010), o modelo de previsão de sucesso ou falha é baseado em aspectos financeiros e não-financeiros, e foi desenvolvido para ser aplicado em pequenas empresas. Foi projetado para determinar quais variáveis são mais importantes para o sucesso ou o fracasso de um empreendimento, conforme o Quadro 6.

Quadro 6: Variáveis que compõem o modelo desenvolvido por Lussier

(continua)

Variável	Hipótese
Capital	As empresas que começam a ser subcapitalizadas têm maior chance de falha do que as empresas que começam com o capital adequado.
Manutenção de registros e controle financeiro	As empresas que não mantêm registros atualizados e precisos e não usam controles financeiros adequados têm maior chance de falha do que as empresas que fazem.
Experiência na indústria	As empresas gerenciadas por pessoas sem experiências anteriores da indústria têm maiores chances de falha do que empresas gerenciadas por pessoas com experiência anterior na indústria.

(conclusão)

Variável	Hipótese
Experiência administrativa	As empresas gerenciadas por pessoas sem experiência de gerenciamento prévio têm maior chance de falha do que empresas que são gerenciadas por pessoas com experiência anterior.
Planejamento	As empresas que não desenvolvem planos de negócios específicos têm maiores chances de falha do que as empresas que fazem.
Assessoria profissional	As empresas que não utilizam consultores profissionais têm maior chance de falha do que as empresas que utilizam.
Educação	As pessoas sem qualquer educação universitária que iniciam um negócio têm maior chance de falhar do que pessoas com um ou mais anos de educação universitária.
Pessoal	As empresas que não podem atrair e reter empregados de qualidade têm maior chance de falha do que as empresas que podem.
Cronograma de produtos e serviços	As empresas que selecionam produtos ou serviços que são muito novos ou muito antigos têm maior chance de falha do que as empresas que selecionam produtos ou serviços que estão no estágio de crescimento.
Cronograma econômico	As empresas que começam durante uma recessão têm maior chance de falhar do que as empresas que começam durante os períodos de expansão.
Idade	As pessoas mais jovens que iniciam um negócio têm maior chance de falhar do que as pessoas mais maduras iniciando um negócio.
Sócios	Os negócios iniciados por uma pessoa têm maior chance de falha do que uma empresa iniciada por mais de uma pessoa.
Família	Os donos de empresas cujos pais não possuíam uma empresa têm maior chance de falha do que os proprietários cujos pais possuíam um negócio.
Minorias	As minorias têm maior chance de falha do que as não-minorias.
Marketing	Os donos de empresas sem habilidades de marketing têm maior chance de falha do que os proprietários com habilidades de marketing.

Fonte: Lussier e Halabi (2010), adaptado pela autora.

Com base no estudo de Lussier e Halabi (2010), concluiu-se que o modelo de Lussier para identificar fatores de sucesso e fracasso em pequenas empresas foi validado com diferenças não significativas nos três países estudados: Estados Unidos (1995), Croácia (2001) e Chile (2010). Uma das diferenças refere-se à variável referente às minorias, que não foi utilizada na pesquisa aplicada no Chile.

2.4.2 Pesquisas a nível nacional

Pesquisas também foram conduzidas com o intuito de identificar fatores que contribuem para o insucesso de pequenos negócios no Brasil. Grapeggia et al. (2011) efetuaram uma pesquisa em Santa Catarina para perceber quais fatores foram condicionantes para o sucesso e para a mortalidade de micro e pequenas empresas neste Estado. A amostra para o estudo foi baseada nos registros de empresas na Junta Comercial no período de 2000 a 2004.

A pesquisa de Grapeggia et al. (2011) foi baseada em fatores internos e externos à organização. Os fatores internos foram considerados aqueles sobre os quais o empreendedor tem domínio, intervém diretamente e pode modificar. Estes fatores foram agrupados em subsistemas empresariais clássicos: direção e gestão; produção; pessoas; finanças; e comercial.

Os fatores externos à organização considerados na pesquisa de Grapeggia et al. (2011) foram: políticos (restrições legais, instabilidade política e estabilidade de moeda corrente); forças de mercado (estrutura organizacional, tecnologia, barreiras de entrada, tamanho de mercado e população demográfica); recursos (disponibilidade de capital investido, mercado de trabalho, infraestrutura de transporte e tecnologia complementar).

Os dados coletados pela pesquisa de Grapeggia et al. (2011) mostraram quais fatores são considerados mais relevantes para o sucesso de um empreendimento e que, em caso de fragilidade, podem ocasionar seu declínio. Dentre estes fatores, aqueles que se relacionam com o ambiente interno da empresa foram:

- a) conhecimento do mercado;
- b) instrumentos de controle administrativo;
- c) habilidade com situações novas;
- d) preço; e
- e) gestão de capital de giro.

Os fatores externos identificados por Grapeggia et al. (2011) que, caso apresentem fragilidade, podem comprometer o sucesso de um empreendimento foram:

- a) acesso a financiamento;
- b) concorrência;
- c) financiamento das vendas e das compras;
- d) redução de mercado;

- e) compra de matéria-prima; e
- f) conhecimento da legislação.

A mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo foi o objeto de estudo de Ferreira et al. (2012). Os autores efetuaram uma pesquisa junto aos sócios, gerentes ou pessoas que estiveram diretamente ligadas à gestão de empresas que encerraram suas atividades com até três anos de operação, para que se obtivesse uma visão sobre os motivos do encerramento. Através do estudo, os autores concluíram que os elementos preponderantes para o fracasso das empresas estudadas estão ligados à fatores estratégicos, o que contraria o senso comum de que a principal causa de insucesso empresarial está relacionada a fatores financeiros.

Com base nos resultados alcançados pela pesquisa, Ferreira et al. (2012) concluíram que os principais fatores associados com a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas localizadas na cidade de São Paulo foram:

- a) ausência de planejamento ou plano de negócios;
- b) falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços;
- c) dificuldade em conquistar e manter clientes;
- d) nível elevado de concorrência;
- e) baixo nível de escolaridade do empreendedor; e
- f) competência gerencial diminuta.

Pesquisa semelhante foi realizada por Nascimento et al. (2013), com o objetivo de identificar os fatores que impactaram na mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis, porém sob a ótica dos contadores que atuam na região.

Para tanto, questionários semiestruturados foram aplicados junto a uma amostra de 141 escritórios contábeis atuantes na região metropolitana de Florianópolis em 2011. As hipóteses validadas na pesquisa concluíram que os principais fatores foram:

- a) falta de capital de giro;
- b) falta de competência gerencial;
- c) falta de planejamento estratégico;
- d) falta de conhecimento do mercado;
- e) inexistência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição;
- f) baixa manutenção de mão de obra qualificada;
- g) dificuldades de acesso ao crédito; e

h) inexistência de um plano de negócios.

Com o intuito de identificar os fatores determinantes para a sobrevivência ou a mortalidade de negócios, o SEBRAE realizou uma pesquisa junto a 2.006 empresas criadas nos anos de 2011 e 2012. Ligações telefônicas foram realizadas no período de julho e agosto de 2016 junto a empresas ativas e inativas, conforme cadastro da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

Os resultados da pesquisa conduzida pelo SEBRAE (2016) apontaram situações que foram agrupadas em quatro grandes conjuntos:

- a) situação antes da abertura, que abrange a ocupação anterior do empresário, sua experiência no ramo e a motivação para abrir o negócio;
- b) planejamento adequado do negócio;
- c) qualidade da gestão do negócio; e
- d) capacitação dos sócios em gestão empresarial.

Por fim, a pesquisa de Alvarenga (2016) teve o objetivo de identificar e caracterizar as causas que contribuíram para a mortalidade de microempresas e empresas de pequeno porte no Estado do Maranhão. A pesquisa utilizou uma amostra de 3.752 empresas que encerraram suas atividades no período compreendido entre 2005 e 2011, com base no cadastro junto à Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, e foi realizada através de ligações telefônicas.

As hipóteses testadas por Alvarenga (2016) permitiram que o pesquisador chegasse nas seguintes variáveis como contribuintes para a mortalidade das empresas estudadas:

- a) empreendedores com baixa experiência em gestão empresarial;
- b) falta de experiência dos gestores no ramo de negócios;
- c) baixo nível de escolaridade dos empreendedores;
- d) dificuldades de acesso ao crédito junto a terceiros;
- e) falta de inovação dos produtos e serviços;
- f) falta de planejamento estratégico.

Algumas hipóteses foram rejeitadas, estando elas relacionadas à relação entre os sócios, à mão de obra qualificada, ao apoio jurídico e contábil e à qualidade dos produtos e serviços.

2.5 DIMENSÕES DE ANÁLISE DA PESQUISA

Após a revisão bibliográfica sobre os estudos que apontam os fatores preponderantes para o insucesso de micro e pequenos empreendimentos, assim como as características destas organizações, foi possível elaborar o Quadro 7.

Quadro 7: Principais fatores para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte
(continua)

Fator de impacto	Situações identificadas	Fonte da pesquisa
Aspectos financeiros	Falta de capital de giro, fluxos de caixa inadequados, alto custo de empréstimos, despesas operacionais elevadas, tributação elevada, difícil acesso a financiamentos empresariais, utilização de empréstimos pessoais para o negócio, investimento de capital inapropriado, capitalização subavaliada.	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016).
Aspectos estratégicos	Falta de um plano de negócio a longo prazo, falta de estratégia ou estratégia inadequada, inexistência de vantagens estratégicas, lançamento de produtos ou serviços no momento inadequado, gestores sem habilidades gerenciais, falta de motivação, imprudência, excesso de otimismo, inércia, deslumbramento, falta de experiência anterior no ramo de negócios, falta de utilização de assessoria profissional, sócios com baixa idade, sócios cujos pais não foram donos de empresas, sócios pertencentes a minorias sociais, nível de educação baixo.	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); SEBRAE (2016); Alvarenga (2016).
Aspectos operacionais	Falta de conhecimento sobre precificação, problemas com fornecedores, dificuldades com estoques, ineficiência da operação, problemas com sindicatos, falta de inovação, vendas inadequadas, baixo desempenho dos produtos e serviços, falta de retenção de pessoal.	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016).

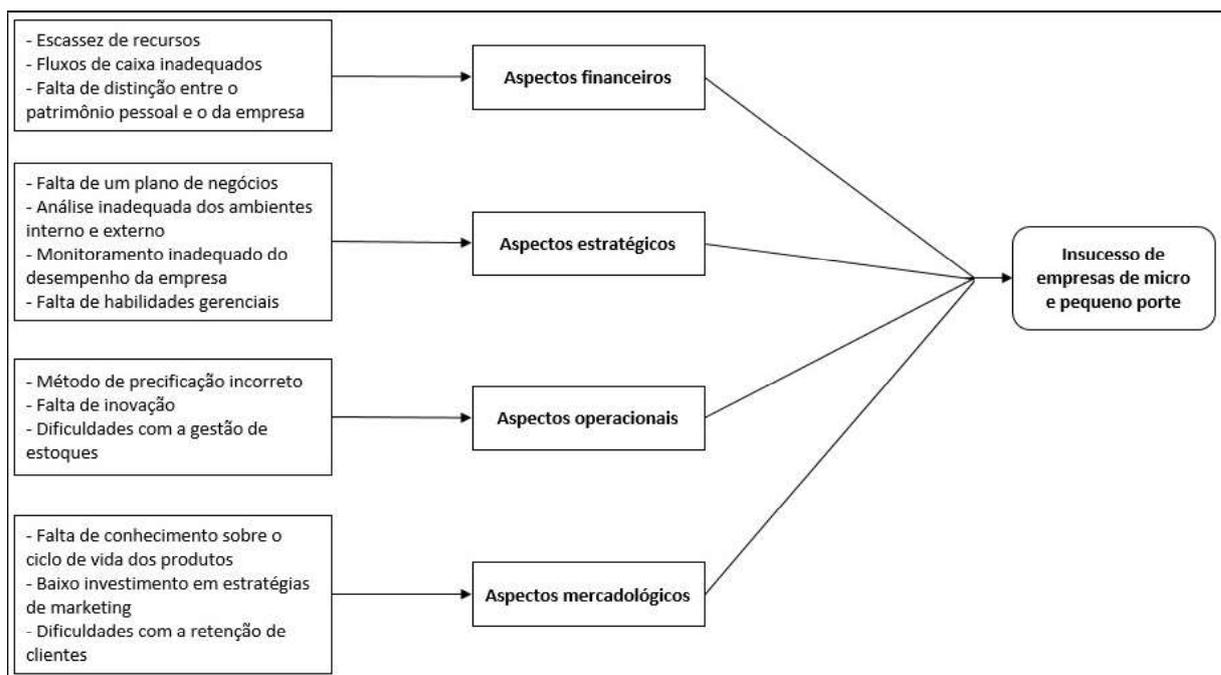
(conclusão)

Fator de impacto	Situações identificadas	Fonte da pesquisa
Aspectos mercadológicos	Falta de um mercado alvo específico, estratégia de promoção ineficaz, condições competitivas difíceis, vendas superestimadas, escassez de clientes, falta de confiança por parte dos clientes, falta de conhecimento do mercado; inexistência de políticas de produtos, propaganda e distribuição.	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013).
Outros aspectos	Regulamentações, fraude ou desastre, problemas pessoais, economia precária, mercado de ações frágil, início da empresa em período de recessão.	Lussier e Halabi (2010); Ferreira et al. (2012).

Fonte: Elaborado pela autora.

Os elementos mais relevantes identificados nas pesquisas sobre as causas de insucesso de pequenos negócios, contidos no Quadro 7, foram utilizados como dimensões de análise para a elaboração do roteiro de questões aplicado nas entrevistas semiestruturadas junto aos especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica de empresas de micro e pequeno porte, conforme demonstrado na Figura 3.

Figura 3: Dimensões de análise do insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha



Fonte: Elaborada pela autora.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este estudo teve o objetivo de identificar quais foram os fatores críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte da Serra Gaúcha, delimitando-se a pesquisa no setor metalmeccânico. Para tanto, o estudo foi conduzido através de uma pesquisa qualitativa genérica, com caráter exploratório, utilizando de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Os procedimentos metodológicos que norteiam uma pesquisa são fundamentais para a resolução dos problemas propostos, e estão descritos nesta sessão.

Quanto aos procedimentos utilizados, Vergara (2014) cita como principais procedimentos a pesquisa bibliográfica, a pesquisa documental e o estudo de caso. Segundo a autora, a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em livros, revistas, jornais e outras fontes; a investigação documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e/ou privados de qualquer natureza, ou ainda com base em pessoas, registros, anais, entre outros. E o estudo de caso é limitado a uma ou poucas unidades, entendidas como empresas, pessoas, sociedades ou outros, e tem caráter de profundidade e detalhamento.

Quanto aos meios de investigação, este trabalho está fundamentado em uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, uma vez que não possui todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso, descrito por Cooper e Schindler (2016) como a análise do contexto que envolve as inter-relações de poucos fatos ou situações. Os autores destacam que a ênfase para detalhes, obtidos de múltiplas fontes, produz informações de grande valor para a solução de problemas e a formulação de estratégias.

Enquanto o estudo de caso é desenhado a partir do estudo de um fenômeno, sendo possível a compreensão sobre o mesmo (COOPER; SCHINDLER, 2016), a pesquisa qualitativa genérica resulta na identificação de categorias, fatores, variáveis e temas (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Para Silva, Godoi e Bandeira-de-Mello (2006, p. 104), a pesquisa qualitativa genérica é caracterizada como sendo aquela que “busca descobrir um fenômeno, um processo, ou a perspectiva de visão de mundo das pessoas envolvidas”, sendo que os dados são

coletados através de entrevistas, observações e análise documental.

Sob o ponto de vista dos objetivos a atingir, Vergara (2014) classifica a pesquisa como exploratória, descritiva e explicativa. A autora define a pesquisa exploratória como aquela realizada em área na qual há pouco conhecimento acumulado e sistematizado. A pesquisa descritiva é aquela que expõe características de determinada população ou fenômeno, enquanto a pesquisa explicativa visa esclarecer quais fatores contribuem, de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa se caracteriza como exploratória, já que busca proporcionar maior familiaridade com o problema de pesquisa. Para Cooper e Schindler (2016), a pesquisa exploratória é particularmente útil quando os pesquisadores não têm uma ideia clara dos problemas que serão enfrentados durante o estudo. Através deste método, os pesquisadores desenvolvem conceitos de forma mais clara, estabelecem prioridades, desenvolvem definições operacionais e melhoram o planejamento final da pesquisa.

Uma pesquisa ainda pode ser, quanto a sua abordagem, qualitativa ou quantitativa. Enquanto a pesquisa quantitativa envolve números e utiliza modelos estatísticos para explicar os dados, através da pesquisa qualitativa é possível obter um maior conhecimento sobre determinado assunto ou problema em foco, favorecendo o entendimento de conceitos e auxiliando na geração de informações para pesquisas específicas, já que lida com interpretações do contexto (BAUER; GASKELL, 2011).

Segundo Gibbs (2009), na pesquisa qualitativa há uma forte ênfase na exploração da natureza de um determinado fenômeno. Utiliza-se de uma descrição detalhada que contribui para a compreensão e eventual análise do contexto estudado.

A abordagem utilizada nesta pesquisa é a qualitativa, já que oportuniza e estimula a criação de conceitos e produção teórica, possibilitando ao pesquisador compreender os motivos que ocasionaram o insucesso das empresas que foram objeto deste estudo.

3.2 TÉCNICAS DE PESQUISA

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade e questionário auto preenchível, ambos com o mesmo roteiro semiestruturado. O principal objetivo da entrevista qualitativa, segundo Bauer e Gaskell (2011), é uma compreensão detalhada das crenças, atitudes, valores e motivações que se relacionam com o comportamento das pessoas em contextos sociais específicos.

A entrevista individual em profundidade é amplamente utilizada na pesquisa com abordagem qualitativa, segundo Flick (2009). O autor menciona que os pesquisadores, através desta técnica, precisam implementar estratégias indutivas, levantando e identificando informações que possam se traduzir em “conceitos sensibilizantes” para que se construa uma abordagem de pesquisa mais consistente.

Flick (2009) cita que outro objetivo da entrevista semiestrutura é revelar o conhecimento existente de modo a poder expressá-lo na forma de respostas, tornando acessível à interpretação. Esta técnica permite ao pesquisador a oportunidade de aprofundar o entendimento acerca do assunto pesquisado, já que seu envolvimento com os entrevistados é significativo.

Hair Jr. et al. (2005) afirmam que nas entrevistas semiestruturadas o pesquisador pode exercer sua iniciativa no acompanhamento da resposta a uma pergunta. Pode fazer perguntas relacionadas que não foram previamente imaginadas e que não estavam originalmente incluídas no roteiro da entrevista. Segundo os autores, esta abordagem pode resultar no surgimento de informações inesperadas e reveladoras, melhorando as descobertas.

Para Flick (2009), na abordagem junto a especialistas há um menor interesse no entrevistado enquanto pessoa, já que o foco está em seu conhecimento sobre um determinado campo de atividade.

O roteiro semiestruturado que serviu de base para as entrevistas e para o preenchimento do questionário foi baseado nos aspectos críticos para o desempenho das empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha, e buscaram identificar os fatores que contribuem para seu insucesso, levando em consideração o ponto de vista de especialistas nas empresas com estas características. Para tanto, abordaram aspectos relacionados a quatro dimensões de análise: financeira, estratégica, operacional e mercadológica.

Através da realização da pesquisa, buscou-se valorizar o conhecimento e a percepção dos entrevistados acerca do problema proposto. Assim, embora a estrutura do roteiro de perguntas não fosse rígida, foi utilizado um guia básico de questões, a fim de melhor conduzir a investigação.

3.3 AMBIÊNCIA DA PESQUISA

Este estudo foi ambientado no segmento metalmeccânico da Serra Gaúcha, sendo que as entrevistas foram realizadas junto a especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica de empresas de micro e pequeno porte deste setor de atuação.

A região da Serra Gaúcha destaca-se dentro do segmento metalmeccânico pela fabricação de ônibus, caminhões, cabines, carrocerias e reboques, evidenciando sua especialização dentro da indústria gaúcha e afirmando sua forte influência no país. (CONCEIÇÃO; COSTA, 2015).

Segundo Conceição e Costa (2015), a aglomeração industrial da Serra Gaúcha acompanhou o processo de desenvolvimento desta região, que foi basicamente povoada por imigrantes italianos a partir de 1875. Esta região constitui hoje um importante polo industrial do Rio Grande do Sul, e seu início foi facilitado pela existência de um conjunto prévio de atividades industriais, que remonta aos primórdios da colonização italiana na região.

Os imigrantes italianos que se instalaram na região da Serra Gaúcha geraram uma demanda por bens de consumo, bens de capital e serviços, para suprir suas necessidades pessoais e produtivas. Adicionalmente, a geografia acidentada, a carência de infraestrutura adequada de transportes e a distância em relação aos principais centros urbanos do Estado colocava a região da Serra Gaúcha em um relativo isolamento (BREITBACH, 2007). Desta forma, novas atividades comerciais, industriais e de serviços diversificaram a matriz produtiva da região, propelindo seu crescimento econômico (BREITBACH, 2005).

A existência de atividades industriais que se desenvolveram nesse processo atuou como facilitadora para a implantação de empresas do segmento automotivo na Serra Gaúcha, uma vez que vieram a se beneficiar dos conhecimentos e da capacitação dos trabalhadores, bem como da existência de bens de capital, sobretudo na produção metalmeccânica e de produtos de madeira, que eram passíveis de adaptação à indústria automotiva (CONCEIÇÃO; COSTA, 2015).

Para Tonet e Tonet (2010), o acontecimento imigratório no Rio Grande do Sul teve características próprias, que constituíram acentuadas diferenças em comparação ao ocorrido nas outras regiões brasileiras. O isolamento inicial das colônias, que eram agrupadas entre si por cerca de três gerações, desenvolveu uma significativa identidade, que mantém seus traços preservados até os dias atuais.

3.4 SELEÇÃO DOS ESPECIALISTAS

A amostragem tem como pressuposto básico a seleção de alguns elementos em uma população, para que se conclua sobre o conjunto completo de elementos sobre os quais pretende-se fazer inferências (COOPER; SCHINDLER, 2016).

Na pesquisa com abordagem qualitativa, a amostra não tem a intenção de ser estatisticamente representativa, segundo Hair Jr. et al. (2005), uma vez que o método de seleção é não probabilístico. Dessa forma, os resultados obtidos neste trabalho não podem ser utilizados para caracterizar o setor industrial como um todo.

Assim, a seleção da amostra não é intencional, sendo efetuada através de alguns critérios de julgamento, uma vez que a seleção dos elementos é realizada com finalidades específicas e determinadas, pois o pesquisador entende que estas variáveis exercem, de alguma forma, a representatividade da população-alvo em algumas características básicas (SILVA; GODOI; BANDEIRA-DE-MELLO, 2006).

Para tanto, foram entrevistados especialistas que possuem experiência no atendimento de aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e de mercado relacionados a micro e pequenas empresas do setor metalmecânico localizadas na Serra Gaúcha.

Para definir o tamanho ideal da amostra, foi utilizada a técnica de saturação de dados, descrita por Flick (2009) como o momento em que a amostragem e a integração de outros materiais não resultem em nenhum conhecimento adicional.

Por motivos de sigilo e ética, e com a finalidade de preservar a confidencialidade das informações obtidas, os nomes dos especialistas não foram divulgados, optando-se por substituí-los por números, conforme demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8: Entrevistas realizadas com os especialistas

(continua)

Especialista	Data da entrevista	Contato com o especialista
Especialista 1	14/10/2018	E-mail
Especialista 2	07/12/2018	Contato pessoal e e-mail
Especialista 3	24/01/2019	Ligação telefônica e e-mail
Especialista 4	25/01/2019	E-mail
Especialista 5	06/02/2019	Ligação telefônica e e-mail
Especialista 6	30/04/2019	E-mail
Especialista 7	06/06/2019	Ligação telefônica e e-mail
Especialista 8	09/06/2019	E-mail

(conclusão)

Especialista	Data da entrevista	Contato com o especialista
Especialista 9	01/07/2019	Entrevista presencial com duração de 1h e 29 min
Especialista 10	05/07/2019	E-mail
Especialista 11	10/07/2019	E-mail
Especialista 12	12/07/2019	E-mail

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 COLETA DE DADOS

As questões semiestruturadas que foram utilizadas na entrevista individual em profundidade foram elaboradas com base na revisão da literatura constante neste trabalho (CARTER; VAN AUKEN, 2006; OOGHE; DE PRIJCKER, 2008; LUSSIER; HALABI, 2010; GRAPEGGIA et al., 2011; FERREIRA et al., 2012; NASCIMENTO et al., 2013; SEBRAE, 2016 e ALVARENGA, 2016), e estão divididas em dois grupos:

- a) questões demográficas, que buscaram colher informações sobre os especialistas entrevistados, com foco em sua formação acadêmica e experiência profissional;
- b) questões de direcionamento, que abordaram os fatores que, na opinião dos especialistas, contribuem para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico localizadas na Serra Gaúcha. As questões que compuseram a análise estão baseadas nas seguintes dimensões: financeira, estratégica, operacional e mercadológica.

O roteiro de questões que foram utilizadas para a entrevista individual em profundidade encontra-se no Apêndice A deste trabalho e está sumarizado no Quadro 9.

Quadro 9: Roteiro de questões utilizadas nas entrevistas individuais em profundidade

(continua)

Dimensões de análise	Questões	Adaptado de:
Dimensão de análise financeira (DAF)	<p>- DAF/01: Em sua opinião, quais são os principais aspectos financeiros que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte?</p> <p>- DAF/02: Você acredita que microempresas e empresas de pequeno porte têm dificuldades na captação de financiamentos de longo prazo? Por favor, explique.</p> <p>- DAF/03: Em sua percepção, empresas de menor porte apresentam dificuldades para controlar seus fluxos de caixa? Existe uma correta formalização deste processo?</p> <p>- DAF/04: Em sua opinião, o patrimônio da empresa de micro e pequeno porte é normalmente confundido com o patrimônio de seus sócios? Por favor, explique.</p>	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016).
Dimensão de análise estratégica (DAE)	<p>- DAE/01: Em sua opinião, existe uma adequada formalização da estratégia das microempresas e empresas de pequeno porte? Conceitos como missão, visão, valores e metas são conhecidos e compartilhados entre todos os envolvidos na gestão do negócio?</p> <p>- DAE/02: Você acredita que empresas de menor porte elaboram análises de seu ambiente interno e externo, buscando identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a seu negócio?</p> <p>- DAE/03: Em sua opinião, como as empresas de micro e pequeno porte monitoram o desempenho de seus negócios?</p> <p>- DAE/04: Você acredita que a falta de habilidades gerenciais pode ocasionar dificuldades na gestão de empresas de micro e pequeno porte por parte de seus sócios?</p>	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); SEBRAE (2016); Alvarenga (2016).
Dimensão de análise operacional (DAO)	<p>- DAO/01: Você percebe alguma dificuldade no processo de precificação por parte de micro e pequenos empresários?</p> <p>- DAO/02: Como você acredita que as micro e pequenas empresas monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção?</p> <p>- DAO/03: Em sua opinião, a gestão de estoques de uma empresa de micro e pequeno porte é adequada, considerando conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem?</p>	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013); Alvarenga (2016).

(conclusão)

Dimensões de análise	Questões	Adaptado de:
Dimensão de análise mercadológica (DAM)	- DAM/01: Em sua opinião, empresas de micro e pequeno porte conhecem o ciclo de vida de seus produtos e se planejam para sua substituição? - DAM/02: Como você percebe os investimentos em marketing por parte das empresas de micro e pequeno porte? - DAM/03: De que forma você acredita que micro e pequenos empresários devem buscar a lealdade de seus clientes?	Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia et al. (2011); Ferreira et al. (2012); Nascimento et al. (2013).
Outros aspectos (OA)	- OA/01: Você acredita que existem outros aspectos que podem tornar-se críticos para o insucesso de uma empresa de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico e localizadas na Serra Gaúcha? Por favor, explique.	

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa.

Para complementar as informações coletadas nas entrevistas individuais em profundidade, foram utilizados meios auxiliares, como e-mail dos especialistas, contato telefônico, artigos publicados em jornal, periódicos e revistas locais sobre o segmento de pequenos negócios. Através da coleta de informações, elaborou-se a análise e interpretação dos dados, objetivando responder ao problema de pesquisa deste estudo.

3.6 ANÁLISE DOS DADOS

Para a análise dos dados coletados através das entrevistas individuais em profundidade, foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que para Bauer e Gaskell (2011), produz inferências replicáveis e práticas que partem dos dados do contexto. Vergara (2014) considera a análise de conteúdo um método eficaz para o tratamento de dados, já que busca identificar o que está sendo dito a respeito de determinado tema, aprofundando o entendimento acerca dos dados coletados.

A análise de conteúdo, para Bardin (2011), consiste em um conjunto de técnicas de análise das comunicações que, através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, permite a obtenção de indicadores. Estes indicadores, quantitativos ou não, permitem a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção ou recepção destas mensagens.

Com base na técnica de análise de conteúdo, as entrevistas foram submetidas à análise temática ou categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (recortes das entrevistas). O objetivo é identificar os diferentes núcleos de sentido para, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise (BARDIN, 2011).

Para a etapa inicial do processo de análise, foram definidas as seguintes macrocategorias ou dimensões de análise: dimensão financeira, dimensão estratégica, dimensão operacional e dimensão mercadológica. As subcategorias foram definidas com base no referencial teórico, que contempla o resultado de pesquisas nacionais e internacionais realizadas em ambientes de empresas de micro e pequeno porte.

O próximo capítulo apresenta a análise e a discussão dos resultados, com vistas a apresentar os aspectos mais relevantes dentre aqueles citados pelos especialistas.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados e discutidos foram obtidos através da análise de conteúdo, que se utilizou de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada. Para a categorização inicial foram definidas as seguintes dimensões de análise: financeira, estratégica, operacional e mercadológica. As dimensões de análise, assim como as categorias contidas em cada uma delas, surgiram com base no referencial teórico, incluindo as pesquisas nacionais e internacionais realizadas em ambientes semelhantes.

A análise foi realizada com o objetivo de identificar quais os fatores, segundo o ponto de vista dos especialistas entrevistados, são críticos para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

4.1 PERFIL DOS ESPECIALISTAS

4.1.1 Perfil do Especialista 1

O Especialista 1 é graduado em Ciências Contábeis e possui especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças pela Universidade de Caxias do Sul (UCS); é Mestre em Gestão e Estratégia em Negócios pela Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro (UFRRJ) e Doutor em Administração pela Universidade de Caxias do Sul em associação com a Pontifícia Universidade Católica RS (PUC RS).

É professor titular da Universidade de Caxias do Sul (UCS) e atua nas áreas de Administração e Ciências Contábeis, especialmente nas disciplinas de Contabilidade Estratégica, Contabilidade Societária, Perícia Contábil, Finanças Corporativas e Controladoria.

É proprietário de uma empresa que presta serviços de assessoria e consultoria contábil, tributária e trabalhista, especialmente para empresas de micro, pequeno e médio porte, que está localizada em Veranópolis – RS.

4.1.2 Perfil do Especialista 2

O Especialista 2 é graduado em Ciências Contábeis e possui especializações em Contabilidade Gerencial e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.

É professor titular do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Caxias do Sul (UCS), atuando principalmente nas disciplinas de Contabilidade Avançada, Orçamento Empresarial e Contabilidade Tributária.

Atuou como gestor em instituição financeira e em indústrias de grande porte do setor automotivo e metalúrgico, e atualmente é consultor em contabilidade e gestão empresarial. É criador de conteúdo para um blog que trata de assuntos de sucessão empresarial e negócios, e possui experiência em assessoria contábil e financeira em processos de gestão de crise, reestruturações societárias e avaliações para determinação de valor de negócio em reorganizações de empresas.

4.1.3 Perfil do Especialista 3

O Especialista 3 é graduado em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis pela Universidade da Região de Joinville (Univille). Possui MBA em Finanças, parceria entre a Univille/ISPG e a Penn State University – State College (Pensylvania, EUA), especialização em implantação de sistemas de controladoria e é Técnico em Processamento de Dados.

Acumula 25 anos de experiência realizando trabalhos de assessoria, consultoria e auditoria em diversas empresas, principalmente nos setores têxtil, plástico, metalmecânico, alimentício, varejista, serviços e entretenimento. Participa como membro em comitês de informática e conselhos consultivos e de administração.

É diretor de uma empresa de auditoria independente e, dentre outras atribuições, é o responsável pela área de negócios da Serra Gaúcha.

4.1.4 Perfil da Especialista 4

A Especialista 4 possui graduação em Ciências Contábeis e especialização em Auditoria Integral na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

Por doze anos fez parte de uma empresa multinacional de auditoria externa em Porto Alegre – RS e atualmente é supervisora de auditoria interna em uma instituição financeira de Boston – EUA. Possui experiência acadêmica, atuando como docente em cursos de graduação e pós-graduação na área de Ciências Contábeis.

4.1.5 Perfil do Especialista 5

O Especialista 5 possui graduação em Ciências Contábeis na Universidade de Caxias do Sul (UCS) e MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria na Fundação Getúlio Vargas (FGV).

Há 18 anos é gerente de vendas de recursos direcionados no Itaú Unibanco, atuando no segmento de pequenas e médias empresas.

4.1.6 Perfil do Especialista 6

O Especialista 6 possui 26 anos de experiência em empresas de tecnologia, sendo especialista em planejamento estratégico e diretor de uma empresa desenvolvedora de *softwares* para a gestão empresarial há mais de dez anos. É co-fundador de uma plataforma *online* para planejamento estratégico, e de uma plataforma *online* de recrutamento e seleção de pessoas com inteligência artificial.

Atua como tesoureiro do Trino Polo, que reúne empresas de diversos segmentos do setor de informática da cidade de Caxias do Sul – RS, órgãos do governo, entidades de ensino superior e entidades de classe, assim como da Aepolo, associação das empresas de tecnologia da Serra Gaúcha. É sócio de uma empresa aceleradora de *startups* na região da Serra Gaúcha.

4.1.7 Perfil da Especialista 7

A Especialista 7 é graduada em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas na Universidade de Caxias do Sul (UCS).

É sócia administradora de um escritório de assessoria contábil localizado em Farroupilha – RS, foi presidente da Câmara de Indústria, Comércio e Serviços (CIC) de Farroupilha e atualmente ocupa o cargo de vice-presidente técnica do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do Rio Grande do Sul para o biênio 2018/2019.

4.1.8 Perfil do Especialista 8

O Especialista 8 possui graduação em Ciências Contábeis, especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças e especialização em Controladoria pela Universidade de Caxias do Sul (UCS).

É sócio de uma empresa de assessoria contábil localizada em Caxias do Sul – RS e presidente do Sindicato das Empresas de Serviços Contábeis e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas da Região Serrana do Rio Grande do Sul (Sescon Serra Gaúcha) na gestão 2018/2019. É especialista em contabilidade gerencial, tecnologias de informação e soluções tributárias.

4.1.9 Perfil do Especialista 9

O Especialista 9 é graduado em Administração de Empresas pela Universidade de Caxias do Sul (UCS). É proprietário de uma indústria metalmecânica localizada em Garibaldi – RS, presidente do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico (SIMMME) de Bento Gonçalves e diretor da Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul (FIERGS).

4.1.10 Perfil do Especialista 10

O Especialista 10 é graduado em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior pela Universidade de Caxias do Sul (RS). Possui especialização em Gestão Estratégica de Vendas pelo Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG) e em Gestão de Pessoas pela Universidade Norte do Paraná (Unopar).

É empreendedor e gestor de projetos do Sebrae – RS, desempenhando a gestão de projetos coletivos de empresas nas áreas de petróleo, gás e energia, serviços automotivos, tecnologia da informação e internacionalização de empresas.

É professor na Faculdade Fátima, especialista nas áreas de projetos, inovação e estratégia.

4.1.11 Perfil da Especialista 11

A Especialista 11 é graduada em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Caxias do Sul (UCS) e possui especialização em Gestão Empresarial pela Universidade de Brasília (UnB).

Atuou no setor de marketing de empresas de grande porte e atualmente é sócia-proprietária de empresas no ramo de comunicação e material gráfico. Exerce a função de Presidente da Associação das Empresas de Pequeno Porte da Região Nordeste do RS (Microempa).

4.1.12 Perfil do Especialista 12

O Especialista 12 possui graduação, especialização e Mestrado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM).

É Diretor Administrativo em uma empresa fabricante de chavetas em Caxias do Sul – RS, Presidente da Associação Arranjo Produtivo Local Metalmeccânico e Automotivo (APL MMeA) e Diretor do Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul (SIMECS).

É membro do conselho do Comitê de Futuras Lideranças do Estado do Rio Grande do Sul, do conselho de administração da GarantiSerra, sociedade garantidora de crédito, do conselho consultivo do SESI – SENAI da Serra Gaúcha e do conselho fiscal da Fundação Autotrônica de Caxias do Sul. É professor no Centro Universitário da Serra Gaúcha (FSG).

O Quadro 10 contém as principais informações sobre os especialistas entrevistados.

Quadro 10: Resumo dos especialistas entrevistados

(continua)

Especialista	Formação	Atuação profissional
Especialista 1	Graduação em Ciências Contábeis, especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios e Doutorado em Administração.	Professor nas áreas de Administração e Ciências Contábeis, proprietário de uma empresa de assessoria e consultoria contábil localizada em Veranópolis – RS.
Especialista 2	Graduação em Ciências Contábeis e especializações em Contabilidade Gerencial e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.	Professor na área de Ciências Contábeis e consultor em contabilidade e gestão empresarial.

(continuação)

Especialista	Formação	Atuação profissional
Especialista 3	Graduação em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis, especialização em Finanças e em implantação de sistemas de controladoria, formação técnica em Processamento de Dados.	Diretor em uma empresa de auditoria independente.
Especialista 4	Graduação em Ciências Contábeis e especialização em Auditoria Integral.	Supervisora de auditoria interna no Banco Santander de Boston – EUA.
Especialista 5	Graduação em Ciências Contábeis e especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria.	Gerente de vendas de recursos direcionados no Itaú Unibanco.
Especialista 6	Superior incompleto	Diretor de uma empresa desenvolvedora de softwares para a gestão empresarial, co-fundador de plataformas <i>online</i> de planejamento estratégico e de recrutamento e seleção de pessoal, sócio de uma empresa aceleradora de <i>startups</i> .
Especialista 7	Graduação em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas.	Sócia de um escritório de assessoria contábil localizado em Farroupilha – RS, vice-presidente técnica do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do Rio Grande do Sul.
Especialista 8	Graduação em Ciências Contábeis e especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças e em Controladoria.	Sócio de uma empresa de assessoria contábil localizada em Caxias do Sul – RS e presidente do Sescon Serra Gaúcha.
Especialista 9	Graduação em Administração de Empresas.	Proprietário de uma empresa no ramo metalmeccânico localizada em Garibaldi – RS, presidente do SIMMME e diretor da FIERGS.
Especialista 10	Graduação em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior, especialização em Gestão Estratégica de Vendas e em Gestão de Pessoas.	Empreendedor, gestor de projetos do Sebrae – RS e professor nas áreas de projetos, inovação e estratégia.
Especialista 11	Graduação em Publicidade e Propaganda e especialização em Gestão Empresarial.	Sócia-proprietária de empresas no ramo da comunicação e impressão gráfica, Presidente da Microempa.

(conclusão)

Especialista	Formação	Atuação profissional
Especialista 12	Graduação, especialização e mestrado.	Diretor Administrativo de uma empresa de chavetas em Caxias do Sul – RS, Presidente da APL MMeA, Diretor do SIMECS, membro do conselho do Comitê de Futuras Lideranças do Estado do Rio Grande do Sul, do conselho de administração da GarantiSerra, do conselho consultivo do SESI – SENAI da Serra Gaúcha e do conselho fiscal da Fundação Autotrônica de Caxias do Sul.

Fonte: Elaborada pela autora, com base em dados da pesquisa.

4.2 DIMENSÃO DE ANÁLISE FINANCEIRA

Esta seção tem a intenção de demonstrar a opinião dos especialistas entrevistados quanto às dificuldades vivenciadas pelas empresas de micro e pequeno porte do segmento metalmeccânico da Serra Gaúcha, no que se refere aos aspectos financeiros de seus empreendimentos.

Os principais fatores identificados nas pesquisas já realizadas e retratadas no referencial teórico, e que serviram de apoio para a montagem do roteiro de perguntas semiestruturadas foram: escassez de recursos, fluxos de caixa inadequados e falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa.

As questões que nortearam a realização desta etapa das entrevistas foram:

- a) DAF/01: Em sua opinião, quais são os principais aspectos financeiros que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte?
- b) DAF/02: Você acredita que microempresas e empresas de pequeno porte têm dificuldades na captação de financiamentos de longo prazo? Por favor, explique.
- c) DAF/03: Em sua percepção, empresas de menor porte apresentam dificuldades para controlar seus fluxos de caixa? Existe uma correta formalização deste processo?
- d) DAF/04: Em sua opinião, o patrimônio da empresa de micro e pequeno porte é normalmente confundido com o patrimônio de seus sócios? Por favor, explique.

As principais preocupações relativas ao aspecto financeiro de uma empresa são as atividades operacionais e financeiras correntes, que envolvem eventos como a compra de matéria-prima, o pagamento de obrigações, a fabricação e a venda de produtos e a cobrança junto aos clientes (ROSS et al., 2015). Essas atividades criam sequências de fluxos de caixa de entrada e saída, normalmente incertos e não sincronizados, que afetam diretamente o capital de giro de uma empresa.

Neste contexto, para o Especialista 1, os principais aspectos que impactam na situação financeira de empresas de micro e pequeno porte estão relacionados com a falta de capital de giro, assim como a outros fatores: “sem dúvida, a falta de capital de giro, seguido de outros fatores como, por exemplo, a restrição ao acesso ao crédito bancário, a inexperiência dos gestores em gestão financeira e o descompasso do ciclo financeiro”.

A Especialista 4 aponta os seguintes aspectos financeiros como críticos para o insucesso de empresas de menor porte: “dificuldade de obtenção de crédito, taxas de juros altas e ‘confusão’ de recursos entre pessoa física e pessoa jurídica”.

Em complemento, o Especialista 6 mencionou os seguintes aspectos:

A falta de controle de fluxo de caixa e misturar as contas pessoais com as contas da empresa. Falta de um orçamento financeiro com receitas e despesas previstas para o ano e o acompanhamento do realizado. Falta de indicadores financeiros, como rentabilidade do negócio, margem, lucro geral e por produto (ESPECIALISTA 6).

Para o Especialista 10, os principais aspectos financeiros que estão presente nas situações de insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico estão relacionadas à “má administração do capital de giro e grau de dependência de médias e grandes empresas”.

A Especialista 11 contribui com sua visão sobre a gestão financeira nas micro e pequenas empresas estudadas:

O insucesso as vezes começa no próprio planejamento ou não da empresa; muitas vezes o empreendedor começou a empresa sabendo fazer bem um determinado produto, mas não sabe fazer a gestão. Entre alguns aspectos podemos citar: a falta de controles financeiros, confundir gastos pessoais com os gastos da empresa, falta de um plano de negócios alinhado com a realidade do mercado, investimentos não planejados e controles internos (ESPECIALISTA 11).

Por fim, para o Especialista 12, os principais aspectos financeiros que contribuem para o insucesso das empresas estudadas são a mistura de gastos particulares com os da

empresa, assim como a diminuição da margem de lucro para fechamento de negócios com grandes empresas, visando sua sobrevivência.

Os especialistas apontaram alguns fatores específicos que impactam na gestão financeira das empresas de micro e pequeno porte, e que se aplicam às empresas estudadas. As próximas subseções abordam cada um dos aspectos financeiros pré-determinados nesta pesquisa.

4.2.1 Escassez de recursos

Geralmente, as fontes internas cobrem a maior parte dos recursos necessários para o investimento realizado pelas empresas. O financiamento interno parece ser mais conveniente do que o financiamento externo, pois este último envolve o fornecimento de informações essenciais da empresa e garantias reais para obter a liberação dos recursos necessários, especialmente quando são de longo prazo (BREALEY; MYERS; ALLEN, 2018).

O Especialista 1 acredita que a falta de respaldo patrimonial pode dificultar a captação de empréstimos de longo prazo junto às instituições financeiras:

Atualmente as instituições financeiras analisam grupo empresarial e capacidade econômica combinada, envolvendo aspectos de empresas ligadas ou mesmo das pessoas físicas envolvidas com o negócio. Não havendo respaldo patrimonial, nem na pessoa jurídica nem na física, a restrição de crédito aumenta e a captação de financiamentos e empréstimos de longo prazo dificulta (ESPECIALISTA 1).

O Especialista 2 concorda que empresas de micro e pequeno porte têm mais dificuldades na captação de financiamentos de longo prazo:

Não conseguem cumprir com as exigências para a captação destas linhas: falta de conhecimento para a montagem de projetos; restrições cadastrais; não conseguem certidões negativas de tributos e contribuições em função de atrasos nos pagamentos de tributos, entre outras (ESPECIALISTA 2).

Para Ross et al. (2015), a utilização de capitais de terceiros exerce pressão sobre a empresa, já que o pagamento do montante principal e dos juros representa obrigações que, caso não cumpridas, podem levar a dificuldades financeiras.

Neste contexto, a Especialista 4 mencionou as altas taxas de juros praticadas pelas instituições financeiras, ao tratar-se de créditos a serem concedidos para empresas de menor porte:

Entendo que sim, pois historicamente/estatisticamente microempresas e empresas de pequeno porte não são longevas, são fechadas em seus primeiros anos de funcionamento. Com isto, as instituições financeiras preferem não tomar esse risco, e quando aceitam, as taxas de juros são bastante altas e impeditivas para as pequenas empresas (ESPECIALISTA 4).

O Especialista 5 contribuiu com o ponto de vista das instituições financeiras, com base em sua experiência como gestor neste segmento:

Em geral são atendidas por segmentos dentro das instituições financeiras que não possuem foco em repasses de BNDES para este porte de empresa e o acesso direto ao BNDES se dá em maior volume a grandes empresas em operações específicas. Além disso, estas empresas em geral são desprovidas de demonstrativos necessários ao encaminhamento destes financiamentos. Desta forma não há como ter análises aprofundadas que irão gerar segurança na concessão do crédito em longo prazo (ESPECIALISTA 5).

A falta de reinvestimento na própria empresa foi mencionada pela Especialista 4 como sendo comum nas empresas de micro e pequeno porte: “(...) muitas vezes o empresário descapitaliza a empresa em algum momento de bons negócios e lucratividade, ao invés de reinvestir no negócio ou reservar para futura época de baixa lucratividade”.

Para a Especialista 11, as empresas de menor porte enfrentam adversidades quanto tentam obter recursos junto a terceiros:

Nas micro e pequenas empresas o acesso ao crédito é mais difícil e escasso, uma das explicações é a dificuldade que os bancos possuem para análise de riscos e poder de pagamento das MPE's, assim eles emprestam pouco com altas taxas de juros, e as empresas ficam impedidas de crescer e expandir (ESPECIALISTA 11).

4.2.2 Fluxos de caixa inadequados

Pequenas empresas devem administrar seus fluxos de caixa com a mesma cautela com que administram suas receitas, despesas e lucros. Do contrário, mesmo apresentando lucros, elas podem tornar-se insolventes financeiramente (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Ao ser questionado sobre as dificuldades que empresas de micro e pequeno porte enfrentam para controlar seus fluxos de caixa, o Especialista 1 mencionou a atuação de profissionais em múltiplas tarefas, assim como dificuldades relacionadas ao controle de contas a pagar, contas a receber e movimentação de contas correntes, comuns em empresas de menor porte:

Nas empresas de pequeno porte é comum a existência de pessoas multitarefas, conjugando múltiplas funções. Eventualmente o financeiro é exercido por pessoas sobrecarregadas de outras funções ou não especialistas, o que compromete o seu resultado. Em se falando de finanças de pequenas e médias empresas, o básico consiste em um bom e eficiente sistema de controle de contas a pagar, contas a receber e movimentação de conta corrente, com conciliação pormenorizada e diária. E isto não é uma realidade. A construção de fluxo de caixa que projete disponibilidades ou faltas de caixa é ferramenta possível de ser utilizada, mas não é realidade entre as empresas (ESPECIALISTA 1).

Neste mesmo contexto, para o Especialista 2, empresas de menor porte apresentam dificuldades relacionadas ao controle de seus fluxos de caixa: “Não possuem o processo formalizado e nem contam com sistemas informatizados para o controle adequado. Falta comprometimento e conhecimento dos gestores e colaboradores para a implantação de controles financeiros adequados”.

A Especialista 4 complementa apontando que empresas de micro e pequeno porte normalmente não possuem um controle formal de seus fluxos de caixa. Por vezes, a falta de caixa faz com que tenham que recorrer a linhas de crédito com custo financeiro superior:

Sim, possuem maior dificuldade em controlar seus fluxos de caixa, não possuem um processo formalizado. Acredito que normalmente há um controle sobre o que tem a receber e a pagar, mas não se os fluxos são “casados”. E desta forma, muitas pequenas empresas acabam tendo que recorrer a linhas de capital de giro (e cheque especial), com custo financeiro bastante superior (ESPECIALISTA 4).

O descontrole dos fluxos de caixa e a inexistência da previsão para fluxos futuros foram ressaltados pelo Especialista 6: “Empresas de pequeno porte geralmente não controlam corretamente seu fluxo de caixa, não fazem conciliação bancária e não tem previsibilidade sobre necessidade de capital futuro, justamente por não terem controle e projeção do fluxo de caixa futuro”.

Para a Especialista 11, empresas de menor porte tem uma certa dificuldade em controlar adequadamente seus fluxos de caixa:

Às vezes o fluxo de caixa depende da natureza da empresa, mas é de suma importância que ele seja feito para o empresário ter uma visão financeira do presente e do futuro da mesma, onde dará uma visão mais assertiva no planejamento de investimentos e prazos, bem como medidas decisivas de cunho financeiro. O importante é ter uma organização e controle através de planilhas, *softwares* onde o empresário poderá ter uma visão do problema, se é por conta de inadimplência, projeção de caixa, estrutura de gastos, entre outros (ESPECIALISTA 11).

O Especialista 12 contribui comentando sobre a aparente desorganização dos fluxos de caixa das empresas de menor porte, assim como sobre a falta de poder de barganha em negociações financeiras:

A maioria das empresas não tem sistemas de gestão e não organiza seu fluxo adequadamente, não tem a visão do que já está comprometido e não tem poder de barganha com grandes empresas para recebimentos em prazos mais curtos, nem com o fornecedor para pagamentos com prazos mais longos (ESPECIALISTA 12).

4.2.3 Falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa

A distinção entre o patrimônio da empresa e o de seus sócios está prevista pelo Código Civil brasileiro em seu artigo 50, que trata o ato de desvio de finalidade ou confusão patrimonial como abuso de personalidade jurídica. A confusão patrimonial é discriminada como a ausência de separação entre os patrimônios, em que obrigações do sócio ou administrador são repetidamente cumpridas pela pessoa jurídica (BRASIL, 2002).

A falta de distinção entre os patrimônios da empresa e pessoal foi comentada pelo Especialista 1, que entende que existem dificuldades por parte de micro e pequenos empresários em segregar o patrimônio empresarial do patrimônio de seus sócios:

Sim, principalmente quando a empresa é de um único proprietário. Basicamente os recursos se confundem, a empresa paga obrigações dos sócios e os sócios investem seus recursos no giro dos negócios. Há pouco controle do quanto foi investido e do quanto foi resgatado. Frequentemente proprietários de empresa alegam “não receber nada da empresa”, mas quando da implantação do controle financeiro percebe-se que não há efetivamente um pagamento de salário ou distribuição de lucros, mas há sim o pagamento da empresa de todos os gastos pessoais e familiares do sócio. Em algumas situações, o pagamento das despesas pessoais do sócio que são suportadas pela empresa são maiores que a capacidade da empresa (ESPECIALISTA 1).

O Especialista 2 mencionou a confusão normalmente existente entre o patrimônio pessoal do sócio e o patrimônio das empresas de menor porte: “Existe a confusão patrimonial entre os sócios e a empresa. Pagamento de contas particulares com recursos da empresa,

retiradas de dinheiro sem prazo para devolução e sem que a empresa apresente situação financeira favorável para isso”.

O Especialista 3 ressalta que patrimônios da empresa de menor porte e de seus sócios são normalmente confundidos desde o início do empreendimento:

Sim, isto é constatado. Talvez porque muitos empresários de micro e pequeno porte já iniciam suas atividades basicamente dentro de seu próprio “quintal”, muitas vezes na sua própria casa. O crédito pessoal as vezes é confundido com o crédito que possui na pessoa jurídica (ESPECIALISTA 3).

Em complemento, a Especialista 7 mencionou que o patrimônio pessoal e o da empresa “são confundidos pelos sócios, principalmente em termos de despesas. Neste caso, muitas vezes o empresário reclama que a empresa não gera caixa suficiente, porém as despesas ou investimentos particulares estão acima do caixa gerado”.

Já para o Especialista 8, a segregação entre o patrimônio pessoal dos sócios e o da empresa está melhorando: “Isto ainda acontece. Mas tem-se observado sensível evolução neste processo, a depender de técnicas melhoradas de gestão contábil, que muito podem contribuir para a solução deste problema”.

Os aspectos financeiros mencionados pelos especialistas como sendo críticos para o segmento das empresas em foco neste estudo encontram-se no Quadro 11:

Quadro 11: Principais aspectos financeiros mencionados pelos especialistas

Categorias	Principais aspectos identificados pelos especialistas
Escassez de recursos	Restrição de acesso a créditos bancários, inexperiência e fragilidade na gestão financeira, falta de capital de giro e diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas.
Fluxos de caixa inadequados	Falta de planejamento financeiro de curto e médio prazo, descompasso no ciclo financeiro e desconhecimento sobre a necessidade de capital de giro.
Falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa	Utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios e descapitalização da empresa.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.3 DIMENSÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA

Nesta seção retrata-se a opinião dos especialistas entrevistados sobre fatores estratégicos que, em sua falta ou má utilização, contribuem para o insucesso das micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

O roteiro de perguntas semiestruturadas levou em consideração os seguintes aspectos identificados nas pesquisas anteriores mencionadas neste trabalho: falta de um plano de negócios, análise inadequada do ambiente interno e externo, monitoramento inadequado do desempenho da empresa e falta de habilidades gerenciais.

As questões que nortearam a realização desta etapa das entrevistas foram:

- a) DAE/01: Em sua opinião, existe uma adequada formalização da estratégia das microempresas e empresas de pequeno porte? Conceitos como missão, visão, valores e metas são conhecidos e compartilhados entre todos os envolvidos na gestão do negócio?
- b) DAE/02: Você acredita que empresas de menor porte elaboram análises de seu ambiente interno e externo, buscando identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a seu negócio?
- c) DAE/03: Em sua opinião, como as empresas de micro e pequeno porte monitoram o desempenho de seus negócios?
- d) DAE/04: Você acredita que a falta de habilidades gerenciais pode ocasionar dificuldades na gestão de empresas de micro e pequeno porte por parte de seus sócios?

A seguir destacam-se os principais comentários acerca dos aspectos estratégicos que serviram de base para a realização desta etapa das entrevistas.

4.3.1 Falta de um plano de negócios

Para Thompson Jr., Strickland III e Gamble (2011), os objetivos em se elaborar uma estratégia estão concentrados no crescimento da empresa, na atração e satisfação de seus clientes, em competir no mercado de modo bem-sucedido, na condução das operações e na melhoria do desempenho financeiro e de mercado.

Na pequena empresa, as estratégias resultam muito mais de relações e de interações dinâmicas do processo decisório, do que de planos formalmente elaborados (MARTIN-RIOS; ERHARDT, 2016).

O Especialista 1, ao avaliar a existência de uma adequada formalização da estratégia das empresas analisadas, considera que, embora o planejamento estratégico possa existir, é muito comum que não esteja documentado:

A maioria das pequenas e médias empresas não possuem planejamento estratégico e quando possuem o dia a dia das atividades não permite a alimentação das rotinas, reuniões e atenção que o planejamento estratégico requisita. Muito comum é o proprietário possuir planejamento estratégico “na cabeça”, sem formalização, mas com riqueza de detalhes (ESPECIALISTA 1).

Na mesma linha de pensamento, o Especialista 3 acredita que não existe adequada formalização da estratégia das empresas de micro e pequeno porte, tampouco da estruturação de seus processos:

Na sua grande maioria vejo que não. Porque o que vimos na prática é que todas as estratégias e decisões estão na cabeça de uma única pessoa, chamada de “dono”. Até porque muitas vezes o dono faz o papel de comercial e financeiro quando não também na produção. Entendo que isto talvez seja necessário num primeiro momento, mas as empresas de sucesso que nasceram pequenas e se tornaram grandes, logo perceberam a necessidade de uma visão estratégica e da estruturação de processos (ESPECIALISTA 3).

Ainda segundo o Especialista 3, algumas empresas de menor porte aplicam o plano de negócios a fim de melhor orientar seu negócio:

Existem algumas empresas que nasceram pequenas, mas que na sua retaguarda possuem uma base administrativa, seja por sua herança (a família já possuía algum tipo de negócio) ou até mesmo provocada por pessoas empreendedoras, mas conservadoras que buscam ajuda acadêmica ou de consultores antes da implantação de seu negócio. Nestes casos aplica-se o plano de negócios (ESPECIALISTA 3).

O Especialista 5 corrobora a opinião de que empresas de micro e pequeno porte têm dificuldades quando se trata de elaborar e formalizar o planejamento de seu negócio: “em sua maioria não, e muitas vezes são fadadas ao fracasso por não conhecerem e não respeitarem seus concorrentes e tampouco ter *expertise* no mercado que atuam”.

A gestão baseada no conhecimento empírico dos gestores e a falta de formalização de aspectos pertinentes ao planejamento estratégico são aspectos mencionados pelo Especialista 6 como frequente em empresas de micro e pequeno porte:

Geralmente não existe nem a definição nem a formalização da estratégia nem das diretrizes estratégicas (visão, missão, valores). Não existem indicadores e nem metas para indicadores. Não existe uma gestão por indicadores de desempenho do negócio. Geralmente a gestão é mais por *filling* do fundador (ESPECIALISTA 6).

O Especialista 6 ainda forneceu uma série de aspectos estratégicos que, em sua opinião, podem afetar o desempenho das empresas que são o foco deste estudo:

O que observo é que, geralmente o fundador da empresa vem da área produtiva, é um técnico e conhece bem sobre o processo de produzir. Então o que ele enxerga como importante é a parte fabril, ter um pavilhão, ter máquinas modernas, que sim, são importantes, mas que só fortalecer este aspecto do negócio, não vai garantir sucesso. Falta uma visão mais ampla e estratégica, de pensar o negócio como um todo. Falta muito investimento em gestão e em pessoas qualificadas para ajudá-lo na gestão do negócio nos aspectos que ele não domina. Vejo frequentemente, empresários investirem milhões em prédio e máquinas, mas não investem em treinamento de pessoas ou contratação de pessoas capacitadas que poderiam levar o negócio dele a outro patamar em termos de gestão. Até mesmo a contratação de parceiros estratégicos como um bom ERP ou um BI (*business intelligence* para análise de dados) é deixada de lado ou vista como custo e não investimento. Geralmente pagam pouco para os funcionários, mesmos os da área administrativa/financeira, gerando uma rotatividade e perda de conhecimento, que é o grande ativo hoje! Então, sem este conhecimento, a gestão fica comprometida. Processos de gestão que deveriam evoluir e melhorarem cada vez mais acabam sendo esquecidos ou não utilizados mais, gerando uma “piora” na gestão da empresa (ESPECIALISTA 6).

O Especialista 10 concorda com o fato de que micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico não formalizam adequadamente sua estratégia de negócios: “A grande maioria tem apenas as ideias de planejamento, e apenas uma minoria monitora e age no plano de ação”.

Já a Especialista 11 ressalta a importância de compartilhar a estratégia com todos os envolvidos com a empresa: “Acredito que hoje já mudou muito o perfil dos empreendedores, muitos levam em conta esses conceitos, mas nem sempre todos que fazem parte da empresa tem isso muito claro. Não é feito um trabalho amplo de disseminação dos conceitos”.

Por fim, o Especialista 12 contribui com sua opinião sobre a utilização do planejamento estratégico por empresas de menor porte, apontando que, mesmo que o

planejamento exista, é comum que não esteja formalizado ou que não seja compartilhado entre os interessados no negócio:

Há alguns anos esse movimento de formalizar conceitos e estratégias tem tomado forma, mas nem todas as empresas os possuem. Muitos consultores não instruem adequadamente sobre qual a melhor forma de entender o negócio. Quando a pequena empresa tem formalizado, muitas delas não compartilham ou revisitam esses conceitos (ESPECIALISTA 12).

4.3.2 Análise inadequada dos ambientes interno e externo

Pascuci e Alves (2018) afirmam que as metodologias aplicadas no planejamento estratégico são frequentemente disseminadas às pequenas empresas através de consultorias e órgãos de fomento, como forma de modernizar a gestão ou contribuir para a longevidade da organização. Nesta situação, se o planejamento estratégico não sofrer ajustes para atender as especificidades das pequenas empresas, nem sempre apresentará um resultado tão efetivo quanto o possível e o desejado.

A análise do ambiente interno e externo, dos riscos e das oportunidades relacionadas com a operação costuma ser conduzida pelo próprio pequeno empreendedor, muitas vezes de forma empírica. Para Jaouen e Lasch (2013), o papel do pequeno empresário no processo de formação de estratégias é pessoal e não pode ser negligenciado.

Ao serem questionados sobre a análise do ambiente interno e externo pelas empresas alvo da pesquisa, os especialistas afirmam que esta abordagem não é habitual. Para o Especialista 1, empresas de menor porte elaboram estas análises de maneira informal: “informalmente sim, mas este fator está condicionado à capacidade de percepção do proprietário e sua interação com o ambiente”.

O Especialista 2 concorda que a análise de fatores internos e externos não é comum em empresas de menor porte: “encontrei esta preocupação em apenas uma empresa, até hoje. Na grande maioria não existem estas análises estratégicas”.

Em complemento, o Especialista 8 afirma que “esta não é uma prática comum, mas temos observado que empresas de pequeno porte começam a despertar para esta necessidade, a fim de conquistar melhor competitividade”.

4.3.3 Monitoramento inadequado do desempenho da empresa

Perguntou-se ainda de que forma empresas de menor porte, com destaque para as empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, monitoram o desempenho de seus negócios. O Especialista 1 apontou que existem fragilidades no monitoramento do desempenho dos negócios de micro e pequeno porte, uma vez que os empresários não costumam utilizar indicadores de desempenho mais sofisticados:

As micro e pequenas empresas gerenciam seu sucesso pela quantidade de dinheiro disponível no caixa. Se sobra dinheiro, a empresa vai bem! Indicadores de desempenho sofisticados não encontram lugar neste estágio. Nesta fase, o fator mais importante é conhecer o ponto de equilíbrio em quantidade e valor e possuir um bom controle de custos e formação de preço de vendas. Evoluindo, a empresa evolui para análise de margens de contribuição – geral, por produto e por cliente – e análise de lucratividade. Evoluindo mais, avança para análise de rentabilidade e custos de capitais (ESPECIALISTA 1).

Já o Especialista 2 mencionou que micro e pequenos empresários têm dificuldades com a linguagem contábil e com relatórios gerenciais que podem auxiliar a gestão de seus negócios:

Poucas dão importância para as informações contábeis, talvez por não entenderem a linguagem contábil. Em muitos casos a contabilidade não espelha a realidade da empresa, por falta de documentos ou formalização de suas operações. Assim, o desempenho não é monitorado de forma sistêmica, não possibilitando a elaboração de relatórios gerenciais para auxílio da gestão (ESPECIALISTA 2).

A mensuração do desempenho de uma empresa, para Machado, Machado e Holanda (2007), tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização. Para os autores, a avaliação do desempenho é influenciada pelos objetivos e metas individuais da empresa, que estão relacionados com as fases de planejamento e execução de suas atividades.

Neste contexto, o Especialista 3 afirma que empresas de micro e pequeno porte não monitoram totalmente seus negócios, focando no controle de seu faturamento e da folha de pagamento. Não costumam fazer uso de ferramentas mais precisas, como indicadores gerenciais:

Talvez na sua totalidade não. O que tenho visto é que muitas pequenas empresas controlam ou medem seu faturamento, mesmo que gerencialmente, como também sua folha de pagamento, mas que dificilmente trazem a contabilidade para perto como ferramenta de gestão. Ferramentas mais precisas de monitoramento como indicadores de gestão dificilmente são encontrados (ESPECIALISTA 3).

Para o Especialista 8, “somente através de uma contabilidade de qualidade é possível avaliar corretamente o desempenho das empresas, e os micro e pequenos empreendedores estão despertando para esta realidade”.

Com sua experiência no setor metalmeccânico, o Especialista 9 contribui afirmando que os gestores de micro e pequenas empresas do setor focam na análise de desempenho na receita: “O faturamento com certeza eles olham, acho que é o único parâmetro que todo mundo olha”.

4.3.4 Falta de habilidades gerenciais

Para Almeida e Wernke (2018), o gestor do pequeno negócio é o responsável por minimizar o impacto dos fatores que podem levar à mortalidade precoce deste tipo de empreendimento. Sua atuação pode indicar o caminho a seguir para que se evite problemas e se aproveite melhor as oportunidades oferecidas pelo mercado.

O perfil que deveria ser encontrado nos administradores de pequenos negócios é: criatividade e inteligência como qualidades gerais, espírito empreendedor, competitividade e habilidade de liderança como características profissionais específicas, e adaptabilidade social, estabilidade emocional e velocidade de reações psicológicas como peculiaridades pessoais específicas (ALMEIDA; WERNKE, 2018).

As estratégias na pequena empresa resultam muito mais de relações e de interações dinâmicas do processo decisório, do que de planos formalmente elaborados (MARTINS-RIOS; ERHARDT, 2016).

Neste sentido, os especialistas foram questionados acerca da falta de habilidades gerenciais e nas possíveis dificuldades que este fato pode acarretar na gestão de micro e pequenos empreendimentos.

O Especialista 1 menciona que o sucesso de um empreendimento depende de uma estrutura organizacional que garanta o sucesso da empresa, e não somente do empreendedorismo em si:

Sim, o empreendedorismo por si só não é suficiente para garantir o sucesso do empreendimento. Muitos empreendedores são criativos, inovadores, às vezes até disruptivos em suas áreas, mas dependem de uma estrutura organizacional capaz de garantir o sucesso da “gestão” propriamente dita (ESPECIALISTA 1).

A Especialista 4 concorda que a falta de habilidades gerenciais pode ser um impeditivo ao sucesso de empresas de micro e pequeno porte: “Sim, e acredito que esta seja a principal razão de muitas empresas não prosperarem. Muitos empresários têm mais o tino comercial e não possuem habilidades gerenciais e financeiras”.

Adicionalmente, a Especialista 7 contribui com o entendimento sobre a dificuldade causada pela falta de habilidades gerenciais em um empreendimento de menor porte: “Habilidade gerencial é um dos maiores fatores. Gerenciar não é apenas mandar, é pensar a empresa como um todo, exige muita persistência e nem todos possuem. Muitos sabem a parte produtiva, mas não a gerencial, e neste caso cabe a nós direcionar”.

O Especialista 9, ao analisar as características do empreendedorismo na Serra Gaúcha afirma que “as empresas nasceram muito de vocação, de ser um empreendedor nato; ele (o sócio) sai de uma empresa porque ele sabia fazer determinado processo, ele conhece e começa a produzir, sendo que faltam todos os demais requisitos para ser um bom gestor”.

O Especialista 10 acrescenta que habilidades gerenciais são escassas no cotidiano das empresas em questão: “A grande maioria dos empreendedores tem habilidades técnicas voltadas aos produtos e processos, mas não gostam da gestão do negócio, acham chato”.

Em relação aos aspectos estratégicos dos empreendimentos de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, o Quadro 12 elenca os principais fatores mencionados pelos especialistas entrevistados:

Quadro 12: Principais aspectos estratégicos mencionados pelos especialistas

(continua)

Categorias	Principais aspectos identificados pelos especialistas
Falta de um plano de negócios	Plano de negócios informal, inexistência de planejamento estratégico, falta de comprometimento da gestão em disseminar a estratégia da empresa e falta de estruturação de processos e definição de responsabilidades.
Análise inadequada dos ambientes interno e externo	Falta de análise dos ambientes interno e externo, riscos avaliados de maneira empírica, falta de preparação técnica ou científica, gestão com base em tentativa e erro e falta de conhecimento sobre o mercado de atuação.

(conclusão)

Categorias	Principais aspectos identificados pelos especialistas
Monitoramento inadequado do desempenho da empresa	Sucesso medido com base no dinheiro em caixa e no faturamento, falta de controle do desempenho e informações contábeis subvalorizadas.
Falta de habilidades gerenciais	Gestores sem habilidades gerenciais e financeiras e consultorias em gestão não são contratadas.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.4 DIMENSÃO DE ANÁLISE OPERACIONAL

Os especialistas entrevistados foram questionados acerca dos fatores operacionais que podem ser críticos para causar o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Os seguintes aspectos nortearam o questionamento acerca dos aspectos operacionais dos empreendimentos estudados: método de precificação incorreto, falta de inovação e dificuldades com estoques.

Os especialistas responderam as seguintes questões nesta etapa das entrevistas:

- a) DAO/01: Você percebe alguma dificuldade no processo de precificação por parte de micro e pequenos empresários?
- b) DAO/02: Como você acredita que as micro e pequenas empresas monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção?
- c) DAO/03: Em sua opinião, a gestão de estoques de uma empresa de micro e pequeno porte é adequada, considerando conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem?

A seguir cada um dos aspectos identificados quanto à operação das empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha são analisados pelos especialistas entrevistados.

4.4.1 Método de precificação incorreto

Os preços praticados por uma empresa são considerados um elemento importante para a maximização de seu lucro e de sua rentabilidade (LARENTIS et al., 2013). Os autores mencionam que os preços muitas vezes são formados simplesmente através do repasse de custos e acréscimo de lucro, o que não é mais suficiente perante a intensa competição existente do mercado.

A decisão sobre quais preços devem ser praticados pode ser fundamental, pois preços excessivamente altos farão com que os clientes não comprem os produtos da empresa, enquanto preços subavaliados não cobrirão os custos incorridos para a produção (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Para Garrison, Noreen e Brewer (2013, p. 709), a precificação é “um delicado equilíbrio em que os benefícios de receitas mais altas por unidade são pesados contra o menor volume que resulta da cobrança de um preço mais alto”.

Dificuldades no processo de precificação são apontados pelo Especialista 1 como comuns em empreendimentos de menor porte, aliadas à falta de conhecimento profundo sobre as margens de lucro praticadas em suas vendas:

Bem é sabido que a precificação nos tempos atuais é balizada pela concorrência. No entanto, o controle sobre os custos da empresa é que determina se poderá comercializar determinado produto, se comparado ao preço aceito pelo mercado. Neste sentido, pode-se afirmar, com base na experiência de mais de vinte anos atendendo micro, pequenas e médias empresas, que os micro e pequenos não possuem conhecimento pleno sobre a margem que efetivamente praticam. Portanto, há sim dificuldade no processo de precificação (ESPECIALISTA 1).

O Especialista 2 concorda que micro e pequenos empresários percebem dificuldades no processo de precificação de suas empresas, como a falta de adequação das margens de lucro praticadas e a dificuldade na análise dos custos relacionados com os produtos vendidos:

Sim, com margens de contribuição inadequadas, que não recuperam, por vezes, os custos de vendas e impostos incidentes. Por não contarem com um sistema de custos adequado e nem de profissionais capacitados, a análise dos custos de seus produtos e mercadorias fica comprometida (ESPECIALISTA 2).

Conforme o Especialista 3, o processo de precificação em empresas de micro e pequeno porte está baseado em estimativas e não em técnicas formais:

Isto está muito presente nas pequenas empresas, a precificação baseada em estimativas e não pela técnica. A falta de sistemas integrados, apontamentos corretos, fichas técnicas de produtos são exemplos da dificuldade de precificação de algumas empresas (ESPECIALISTA 3).

Ainda sobre o processo de precificação, para o Especialista 6 existem grandes dificuldades por parte de empresas de micro e pequeno porte: “Como geralmente não sabem apurar corretamente o custo dos produtos e também não sabem utilizar o conceito de *markup*

e margem de contribuição e lucro, isso acarreta uma precificação incorreta e até perdas financeiras”.

Já para o Especialista 8, “a técnica de precificação, de forma isolada, já está relativamente bem difundida, mesmo entre os pequenos empresários”. Para este profissional, a fragilidade reside na estratégica de margem de contribuição e ponto de equilíbrio.

A Especialista 11 aponta que alguns conceitos necessários para a correta precificação de produtos não são levados em consideração por todas as empresas de micro e pequeno porte:

Muitas empresas têm essa dificuldade (precificação) por vários fatores, entre eles por seus gestores não possuírem conhecimento e capacidade técnica para formar preços, por não identificar e analisar os custos operacionais fixos e variáveis, assim não conseguem formar adequadamente o preço de venda (ESPECIALISTA 11).

Adicionalmente, o Especialista 12 ressalta a dificuldade no processo de precificação por micro e pequenos empresários: “Muitos usam como fator de precificação o custo da matéria-prima principal; muitos usam a concorrência; poucos avaliam todo o contexto”.

4.4.2 Falta de inovação

Geralmente, a inovação não está presente no cotidiano de pequenas empresas, visto que seus gestores alegam falta de tempo e de recursos humanos e financeiros para inovar. Apesar disso, empresas de menor porte podem ser mais flexíveis e ágeis diante de oportunidades (ADES, 2018). Para a autora, o gestor da pequena empresa acaba acumulando inúmeras funções e muitas vezes não consegue dedicar-se de maneira satisfatória às demandas de inovação.

Para Néto e Teixeira (2011), pequenas empresas que investem em inovação tendem a obter melhor desempenho comparado àquelas que não inovam, e geralmente são mais competitivas. Os autores mencionam alguns fatores relevantes de fomento à inovação na pequena empresa, como a iniciativa do proprietário, a demanda e as sugestões dos clientes, e a pressão da concorrência.

Questionado sobre a forma como as empresas alvo da pesquisa monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção, o Especialista 3 acredita que elas captam informações sobre novas tecnologias e novos processos de produção com base em fontes externas:

Quanto a novas tecnologias atualmente as pequenas empresas acabam recebendo as informações pelo próprio mercado, baseado principalmente na rapidez de como as informações são difundidas atualmente. Os novos processos de produção são mais difíceis pois muitas vezes quem sistematizou foi o próprio “dono”, porém tenho visto proprietários de empresas muito preocupados com esta situação e buscando sua atualização junto a feiras, fornecedores e até mesmo junto ao seu cliente (ESPECIALISTA 3).

Conforme a Especialista 4, o monitoramento e a absorção de novas tecnologias e novos processos de produção são mais lentos em empresas de menor porte, o que pode levar à necessidade de financiamentos sob altas taxas de juros:

De uma forma mais lenta que as empresas maiores, devido ao alto custo de novas tecnologias e novos processos de produção. E, em decorrência disso, empresas de pequeno porte tem que recorrer a financiamentos, o que devido às altas taxas de juros acaba sendo um dificultador também (ESPECIALISTA 4).

O Especialista 6 colabora com o entendimento de que empresas de menor porte têm dificuldades em acompanhar mudanças tecnológicas com rapidez:

Falando em termos produtivos, até ocorre melhorias em processos, maquinário mais moderno etc. Como a maioria dos gestores vem da área produtiva, investem mais nesta área do que em outras áreas da empresa. Acabam visitando feiras no Brasil e até fora do Brasil, olhando as novidades (ESPECIALISTA 6).

Adicionalmente, o Especialista 8 afirma que “muitas vezes os novos processos são identificados pela concorrência existente no mercado, porém as pequenas empresas têm mais dificuldades e menor capacidade financeira para implementar as melhorias”.

O Especialista 8 ainda comenta que, “com o advento da indústria 4.0, mesmo pequenas organizações devem estar mais atentas a processos automatizados, dedicando mais esforços na adequação de seus métodos de produção, a fim de manterem a competitividade necessária para sua subsistência”.

O Especialista 9 contribui apontando: “Acho que o único quesito que eles fazem regularmente é visitar alguma feira, que é a maneira com que eles estão absorvendo ou tendo contato com novas tecnologias”.

Em contribuição, a Especialista 11 ressalta a importância da tecnologia para as empresas de micro e pequeno porte:

Hoje a tecnologia é essencial para viabilizar as estratégias do negócio, precisa oferecer soluções e estar presente nos processos. Uma grande parte das empresas faz uso da tecnologia e sistemas de informação, algumas melhoram seus processos e aumentam sua produtividade e outras utilizam ainda de forma limitada; mas estas empresas sabem da importância de utilizar a tecnologia para que sejam mais competitivas (ESPECIALISTA 11).

4.4.3 Dificuldades com a gestão de estoques

O controle de estoques não é uma tarefa tão atraente para a gestão de uma pequena empresa, mas pode influenciar no seu sucesso ou fracasso. Compras precisam ser feitas de uma maneira eficaz, para que a empresa atenda a todos os fatores de produção, exceto a mão de obra, em quantidade e qualidade adequadas, ao melhor preço, e no momento em que são necessárias (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Em relação à gestão dos estoques das micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico e as possíveis dificuldades encontradas por elas, questionou-se os especialistas em relação à gestão dos estoques e a conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem.

Neste contexto, dificuldades como a negligência em relação ao controle de estoques são apontadas pelo Especialista 1 no que se refere ao controle de estoques por empresas de menor porte:

As micro e pequenas empresas são negligentes no controle dos seus estoques. Normalmente não há sistema; o controle é feito no olho. Quando o sistema existe, é subutilizado, servindo mais para aspectos fiscais que gerenciais e de controle. A acuracidade é baixíssima na grande maioria dos casos (ESPECIALISTA 1).

A Especialista 4 aponta que a gestão de estoques em micro e pequenas empresas tende a estar baseada no conhecimento acumulado pelo empreendedor, não levando em consideração análises mais profundas:

Acredito que os empresários acabam se estocando em demasia se o fornecedor oferece bons preços e formas de pagamento, sem levar em consideração se o estoque será usado no curto prazo e os custos de armazenagem. Mais uma vez, a gestão é empírica, sem levar em consideração os fatores primordiais de produção, vendas, custos de armazenagem, entre outros (ESPECIALISTA 4).

O Especialista 6 contribui comentando sobre as dificuldades encontradas na gestão de estoques pelas empresas de micro e pequeno porte, principalmente no que se refere ao

desconhecimento sobre a manutenção de estoques de segurança e as compras efetuadas incorretamente, o que podem causar excesso ou falta de itens de estoque:

A maioria não conhece conceitos de gestão de estoques, como estoque de segurança, cobertura de segurança, consumo médio entre outros. Em quase sua totalidade as pequenas empresas não controlam adequadamente os estoques, mesmo sendo um processo simples de soma e subtração de quantidades, o que se vê é geralmente estoques incorretos, compras incorretas (ESPECIALISTA 6).

Ainda em relação à gestão de estoques nas micro e pequenas empresas em estudo, o Especialista 10 deu sua contribuição: “Na maioria dos casos que conheço, a situação econômica obriga operar com baixo estoque, mas faltam ferramentas aplicadas, fazem com base no visual”.

Tratando-se dos aspectos operacionais, os fatores mencionados como contribuintes para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha estão contidos no Quadro 13.

Quadro 13: Principais aspectos operacionais mencionados pelos especialistas

Categorias	Principais fatores identificados pelos especialistas
Método de precificação incorreto	Preços definidos com base em estimativas ou na concorrência, desconhecimento de conceitos como margem de lucro e custos fixos e variáveis e sistema de custeio inadequado ou mal utilizado.
Falta de inovação	Novas tecnologias e novos processos de produção baseados nas práticas dos grandes concorrentes, parque fabril antigo ou obsoleto, alto custo para obter novas tecnologias e novos processos e busca por novas tecnologias motivada pela dificuldade em atender a demanda.
Dificuldades com a gestão de estoques	Sistemas de controle de estoques falhos, estoques em demasia, baixa acuracidade no controle físico dos estoques, desconhecimento sobre conceitos como estoque de segurança e ponto de equilíbrio, e custos de armazenagem não são calculados.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.5 DIMENSÃO DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA

Os fatores relacionados ao mercado e que afetam o sucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha foram abordados junto aos especialistas entrevistados, e estão retratados nesta seção.

Os seguintes aspectos foram considerados para a elaboração do roteiro de perguntas semiestruturadas: falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos, baixo investimento em estratégias de marketing e dificuldades com a retenção de clientes.

Para a realização desta etapa das entrevistas, fez-se os seguintes questionamentos aos especialistas:

- a) DAM/01: Em sua opinião, empresas de micro e pequeno porte conhecem o ciclo de vida de seus produtos e se planejam para sua substituição?
- b) DAM/02: Como você percebe os investimentos em marketing por parte das empresas de micro e pequeno porte?
- c) DAM/03: De que forma você acredita que micro e pequenos empresários devem buscar a lealdade de seus clientes?

As próximas subseções elencam as principais considerações dos especialistas entrevistados sobre os aspectos mercadológicos que dificultam o bom desempenho das empresas estudadas.

4.5.1 Falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos

No contexto operacional, um pequeno empresário ainda precisa ter conhecimento sobre o ciclo de vida de seus produtos, o que lhe garante um instrumento valioso para seu planejamento financeiro. Ferronato (2015) aponta que assim como as empresas têm seu ciclo de vida, a posição de seus produtos e serviços também muda ao longo do tempo; eles passam pelos estágios de iniciação, crescimento, maturidade e declínio, o que exige que os pequenos gestores estejam preparados para o momento em que a demanda diminuir.

Para o Especialista 1, empresas de micro e pequeno porte não conhecem o ciclo de vida de seus produtos, tampouco se planejam para sua substituição: “Longe disto. Acompanham o que dá certo no mercado e implementam, inspirados pelas empresas do setor que estão mais consolidadas no mercado”.

Para o Especialista 2, empresas de micro e pequeno porte normalmente não possuem percepção sobre o ciclo de vida de seus produtos, tampouco planejam sua substituição:

Não possuem esta percepção, a não ser quando forçadas em virtude da concorrência. Talvez os empresários que trabalham com produtos que dependem da moda, clima, alto conteúdo tecnológico possuam uma percepção maior, até por necessidade de sobrevivência (ESPECIALISTA 2).

O Especialista 3 aponta que geralmente micro e pequenas empresas possuem um planejamento que contemple a substituição de seus produtos:

Pelas estatísticas de mortalidade das empresas, penso que não. Dificilmente vejo nas micro e pequenas empresas um planejamento voltado à substituição de produtos. O que normalmente tenho observado é uma preocupação quanto à atualização e qualidade dos seus produtos, porque cada vez mais as grandes empresas (normalmente seus clientes) estão exigindo isso (ESPECIALISTA 3).

Para a Especialista 4, empresas de micro e pequeno porte não conhecem o ciclo de vida de seus produtos, tampouco se planejam para sua substituição:

Definitivamente não. Eles seguem vendendo (ou tentando vender) seus produtos até que o produto não seja mais aceito no mercado. E, como não houve um planejamento para substituição, ou atualização, talvez a empresa não tenha tempo para a recolocação de um novo produto e acaba tendo que encerrar suas atividades (ESPECIALISTA 4).

O Especialista 6 contribui a reflexão acerca da falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos das empresas em questão:

Geralmente os gestores não acompanham estatísticas/histórico de vendas, não tem histórico de custo e margem de lucro dos produtos ao longo do tempo e, não tendo este tipo de informação, não fazem análises do ciclo de vida, nem planejam substituição (ESPECIALISTA 6).

A inovação dos produtos de micro e pequenas empresas do setor metalmecânico, para o Especialista 9, está relacionada com a demanda do mercado: “Eles têm uma percepção de novos produtos, se planejam para a substituição com base na demanda da cadeia, provavelmente porque um representante de vendas ou um cliente pede alguma coisa diferente”.

Para o Especialista 10, as empresas analisadas não conhecem o ciclo de vida de sus produtos, tampouco se planejam para sua substituição: “Não fazem e também a maioria não dedica investimento à inovação de novos produtos”.

A Especialista 11 aponta um caminho que micro e pequenas empresas podem seguir para conhecer melhor o ciclo de vida de seus produtos: “As empresas que trabalham com pesquisa de mercado, monitoram seus produtos e estreitam relacionamento com seus clientes conseguem se planejar melhor para substituir ou tirar de linha determinados produtos”.

4.5.2 Baixo investimento em estratégias de marketing

O plano de marketing define a forma como a empresa atua para levar seus produtos às mãos do consumidor; por melhor que seja seu produto, isso, por si só, não garante o mercado (BIAGIO; BATOCCHIO, 2012). Os autores apontam que muitos negócios já fracassaram pela deficiência em sua estratégia de marketing, apesar de apresentarem condições de sucesso.

Para o Especialista 3, algumas empresas de menor porte fazem investimentos em publicidade: “Modestos, já que não tenho visto investimentos em marketing junto a micro e pequenas empresas. Quando muito apenas publicidade”.

A Especialista 4 comenta que os gastos com ações de marketing não geram retornos interessantes para as micro e pequenas empresas, devido à forma como investimentos são realizados neste sentido:

Os empresários não vêm como “investimentos”, mas sim como “custos”. Desta forma, acabam investindo o mínimo possível, sem levar em conta o retorno a ser obtido com aquele investimento. Assim, investem o pouco que tem em algo sem muito retorno, sendo que poderiam investir um pouco mais em algo com melhor retorno (ESPECIALISTA 4).

A Especialista 11 contribui com sua visão como profissional da área de marketing, apontando que empresas de menor porte não costumam investir recursos neste setor, tampouco perceber o valor que pode ser criado através de suas ações:

Na maioria das pequenas empresas não se tem a cultura de fazer qualquer planejamento em marketing, porém este planejamento pode auxiliar e trazer benefícios para as empresas, principalmente pelo maior acesso aos clientes com um atendimento mais personalizado. Às vezes o problema é que a gestão não vê o marketing como uma ferramenta de investimento e sim como um custo para a empresa (ESPECIALISTA 11).

4.5.3 Dificuldades com a retenção de clientes

Planejar o faturamento de uma empresa acarreta em avaliar seus clientes, uma vez que estes não oferecem lealdade ou exclusividade garantidas. Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 411), destacam que o principal diferencial competitivo de uma empresa é “a

capacidade de encantar o cliente, de superar suas expectativas, atendê-lo de maneira mais plena e competente do que os seus concorrentes”.

A retenção de clientes em empresas de menor porte pode ser alcançada, segundo o Especialista 1, através da “customização, atendimento e criação de vínculos com seus clientes”.

Para o Especialista 2, micro e pequenos empresários devem buscar a retenção de seus clientes “com atendimento personalizado, fornecendo produtos de qualidade e com preços competitivos, sem atrasos de entrega, entre outras ações”.

Já para a Especialista 4, micro e pequenos empresários devem buscar a retenção de seus clientes “sobretudo através de um bom serviço. Na venda de um produto, isso inclui todo o pré-venda e pós-venda. Preparar programas de fidelidade e referências pode também ajudar a aumentar o número de clientes”.

Ainda analisando as dificuldades que as micro e pequenas empresas enfrentam em relação à retenção de seus clientes, o Especialista 5 comenta que esta dificuldade poderia ser sanada “trazendo diferenciais que o mercado não apresenta, já que em geral fazem apenas política do menor preço”.

O Especialista 8 contribui para o tópico, reforçando a necessidade de existir um atendimento personalizado por parte da empresa de menor porte:

Por meio do atendimento personalizado. As grandes corporações possuem grande capacidade para produtos inovadores, porém em minha opinião pecam na personalização do atendimento. Os pequenos negócios podem dedicar-se melhor a compreensão e busca de soluções personalizadas para seus clientes, muitas vezes de forma simples e sem a necessidade de altos investimentos (ESPECIALISTA 8).

O Especialista 10 comenta sobre a maneira de gerar mudanças na relação com os clientes, necessária no ambiente dos micro e pequenos negócios: “Com proximidade, com ferramentas do tipo CRM para registro das interações. O mundo mudou, não dá mais para usar técnicas velhas para novos hábitos”.

Por fim, para a Especialista 11, a lealdade dos clientes pode ser beneficiada pela maior proximidade entre as empresas de micro e pequeno porte e seus consumidores:

As empresas pequenas devem estreitar as relações com seus clientes de forma que venham a conhecê-los mais, até mesmo pela proximidade que a empresa pequena geralmente tem. Ter boas relações, saber das necessidades e oferecer soluções para seus anseios é uma forma de fidelizar e conquistar confiança, assim a empresa tem muito mais lucratividade com clientes que se tornam divulgadores (ESPECIALISTA 11).

Em relação aos aspectos mercadológicos que contribuem para o insucesso de empreendimentos de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, o Quadro 14 elenca os principais fatores mencionados pelos especialistas entrevistados.

Quadro 14: Principais aspectos mercadológicos mencionados pelos especialistas

Categorias	Principais fatores identificados pelos especialistas
Falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos	Falta de planejamento para substituição de produtos, atualização de produtos com base na concorrência e falta de utilização de pesquisas e históricos de vendas.
Baixo investimento em estratégias de marketing	Escassez de recursos financeiros direcionados ao marketing, incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de marketing, dependência em relação a poucos clientes e gastos com marketing vistos como custos.
Dificuldades com a retenção de clientes	Vínculo fraco com os clientes, falta de atendimento personalizado e falta de qualidade dos produtos oferecidos.

Fonte: Dados da pesquisa.

4.6 CATEGORIZAÇÃO DAS RESPOSTAS OBTIDAS

O Quadro 15 apresenta a categorização dos aspectos críticos para o insucesso das empresas em foco neste estudo, com base nas respostas obtidas através das entrevistas junto aos especialistas. O mesmo quadro demonstra a ordem de classificação dos fatores citados pelos especialistas.

(continuação)

DIMENSÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA													
Categoria 1: Falta de um plano de negócios													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Plano de negócios informal	X		X	X	X	X				X	X	X	8
Inexistência de planejamento estratégico	X					X	X		X	X			5
Falta de comprometimento da gestão em disseminar a estratégia da empresa	X	X									X	X	4
Falta de estruturação de processos e definição de responsabilidades	X		X						X			X	4
Categoria 2: Análise inadequada dos ambientes interno e externo													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Falta de análise dos ambientes interno e externo		X				X		X	X		X		5
Riscos avaliados de maneira empírica, com base na percepção dos sócios	X			X					X	X		X	5
Falta de preparação técnica ou científica	X	X				X							3
Gestão com base em tentativa e erro	X			X									2
Falta de conhecimento sobre o mercado de atuação	X				X								2
Falta de conhecimento sobre os concorrentes					X								1
Consultorias em planejamento estratégico não são contratadas			X										1
Categoria 3: Monitoramento inadequado do desempenho da empresa													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Sucesso medido com base no dinheiro em caixa e no faturamento	X		X	X	X		X		X	X		X	8
Falta de controle do desempenho	X		X			X	X		X		X		6
Informações contábeis são subvalorizadas		X	X					X	X				4
Falta de parceiros na implantação de sistemas						X							1

(continuação)

DIMENSÃO DE ANÁLISE ESTRATÉGICA													
Categoria 4: Falta de habilidades gerenciais													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Gestores sem habilidades gerenciais e financeiras				x	x	x	x		x	x			6
Consultorias em gestão não são contratadas			x					x					2
Empreendedores com dificuldades na gestão de pessoas										x			1
Falta de transparência nas atividades realizadas												x	1
DIMENSÃO DE ANÁLISE OPERACIONAL													
Categoria 1: Método de precificação incorreto													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Preços definidos com base em estimativas ou na concorrência	x		x	x	x		x		x			x	7
Desconhecimento de conceitos como margem de lucro e custos fixos e variáveis	x	x			x	x		x	x		x		7
Sistema de custeio inadequado ou mal utilizado		x	x	x		x				x			5
Falta de profissionais capacitados		x											1
Categoria 2: Falta de inovação													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Novas tecnologias e novos processos de produção baseados nas práticas dos grandes concorrentes	x	x	x					x	x				5
Parque fabril antigo ou obsoleto		x			x				x				4
Alto custo para obter novas tecnologias e novos processos				x					x	x			3

(conclusão)

DIMENSÃO DE ANÁLISE MERCADOLÓGICA													
Categoria 2: Baixo investimento em estratégias de marketing													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Escassez de recursos financeiros direcionados ao marketing	x	x	x		x				x	x			6
Incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de marketing				x		x	x				x	x	5
Dependência em relação a poucos clientes			x		x					x		x	4
Gastos com marketing vistos como custos				x							x		2
Preferência por gastos com material publicitário somente			x										1
Foco no mercado local						x							1
Falta de interesse pois o produto não chega de forma direta ao consumidor final									x				1
Categoria 3: Dificuldades com a retenção de clientes													
Aspectos	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	Quantidade de menções
Vínculo fraco com os clientes	x			x		x			x	x	x	x	7
Falta de atendimento personalizado		x					x	x		x	x		5
Falta de qualidade nos produtos oferecidos		x					x						2
Atrasos nas entregas dos produtos		x											1
Ações de pré-vendas e pós-vendas inexistentes				x									1
Falta de ações para criar diferenciais em relação aos concorrentes						x							1

Fonte: Dados da pesquisa.

A categorização das respostas fornecidas pelos especialistas permitiu que os principais resultados fossem resumidos no tópico seguinte, que lista os aspectos considerados críticos para o insucesso dos empreendimentos de micro e pequeno porte representantes do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após analisar-se o conteúdo das entrevistas junto aos especialistas, foi possível identificar os principais fatores financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos que costumam acarretar no insucesso das micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, segundo os profissionais entrevistados.

O Quadro 16 demonstra os principais fatores considerados críticos identificados através desta pesquisa.

Quadro 16: Fatores críticos para o insucesso das empresas alvo da pesquisa

(continua)

Dimensão de análise	Fatores identificados pelos especialistas
Dimensão financeira	Restrição de acesso a créditos bancários, inexperiência e fragilidade na gestão financeira, falta de capital de giro, diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas, falta de planejamento financeiro de curto e médio prazo, descompasso no ciclo financeiro, desconhecimento sobre a necessidade de capital de giro, utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios e descapitalização da empresa.
Dimensão estratégica	Plano de negócios informal, inexistência de planejamento estratégico, falta de comprometimento da gestão em disseminar a estratégia da empresa, falta de estruturação de processos e definição de responsabilidades, falta de análise dos ambientes interno e externo, riscos avaliados de maneira empírica, falta de preparação técnica ou científica, gestão com base em tentativa e erro, falta de conhecimento sobre o mercado de atuação, sucesso medido com base no dinheiro em caixa e no faturamento, falta de controle do desempenho, informações contábeis subvalorizadas, gestores sem habilidades gerenciais e financeiras e consultorias em gestão não são contratadas.

(conclusão)

Dimensão de análise	Fatores identificados pelos especialistas
Dimensão operacional	Preços definidos com base em estimativas ou na concorrência, desconhecimento de conceitos como margem de lucro e custos fixos e variáveis, sistema de custeio inadequado ou mal utilizado, novas tecnologias e novos processos de produção baseados nas práticas dos grandes concorrentes, parque fabril antigo ou obsoleto, alto custo para obter novas tecnologias e novos processos, busca por novas tecnologias motivada pela dificuldade em atender a demanda, sistemas de controle de estoques falhos, estoques em demasia, baixa acuracidade do controle físico dos estoques, desconhecimento sobre conceitos como estoque de segurança e ponto de equilíbrio e custos de armazenagem não são calculados.
Dimensão mercadológica	Falta de planejamento para substituição de produtos, atualização de produtos com base na concorrência, falta de utilização de pesquisas e históricos de vendas, escassez de recursos financeiros direcionados ao marketing, incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de marketing, dependência em relação a poucos clientes, gastos com marketing vistos como custos, vínculo fraco com os clientes, falta de atendimento personalizado e falta de qualidade dos produtos oferecidos.

Fonte: Elaborado pela autora.

Com base nos resultados da pesquisa, é possível concluir que parte dos fatores que contribuem para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte estudadas está relacionada com a elaboração e disseminação de sua estratégia. Assim, empresas desta natureza se beneficiariam com um plano de negócios estruturado, um maior conhecimento sobre as particularidades do mercado de atuação e um maior nível de preparo técnico de seus gestores.

O desequilíbrio financeiro, aliado às estratégias incorretas de precificação também surgiram como variáveis que impactam negativamente no desempenho das empresas em questão. Fatores como um ciclo financeiro favorável, a segregação entre o patrimônio pessoal e o dos sócios, o controle da necessidade de capital de giro e a formação dos preços com base na criação de valor ao cliente podem auxiliar no alcance do sucesso financeiro de um empreendimento.

Através dos resultados da pesquisa, concluiu-se que, embora empresas de micro e pequeno porte são percebidas como dinâmicas e flexíveis, deixam a desejar no que diz

respeito à inovação de seus produtos e em suas ações de marketing. Micro e pequenas empresas do setor metalmecânico podem se favorecer se não agirem constantemente de forma empírica e buscarem analisar mais cuidadosamente os planos de substituição de seus produtos, as necessidades atuais de seus clientes e as atividades de marketing que poderiam alavancar suas atividades.

Concluiu-se ainda que empresários de menor porte devem buscar apoio junto a profissionais das áreas financeira, estratégica, operacional e de marketing, uma vez que seu conhecimento pode contribuir para melhorar o desempenho da empresa como um todo.

Entende-se que os aspectos identificados através desta pesquisa podem ser úteis para empreendedores de micro e pequeno porte, especialmente do setor metalmecânico, na medida em que fornecem suporte para ações corretivas no âmbito financeiro, estratégico, operacional e mercadológico.

Com base nas informações obtidas nesta pesquisa, fez-se a comparação com os fatores previamente identificados em âmbito nacional. O Quadro 17 demonstra os fatores identificados pelos pesquisadores brasileiros e através da pesquisa atual.

Quadro 17: Fatores identificados nas pesquisas nacionais anteriores e a pesquisa atual

	Fatores identificados nas pesquisas nacionais					Fatores identificados na pesquisa atual
	Grapeggia et al. (2011)	Ferreira et al. (2012)	Nascimento et al. (2013)	SEBRAE (2016)	Alvarenga (2016)	
Dimensão de análise financeira						
<i>Gestão inadequada do capital de giro</i>	x		x			x
<i>Difícil acesso a financiamentos</i>	x		x		x	x
Alto financiamento de compras e vendas	x					
Inexperiência e fragilidade na gestão financeira						x
Diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas						x
Falta de planejamento financeiro de curto e médio prazo						x
Descompasso no ciclo financeiro						x
Utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios						x
Descapitalização da empresa						x
Dimensão de análise estratégica						
Falta de habilidade com situações novas	x					
<i>Ausência de planejamento ou plano de negócios</i>		x	x	x	x	x
<i>Falta de capacitação do empreendedor</i>		x		x	x	x
<i>Falta de competência gerencial</i>		x	x	x	x	x
Falta de experiência no ramo de negócios				x	x	
<i>Falta de conhecimento sobre o mercado de atuação</i>	x					x
Falta de comprometimento da gestão em disseminar a estratégia da empresa						x
Riscos avaliados de maneira empírica						x
Falta de análise dos ambientes interno e externo						x
Sucesso medido com base no dinheiro em caixa e no faturamento						x

(continua)

(continuação)

	Fatores identificados nas pesquisas nacionais					Fatores identificados na pesquisa atual
	Grapeggia et al. (2011)	Ferreira et al. (2012)	Nascimento et al. (2013)	SEBRAE (2016)	Alvarenga (2016)	
Dimensão de análise estratégica						
Falta de controle do desempenho						X
Informações contábeis subvalorizadas						X
Consultorias em gestão não são contratadas						X
Dimensão de análise operacional						
Falta de instrumentos de controle administrativo	X					
<i>Dificuldades na formação dos preços</i>	x					x
<i>Descontrole na compra de matéria-prima e na quantidade de estoques</i>	x					x
Falta de conhecimento da legislação	X					
<i>Falta de inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços</i>		x				x
Inexistência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição			X			
Baixa manutenção de mão de obra qualificada			X			
Desconhecimento sobre as margens de lucro praticadas						X
Sistema de custeio inadequado ou mal utilizado						X
Parque fabril antigo ou obsoleto						X

	Fatores identificados nas pesquisas nacionais					Fatores identificados na pesquisa atual
	Grapeggia et al. (2011)	Ferreira et al. (2012)	Nascimento et al. (2013)	SEBRAE (2016)	Alvarenga (2016)	
Dimensão de análise mercadológica						
Elevada concorrência	x	x				
Redução no mercado de atuação	x					
<i>Dificuldade em conquistar e manter clientes</i>		x				x
Falta de planejamento para substituição de produtos						x
Escassez de recursos direcionados ao marketing						x
Incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de marketing						x
Dependência em relação a poucos clientes						x
Falta de atendimento personalizado						x
Falta de qualidade dos produtos oferecidos						x

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se alguns aspectos em comum apontados nas pesquisas realizadas a nível nacional e na pesquisa atual:

Os aspectos financeiros em comum foram:

- a) gestão inadequada do capital de giro; e
- b) difícil acesso a financiamentos.

Relacionados à dimensão estratégica os fatores em comum foram:

- a) ausência de planejamento ou plano de negócios;
- b) falta de competência gerencial;
- c) falta de conhecimento sobre o mercado de atuação; e
- d) baixo nível de capacitação do empreendedor.

A nível operacional, os aspectos identificados em ambas as análises foram:

- a) dificuldades na formação dos preços;
- b) descontrole na compra de matéria-prima e na quantidade de estoques; e
- c) falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços.

Por fim, um aspecto relacionado à dimensão mercadológica apresentou-se em comum entre as pesquisas anteriores e a pesquisa atual: a dificuldade em conquistar e manter clientes.

A comparação entre os fatores identificados em pesquisas anteriores e através da pesquisa atual, focada no setor metalmeccânico da região da Serra Gaúcha, deve ser analisada levando em consideração as características próprias da região estudada e de suas empresas de micro e pequeno porte. É necessário ainda considerar o momento vivenciado no Brasil nos últimos anos, marcado pela recessão econômica que afetou diretamente o segmento industrial brasileiro.

Nas pesquisas anteriores, o contexto se mostrava diferente e pode ter sido responsável por resultados diversos. A pesquisa de Grapeggia et al. (2011) investigou os fatores condicionantes do sucesso e da mortalidade de micro e pequenas empresas de Santa Catarina, considerando uma amostra de empresas registradas na Junta Comercial deste Estado no período de 2000 a 2004.

Ferreira et al. (2012) buscaram identificar os aspectos importantes para o encerramento de empresas de micro e pequeno porte após três anos do início de suas operações, limitando a amostra a empresas localizadas na cidade de São Paulo – SP.

Já Nascimento et al. (2013) fizeram o levantamento dos fatores que impactaram na mortalidade precoce de micro e pequenas empresas localizadas na região metropolitana de Florianópolis – SC em 2011.

A pesquisa conduzida pelo SEBRAE (2016) apontou situações relevantes para o sucesso de empreendimentos de micro e pequeno porte. A pesquisa foi conduzida no período de 2011 e 2012 junto a empresas ativas e inativas, com o objetivo de identificar os fatores relevantes para a sobrevivência deste tipo de empreendimento.

Por fim, Alvarenga (2016), ao pesquisar sobre os fatores que contribuíram para a mortalidade de micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão, abordou 3.752 empresas com atividades diversas que encerraram suas atividades no período compreendido entre 2005 e 2011.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo tem a intenção de apresentar as considerações finais da pesquisa, de acordo com os objetivos propostos, que buscaram demonstrar a opinião de especialistas sobre os aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Através deste estudo, foram identificados os aspectos críticos para o insucesso das empresas alvo da pesquisa, segundo o ponto de vista de especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica deste tipo de empreendimento. As informações geradas refletem as dificuldades percebidas pelos especialistas entrevistados e podem servir de apoio a gestores e empreendedores deste ramo de atuação.

Apresentam-se neste capítulo as contribuições do estudo para o meio acadêmico e para a prática organizacional, bem como as limitações da pesquisa e sugestões para estudos futuros.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Este estudo discorre sobre os fatores críticos para o desempenho insuficiente de empresas de micro e pequeno porte sob a ótica de especialistas, e esteve ambientado no setor metalmeccânico da Serra Gaúcha.

Com base nos trabalhos a nível nacional de Grapeggia et al. (2011), Ferreira et al. (2012), Nascimento et al. (2013), SEBRAE (2016) e Alvarenga (2016) e a nível internacional de Carter e Van Auken (2006), Ooghe e De Prijcker (2008) e Lussier e Halabi (2010), assim como em levantamentos sobre os fatores críticos para o desempenho de empreendimentos de micro e pequeno porte, identificou-se quatro dimensões de análise que nortearam a pesquisa: (i) financeira; (ii) estratégica; (iii) operacional; e (iv) mercadológica.

A dimensão de análise financeira resultou em três categorias de eventos que repercutem no desempenho insuficiente das empresas alvo da pesquisa: (i) escassez de recursos; (ii) fluxos de caixa inadequados; e (iii) falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa.

Comparando-se as pesquisas a nível nacional realizadas anteriormente, identificou-se como fatores financeiros comuns a gestão inadequada do capital de giro e o difícil acesso a financiamentos. A pesquisa atual contribuiu com a identificação de fatores como

inexperiência e fragilidade na gestão financeira, diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas, falta de planejamento financeiro de curto e médio prazo, descompasso no ciclo financeiro, utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios e descapitalização da empresa.

No que diz respeito à dimensão de análise estratégica, a pesquisa permitiu a classificação dos aspectos relevantes para as micro e pequenas empresas estudadas em quatro macrocategorias: (i) falta de um plano de negócios; (ii) análise inadequada dos ambientes interno e externo; (iii) monitoramento inadequado do desempenho da empresa; e (iv) falta de habilidades gerenciais. A contribuição da pesquisa neste âmbito está em fornecer uma análise dos aspectos estratégicos adaptados para o ambiente de pequenos negócios, levando em consideração suas particularidades.

Os aspectos estratégicos apontados neste trabalho e que já haviam sido contemplados em pesquisas nacionais anteriores estão relacionados à ausência de planejamento ou plano de negócios, falta de capacitação do empreendedor, baixa competência gerencial e falta de conhecimento sobre o mercado de atuação. Os fatores que puderam contribuir com as pesquisas existentes foram: falta de disseminação da estratégia da empresa, riscos avaliados de maneira empírica, falta de análise dos ambientes interno e externo, sucesso medido com base no caixa e no faturamento, falta de controle do desempenho, informações contábeis subvalorizadas e falta de contratação de consultorias em gestão.

A dimensão de análise operacional contemplou os aspectos relevantes para as micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, e resultou em três grandes categorias: (i) método de precificação incorreto; (ii) falta de inovação; e (iii) dificuldades com estoques. A abordagem deste nível de análise permite que o meio acadêmico conheça as dificuldades específicas enfrentadas pelas micro e pequenas empresas.

Com base nas respostas dos especialistas entrevistados, os seguintes aspectos operacionais mostraram-se comuns com as pesquisas nacionais já realizadas e contempladas neste trabalho: dificuldade na formação de preços, descontrole na compra de matéria-prima e na quantidade de estoques e falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços. A contribuição desta pesquisa está em acrescentar aspectos operacionais relacionados ao desconhecimento sobre as margens praticadas, ao sistema de custeio inadequado ou mal utilizado e ao parque fabril antigo ou obsoleto.

Ainda no contexto das contribuições acadêmicas, a dimensão de análise mercadológica no âmbito das micro e pequenas empresas em que a pesquisa foi ambientada,

permitiu categorizar os aspectos que contribuem para seu insucesso em três categorias: (i) falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos; (ii) baixo investimento em estratégias de marketing; e (iii) dificuldades com a retenção de clientes.

Aspectos comuns entre a pesquisa atual e o material já existente e mencionado neste trabalho são relacionados à dificuldade em conquistar e manter clientes. A presente pesquisa contribuiu para o meio acadêmico ao apontar outros aspectos mercadológicos, relacionados à falta de planejamento para substituição de produtos, escassez de recursos financeiros direcionados ao marketing, incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de marketing, dependência em relação a poucos clientes, falta de atendimento personalizado e falta de qualidade dos produtos oferecidos.

Os resultados alcançados através da realização desta pesquisa auxiliam no preenchimento da lacuna mencionada por Alvarenga (2016), no que diz respeito ao interesse crescente no segmento formado por empresas de micro e pequeno porte e na carência de estudos relacionados às causas de seu insucesso.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Adicionalmente, este estudo tornou-se significativo para o meio empresarial na medida em que abordou aspectos relacionados ao desempenho de empresas singulares em seu nível de complexidade, e bastante comuns em todos os segmentos de negócios. A compreensão, o aprofundamento e a adoção de melhores práticas referentes à condução de micro e pequenas empresas pode evitar que suas atividades sejam encerradas de maneira brusca e antecipada, causando perda de empregos e retração na economia do local onde atuam.

Por fim, empreendedores e gestores de micro e pequenos negócios, não somente do setor metalmeccânico, podem utilizar a lista de fatores mencionados pelos especialistas, uma vez que constitui uma ferramenta útil para que planejem de forma cuidadosa seus negócios, e se protejam contra as situações consideradas comuns para o desempenho insuficiente dos empreendimentos em questão.

5.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Investigar as causas de insucesso de empresas é uma tarefa subjetiva, uma vez que cada empreendimento possui características próprias e está inserido em um contexto único.

Por esta pesquisa ter abordado o ponto de vista de especialistas em contato com empresas de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, como limitação pode-se citar o fato de não ter sido realizada uma pesquisa junto aos empresários que vivenciaram situações de insucesso em seus empreendimentos. Entende-se que a contribuição de uma pesquisa neste sentido teria permitido uma visão mais clara dos motivos que contribuem para o insucesso das empresas em questão.

Adicionalmente, as conclusões e avaliações realizadas precisam ser consideradas sob a ótica de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha. Não se pode, portanto, generalizar os resultados em relação a outras entidades e contextos.

Cabe ressaltar ainda as próprias limitações da natureza exploratória deste trabalho, bem como a utilização da técnica da análise de conteúdo, que fizeram com que as interpretações da pesquisa pudessem conter a percepção do pesquisador, não sendo possível eliminar completamente a influência da subjetividade por parte do mesmo.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

Para estudos futuros, sugere-se que seja aplicada uma pesquisa qualitativa com uma amostra de micro e pequenos empresários do setor metalmeccânico que vivenciaram a situação de insucesso em seus empreendimentos, pois isso permitiria uma compreensão mais detalhada sobre os motivos que ocasionaram as situações de baixo desempenho.

Dada a amplitude das situações identificadas como críticas para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha, sugere-se ainda a realização de uma pesquisa quantitativa junto a empresários que vivenciaram situações de insucesso e junto a empresários cujas micro e pequenas empresas continuam ativas. Uma abordagem neste sentido possibilitaria a expansão da pesquisa de forma a poder fazer generalizações.

Outra oportunidade de pesquisa seria adaptar o instrumento de coleta de dados, a fim de aplicá-lo a outros segmentos de negócios, a fim de verificar o quanto as dimensões de análise do modelo atual explicam o insucesso de outras organizações.

REFERÊNCIAS

- ADES, C. Gestão da inovação. In: SOUSA, A.; NETO, A. D. B. (Org.). **Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas**. São Paulo: Manole, 2018.
- AGUILERA, J. C.; LAZARINI, L. C. **Gestão estratégica de mudanças corporativas**. Instituto Chiavenato (Org.). São Paulo: Saraiva, 2009.
- ALMEIDA, I. X.; WERNKE, R. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 3, p. 110-140, 2018.
- ALVARENGA, R. A. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, São Paulo, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ATLAS SOCIOECONÔMICO DO RIO GRANDE DO SUL, 2019. **Metalurgia e Máquinas e Equipamentos**. Disponível em: <<https://atlassocioeconomico.rs.gov.br/metalurgia-e-maquinas-e-equipamentos>>. Acesso em: 29 jun. 2019.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.
- BARROW, C. **The essence of small business**. Hertfordshire: Prentice Hall, 1993.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 9. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2011.
- BIAGIO, L. A.; BATOCCHIO, A. **Plano de negócios: estratégia para micro e pequenas empresas**. 2. ed. Barueri: Manole, 2012.
- BRASIL. **Lei 10.406 de 10 de janeiro de 2002**. Institui o Código Civil. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/l10406.htm>. Acesso em: 19 jun. 2019.
- _____. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.
- _____. **Lei 7.256 de 27 de novembro de 1984** (revogada). Estabelece normas integrantes do Estatuto da Microempresa, relativas ao tratamento diferenciado, simplificado e favorecido, nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l7256.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

BRASIL. **Lei 9.317 de 5 de dezembro de 1996** (revogada). Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/L9317.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

_____. **Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999** (revogada). Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9841.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

_____. **Lei 11.101 de 9 de fevereiro de 2005**. Regula a recuperação judicial, a extrajudicial e a falência do empresário e da sociedade empresária. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2005/lei/l11101.htm>. Acesso em: 20 dez. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/CCivil_03/leis/LCP/Lcp123.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

_____. **Lei Complementar nº 155 de 27 de outubro de 2016**. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional; altera as Leis nos 9.613, de 3 de março de 1998, 12.512, de 14 de outubro de 2011, e 7.998, de 11 de janeiro de 1990; e revoga dispositivo da Lei no 8.212, de 24 de julho de 1991. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp155.htm>. Acesso em: 17 set. 2017.

BREALEY, R. A.; MYERS, S. C.; ALLEN, F. **Princípios de finanças corporativas**. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.

BREITBACH, A. C. M. A diversificação industrial como fator de crescimento da região de Caxias do Sul. **Revista Análise**, v. 18, n. 1, p. 22-35, 2007.

_____. Entre especialização e diversificação industrial: por um desenvolvimento regional durável. **Perspectiva Econômica**, v. 1, n. 2, p. 1-33, 2005.

CARTER, R.; VAN AUKEN, H. Small Firm Bankruptcy. **Journal of Small Business Management**, v. 44, n. 4, p. 493-512, 2006.

CONCEIÇÃO, C. S.; COSTA, R. M. **O arranjo produtivo local metalmeccânico e automotivo da Serra**. Porto Alegre: FEE, 2015. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroindustriais no RS. Disponível em: <<https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/201606061-automotivo-relatorio1.pdf>> Acesso em: 6. jul 2019.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Método de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.

COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. **Journal of Business Venturing**. v. 26, n. 6. p. 604-623, 2011.

CRISPIM, S.; LUGOBONI, L. Avaliação de desempenho organizacional: análise comparativa dos modelos teóricos e pesquisa de aplicação nas instituições de ensino superior da região metropolitana de São Paulo. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**. v. 11, n. 1, p. 41-54, 2012.

DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SACIOTO, E. B.; LARENTIS, F. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. **Revista de Administração**, n. 52, p. 120-133, 2017.

DUTRA, A. **Metodologia para avaliar e aperfeiçoar o desempenho organizacional**: incorporando a dimensão integrativa à MCDA construtivista-sistêmico-sinérgica. 2003. 320 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003.

ENSSLIN, L.; GIFFHORN, E.; ENSSLIN, S. R.; PETRI, S. M.; VIANNA, W. B. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão-construtivista. **Pesquisa Operacional**, v. 30, n. 1, p. 125-152, 2010.

FERREIRA, A. W.; FRANCO, M. The Mediating Effect of Intellectual Capital in the Relationship between Strategic Alliances and Organizational Performance in Portuguese Technology-Based SMEs, **European Management Review**, v. 14, n. 3, p. 303-318, 2017.

FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.

FERRONATO, A. J. **Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. **O modelo Fleuriet**: a dinâmica financeira das empresas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Porto Alegre: Artmed, 2009.
- GONÇALVES, M. G. V. P. R.; GONÇALVES, V. E. R. **Direito Falimentar**. 7. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.
- GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Revista Produção**, v. 21, n. 3, p. 444-455, 2011.
- HAIR JR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HISRICH, R. D.; PETERS, M. P.; SHEPHERD, D. A. **Empreendedorismo**. 9. ed. Porto Alegre: AMGH, 2014.
- IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil**: 2001. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- JAOUEN, A.; LASCH, F. A new typology of micro-firm owner-managers. **International Small Business Journal**, v. 33, n. 4, p. 397-421, 2013.
- JULIEN, P. (Org.). **O estado da arte da pequena e média empresa**: fundamentos e desafios. Florianópolis: UFSC, 2013.
- KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação**: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. **Análise**, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- LONGECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, W. J. **Administração de pequenas empresas**: ênfase na gerência empresarial. São Paulo: Makron Books, 2004.
- LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.
- LUSSIER, R. N.; HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. **Journal of Small Business Management**, v. 48, n. 3, p. 360-377, 2010.

MACHADO, H. P. V.; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005.

MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. **Turismo - Visão e Ação**, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.

MARTIN-RIOS, C.; ERHARDT, N. Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. **International Small Business Journal**, v. 35, n. 3, p. 285-305, 2016.

MCADAM, R.; KELLY, M. A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs. **Benchmarking: an international journal**, v. 9, n. 1, p. 7-27, 2002.

NAGLE, T. T.; HOLDEN, R. K. **Estratégia e táticas de preços**: um guia para decisões lucrativas. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Estratégia & Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.

NASCIMENTO, M. C. R.; TEIXEIRA, J. C. O marketing na literatura versus o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. **Estratégia & Negócios**, v. 5, n. 2, p. 229-256, 2012.

NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. **Revista de Administração e Inovação**, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

OOGHE, H., DE PRIJCKER, S. Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. **Management Decision**, v. 46, n. 2, p. 223-242, 2008.

PASCUCI, L. M.; ALVES, C. Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 7, n. 1, p. 130-161, 2018.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F.; LAMB, R. **Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

RUMELT, R. P. **Good strategy, bad strategy**: the difference and why it matters. New York: Profile Books, 2011.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Conheça o Sebrae**. 2017. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/canais_adicionais/conheca_quemsomos. Acesso em: 30 jan. 2018.

_____. **Boletim Estudos & Pesquisas**, n. 59, ago. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7718.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

_____. **Boletim Estudos & Pesquisas**, n. 61, dez. 2017. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7836.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2018.

_____. **Relatório especial: o financiamento das MPE no Brasil**, set. 2017. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/\\$File/7754.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/$File/7754.pdf). Acesso em: 23 jan. 2018.

_____. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília: SEBRAE, out. 2016.

SHAHIN, A.; MAHBOD, M. A. Prioritization of key performance indicators: an integration of analytical hierarchy process and goal setting. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 56, n. 3, p. 226-240, 2007.

SHEPHERD, D. A. Grief recovery from the loss of a family business: a multi- and meso-level theory. **Journal of Business Venturing**, v. 24, n. 1, p. 81-97, jan. 2009.

SILVA, A. B.; GODOI, C. K.; BADEIRA-DE-MELLO, R. (Org.). **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006.

SIMECS – SINDICATO DAS INDÚSTRIAS METALÚRGICAS, MECÂNICAS E DE MATERIAL ELÉTRICO DE CAXIAS DO SUL. **Informativo SIMECS: Desempenho econômico 2017**. fev. 2018. Disponível em: <http://www.simecs.com.br/noticias/informativo/>. Acesso em: 25 mar. 2018.

SINMETAL – Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. **A importância do setor metalmeccânico na economia gaúcha**. jul. 2019. Disponível em: http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269#. Acesso em 26 jul. 2019.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. **Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Boockman, 2013.

SOIFER, J. **A grande pequena empresa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

THOMPSON JR, A. A.; STRICKLAND III, A.J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.

THORNHILL, S.; AMIT, R. Learning from failure: organizational mortality and the resource - based view. **Analytical Studies Branch, research paper series**, v. Statistics Canada, n. 202, 2003.

TONET, T.; TONET, C. **Por que somos como somos**. Caxias do Sul: Belas-Letras, 2010.

UCBASARAN, D.; SHEPHERD, D. A.; LOCKETT, A.; LYON, S. J. Life after business failure: the process and consequences of business failure for entrepreneurs. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 163-202, 2013.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

**APÊNDICE A – ROTEIRO DE QUESTÕES PARA ENTREVISTA COM OS
ESPECIALISTAS**

CARTA DE APRESENTAÇÃO

Caxias do Sul, xx de xxxx de 201x.

Ilustríssimo(a) Senhor(a):

Esta carta visa apresentar Graciela Bavaresco da Silva, aluna do Programa de Pós-Graduação do Mestrado em Administração da Universidade de Caxias do Sul – UCS, no intuito de realizar uma pesquisa qualitativa genérica.

Através dessa abordagem, a pesquisadora espera identificar os fatores críticos para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte do segmento metalmecânico da Serra Gaúcha, com o intuito de, ao final da pesquisa, propor alternativas para diminuir os riscos relacionados ao insucesso de empresas de micro e pequeno porte deste setor.

Assim, para a realização desta pesquisa, solicita-se que sejam concedidos alguns minutos para que possa ser entrevistado o especialista nas áreas analisadas na pesquisa: financeira, estratégica, operacional e mercadológica.

Salienta-se que o nome do entrevistado será mantido em sigilo, sendo incluída na pesquisa somente sua formação acadêmica e experiência profissional, e que o entrevistado estará fornecendo uma importante contribuição para o meio acadêmico.

Desde já se expressa gratidão pela compreensão e apoio dispensados.

Atenciosamente,

Graciela Bavaresco da Silva – Mestranda

Prof. Dr. Deonir De Toni – Orientador

Parte I – Questões demográficas sobre o especialista

- a. Nome do entrevistado
- b. Formação do entrevistado
- c. Atuação profissional do entrevistado

Parte II – Questões sobre os aspectos críticos que contribuem para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte do setor metalmecânico da Serra Gaúcha**DAF – Dimensão de análise financeira**

- DAF/01: Em sua opinião, quais são os principais aspectos financeiros que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte?
- DAF/02: Você acredita que microempresas e empresas de pequeno porte têm dificuldades na captação de financiamentos de longo prazo? Por favor, explique.
- DAF/03: Em sua percepção, empresas de menor porte apresentam dificuldades para controlar seus fluxos de caixa? Existe uma correta formalização deste processo?
- DAF/04: Em sua opinião, o patrimônio da empresa de micro e pequeno porte é normalmente confundido com o patrimônio de seus sócios? Por favor, cite alguns exemplos.

DAE – Dimensão de análise estratégica

- DAE/01: Em sua opinião, existe uma adequada formalização da estratégia das microempresas e empresas de pequeno porte? Conceitos como missão, visão, valores e metas são conhecidos e compartilhados entre todos os envolvidos na gestão do negócio?
- DAE/02: Você acredita que empresas de menor porte elaboram análises de seu ambiente interno e externo, buscando identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a seu negócio?
- DAE/03: Em sua opinião, como as empresas de micro e pequeno porte monitoram o desempenho de seus negócios?
- DAE/04: Você acredita que a falta de habilidades gerenciais pode ocasionar dificuldades na gestão de empresas de micro e pequeno porte por parte de seus sócios?

DAO – Dimensão de análise operacional

- DAO/01: Você percebe alguma dificuldade no processo de precificação por parte de micro e pequenos empresários?
- DAO/02: Como você acredita que as micro e pequenas empresas monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção?
- DAO/03: Em sua opinião, a gestão de estoques de uma empresa de micro e pequeno porte é adequada, considerando conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem?

DAM – Dimensão de análise mercadológica

- DAM/01: Em sua opinião, empresas de micro e pequeno porte conhecem o ciclo de vida de seus produtos e se planejam para sua substituição?
- DAM/02: Como você percebe os investimentos em marketing por parte das empresas de micro e pequeno porte?
- DAM/03: De que forma você acredita que micro e pequenos empresários devem buscar a lealdade de seus clientes?

OA – Outros aspectos

- OA/01: Você acredita que existem outros aspectos que podem tornar-se críticos para o insucesso de uma empresa de micro e pequeno porte do setor metalmeccânico e localizadas na Serra Gaúcha? Por favor, explique.