

**LONGEVIDADE EMPRESARIAL: MPEs A UMA TAXA DE SOBREVIVÊNCIA ATÍPICA**

*Cláudio Zanutim Moraes*

Email: [claudio@claudiozanutim.com.br](mailto:claudio@claudiozanutim.com.br)

*Kleber Markus*

E-mail: [kmarkus@uol.com.br](mailto:kmarkus@uol.com.br)

**RESUMO**

A quantidade de micros e pequenas empresas que encerram suas atividades no Brasil antes de dois, três ou cinco anos chega a taxas de mortalidade que se aproximam dos 75%. O presente estudo buscou analisar dez empresas de micro porte do setor de varejo, na cidade de São Bernardo do Campo/SP, que estão em atividade até o presente momento e que conseguiram superar e vencer as taxas de mortalidade empresarial e a predatória concorrência mercadológica. A investigação iniciou-se pelo ABC paulista, além de um levantamento no SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e na JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo) para descobrir a quantidade de micros e pequenas empresas que estavam em atividade e que foram inauguradas entre 2006 e 2007. A discussão sobre o tema da longevidade empresarial, ou seja, entender quais foram as capacidades que algumas empresas tiveram para manter-se operante por tantos anos foi fator decisivo para o estudo. O objetivo central foi verificar a forma de administrar e conduzir os negócios destes dez empresários que fizeram com que suas empresas tivessem sobrevivido no mercado. Este estudo desenvolveu uma pesquisa exploratória para formatação do referencial teórico e uma pesquisa de campo qualitativa a partir de uma amostra não probabilística, por cota, com entrevistas em profundidade.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo; Empresas Longevas; Micro e Pequenas Empresas; Taxa de Sobrevivência; Varejo.

## ABSTRACT

In Brazil, approximately 75% of small business go bankrupt before two, three or even five years. This study analyzed ten companies microbusiness retail sector in the city of São Bernardo do Campo who are active and able to overcome and win the mortality business and marketing competition. The investigation was initiated by the ABC region, carrying out a survey in SEBRAE (Brazilian Service of Support for Micro and Small Enterprises) and JUCESP (Board of Trade of the State of São Paulo) to find the amount of micro and small enterprises that were active and that opened between 2006 and 2007. The discussion on the topic of business longevity, in other words, to understand what were the capabilities that some companies had to keep working for so many years was an essential factor for the study. The aim of this work was to check how to manage and treat their business where entrepreneurs who have made had survival on the market. This study drew on qualitative method of transversal cut with non-probability sample and quota in order to make the methodological process and build the final analysis of the research.

**Keyword:** Companies Longevity; Entrepreneurship; Micro and Small Enterprises; Retail; Survival Rate.

## 1 INTRODUÇÃO

No estado de São Paulo, boa parte de empresas de micro e pequeno porte encerra suas atividades em um, três ou cinco anos após sua fundação. As causas destes falecimentos são as mais variadas, porém, segundo o SEBRAE e a JUCESP, cerca de 40% ocorre por má gestão. O que justifica esta pesquisa é a necessidade de investigar a sobrevivência de um grupo destas empresas e se existem práticas utilizadas por elas que as mantiveram vivas.

Não se sabe ao certo se o diferencial está somente no recurso humano ou também em outros recursos que são necessários para a sobrevivência de uma empresa. O fato é que existem diferenciais praticados por alguns empresários que fazem com que as empresas durem mais.

Pode-se dizer que uma empresa funciona como um ser vivo, ou seja, sua longevidade tem prazo de vencimento. Supostamente, quanto maior o cuidado com sua saúde, mais longos serão os seus anos de vida.

“As organizações funcionam como seres vivos: nascem, crescem e morrem. Contudo, somente aquelas que têm algumas poucas características distintas conseguem aumentar seu tempo de vida o máximo possível” (GONÇALVES; MACIEL, 2006, p.115).

Alguns autores como Miles e Snow (1978), Longenecker *et al.* (2011), Gonçalves e Maciel (2006), entre outros, corroboram que a gestão eficiente nestes modelos de empresa pode colaborar para a redução do encerramento das atividades.

Com uma boa gestão dos recursos (que são escassos e limitados) e com o que foi identificado por Gonçalves e Maciel (2006) na obra de De Geus (1997), intitulada *A Empresa Viva*, é bem provável que se consiga uma redução nas taxas de mortalidade das MPEs.

Eles identificaram algumas características, mais precisamente quatro, que podem explicar o sucesso de empresas que se mantêm vivas acima da média, a saber: a) sensibilidade ao ambiente: habilidade de aprender a se adaptar; b) coerência e identidade: desenvolvimento de uma comunidade e personalidades próprias; c) tolerância: habilidade de forjar relacionamentos com outras empresas; e, por fim, d) gestão financeira conservadora.

Este conjunto de informações indica que há uma boa possibilidade na redução do número de “mortes” prematuras de empresas de micro e pequeno porte no país. Estas taxas de mortalidade não geram altos custos somente para os empresários frustrados, mas também para a sociedade.

Este artigo faz um recorte e contempla empresas fundadas entre os anos de 2006 e 2007. O levantamento inicial deu-se na região do ABC paulista e, posteriormente, foi direcionado para São Bernardo do Campo e ao setor de varejo.

A JUCESP disponibilizou os dados a respeito da cidade escolhida, como também os dados sobre as cidades de São Caetano do Sul e de Santo André, o que ajudou na decisão pelo *locus* de pesquisa.

Assim, optou-se pela cidade de São Bernardo do Campo pelo fato de ter sido onde mais se inaugurou empresas de micro e pequeno porte no intervalo que compreende os anos de 2006 e 2007, somando um total de 1.530 empresas. Também foi em São Bernardo onde mais sobreviveram empresas, 744 no total.

Em Santo André, no mesmo período, foram inauguradas 1.475 empresas e somente 738 sobreviveram, enquanto em São Caetano do Sul, 488 empresas foram inauguradas e 223 chegaram a ter mais de cinco anos de vida. Estes dados foram extraídos do relatório fornecido pela JUCESP, no dia 10/5/2013, por intermédio de sua Assessoria de Comunicação Social.

Tantas informações e levantamentos instigaram o pesquisador na busca por respostas. Para Malhotra (2012), o problema de pesquisa deve ser definido pelo pesquisador observando a finalidade do estudo e as informações relevantes sobre o histórico do problema. Sendo assim, a definição do problema é um dos fatores principais para a condução da pesquisa e para a evolução do trabalho.

Portanto, o principal problema desta pesquisa foi verificar a existência de práticas indutoras de sobrevivência de MPEs que colaboram para a permanência delas no mercado varejista de São Bernardo do Campo por mais de cinco anos.

Por se tratar de um estudo qualitativo, definiu-se a amostra com dez empresas, as quais não representaram todo o universo de empresas de micro e pequeno porte do setor de varejo do vestuário na cidade de São Bernardo do Campo.

## 2 METODOLOGIA

Para Cervo (1996) e para Yin (2010), a lógica da metodologia é distinta entre métodos qualitativos e métodos quantitativos quando se refere à seleção das amostras, à operacionalização das variáveis e ao uso da inferência especificamente.

Os fatores de validade do constructo, validade interna, validade externa e confiabilidade durante a construção e estruturação do método qualitativo compõem o que Yin (2010, p. 123) denomina de critérios para o julgamento da qualidade do estudo qualitativo, e estes passam por uma série de fatores.

*Quadro 1 - Critérios para estudo qualitativo*

<b>Validade do constructo</b>	<b>Validade interna</b>	<b>Validade externa</b>	<b>Confiabilidade</b>
A validade de constructo implica em operacionalizar as métricas que são utilizadas durante o estudo para poder inferir legitimamente táticas para aumentar a validade das construções conceituais. Utilizar múltiplas fontes de evidência. Estabelecer uma cadeia de evidências. Durante a preparação do relatório: revisar informações-chave.	Apenas para estudos explanatórios ou causais e não para estudos descritivos ou exploratórios: busca do estabelecimento da relação casual pela qual se acredita que determinadas condições levem a outras condições, diferenciadas das relações espúrias.	Definir o domínio para o qual as descobertas do estudo podem ser generalizadas. Em muitos casos, geralmente a validade externa é associada com a ideia de amostragem e obtenção de amostras representativas.	Demonstrações de que as operações de um estudo, como os procedimentos para a coleta de dados, podem ser repetidas, com os mesmos resultados. Esta está vinculada com a qualidade da mensuração. Um estudo confiável depende da consistência de suas mensurações.

Fonte: Extraído de Yin (2010)

Estes itens adaptados foram enviados por estes pesquisadores para a validação e à verificação da aplicabilidade desta pesquisa a 12 juízes especialistas da área de gestão de pessoas e organizações, com resultado satisfatório. Esta quantidade de juízes ultrapassa o que sugere Pasquali (1998, p.11): “um número de seis juízes será suficiente para realizar esta tarefa”.

### 2.1 Critérios de Seleção de Sujeitos

Optou-se por entrevistar empresários que estão no mercado com empresas há mais de cinco anos. A seleção das empresas que formaram a base da pesquisa partiu de empresas inauguradas entre 01/2006 e 12/2007 e que ainda estão em atividade, sendo assim, com mais de cinco anos de vida desde sua fundação. Posteriormente ocorreu o levantamento de dados sobre a região do ABC, pela relevância da cidade escolhida.

Foi contemplado exclusivamente o setor de comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios. Tanto por causa de sua expressividade como também para melhorar a qualidade e mergulhar com mais profundidade na pesquisa. Para tal, foram pesquisadas e entrevistadas dez empresas deste setor que compuseram a amostra final.

Vale abrir parênteses a propósito da escolha do varejo para a pesquisa, pois optar por empresas do varejo não foi uma escolha exclusivamente aleatória. O que de fato justificou a escolha foi que os números sobre o varejo nacional são significativos. A indústria varejista no Brasil é ampla, diversificada e competitiva, além de ser a maior composição na cidade escolhida.

Conforme pesquisa divulgada pelo Instituto Brasileiro de Economia e Estatística (IBGE), há 1,69 milhão de empresas no país, sendo o setor varejista responsável por 84% do total de empresas comerciais no Brasil.

A pesquisa que fragmenta o comércio brasileiro em atacado, varejo e comércio aponta também que o setor varejista foi responsável por mais de 41% do faturamento de serviços no país. Fecha parênteses.

Segundo a JUCESP, estavam em atividade, segundo relatório emitido por esta em 2013, em São Bernardo do Campo, 744 empresas de micro e pequeno porte que foram fundadas entre 2006 e 2007.

Na cidade de São Caetano do Sul, 208 empresas estavam supostamente em atividade, enquanto que na cidade de Santo André este número sobe para 679.

A ideia central é manter-se na análise da taxa de sobrevivência destas empresas e não na taxa de mortalidade.

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE (2011), a análise da taxa de mortalidade é uma metodologia para medição da quantidade de empresas que abrem e fecham suas portas em um determinado período de tempo.

No Brasil e no mundo em geral, as metodologias de cálculo das taxas de sobrevivência de empresas são ainda muito incipientes. Isto porque se trata de um fenômeno de difícil mensuração, e cada país trata do assunto de forma particular. Portanto, não há a pretensão de se criar um mecanismo ou método próprio para solução de tal problema.

### 3 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SÃO BERNARDO DO CAMPO

Uma pesquisa do SEBRAE-SP (2013) aponta que houve, em média, um crescimento real (descontada a inflação) de 10,6% no faturamento das micros e pequenas empresas na cidade, considerando o período de janeiro a julho na comparação com o mesmo período de 2012.

O SEBRAE aponta que este desempenho é bem superior à expansão de 3,2% das companhias desses portes na média do estado.

Um dos fatores que explica este desempenho melhor, dos sete municípios segundo o Diário do Grande ABC, é a base mais fraca de comparação. Isso porque, depois de sentirem os efeitos da crise global de crédito – entre 2008 e 2009, quando todos os setores tiveram decréscimo nas vendas –, nos dois anos seguintes, as pequenas firmas, em média, tiveram impulso de 25% na receita, enquanto a região registrou incremento de 11%.

A consultoria do SEBRAE avalia que a região estaria rumo a uma recuperação já observada antes pelo restante do estado.

Pode ser que São Bernardo do Campo tenha se favorecido da melhora no desempenho da indústria automobilística, bem como pelo fornecimento de componentes e serviços para este setor industrial.

Vale lembrar que existe ainda um fator multiplicador da renda sobre as vendas do comércio.

### 4 ANÁLISE DA PESQUISA APLICADA

Durante a composição e a definição da amostra dos empresários pesquisados foi possível construir um perfil demográfico deste público. Algumas características comuns foram verificadas com a consolidação das informações.

A análise da pesquisa inicia justamente tecendo reflexões sobre os dados demográficos, que podem ser vistos no Quadro 2, e, posteriormente, traz as informações coletadas com as perguntas do questionário e finda com a categorização das respostas dadas a uma pergunta aberta.

Quadro 2 - Dados demográficos dos empresários

Sexo	Masculino			Feminino									
	6			4									
Idade	31	33	34	35	36			41		48	57	60	ND
	1	1	1	1	1			1		1	1	1	1
Estado civil	Casado			Solteiro				Outros					
	8			2									
Escolaridade	Fundamental			Nível médio				Superior completo			Especialização		

	completo	completo		completa
		5	4	1
Tempo de empresa	5 anos	6 anos	7 anos	
	1	4	5	
Classificação da empresa	LTDA-ME	EPP	MEI	Ltda
	9			1
Função	Sócio-proprietário	Diretor	Único dono	
	2		8	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Deste estudo participaram dez empresários do setor de varejo do vestuário da cidade de São Bernardo do Campo, sendo que a maioria (90%) se constitui socialmente como LTDA-ME e com único dono (80% delas).

Quanto ao sexo, 60% dos empresários pertencem ao gênero masculino e 40% ao feminino. Casados representam 80%. Em relação ao tempo de empresa, 90% estão entre seis e sete anos. Quanto ao nível de escolaridade, 50% têm nível médio completo. Dentre eles, não prevaleceu o domínio de uma faixa etária.

Foi respeitado o anonimato dos participantes, não ocasionando assim nenhum desconforto a eles. Um fato relevante a observar é a baixa escolaridade dos empresários, o que testifica com o próprio SEBRAE, que informa que 68% dos entrevistados, por ele, declaram que encerraram suas atividades prematuramente justamente pela falta de conhecimento.

#### 4.1 Instrumentos

Os dados foram obtidos por intermédio de um questionário autoaplicável constituído de três páginas, contendo instruções e apresentação do pesquisador.

Nestas páginas constavam, inicialmente, as instruções sobre cada abordagem estratégica com os itens na forma reduzida, ou seja, o resultado final da aprovação dos juízes e do piloto.

Uma escala tipo *Likert* para resposta (1 = Discordo totalmente; 2 = Discordo pouco; 3 = Não concordo nem discordo; 4 = Concordo muito; 5 = Concordo totalmente), com a qual os participantes, com suas respostas, informaram como percebem algumas estratégias em seus negócios que os fizeram permanecer no mercado competitivo, compôs o nível de respostas.

Uma pergunta aberta foi construída para captar alguns aspectos não contemplados pelos itens e que foi analisada com mais profundidade posteriormente.

No final do questionário, sete questões levantaram dados demográficos da amostra relativos ao sexo, idade, estado civil, escolaridade, tempo de empresa, tipo de empresa, função e cargo.

O Quadro 3 tem a intenção de apresentar uma representação das respostas do questionário aplicado, consolidando os itens para que sirva de base para uma análise sobre cada um deles.

O primeiro bloco de itens, que abrange do item um ao item nove, trata de recursos internos da empresa e que fizeram a diferença para que ela se mantivesse viva.

Do item dez ao item quinze, boas práticas de planejamento e controle que tiveram relação com a sobrevivência da empresa e suas competências internas.

Por fim, do item dezesseis ao item dezoito, forças competitivas no mercado em que a empresa está inserida que têm relação com a sua sobrevivência.

Quadro 3 - Consolidação das respostas por itens

	<b>Itens do questionário final</b>	<b>Discordo totalmente</b>	<b>Discordo pouco</b>	<b>Não discordo nem concordo</b>	<b>Concordo muito</b>	<b>Concordo totalmente</b>
1	Foi possível chegar até aqui por causa dos conhecimentos técnicos e específicos dos proprietários.		2	2	3	3
2	A empresa depende totalmente dos sócios, para manter-se viva.	2		2		6
3	Conhecimento e <i>know-how</i> do proprietário.	1		3	3	3
4	A equipe formada na constituição da empresa fez toda a diferença para que ela sobrevivesse a uma taxa acima da média.		3		2	5
5	As contratações efetuadas durante os anos de existência desta empresa fizeram com que ela atingisse os mais de cinco anos de vida.			3	3	4
6	Boas práticas de fabricação e de atendimento.				3	7
7	Recursos humanos exclusivos.				3	7
8	Somente um cliente manteve a empresa até aqui.	10				
9	A capacidade de entrega e de gestão dos preços trouxe a empresa até aqui.			3	6	1
10	Os objetivos da empresa estão alinhados à estratégia.		2		8	
11	A preocupação com o <i>feedback</i> dos envolvidos no negócio fez com que a empresa chegasse até aqui.		2		2	6
12	Tem planos de Marketing bem elaborados.	3	1	5	1	
13	Mesmo sem comunicar a visão e a missão visualmente, tem um planejamento estratégico.		2	1	6	1
14	A existência de um plano de negócio durante a constituição da empresa fez a diferença.	2			5	3
15	Tem planejamento estratégico de médio e longo prazo.	1	2	1	5	1
16	O conhecimento prévio do setor garantiu a sobrevivência da empresa.	1		2	2	5
17	Fornecedores estratégicos desenvolvidos na criação da empresa colaboraram para a sobrevivência da empresa.	1			4	5



18	Acesso a matérias-primas diferenciadas garantem a competitividade.	1			3	6
----	--	---	--	--	---	---

Fonte: Elaborado pelo autor.

#### 4.2 Análise dos itens um ao dez

O item um sugere que uma parte significativa dos entrevistados concorda que a sobrevivência de uma pequena ou microempresa está diretamente relacionada à boa atuação do sócio.

Suas intervenções diárias no negócio, o seu conhecimento e *know-how* fazem a empresa se manter por mais tempo no mercado. Fato este que também pode ser observado no item dois, pois grande parte deles também concorda totalmente que a empresa depende deles.

No item dois, identifica-se que o *know-how* é realmente uma característica importante do empresário no que tange à manutenção do negócio. A falta dele, provavelmente, colaborou para a alta taxa de mortalidade das empresas no setor, conforme observado pelo pesquisador durante este relatório.

Parte dos empresários também concorda que formar a equipe certa no início do negócio ajuda a empresa a galgar mais tempo de atuação no mercado. Fato que pode ser verificado nas respostas sobre o item três.

O item quatro aborda as boas práticas de atendimento, e atender bem é um fator que os entrevistados respondem como primordial para a manutenção de seus negócios.

É possível observar que o item cinco corrobora com o item quatro, pois não é só na abertura da empresa que se faz importante a boa formação da equipe como também durante a sua existência.

No item seis não foi possível perceber se boas práticas de fabricação eram importantes, mas foi possível verificar que o bom atendimento aos clientes e a ideia de se formar uma carteira de clientes que fosse ativa fizeram a diferença para estes empresários.

Acredita-se que o recurso humano é recurso em escassez no mundo dos negócios. No varejo não poderia ser diferente, todos os entrevistados consideram importante ou importantíssimo a busca por recursos humanos diferenciados ou exclusivos. Gente capacitada ou com muita força de vontade fez a diferença, segundo as respostas do item sete.

No item oito, já era de se esperar que a resposta fosse unânime, todos os entrevistados responderam que não foi responsabilidade de um único cliente a vitória contra os concorrentes. Por se tratar de lojas de varejo, a quantidade de clientes que adentram o comércio é bem superior a um único cliente.

O item nove revelou que a gestão de preços e custos é essencial para manter-se no mercado competitivo por mais tempo e vencer as estatísticas nacionais.

Por fim, o último item desta seção está relacionado ao objetivo. Nele foi possível perceber os empresários concordando que houve certo alinhamento entre o objetivo e o planejamento, mesmo estes não estando em um documento formal, os empresários podiam identificar que tinham objetivos pré-estabelecidos.

### 4.3 Análise dos itens onze ao quinze

Estes itens estão relacionados às boas práticas e planejamento e controle que tiveram relação com a sobrevivência da empresa e suas competências internas.

O item onze mostrou que um bom relacionamento com todos os envolvidos no negócio ajuda a manter a empresa no mercado. Durante a entrevista, alguns empresários comentaram que, além de prestar um bom atendimento aos clientes, deve-se prestar o mesmo atendimento e respeito aos fornecedores.

No item doze foi possível observar que os empresários não desenvolveram planos de marketing para suas empresas, ao contrário, a maioria deles nem concorda nem discorda deste item. Pode-se dizer que as empresas foram vitoriosas mesmo sem uma estrutura de campanha e uma estratégia de marketing bem definida. Porém, alguns empresários declararam que fazem algum tipo de promoção.

A falta de uma comunicação clara da visão e da missão das empresas de micro e pequeno porte não as condenou ao fracasso. No item treze, foi possível perceber que a maioria dos entrevistados concordou com o fato de que não ter esta declaração de visão e missão não afetou seu planejamento.

Alguns empresários chegaram a declarar que o planejamento está em sua cabeça.

Estrategicamente é arriscado, mas na prática funcionou. Isto pode até comprovar que a estratégia na prática é uma teoria que funciona, mesmo que, como mencionou Whittington (2002), a estratégia não seja algo tão simples assim. Vê-se que, desta forma, a estratégia deixa de ser uma propriedade destas organizações, uma vez que:

A estratégia como prática está essencialmente preocupada com a estratégia como atividade das organizações, tipicamente a interação de pessoas, em vez da estratégia como propriedade das organizações. Desta forma, nosso foco recai em duas perguntas até então negligenciadas: o que as pessoas envolvidas no processo estratégico realmente fazem? E como eles influenciam os produtos deste processo? (Johnson *et al.*, 2007).

O item quatorze comprovou um fato importante para empresários e empreendedores, construir um plano de negócios antes de iniciar as atividades é fator decisivo para a sobrevivência destas empresas. A maioria dos empresários concordou muito ou totalmente com este item.

Metade dos entrevistados disse que possui um planejamento em médio e longo prazo, isto foi verificado no item quinze do questionário. Isto pode ser algo que influenciou estas empresas a se manterem no mercado por mais anos do que a média nacional.

#### 4.4 Análise dos itens dezesseis ao dezoito

Os itens que serão analisados aqui estão ligados a forças competitivas no mercado da empresa que têm relação com a sua sobrevivência.

A cidade de São Bernardo do Campo oferece um bom ambiente de negócios e cabe ao empresário perceber este ambiente e aproveitá-lo.

No item dezesseis, os empresários concordaram que o bom conhecimento do setor fez eles se tornarem vitoriosos em seus negócios. Alguns declaram que ser nativo fez a diferença.

Nascer e ser criado no ambiente de negócios local lhes deram capacidades extras, colaborando para a permanência no mercado. Não se pode afirmar se isto é um grande diferencial, pois não foi investigado se o motivo de os concorrentes saírem do mercado foi justamente por não pertencerem ao ambiente como nativos.

Ottoboni e Paplona (2001) identificaram que existem três fatores que, na opinião dos empresários, são mais importantes para o sucesso da empresa: (1) ter um bom administrador; (2) ter bom conhecimento do mercado onde atuam; e (3) uso de capital próprio.

Nas MPEs não poderia ser diferente, os empresários concordaram totalmente com o fato de que o desenvolvimento de bons e estratégicos fornecedores é decisivo para que suas empresas se tornem longevas.

A observação de Pereira (1995) torna-se relevante agora, pois ele identificou em seu trabalho alguns prováveis motivos de fracasso das MPEs, e um deles aborda o relacionamento com os fornecedores: (1) incompetência do empreendedor; (2) experiência anterior inadequada; (3) desconhecimento do mercado; (4) desconhecimento do produto e/ou serviço; (5) falta de qualidade; (6) localização imprópria; (7) **problemas na relação com os fornecedores**; (8) tecnologias de produção obsoletas; (9) imobilização excessiva do capital; (10) política equivocada de crédito; (11) falta de controles de custos e de gestão financeira; e (12) falta de um sistema de planejamento e informações gerenciais.

O fato de haver uma grande concordância dos empresários no item dezessete comprova que eles conseguiram manter suas empresas no mercado competitivo, pois têm uma boa gestão dos fornecedores.

No item dezoito foi possível perceber que o acesso a matérias-primas diferenciadas contribuiu para a sobrevivência do negócio. Os empresários que estão sempre em busca de diferentes tipos de produtos e serviços acabam criando um diferencial e atraindo clientela além de manter a clientela atual em atividade.

#### 4.5 Análise por categorias

Foi feita uma pergunta aberta ao empresário indagando se ele acreditava que sua capacidade de conhecer o ambiente de negócios da região de São Bernardo do Campo, o desenvolvimento de uma comunidade e personalidades próprias para sua empresa, a habilidade de construir relacionamentos com parceiros de negócios duradouros e o modelo de gestão financeira de sua empresa seriam fatores que considerava como diferenciais para manter a empresa viva.

Esta pergunta tinha o intuito principal de abordar ou capturar algumas informações que provavelmente ficariam de fora do questionário com as perguntas fechadas e está embasada na obra de De Geus (1997).

A análise das respostas da pergunta aberta foi feita por intermédio da categorização das principais falas, e isto proporcionou captar outras informações interessantes. Logo, foram identificadas cinco categorias para as respostas que foram mais incidentes. Houve também o trabalho de sintetizar e criar *links* entre as respostas dos entrevistados no intuito de identificar convergências entre as estratégias ou ações destes empresários que os tornaram diferentes dos que não conseguiram manter-se no mercado.

O Quadro 4 traz, resumidamente, quais foram as categorias abordadas pelos entrevistados e quais deles comentaram tais categorias.

Quadro 4 - Categorização das respostas à pergunta aberta

Categorias	Empresários									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Dificuldades com a gestão de impostos	X	X						X	X	X
Conhecimento do ambiente de negócios	X	X	X	X	X	X	X	X		X
Gestão do caixa		X	X		X		X	X		X
Pró-labore		X	X							X
Atendimento diferenciado	X	X	X	X	X		X	X	X	X
Matéria-prima diferenciada	X		X	X	X		X	X	X	

Fonte: Elaborado pelo autor.

Que a carga tributária no Brasil afeta diretamente o ambiente de negócios, é indiscutível. Segundo o TCU (Tribunal de Contas da União), a carga tributária de um país é a parcela de recursos que o Estado retira dos indivíduos e das empresas para financiar as ações do governo.

Boa parte dos entrevistados observou que as altas taxas de impostos e o modelo de arrecadação, ou seja, a configuração tributária nacional e seu emaranhado de leis e formas de coleta geram uma grande dificuldade para a gestão das empresas.

Em contrapartida, alguns entrevistados manifestaram que não têm grandes dificuldades com a carga tributária, por entenderem que a gestão de micros e pequenas empresas, optantes pelo Simples Nacional, é mais fácil e simplificada.

O ambiente de negócios na cidade de São Bernardo oferece boas condições de competitividade, inclusive alguns entrevistados declararam que o ambiente de negócios na cidade é bem mais propício do que em outras cidades da região do ABC.

A maioria dos entrevistados da cidade de São Bernardo do Campo é nativa, ou seja, nasceu na cidade e tem, não só amor pela cidade, mas um conhecimento do ambiente de negócios.

Não é possível comprovar, com toda convicção, que o conhecimento do ambiente de negócios faz com que uma empresa sobreviva por muito tempo no mercado, mas que isto é relevante, isto sim, foi possível comprovar.

Durante as respostas dos empresários frente a esta pergunta aberta, foi possível constatar que eles tinham um senso de compromisso com o negócio e com a sociedade, bem como tinham em seus olhos o brilho da motivação e da vitória.

Outra fala constante nas respostas dos entrevistados foi a respeito da boa gestão financeira.

Alguns comentaram que, além de gerir seu caixa e o fluxo para pagar em dia os fornecedores e colaboradores, não fazem grandes retiradas para si.

A boa gestão do caixa certamente proporcionou a estes empresários a longevidade e sua não inclusão nas estatísticas nacionais.

Na mesma linha de pensamento, está o pró-labore que alguns empresários disseram não retirar para que não comprometa o negócio (pelo menos no início).

Como pode alguém trabalhar gratuitamente? Esta seria uma pergunta pertinente agora. Porém, alguns empresários declararam que viveram um período sem esta retirada para que a empresa ficasse estabilizada.

Tão logo isto ocorreu, eles passaram a viver do negócio. Isto nos traz uma breve reflexão ao fato de que são necessárias algumas ações financeiras e alguns cuidados financeiros no início do negócio.

Outra questão de concordância geral dos entrevistados diz respeito ao bom atendimento. Todos disseram que estão diretamente ligados ao negócio, mesmo aqueles que manifestaram que têm outra atividade profissional.

Atendimento personalizado, técnicas de abordagem, cadastro dos clientes, oferta de novidades presencial e virtual, contatos telefônicos. Todos estes cuidados foram tomados por todos, além de alguns atenderem pessoalmente parte dos clientes.

Ficou claro, durante as entrevistas com os empresários, que eles têm plena consciência que seu atendimento é um grande diferencial e um dos fatores que fez com que eles sobrevivessem.

Por fim, e não menos importante, a busca por matérias-primas diferenciadas, além de trazer uma vantagem competitiva, foi capaz de proporcionar uma posição diferenciada perante os concorrentes.

## 5 Considerações finais

Compreender o ambiente de negócios é fator decisivo para uma empresa se manter no mercado. Os empresários entrevistados nesta pesquisa, apesar do pouco estudo formal, desenvolveram certo *feeling* em relação ao ambiente que os rodeia e, a partir daí, desenvolveram planos de ação para gerenciá-lo.

Drucker (2008) diz que não será somente a capacidade inovadora e empreendedora que fará com que as empresas se mantenham por mais tempo no mercado, mas também sua compreensão do ambiente de negócios.

Esta pesquisa não esgota o assunto sobre as micros e pequenas empresas, tampouco produz um conhecimento único e pontual sobre os assuntos investigados aqui. Entretanto, ela colabora com a academia e abre mais um caminho para as pesquisas.

A expectativa é que, com o avanço das pesquisas administrativas com foco em micros e pequenas empresas que sobrevivem, estas sejam capazes de produzir material para colaborar com a redução da taxa de mortalidade das MPEs no Brasil.

O fato de empresas de micro e pequeno porte terem acesso a planejamento, plano de negócios, estratégias de marketing e planos de ação pode fazer grande diferença em sua manutenção em busca da longevidade. Assim como buscar diferenciais, como o constante pelo aprimoramento do atendimento, a construção de um relacionamento duradouro com fornecedores estratégicos, além de matérias-primas diferenciadas e manter-se atualizado, no que tange a produtos e a conhecimento.

As relações entre os itens da pesquisa aplicada e a análise das categorias criadas após a aplicação da pergunta aberta gerou uma gama de possibilidades que podem ser utilizadas por outros pesquisadores.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA Desenvolvimento Econômico do Grande ABC. Disponível em: <<http://www.agenciagabc.com.br/>>. Acesso em: 21 de set. de 2013.

BARON, R. A.; SHANE, S A. **Empreendedorismo** – Uma Visão do Processo. 1a. ed. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 443.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes\\_pt/index.html](http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/index.html)>. Acesso em: 21 de set. de 2013.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A. **Metodologia científica**. São Paulo: Makron Books, 1996.

CIETEC – Centro de Inovação, Empreendedorismo e Tecnologia. Disponível em: <<http://www.cietec.org.br/>> Acesso em: 2 de jun. de 2013.

CNAE – Classificação Nacional Das Atividades Econômicas. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/cnaefiscal/cnaef.htm>>. Acesso em: 25 de out. de 2013.

COLLIS; D.; MONTGOMERY, C. A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Harvard Business Review**, v. 73, p. 118-128, 1995.

DRUCKER, P. F. **Inovação e Espírito Empreendedor** - Práticas e Princípios. 1a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008. p. 378.

ECONOMIA Ig. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/mercados/saiba-o-que-sao-private-equity-venture-capital-e-capital-semente/n1237772600206.html>>. Acesso em: 21 de set. de 2013.

FARIAS, Leone. Região lidera expansão do faturamento de microempresas. São Paulo, 11 out. 2013. **Diário do Grande ABC**. Disponível em: <<http://www.dgabc.com.br/Noticia/481505/regiao-lidera-expansao-do-faturamento-de-microempresas?referencia=relacionadas-detalle-noticia>>. Acesso em: 25 de out. de 2013.

FUNDAÇÃO Sistema Estadual de Análise de Dados. Portal de estatísticas do estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/produtos/perfil/perfilMunEstado.php>>. Acesso em: 12 de ago. de 2013.

GEUS, A. DE. **A Empresa Viva**. 1a. ed. São Paulo: Editora Campus, 1999. p. 210

GEUS, A. DE. The Living Company: Habits for Survival in a Turbulent Business Environmente. 1a. ed. Boston: **Havard Business School Publishing**, 1997. p. 215

GLOBAL Entrepreneurship Monitor. Disponível em: <<http://www.gemconsortium.org/docs/download/437>>. Acesso em: 25 de set. de 2013.

GONÇALVES, C. A.; MACIEL, C. A. F. **Estratégias Visíveis e Invisíveis na Competitividade Organizacional: Uma Contribuição Teórica à Inteligência Estratégica**. In: GONÇALVES, C. A.; FILHO, C. G.; NETO, M. T. R. (Org.). *Estratégia Empresarial, o Desafio das Organizações: Como Harmonizar a Obtenção de Resultados Entre Pessoas e o Meio Ambiente*. 1a. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. p. 325.

[IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas. Disponível em: http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/) Acesso em: 21 de set. de 2013.

INDRIUNAS, Luís. Quem são as micro e pequenas empresas. **How Stuff Works**. Disponível em: <<http://empresasefinancas.hsw.uol.com.br/micro-e-pequenas-empresas-no-brasil1.htm>> Acesso em: 1º de set. de 2013.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. **Strategy as Practice: Research directions and resources**. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

JUCESP – Junta Comercial do Estado de São Paulo. Disponível em: <<http://www.jucesp.fazenda.sp.gov.br/>>. Acesso em: 21 de set. de 2013.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Estratégia em Ação- Balanced Scorecard**. 24 a. ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 1997. P. 344.

LONGENECKER, J. G. *et al.* **Administração de Pequenas Empresas**. 13a. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. p. 498.

MICRO E PEQUENA EMPRESA10. **Manual da micro e pequena empresa**. Disponível em: <<http://www.microepequenaempresa10.cjb.net/>>. Acesso em: 11 de mar. de 2013.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing – Uma Orientação Aplicada**. 6a. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. p. 736.

MILES, R. E. *et al.* Organizational Strategy, Structure, and Process. **Jstor**, v. 3, n. 3, p. 546-562, 1978.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organizational Strategy, Structure, and Process. 1a. ed. New York: **McGraw-Hill**, 1978. p. 0-274.

OTTOBONI, C., PAPLONA, E. de O. (2001). **Proposta de Pesquisa para Avaliar a Necessidade de se Medir o Desempenho Financeiro das Micro e Pequenas Empresas**. In XXI ENEGEP (p. 8). Salvador, Bahia.

PASQUALI, L. Princípios de elaboração de escalas psicológicas. **Revista de Psiquiatria Clínica**, v. 25, n. 5, p. 206-213, 1998.

PEREIRA, H. J; SANTOS, S. A. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver um potencial empreendedor**. São Paulo: SEBRAE, 1995.

PEREIRA, M. F. et al. Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAI-Revista de Administração e Inovação**, v. 6, n. 1, p. 50–65, 2009.

PORTER, M. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**. New York: Free Press, 1985.



PORTER, M. **Competitive strategy**: techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. The structure within industries and companies performance. **The Review of Economics and Statistics**, v. 61, n. 2, p. 214-227, 1979.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva, criando e sustentando um desempenho superior**. 24a. ed. Rio de Janeiro (RJ): Campus, 1989. p. 512.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva** – Técnicas para a análise de indústrias e da concorrência. 29a. ed. Rio de Janeiro (RJ): Elsevier, 1986. p. 362

PREFEITURA DE SANTO ANDRÉ. O Anuário 2011/2010 é uma publicação da Prefeitura de Santo André. Santo André: [s.n.], 2012.

PREFEITURA DE SÃO BERNARDO DO CAMPO. Disponível em: [http://www.saobernardo.sp.gov.br/comuns/pqt\\_container\\_r01.asp?srepg=historia\\_historia\\_sintese&IHTM=false](http://www.saobernardo.sp.gov.br/comuns/pqt_container_r01.asp?srepg=historia_historia_sintese&IHTM=false). Acesso em: 10 de mai. de 2013.

PREFEITURA DE SÃO CAETANO DO SUL. Disponível em: <http://www.saocaetanodosul.sp.gov.br/interna.php?conteudo=84>>. Acesso em: 10 de mai. de 2013.

PORTAL BRASIL. Disponível em: <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/o-mapa-das-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso em: 10 de fev. de 2013.

SIMPLES NACIONAL. Disponível em: <http://www8.receita.fazenda.gov.br/SimplesNacional/>>. Acesso em: 20 de mai. de 2013.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. Brasília: SEBRAE, 2007.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Anuário das pesquisas sobre as Micro e Pequenas Empresas -2012**. São Paulo: [s.n.], jun. 2012.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas**, outubro 1999. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br>>. Acesso em: 20 de dez. de 2012.

SEBRAE-Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa. **A micro e pequena empresa no Brasil**. Disponível em: <http://www.SEBRAE.com.br>>. Acesso em: 20 de dez. de 2012.

SERASA EXPERIAN. Cresce o número de pedido de falência. Disponível em: <http://www.dgabc.com.br/Noticia/480390/serasa-experian-cresce-numero-de-pedidos-de-falencia?referencia=minuto-a-minuto-topo>>. Acesso em: 10 de ago. de 2013.

TEIXEIRA, L. R.; FREITAS, Z. B. DE. Cadernos Temáticos. **Cadernos Temáticos de Ciências Gerenciais** - Textos para Reflexão, v. 1, n. 4, p. 2–9, 2004.

TCU – Tribunal de Contas da União. Carga tributária. Disponível em: [http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas\\_governo/contas\\_09/Txtos/Ficha%203%20-%20Carga%20Tributaria.pdf](http://portal2.tcu.gov.br/portal/page/portal/TCU/comunidades/contas/contas_governo/contas_09/Txtos/Ficha%203%20-%20Carga%20Tributaria.pdf)>. Acesso em: 25 de out. de 2013.

UNIVERSIDADE METODISTA DE SÃO PAULO. Disponível em:  
<<http://www.metodista.br/observatorio-economico>>. Acesso em: 25 de set. de 2013.

YIN, R. K. Case Study Research, Beverly Hills: **Sage Publications**, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Tradução: Ana Thorelli. 4a ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

WHITTINGTON, R. The work of strategizing and organizing: for a practice perspective. **Strategic Organization**, v. 1, n. 1, pp. 119-127, 2002.