



ARTIGOS

FATORES DE INOVAÇÃO PARA A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

Mauricio Fernandes Pereira

Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

Professor Adjunto da Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC.

E-mail: mpereira@cse.ufsc.br [Brasil]

Mariana Grapeggia

Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

E-mail: grapeggia@sc.sebrae.com.br [Brasil]

Magnus Luiz Emmendoerfer

Doutorando em Ciências Humanas: Sociologia e Política pela Universidade Federal de Minas Gerais-UFMG

E-mail: magnus@ufv.br [Brasil]

Douglas Luis Três

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina-UFSC

E-mail: douglas@sc.sebrae.com.br [Brasil]

Resumo

O número de micro e pequenos empreendimentos brasileiros já ultrapassam 5,5 milhões de estabelecimentos, os quais respondem por 20% do produto interno bruto – PIB, 1,4% das exportações, 43% da renda e 60% dos empregos formais. O percentual de empresas que sobrevivem, pelo menos dois anos, passou de 50,6% em 2002, para 78% em 2005, ou seja, um aumento de 27,4%. O presente artigo tem como objetivo compreender e analisar os motivos que levam ao sucesso ou ao fracasso das MPEs, em especial àquelas com até cinco anos de constituição. Para tal, o artigo foi estruturado em quatro etapas. Na primeira etapa foi realizada uma descrição sobre o universo das MPEs no Brasil. Na segunda etapa foi realizada uma revisão da literatura sobre planejamento, tomada de decisão e a inovação na MPE. Na terceira etapa procedeu-se uma pesquisa de natureza qualitativa, descritiva e exploratória, e os dados foram obtidos por meio de revisão bibliográfica e documental. Na quarta e última etapa são apresentados os resultados do estudo que indicam que os empresários estão inovando no processo de gestão, estando mais atentos para questões como planejamento, análise financeira e qualidade das equipes internas. Já o processo decisório aparece como uma das áreas menos importantes, com cerca de 8% das respostas. Como possíveis contribuições, o trabalho entende que os benefícios que trazem o sucesso das empresas para a sociedade, por meio do expressivo volume de negócios que geram, justificam a necessidade de estudos visando contribuir para a consolidação destas mesmas organizações.

Palavras-chave: Empresa familiar, inovação, micro e pequena empresa, planejamento, tomada de decisão.

RAI – Revista de Administração e Inovação

ISSN: 1809-2039

Organização: Comitê Científico Interinstitucional

Editor Científico: Milton de Abreu Campanário

Avaliação: Double Blind Review pelo SEER/OJS

Revisão: gramatical, normativa e de formatação

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados do *Owner Managed Business Institute*, as empresas familiares constituem o negócio mais antigo da história. Até o ano de 1900, as empresas familiares compunham 95% de todos os negócios do planeta; no século seguinte, um estudo realizado pelo *International Institute for Labour Studies*, publicado no *The Economist*, sinalizava a tendência mundial pela redução do tamanho das empresas.

A importância dos pequenos negócios pode ser observada em vários países, como mostra o Quadro 1.

País	Participação
Austrália	71% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Chile	80% da mão de obra e 20% produto interno bruto
Dinamarca	36% da mão de obra e 44% do produto interno bruto
Espanha	80% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
EUA	51% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
Grécia	86% da mão de obra
Irlanda	70% da mão de obra e 98% das empresas constituídas
Itália	38% das exportações e 98% das empresas constituídas
México	37% da mão de obra
Reino Unido	56% da mão de obra e 40% das empresas constituídas
Suíça	75% da mão de obra e 99% das empresas constituídas
Tailândia	60% da mão de obra e 85% das empresas constituídas

Quadro 1 – As pequenas empresas na economia mundial

Fonte: Jacintho (2005 apud ORTIGARA, 2006, p. 29)

No Brasil, segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas (2007), o universo das MPEs representa 5,5 milhões de estabelecimentos industriais, comerciais e prestadores de serviço, os quais respondem por 20% do Produto Interno Bruto (PIB), 12% das exportações, 43% da renda total e geram 60% dos empregos, ou seja, 60 milhões de brasileiros têm ocupação remunerada nas empresas de micro e pequeno porte.

Somente no caso das indústrias e serviços, as pequenas e médias empresas são responsáveis por 60% do total de empregos. No segmento de serviços prestados às famílias, como alimentação, atividades recreativas e culturais, serviços pessoais, atividades de ensino e alojamento, as micro, pequenas e médias empresas contribuem com 22% do total de pessoas ocupadas no setor (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, 2005).

Conforme dados de 2006 da Secretaria de Comércio Exterior (SECEX), 74% das empresas exportadoras brasileiras são micro, pequenas ou médias empresas, ao que pese o volume de recursos exportados não ultrapassar 1,4% do total, os dados demonstram o grande potencial exportador desta categoria de empresas.

Apesar dos indicadores positivos o índice de mortalidade dos empreendimentos brasileiros é alto, 22% das empresas encerram suas atividades com até dois anos de funcionamento. Se consideradas as empresas com até quatro anos de existência, os índices sobem para 59,9% (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2007).

Em pesquisa realizada pelo SEBRAE, no período de 2003-2005, com 14.181 empresas constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005, distribuídas nas 26 Unidades da Federação e no Distrito Federal, foram identificadas as principais causas para o fechamento prematuro das empresas: comportamento empreendedor pouco desenvolvido (atitudes empreendedoras insuficientes); deficiências no planejamento antes da abertura das empresas; deficiência na

gestão após a abertura do negócio; políticas insuficientes de apoio ao setor; conjuntura econômica deprimida e problemas pessoais, dentre outras de menor relevância.

Já as causas para o sucesso dessas organizações estão intimamente ligadas a capacidade dessas empresas inovarem no processo de gestão e no uso de novas tecnologias. Neste sentido, alguns autores, como Donadio (1983), Gonçalves e Gomes (1993), Nicolsky (2008) e Schumpeter (1934 apud TEIXEIRA; ROCHA, 1994) incrementam a discussão adicionando o fator da inovação como diferencial para a sustentabilidade das organizações. Para Nicolsky (2008):

a inovação destina-se a dar mais competitividade a uma tecnologia, ou descoberta tecnológica, de um produto ou processo, ampliando a participação da empresa no mercado e, assim, agregando valor econômico e lucratividade”. Para o autor, a inovação permite que as empresas possam competir internacionalmente (NICOLSKY, 2008, p. 1).

Para Schumpeter (1934 apud TEIXEIRA; ROCHA, 1994), a inovação tecnológica é o aprimoramento de produtos e processos. Valendo-se do conhecimento científico, técnicas e procedimentos, pode-se chegar a novos produtos e processos de produção (DONADIO, 1983).

Essa ideia é compartilhada por Gonçalves e Gomes (1993), que atribui à inovação uma mudança nos processos de produção e nos modelos de produtos que contribui para o avanço tecnológico e desenvolvimento das organizações.

Com base nas discussões acima o presente artigo se propõe a fazer uma ponderação sobre a importância do processo decisório, planejamento e da inovação nas micro e pequenas empresas brasileiras, analisando um conjunto de pesquisas que demonstram estes fatores e sua relação com a longevidade dos negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo serão discutidos os principais conceitos sobre planejamento, tomada de decisão e inovação com foco nas micro e pequenas empresas com características de gestão familiar.

2.1 CARACTERIZAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Para Verstraete (2000) há uma grande dificuldade em se definir empresa familiar. Numa perspectiva tradicional, a empresa familiar é considerada assim se o controle da propriedade está nas mãos de um indivíduo ou dos membros de uma mesma família. Para Leone (1992), a empresa é familiar quando foi iniciada por um membro da família e os mesmos participam da propriedade ou direção, ou ainda quando há valores institucionais ligados à família e a sucessão está vinculada à família. Em geral, os estudos sobre empresas familiares (WESTHEAD; COWLING, 1998) consideram que a propriedade, a gestão e a sucessão ou a intenção de passar o bastão definem uma empresa como familiar.

No entanto autores como Allouche e Amann (1999) ampliam a discussão sobre este conceito. Segundo os autores, a empresa é familiar quando o envolvimento ocorre com uma família nuclear ou quando há laços consanguíneos entre os proprietários da empresa ou eles são casados. Do mesmo modo, essa dificuldade é mencionada por Chua e Christman (1999), ao encontrarem como proprietários desse tipo de empresas situações diversificadas, tais como: um indivíduo; duas pessoas ligadas por laços consanguíneos; duas pessoas ligadas pelo casamento; família nuclear; mais do que uma família nuclear ou uma família extensiva.

Tal realidade mostra a evolução do conceito de família a partir das transformações sociais que esta instituição foi submetida. Tradicionalmente, a família era identificada e representada pelo patriarca. Não obstante a evolução do conceito de família observa-se que nas pequenas empresas familiares o gestor, de forma geral, ainda é o próprio dono do negócio.

Na concepção de Lodi (1987), o processo de gestão envolve alguns mitos na empresa familiar, dentre eles o mais comum é a ideia de que o ambiente de trabalho deve reproduzir a harmonia do lar, sem conflitos ou disputas. A competição, as disputas pelo poder, as rixas internas, embora latentes, são negadas. Há uma espécie de semiótica instalada, em que os símbolos, como patriarca, sucessores, obediência, não podem ser contestados. Para Rica (2003), a negação dos conflitos termina gerando travamento nas decisões, já que os problemas nunca são de fato explicitados. É comum surgirem subgrupos dentro da empresa, dispersando a força da equipe e minando a estratégia coletiva.

Para Souza Neto (2002) uma forma de mitigar os problemas, gerados pelo atrito familiar dentro das organizações, é investir na profissionalização dos familiares para que eles atuem menos como donos e mais como empresários. Também é facilitador contar com o reforço de executivos não familiares que ajudam a consolidar um tipo de autoridade não personalista.

Independente das definições conceituais os autores, Lodi (1987), Rica (2003) e Souza Neto (2002) são assertivos ao afirmarem que a centralização das decisões, na figura do proprietário da empresa, é uma característica gerencial das empresas familiares.

Para apresentar o conceito das MPEs, tradicionalmente são utilizadas variáveis como mão de obra empregada, capital investido, faturamento e quantidade produzida. O conceito do governo Brasileiro é respaldado por legislações específicas a tais empresas, na tentativa de assegurar a elas tratamento jurídico diferenciado e simplificado nos campos administrativo, tributário, previdenciário, trabalhista, crédito e de desenvolvimento empresarial, de acordo com o artigo primeiro da Lei nº 9.841, de 05/10/1999 (artigos 170 a 179 da Constituição Federal) além da recente Lei Complementar 123/06.

De acordo com o decreto nº 5.028, de 31 de março de 2004, o critério adotado para conceituar micro e pequena empresa é a receita bruta anual, cujos valores variam: até R\$ 433.755,14 anual para microempresa; de R\$ 433.755,14 até R\$ 2.144.222,00 anual para pequena empresa.

Para o SEBRAE a classificação utilizada é o número de empregados.

Segmento	Micro	Pequena	Média
Indústria	19	20 a 99	100 a 499
Comércio e Serviço	09	10 a 49	50 a 99

Tabela 1 – Classificação segundo número de empregados.

Fonte: Adaptado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007)

2.2 O PROCESSO DECISÓRIO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

O ser humano, ao desempenhar qualquer papel na sociedade ou nas organizações, procura agir de acordo com modelos construídos ao longo de sua vida, são os chamados mapas mentais ou modelos mentais, oriundos de experiências vividas, formação psicointelectual, valores morais e principalmente da influência do meio em que vive. Para Ramos, (1989), os seres humanos são levados a agir, a tomar decisões e fazer escolhas porque causas finais influem em seu mundo e não apenas causas eficientes. Assim, a ação baseia-se muito mais na estimativa dos mapas mentais individuais do que na racionalidade das consequências. Esses modelos são utilizados para determinar suas atitudes, escolhas pessoais e a seleção das ações conscientes ou inconscientes, para realizar uma determinada tarefa. Se

os mapas mentais definem o comportamento das pessoas, igualmente influenciam na tomada de decisão dos indivíduos nas organizações. Para autores como Ansoff (1991), Braga (1988), Morgan (1996) e Simon (1979), a essência das atividades administrativas é, fundamentalmente, um processo de tomada de decisão e este, por sua vez, uma atividade eminentemente humana.

O estudo desenvolvido por Simon (1979) sobre a tomada de decisão sugere que o ato de decidir é essencialmente uma ação comportamental, e envolve a seleção consciente ou inconsciente de determinadas ações, entre aquelas que são fisicamente possíveis para o agente e para aquelas pessoas sobre as quais ele exerce influência e autoridade. Processos administrativos são processos decisórios, pois consistem no isolamento de certos elementos nas decisões, no estabelecimento de métodos de rotina para solucionar e determinar esses elementos, e na sua comunicação àqueles por eles afetados.

O problema do processo decisório é recorrente na pequena empresa, Semler (1988) escreveu no final dos anos 1980 que as pequenas empresas possuem características positivas, como a criatividade e o espírito empreendedor, porém o autor sinaliza as dificuldades de inovar da pequena empresa que, na contramão da história, reluta em profissionalizar a administração. As dificuldades, neste processo de inovação na gestão, são consideradas, pelo autor, como determinantes para o fechamento prematuro das empresas, notadamente nos processos que envolvem a tomada de decisão o conservadorismo predomina. Na pesquisa apresentada pelo SEBRAE (2007) o índice de empresários que atribui alguma importância ao processo decisório não passa de 8%.

Para Drucker (1967), a tomada de decisão é um processo que envolve as seguintes etapas:

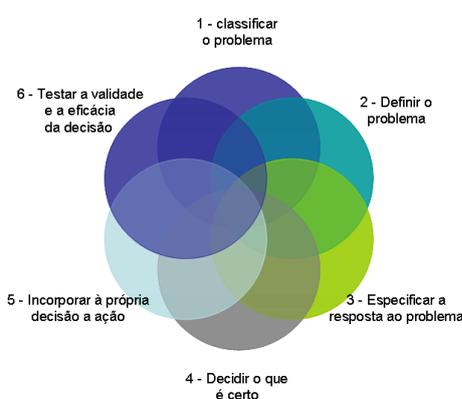


Figura 1 – Processo de tomada de decisão
Fonte: Adaptado de Drucker (1967)

Para o autor, o empreendedor eficaz é aquele que possui conhecimento das etapas envolvidas no processo de tomada de decisão, sabe a sequência e a consequência de cada passo, avaliando todas as possibilidades e exercitando o ciclo completo, e decide pela melhor opção para seu negócio.

Pelo que se apresenta na pesquisa SEBRAE, o empresário, da micro e pequena empresa, tem grande dificuldade em entender o processo de tomada de decisão definido por Drucker. A etapa de classificar o problema é seguida, normalmente, pela etapa de decidir o que é certo (etapa 4). Desta forma abdica-se das etapas 2 e 3 (definir o problema e especificar a resposta ao problema). Da mesma forma a etapa 6 (testar a validade e a eficácia da decisão)

é de pouca importância, negligenciada ou desconhecida a esse grupo de empresários. Desta maneira as decisões na MPE são tomadas como segue:

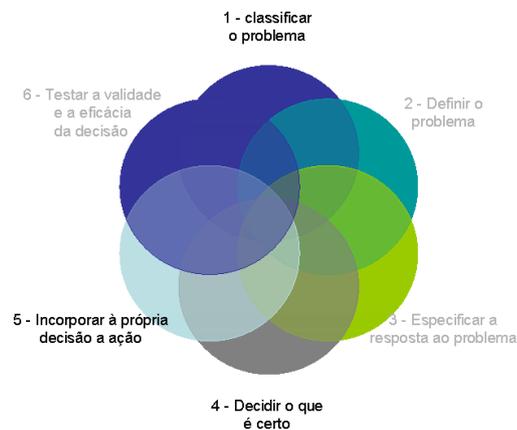


Figura 2 – Processo de tomada de decisão na PME

Fonte: Adaptado de Drucker (1967)

Além dos indicadores negativos e da pouca relevância atribuída ao processo decisório, é certo considerar que os empresários das MPEs possuem outras dificuldades para assimilar a profissionalização da gestão: os níveis de controle e avaliação são precários, por consequência apresentam problemas de falta de capital de giro (42%) e problemas financeiros diversos (21%); o conhecimento do mercado é insipiente e o julgamento da capacidade dos concorrentes é baseado em critérios insuficientes, escolha do ponto ou local inadequado (8%), falta de clientes (25%), conforme especificado no Quadro 2.

Categorias	Ranking	Dificuldades	% respostas
Falhas gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas econômicas conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica do país	14%
Logística operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de Mão de obra qualificada	5%
Políticas públicas e arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com a fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outras razões	14%

Quadro 2 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007)

2.3 O PLANEJAMENTO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA FAMILIAR

Para Ackoff (1976) está planejando quem tenta antecipar-se ao futuro. A futuridade das ações presentes é exatamente o cerne do planejamento. O axioma que sustenta o planejamento é a ideia de que eventos indesejáveis podem ser contidos por ações mitigatórias. Na opinião de Carvalho (1979), o planejamento é inerente a atividade humana inteligente, uma vez que se trata de operações de seu mecanismo psíquico, fato este que mantém a espécie humana no topo da cadeia alimentar, apesar de não ser a espécie mais forte fisicamente.

O planejamento organizacional está intimamente ligado ao processo decisório. O propósito do planejamento é justamente prover os tomadores de decisão de alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional. Peterson (1989) conclui que, quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas críticos da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa.

O planejamento estratégico tem, na essência, o mérito de garantir um sentido adequado de direção futura para a organização, traçando rumos para o futuro e enfrentando riscos e incertezas. Porém, segundo Motta (1982), o planejamento exige visão de futuro, conhecimento da ambiência externa, capacidade de adaptação, flexibilidade estrutural e habilidade para conviver com as ambiguidades do ambiente externo.

Para Hamel (2000), o maior problema é que, normalmente, o planejamento estratégico não consegue ultrapassar os limites do tático, dificilmente passa as fronteiras das unidades de negócios e acaba por ser uma rotina automática anual, resumindo-se num exercício quase que mecânico de preenchimento de papéis e formulários. Para que a ferramenta do planejamento estratégico possa funcionar bem, é preciso que os pressupostos sobre o setor, os concorrentes, clientes e necessidades estejam inabalados. Porém esses velhos pressupostos estão em constante abalo, quer sejam pelos novos entrantes quer apenas pelas novas tecnologias que proliferam bifurcações de setores e até mesmo a reinvenção de alguns. O fato é de que o planejamento estratégico é útil, na medida em que ajuda na ampliação da liderança do mercado e não na regeneração da liderança.

Para o autor é preciso estabelecer uma nova prática do planejamento estratégico. Essa nova prática requer a reconceituação do que é planejamento estratégico e como fazê-lo. Não basta as equipes fazerem as perguntas sobre **o que**, mas devem perguntar-se o **por que**. Enquanto os diagnósticos enfocarem o **o que fazer** e não o **por que fazer**, as empresas ficarão atrás na corrida pela competitividade e terão poucas chances. Os retardatários continuaram sendo retardatários e suas estratégias serão pouco eficientes perante seus concorrentes. Enquanto o **o que** for invocado em detrimento do **por que**, as organizações continuarão a tratar do efeito e não da causa dos problemas, finaliza o autor.

A confusão de conceitos de que Hamel se refere é comum nas pequenas empresas. Há momentos em que a empresa precisa crescer e profissionalizar não só a administração, mas também a família. Nesse sentido os empresários buscam apoio nas ferramentas de planejamento como solução para os problemas organizacionais. Castor e Suga (1988) atestam as dificuldades enfrentadas pelas empresas para levarem avante o cumprimento dos planos estabelecidos no planejamento estratégico, esse fato, para os autores, gera desencanto, frustração e desilusão nos planejadores sendo comumente ridicularizados e criticados.

Para Ackoff (1976), as dificuldades surgem uma vez que a atividade de planejamento é complexa em decorrência da própria natureza de se pensar o futuro. O autor reconhece que planejamento é uma das atividades intelectuais mais complexas e difíceis nas quais um homem pode se envolver. Para o autor “planejamento é um instrumento utilizado pelo sábio,

mas não só por ele. Quando utilizado por homens de capacidade inferior, esse instrumento se transforma num ritual irrelevante que produz paz de espírito em curto prazo, mas não o futuro que se deseja” (ACKOFF, 1976, p. 1).

A pequena empresa está longe de ser um sistema logicamente ordenado e o grande desafio que o planejamento encontra consiste na passagem do terreno das ideias para a ação concreta. A execução do plano é assim dificultada pelo caráter difuso dos objetivos organizacionais, bem como pela falta de continuidade dos propósitos do empresário. O que, em princípio deveria servir como estrutura de referência para a atividade de planejar submetesse ao comportamento assintomático do executivo principal que navega em direções muitas vezes opostas, promovendo um desgaste interno que resulta num desempenho abaixo do esperado e, por consequência, na morte prematura das organizações.

2.4 A INOVAÇÃO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA

Os empresários da micro, pequena e média empresas associam a inovação menos com a elaboração diferenciada de produtos e serviços e mais com o fato de contar com um modelo de negócio inovador; é o que mostra a pesquisa Deloitte, 2007 sobre as pequenas e médias empresas que mais cresceram no Brasil. Segundo a Deloitte, os empresários associam a inovação a capacidade de expansão de seus negócios dentro e fora dos próprios mercados de atuação, em que dois terços dos entrevistados afirmaram que a inovação foi capaz de tornar seus negócios mais rentáveis. Na avaliação sobre a dinâmica do mercado, a inovação é entendida como um fator decisivo especialmente para se diferenciar da concorrência. Mais de 80% dos entrevistados afirmaram que inovar é importante para crescer mais rápido do que a concorrência.

O Gráfico 1 expressa, na visão dos entrevistados, por que a inovação é importante na micro, pequena e média empresas.

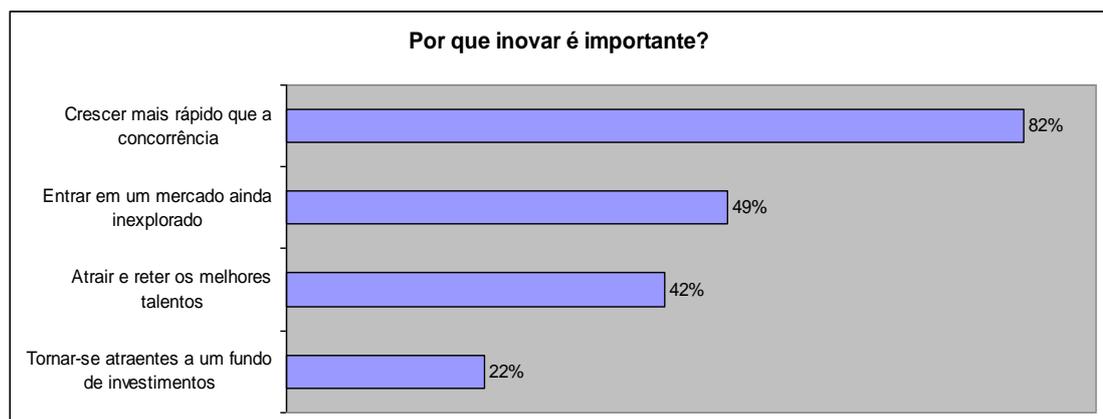


Gráfico 1 – Por que inovar é importante?

Fonte: Deloitte (2007)

Segundo o Instituto Nacional de Propriedade Industrial (2007), 35% das patentes de propriedade intelectual registradas no Brasil – que reúnem as invenções que atendem aos critérios de novidade, inventividade e aplicabilidade industrial – provêm de MPEs. Em termos absolutos, o indicador ainda é pequeno se consideramos que no Brasil o percentual de MPEs chega a 98% do total de empresas legalmente constituídas, de acordo com o SEBRAE. O grande desafio dos empresários é a captação de recursos a longo prazo e a taxas razoáveis para financiar a inovação. O acesso aos empréstimos para inovação é considerado difícil pelos

empresários que reclamam das taxas de juros, custo do crédito, poucas linhas existentes e excesso de burocracia para a liberação dos recursos.

Apesar destas dificuldades, verifica-se que quando as MPEs inovam em seus processos e produtos elas conseguem uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, o que amplia suas possibilidades de sucesso e longevidade dos negócios. Nesta direção Fleck (2003) afirma que a verdadeira medida de sucesso de uma organização é sua habilidade de sobreviver. Para o autor a capacidade de autoperpetuação do negócio está condicionada a uma busca minuciosa por inovação nas soluções e nas respostas aos desafios do mercado.

3 METODOLOGIA

A seguir descreve-se a metodologia utilizada para a estruturação do presente artigo:

- A coleta de dados se deu pela revisão bibliográfica e documental, para tal, optou-se por uma pesquisa em base de dados secundários, priorizando-se fontes oficiais do governo ou instituições ligadas a governança do setor das micro e pequenas empresas, como forma de minimizar possíveis não conformidades nas informações, bem como proporcionar maior garantia na veracidade dos dados;
- Na revisão bibliográfica procurou-se mesclar entre autores clássicos e contemporâneos. A revisão deu-se por meio de livros, artigos, web e publicações oficiais. Especial atenção foi dispensada aos elementos indicados como principais causadores do fracasso ou sucesso das empresas, e que são apontados pelos empresários nas pesquisas avaliadas;
- Os dados coletados foram analisados a partir de uma perspectiva crítica, de modo a entender a percepção dos empresários por meio de análise de conteúdo das tabelas e gráficos disponíveis. O primeiro item faz uma contextualização do universo da micro e pequena empresa no Brasil. Em seguida, é feita uma análise sobre o processo decisório nas empresas, seguido por uma discussão conceitual sobre planejamento, inovação e a importância dos temas nas organizações;
- Na sequência foi apresentado um conjunto de gráficos e tabelas cujo objetivo foi referenciar as principais ideias do texto. Nesta etapa que chamamos de análise dos resultados, faz-se uma discussão sobre a impressão dos empresários das micro e pequenas empresas brasileiras sobre os reais motivos de fracasso e sucesso de suas empresas.
- Finalizando o texto, os autores apresentam algumas considerações sobre a importância do planejamento, da tomada de decisão e o processo de inovação para a gestão eficaz dos pequenos negócios.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS OU DADOS

No último triênio, houve uma melhora significativa na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, 2007). O percentual de empresas que sobrevivem, pelo menos dois anos, passou de 50,6%, em 2002, para 78%, em 2005, ou seja, um aumento de 27,4%.

Anos de existência das empresas	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2002 – 2000)	Taxa de sobrevivência (A)	Ano de constituição formal das empresas (triênio 2003 – 2006)	Taxa de sobrevivência (B)	Varição da taxa de sobrevivência (B-A)

Até 02 anos	2002	50,6%	2005	78,0%	+ 27,4%
Até 03 anos	2001	43,6%	2004	68,7%	+ 25,1%
Até 04 anos	2000	40,1%	2003	64,1%	+ 24,0%

Tabela 2 – Taxas de sobrevivência das empresas

Fonte: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007, p. 14)

Dentre os fatores que determinaram a evolução dos índices, a melhoria do ambiente econômico e a maior qualidade empresarial foram determinantes. No ambiente macroeconômico ocorreram a redução e o controle da inflação, a gradativa diminuição das taxas de juros (de 19% a.a. em 2002, para 14,5%, em 2005), o aumento da oferta de crédito para as pessoas físicas e o aumento do consumo das classes C, D e E, estimuladas fortemente por políticas governamentais de transferência de renda. Esse cenário favoreceu o desenvolvimento dos pequenos negócios no Brasil.

As estatísticas mostram que no período de 2000 a 2002 um conjunto de países importantes, e em continentes distintos, passou a apresentar indicadores elevados das taxas de sobrevivência das micro e pequenas empresas locais, a saber: Austrália com 87,6%; Inglaterra com 81,9%; Cingapura com 75%; Estados Unidos com 74% (referente ao quarto ano); Portugal com 72,6%; Itália com 72,4%; Finlândia com 71,3%. Esses mesmos países registravam, na metade da década passada, percentuais entre 50% e 65%. Por exemplo, a Inglaterra registrava em 1995 a taxa de 65,6%, passando para 81,9%, em 2003, e Cingapura passou de 62%, em 1994, para 75%, em 2002. Portanto, a evolução observada no Brasil de 51%, em 2002, para 78%, em 2005 também ocorreu em outros países num período imediatamente anterior.

Especificamente relacionado aos índices de sobrevivência das MPEs brasileiras podem ser adicionados outros elementos, por exemplo: os empresários que têm curso superior completo ou incompleto são 79% do total; aqueles com experiência anterior em empresas privadas subiram de 34% para 51%. O fator emocional relacionado com o desejo de ter seu próprio negócio subiu de 38% para 60%.

Na Tabela 3 pode-se observar o perfil dos empresários:

	2000/2002	2003	2004	2005
SEGUNDO O GÊNERO				
Masculino	62%	65%	64%	64%
Feminino	38%	35%	36%	36%
MÉDIA DE IDADE	-	39,67 anos	38,84 anos	37,97 anos
ESCOLARIDADE				
Até a 4ª série do ensino fundamental incompleto	3%	3%	2%	2%
Até a 8ª série do ensino fundamental incompleto	7%	10%	9%	8%
Ensino médio incompleto	14%	13%	10%	10%
Superior incompleto	46%	50%	50%	49%
Superior completo	29%	24%	29%	30%
EXPERIÊNCIA EMPREENDEDORA				
Funcionário de empresa privada	34%	54%	53%	51%
Autônomo	24%	18%	22%	19%
Empresário	10%	10%	10%	15%
Funcionário público	7%	5%	6%	5%
Outras experiências	25%	13%	9%	10%
MOTIVOS PARA A CONSTITUIÇÃO DA				

EMPRESA				
Desejo de ter o próprio negócio	38%	63%	65%	60%
Identificou uma oportunidade de negócio	15%	36%	37%	43%
Para aumentar a renda da família	7%	35	37%	37%
Por influência de outras pessoas	4%	13%	11%	13%
Estava desempregado	16%	7%	7%	6%

Tabela 3 – Perfil dos Empresários

Fonte: Adaptado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007).

Pelos dados apresentados na quadro 5 observa-se que os empresários estão mais qualificados e com experiência obtida, na sua maioria, de empresas privadas. Apresentam-se mais bem preparados para enfrentar desafios do mercado, quando se observa que o percentual de empresários que identificaram uma oportunidade de negócio cresceu de 15% no triênio 2000/2002 para expressivos 43% em 2005.

A pesquisa avaliada identificou, também, a capacidade de inovar no processo de gestão principalmente no que diz respeito: 1) habilidades gerenciais; 2) capacidade empreendedora; e 3) logística operacional, e qual a importância atribuída a estes fatores para o sucesso das empresas. Os resultados podem ser percebidos no Quadro 3:

Categorias	Fatores	% empresários
Habilidades gerenciais	Bom conhecimento do mercado que atua	49%
	Boa estratégia de vendas	48%
Capacidade empreendedora	Criatividade	31%
	Aproveitamento de oportunidades	29%
	Perseverança	28%
	Liderança	25%
Logística operacional	Escolha de um bom administrador	31%
	Uso de capital próprio	29%
	Reinvestimento dos lucros	23%
	Acesso a novas tecnologias	17%

Quadro 3 – Fatores condicionantes de sucesso das empresas segundo os Empresários

Fonte: Adaptado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007)

Para os empresários é necessário ter um bom conhecimento do mercado que atuam (49%), o que pode ser traduzido, por exemplo, em conhecer a clientela em potencial, seus hábitos e costumes, a fim de intensificar os produtos que desejam adquirir, bem como as melhores fontes para aquisição de produtos e/ou insumos para a manutenção de seu estoque. Essa habilidade, de conhecer o mercado, é simplificada por um dos maiores executivos do século, Jack Welch da *General Electric Company*. Em seu livro, quase uma biografia, Welch (2001) chama a atenção dos executivos para a necessidade de ficarem atentos aos insights que o mercado oferece. Para o autor muitas vezes o cheiro do mercado é mais importante que os números.

No grupo da capacidade empreendedora, os atributos criatividade, perseverança e o aproveitamento das oportunidades são fatores que refletem a disposição e a competência empresarial para comandar os negócios.

O conjunto de fatores da logística operacional fornece as bases para a criação, a sustentação e o crescimento da atividade empresarial e representa a capacidade do empresário de utilizar de forma eficiente os fatores de produção, tais como: capital, o trabalho

especializado e recursos tecnológicos disponíveis, reunindo-os na atividade produtiva ou comercial da empresa para a obtenção dos melhores resultados.

Segundo dados da mesma pesquisa, quando perguntados sobre as principais áreas de conhecimento, ou as áreas mais importantes que o empresário deve conhecer para ter sucesso no seu empreendimento, o planejamento é citado, na média, em 71% dos casos, seguido pela organização empresarial 54%, marketing com 47%, como mostra a Tabela 4.

	2003	2004	2005
Planejamento	70%	73%	71%
Organização empresarial	55%	57%	54%
Marketing/Propaganda	46%	49%	47%
Vendas	40%	45%	45%
Relações Humanas	35%	36%	38%
Análise financeira	31%	35%	36%
Conjuntura econômica	15%	16%	16%
Informática	12%	12%	12%
Processo decisório	6%	8%	8%

Tabela 4 – Áreas de conhecimento importantes para as empresas segundo os Empresários

Fonte: Adaptado do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2007)

O fator mais significativo na Tabela 4 e que deve ser destacado é o baixo percentual (8%) atribuído pelos empresários ao processo de tomada de decisão. O tema, amplamente discutido no referencial teórico, reflete a preocupação científica em se avaliar as causas deste fenômeno. Sabe-se, conforme Drucker (1967), que tomar a melhor decisão para a organização é fator determinante para seu sucesso. Drucker nos ensina que: 1º) definir o problema e 2º) especificar a resposta são ações tão ou mais importantes quanto incorporar a decisão no dia a dia da organização. A revelação deste índice sugere uma investigação mais aprofundada sobre o comportamento do empreendedor da micro e pequena empresa no processo decisório. Quem influencia a tomada de decisão e por quê? Qual o grau de importância da opinião dos familiares, que não participam diretamente da gestão, nas questões estratégicas da empresa? São questões que merecem respostas mais precisas para que possamos entender e contribuir cada vez mais com o universo deste importante segmento da economia mundial.

Em que pese a tecnologia ser classificada como um fator estrutural nas empresas, diferente dos aspectos comportamentais como tomada de decisão, o tema merece destaque e assume maior relevância nos dias atuais quando se analisa as causas de sobrevivência das empresas. Contar com um aparato tecnológico mínimo para as suas operações é o primeiro passo para toda empresa que pretende ser considerada inovadora e busca parcerias que possam incrementar sua participação no mercado

Os fundos de *private equity* (participação em empresas) e de *venture capital* (capital de risco aplicado em organizações nascentes e com perspectiva de crescimento) representam hoje uma das grandes oportunidades de captação de recursos para as MPEs. Um estudo global apresentado pela Deloitte em 2007 confirma essa tendência de internacionalização, demonstrando que o empreendedorismo vem atravessando fronteiras da mesma forma que encurta a distância entre os mercados. Nos países que compõem a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), as MPEs, especialmente as de base tecnológica, atraem cerca de 60% do total de investimentos dos fundos *venture capital*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A estruturação científica do fenômeno empreendedorismo vem avançando significativamente nas últimas décadas encontrando espaço principalmente no Brasil. Enquanto outras ciências possuem centenas de anos de amadurecimento, este campo de pesquisa é relativamente recente e, cada vez mais, seu avanço representa uma consequência da necessidade atual de compreender-se o comportamento e o perfil do empreendedor. O ato de empreender, relacionado aos micro e pequenos negócios, apesar de não ser atividade recente, somente nas últimas décadas tem conseguido atenção dos órgãos oficiais. Mesmo assim, há uma carência de indicadores e dados históricos que possam demonstrar o comportamento gerencial nos pequenos empreendimentos. A administração, enquanto ciência, tenta contribuir para o entendimento de como essas organizações se comportam em relação às mudanças do ambiente de negócio. Esse esforço, de compreender o empreendedorismo como disciplina, pode ser percebido nas publicações científicas, congressos e mesmo na estrutura dos cursos de graduação em administração que já incluem o empreendedorismo como disciplina obrigatória e não como coadjuvante.

O presente artigo se propôs a analisar o planejamento, a tomada de decisão e o fator inovação como condicionantes para o sucesso das organizações. Longe de ser apenas retórica, a proposta foi construída com base em indicadores e pesquisas recentes que demonstram que 03 em cada 10 empresas fecham suas portas antes de concluírem dois anos de existência. Essa preocupação, que permeia também o ambiente político, está fundada no papel que as micro e pequenas empresas desempenham na sociedade. Só em empregos gerados são mais de 60 milhões no Brasil.

Não é função de este artigo defender o planejamento estratégico, nem tão pouco os processos de tomada de decisão ou a inovação como fatores únicos e definitivos para o sucesso das organizações. Porém há de se considerar que, por exemplo, o número de patentes requeridas pelas MPes no Brasil, segundo o INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL (apud Deloitte, 2007), não passa de 35% do total, número este muito aquém se comparado com a pesquisa SEBRAE que aponta que 98% das empresas brasileiras são micro, pequenas ou médias. Neste ambiente complexo, outros fatores merecem atenção. Fatores internos como a participação dos membros da família na sociedade, a falta de profissionalização da gestão e principalmente a descontinuidade das empresas em função da saída do proprietário, são elementos que a médio e longo prazos podem comprometer os resultados e a própria sobrevivência das empresas. Fatores externos como concorrência acirrada, legislação e falta de políticas públicas de incentivo ao setor, são barreiras apontadas como inibidoras do crescimento dos pequenos negócios.

Este estudo não responde a todas as questões implícitas à sobrevivência das micro e pequenas empresas, nem foi sua pretensão. Porém, é importante observar que um processo decisório ajustado, um planejamento bem elaborado e a incorporação de elementos de inovação no universo da MPE ampliam suas possibilidades de sucesso.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1976.

ALLOUCHE, J.; AMANN, B. L'entreprise familiale: un état de l'art. **Revue Finance Contrôle Stratégie**, Paris, v. 3, n. 1, p. 33-79, mars 2000.

ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

BRAGA, N. O processo decisório em organizações brasileiras: comportamentos comunicativos. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 4, p. 34-51, out./dez. 1988.

CARVALHO, H. M. **Introdução à teoria do planejamento**. São Paulo: Brasiliense, 1979.

CASTOR, B. V. J.; SUGA, N. Planejamento e ação planejada: o difícil binômio. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 22, n. 1, p. 102-122, jan./mar. 1988.

CHUA, J. H.; Christman, J. J. Defining the family business by behaviour. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 23, n. 4, p. 19-38, 1999.

DELOITTE. **As pequenas e médias empresas que mais crescem no brasil**. Disponível em: <<http://www.deloitte.com/dtt/cda/doc/content/Exame%20PME%202007.pdf>>. Acesso em: 24 nov. 2007.

DONADIO, L. Política científica e tecnologia. In: MARCOVITCH, J. (Coord.). **Administração em ciência e tecnologia**. São Paulo: Edgard Blücher, 1983. p. 17-42.

DRUCKER, P. F. The effective decision. **Harvard Business Review**, Boston, v. 45, n. 1, p. 92-98, Jan./Feb. 1967.

FLECK, D. Desafios do crescimento corporativo e suas conseqüências para a perenidade da empresa. **Economia & Conjuntura**, Rio de Janeiro, v. 3, n. 39, p. 26-31, abr. 2003.

GONÇALVES, J. E. L.; GOMES, C. A. A tecnologia: realização do trabalho. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 106-121, 1993.

HAMEL, G. **Liderando a revolução**. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.ibicit.br>>. Acesso em 12 out. 2005.

INSTITUTO NACIONAL DE PROPRIEDADE INDUSTRIAL. **Pesquisa geral no site**. Disponível em: <<http://www.inpi.gov.br>>. Acesso em 12 jun. 2007.

LEONE, N. A sucessão em PME comercial na região de João Pessoa. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 27, n. 3, p. 84-91. 1992.

LODI, J. B. **Sucessão e conflito na empresa familiar**. São Paulo: Pioneira, 1987.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, P. R. Planejamento estratégico em organizações sem fins lucrativos: considerações sobre dificuldades gerenciais. In: VASCONCELLOS F., P. **Planejamento empresarial: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1982. p. 143-156.

NICOLSKY, R. **Os desafios para transformar conhecimento em valor econômico**. Disponível em: <<http://www.comciencia.br/reportagens/cientec/cientec12.htm>>. Acesso em: 22 set. 2008.

ORTIGARA, A. A. **Causas que condicionam a mortalidade e/ou o sucesso das micro e pequenas empresas do Estado de Santa Catarina**, 2006, 173 f. Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.

PETERSON, M. W. et al. **Improving academic management: a handbook of planning and institutional research**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

RAMOS, A. G. **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

RICA D. **Quem são as empresas familiares?** Disponível em: <<http://www.empresafamiliar.com.br/artigo13-1.asp>>. Acesso em: 11 out. 2003.

SEMLER, R. **Virando a própria mesa**. São Paulo: Best Seller, 1988.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil – 2003/2005**. Brasília: Sebrae, 2007.

SIMON, H. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.

SOUZA NETO, R. Empresa familiar e sucessão. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 jan. 2002.

TEIXEIRA, F. L. C.; ROCHA, F. N. Estratégia tecnológica na petroquímica brasileira. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 18., 1994, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: ANPAD, 1994. p. 220-229.

VERSTRAETE, T. **Histoire d'entreprendre**. Paris: Management & Societé, 2000.

WELCH, J. **Jack definitivo: segredos do executivo do século**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

WESTHEAD, P.; COWLING, M. Family firm research: the need for a methodological rethink. **Entrepreneurship Theory and Practice**, Waco, v. 23, n. 1, p. 31-56, 1998.

INNOVATION FACTORS TO SURVIVAL OF MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN BRAZIL

Abstract

The number of micro and small brazilian enterprises has already outreached 5,5 million of establishments, which correspond to 20% of the gross national product- GNP, 1,4% of the exportations, 43% of the income and 60% of formal employment. The percentage of companies that survive, for at least 2 years, changed from 50,6%, in 2002, to 78% ,in 2005, in other words, a raise of 27,4%. The current article has as a goal to comprehend and analyse the reasons that lead to the failure or to the success of the MSEs, especially those with up to five years of constitution. For that, the article has been structured in four phases. In the first one, a description of the MSEs universe in Brazil was realized. In the second phase a literature's review about planning, decision-taking and innovation of the MSEs. In the third phase, proceeded a quality nature research, descriptive and exploring, and the data was obtained through a bibliographic and documentary review. In the fourth and last phase, the study's results are presented. The main result indicate that the entrepreneurs are innovating in the

management process. They are more aware of questions such as planning, financial analysis and qualities of internal staffs. Concerning the deciding process, it comes up as one of the least important areas, with around 8% of the answers. As possible contributions, the work understands that the benefits that imply the company's success for the society, through the significant business amount that produce, justify the necessity of studies seeking contribute to the consolidation of the same organizations.

Keywords: Decision-taking. Family business. Innovation. Micro and small enterprises. Planning.

Data do recebimento do artigo: 30/10/2008

Data do aceite de publicação: 20/11/2008