



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

Problemas das Micro e Pequenas Empresas
Um Estudo junto aos Clientes do Balcão SEBRAE–Sede/Porto Alegre

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRGS como requisito para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Denise Ries Russo

Orientador: Professor Dr. Luiz Antonio Slongo

Porto Alegre
Maio/2002

À minha mãe, Ligia,
ao meu marido, Franco
e, principalmente, à minha filha, Ana Paola,
pela paciência, compreensão, apoio e carinho
atribuído ao longo desses anos.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo, fico extremamente agradecida pelo interesse, atenção, simpatia e sabedoria prestadas no desenvolvimento desse estudo, mesmo dividindo-se com sua imensa agenda.

Fico muito lisonjeada pelo interesse e dedicação do Prof. Dr. Antonio Domingos Padula, que muito colaborou com seus conhecimentos e experiência, como profundo conhecedor da realidade nas pequenas empresas.

Agradeço de forma especial à Lourdes Odete dos Santos, socióloga e funcionária do Setor de Pesquisa do CEPA – Centro de Estudos e Pesquisas em Administração, da Escola de Administração da UFRGS, pelo carinho e dedicação com os quais acompanhou a realização do meu trabalho. Sem ela, certamente a minha trajetória teria sido muito mais complexa.

Expresso, também, agradecimentos a todos os empresários que cederam seu tempo e contribuíram com o fornecimento de dados e pelo apoio irrestrito dado a esse tipo de pesquisa, fator que motivou-me à continuidade e conclusão desse processo de estudo.

Ao SEBRAE, pela oportunidade e confiança que depositou na minha pessoa, em particular ao Sr. Rogério Ortiz Porto, ex-Diretor dessa entidade, que muito esforçou-se para que esse curso acontecesse, e de forma muito especial ao Prof. Dr. Hélio Henkin, Diretor do SEBRAE na ocasião do início desse curso, que me orientou e estimulou quanto à importância do reforço da educação formal em nossas vidas.

À amiga Maria Angela Rodrigues, colega de mestrado, pela excelente colaboração e apoio durante todo o curso e na condução desse trabalho.

À Loni Regina Pedroso, amiga e colega do SEBRAE/RS, que muito me apoiou na elaboração desse trabalho com seu incentivo, carinho e dedicação.

Enfim, gostaria de agradecer, com grande paixão, à minha mãe, à minha família, ao meu esposo, Francisco Russo, à Ana Paola, minha filha, que sentiu muito a privação do nosso convívio, nas intermináveis horas de aula e de leituras, mas que na sua inocência se esforçava para entender por que eu queria concluir mais essa etapa em minha vida.

Sumário

<i>LISTA DE GRÁFICOS E FIGURAS</i>	7
<i>LISTA DE QUADROS</i>	8
<i>LISTA DE TABELAS</i>	9
Resumo.....	11
Abstract.....	12
Introdução.....	13
<i>1 – DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA</i>	20
<i>2 – IMPORTÂNCIA DO ESTUDO</i>	22
<i>3 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS</i>	24
3.1 – OBJETIVO GERAL.....	24
3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	24
<i>4 – BASE TEÓRICA</i>	25
4.1 – PEQUENA EMPRESA.....	25
4.1.1 – <i>O Empreendedor</i>	25
4.1.2 – <i>Pequena Empresa: Base da Economia</i>	29
4.2 – FASES DO CRESCIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL.....	29
4.2.1 – <i>Fase 1: Início</i>	31
4.2.2 – <i>Fase 2: Sobrevivência</i>	32
4.2.3 – <i>Fase 3: Sucesso/Decolagem</i>	32
4.2.4 – <i>Fase 4: Expansão</i>	33
4.2.5 – <i>Fase 5: Maturidade</i>	33
4.3 – ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA EM CRESCIMENTO.....	38
4.3.1 – <i>Empresas Familiares</i>	40
<i>4.4 – FECHAMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO E IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS EM ESTUDO EMPÍRICO</i>	41

5 – MÉTODO.....	44
5.1 – DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	44
5.2 – DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO-ALVO.....	45
5.3 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRA.....	46
5.4 – DEFINIÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS.....	47
5.5 – PRÉ-TESTE.....	49
5.6 – MÉTODO DE COLETA DE DADOS.....	50
5.6.1 – <i>Instrumento de Coleta de Dados</i>	50
5.6.2 – <i>Procedimento de Coleta de Dados</i>	51
6 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	54
6.1 – CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DE SUAS EMPRESAS.....	55
6.2 – Problemas que o Empresário enfrentou ao decidir abrir a sua Empresa	58
6.3 – PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA.....	60
6.3.1 – <i>Preocupações do Empresário, no Momento Atual, na Empresa</i>	60
6.3.2 – Áreas da Empresa que o Empresário encontra Maiores Problemas, no Momento Atual, para gerenciar a sua Empresa	61
6.3.3 – <i>Problemas de Gerenciamento na Área Administrativo-Financeira</i>	63
6.3.4 – <i>Problemas de Gerenciamento na Área de Produção</i>	64
6.3.5 – <i>Problemas de Gerenciamento na Área de Recursos Humanos</i>	65
6.3.6 – <i>Problemas de Gerenciamento na Área de Mercado</i>	66
6.3.7 – <i>Problemas de Gerenciamento na Área de Planejamento</i>	67
6.4 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA.....	68
6.4.1 – <i>Tempo de Empresa</i>	68
6.4.2 – <i>Ramo de Atividade</i>	75
6.4.3 – <i>Grau de Instrução</i>	82
6.5 – RESUMO DOS RESULTADOS.....	91
6.6 – COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS RESPONDENTES.....	102
CONCLUSÕES.....	103
ESTUDOS FUTUROS.....	113
LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	115
ANEXOS	
ANEXO 1 – Relatório do Sistema de Atendimento do Balcão SEBRAE – Porto Alegre	
ANEXO 2 – Questionário de Pesquisa	
ANEXO 3 – Comentários e Observações dos Respondentes	

Lista de Gráficos e Figuras

GRÁFICO 1 – Total de atendimentos pessoa física e jurídica – 1999-2000	18
FIGURA 1 – As cinco fases de crescimento da empresa.....	30

Lista de Quadros

QUADRO 1 – Participação das MPEs na economia brasileira.....	14
QUADRO 2 – Classificação das MPEs segundo o número de empregados	15
QUADRO 3 – Descrição das variáveis	47
QUADRO 4 – Resumo das características dos respondentes	92
QUADRO 5 – Problemas na abertura da empresa	92
QUADRO 6 – Preocupações do empresário, nesse momento, com a empresa	94
QUADRO 7 – Áreas com maiores problemas	96
QUADRO 8 – Problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira	98
QUADRO 9 – Problemas de gerenciamento na área de produção	99
QUADRO 10 – Problemas de gerenciamento na área de recursos humanos.....	99
QUADRO 11 – Problemas de gerenciamento na área de mercado	101
QUADRO 12 – Problemas de gerenciamento na área de planejamento	102

Lista de Tabelas

TABELA 1 – Número de clientes pessoa jurídica do Balcão SEBRAE/Porto Alegre....	45
TABELA 2 – Tempo de vida na empresa.....	55
TABELA 3 – Número de funcionários	56
TABELA 4 – Ramo de atividade	57
TABELA 5 – Gênero	57
TABELA 6 – Idade	57
TABELA 7 – Grau de instrução	58
TABELA 8 – Problemas enfrentados na abertura da empresa	59
TABELA 9 – Preocupações do empresário no momento atual	61
TABELA 10 – Áreas com maiores problemas	62
TABELA 11 – Problemas na área administrativo-financeira	64
TABELA 12 – Problemas na área de produção	64
TABELA 13 – Problemas na área de recursos humanos.....	65
TABELA 14 – Problemas na área de mercado	66
TABELA 15 – Problemas na área de planejamento.....	67
TABELA 16 – Problemas enfrentados na abertura do negócio segundo o tempo de vida das empresas	69
TABELA 17 – Preocupações do empresário no momento atual segundo o tempo de vida da empresa	70
TABELA 18 – Áreas com maiores problemas no gerenciamento segundo o tempo de vida da empresa	71
TABELA 19 – Problemas na área administrativo-financeira segundo o tempo de vida da empresa.....	72
TABELA 20 – Problemas na área de produção segundo o tempo de vida da empresa....	72
TABELA 21 – Problemas na área de recursos humanos segundo o tempo de vida da empresa.....	73
TABELA 22– Problemas na área de mercado segundo o tempo de vida da empresa.....	74
TABELA 23 – Problemas na área de planejamento segundo o tempo de vida da empresa.....	75
TABELA 24 – Problema enfrentado na abertura do negócio segundo o ramo de atividade	76
TABELA 25 – Preocupações do empresário, no momento atual, segundo o ramo de atividade	77

TABELA 26 – Áreas com maiores problemas segundo o ramo de atividade	78
TABELA 27 – Problemas na área administrativo-financeira segundo o ramo de atividade	79
TABELA 28 – Problemas na área de produção segundo o ramo de atividade	80
TABELA 29 – Problemas na área de recursos humanos segundo o ramo de atividade ...	80
TABELA 30 – Problemas na área de mercado segundo o ramo de atividade	81
TABELA 31 – Problemas na área de planejamento segundo o ramo de atividade	82
TABELA 32 – Problemas enfrentados na abertura do negócio segundo o grau de instrução	83
TABELA 33 – Preocupações do empresário, no momento atual, segundo grau de instrução	84
TABELA 34 – Áreas com problemas segundo o grau de instrução	85
TABELA 35 – Problemas na área administrativo-financeira segundo o grau de instrução	86
TABELA 36 – Problemas na área de produção segundo o grau de instrução	87
TABELA 37 – Problemas na área de recursos humanos segundo o grau de instrução	88
TABELA 38 – Problemas na área de mercado segundo o grau de instrução	90
TABELA 39 – Problemas de gerenciamento na área de planejamento	91

RESUMO

O presente estudo identifica os problemas que as empresas clientes do Balcão SEBRAE–Sede/Porto Alegre enfrentaram no momento da abertura da empresa e quais problemas de gerenciamento estão enfrentando no momento atual. O método aplicado foi o “Survey” baseado na coleta de dados primários (em campo) por meio de questionários estruturados aplicados a uma amostra não-probabilística, através de entrevista pessoal, elaborada com o intuito de obter o grau de concordância dos empresários com os problemas apresentados na abertura da empresa e no momento atual. Os dados foram coletados em uma amostra de 106 empresas, correspondendo a 36,4% da população estudada. Os resultados identificam o empresário com um nível de formação bastante elevado, na sua maioria com nível superior completo e com especialização. Mais de 50% das empresas têm mais de 5 anos de existência, são da área de prestação de serviços e a maioria possui até 9 funcionários. Os respondentes na sua maioria têm mais de 30 anos e são homens. Os resultados identificaram ainda que nas empresas com até 3 anos de existência e naquelas cujos empresários têm curso superior esses concordam que enfrentaram problemas no momento da abertura da empresa. Os resultados apontaram como sendo a principal preocupação do empresário nesse momento a organização das atividades administrativo- financeiras. As áreas que o empresário encontra maiores dificuldades no gerenciamento da empresa, no momento atual, são a área de Administrativo- financeira e de Mercado. Foram identificados problemas gerenciais em todas as áreas pesquisadas, dos quais relacionamos alguns: quanto a consolidação dos controles de resultados e incentivo a inovação; a obtenção de recursos para capital de giro e para financiar o crescimento das empresas; no controle de qualidade das suas empresas; no recrutamento e seleção de pessoal; no desenvolvimento de relatórios e sistemas de controles gerenciais e quanto a informações sobre indicadores de resultado. A partir dos resultados da pesquisa concluímos que as empresas estão enfrentando problemas identificados por Greiner *apud* Padula, referentes às fases de sobrevivência e de sucesso e/ou de decolagem. A média das concordâncias das respostas indicam que muitas vezes as empresas estão na Fase 2, em algumas áreas, como por exemplo, administrativo- financeira e na Fase 3, como na área de mercado, em algumas questões.

Palavras-chave: micro e pequenas empresas; problemas gerenciais; abertura de empresa; gestão de micro e pequenas empresa.

ABSTRACT

The present study identifies current problems tackled by entrepreneurs who visit Balcão SEBRAE-Sede/Porto Alegre (SEBRAE Headquarters Front Desk in Porto Alegre) when setting up their businesses. The methodology applied was the *Survey* software based on primary collect data (in the field) through structured questionnaires applied to a non-probabilistic sample in a personal interview which aimed at understanding the entrepreneurs' level of agreement about the problems faced at the moment and when setting up their businesses. The data was collected in a sample of 106 enterprises, corresponding to 36.4% of the analysed population. The results show highly educated entrepreneurs, most of them graduates or post-graduates. More than 50% of the businesses are over five years old, are service enterprises and have a staff of no more than 9 people. Respondents are mostly males over 30 years old. The results also showed that entrepreneurs of higher education level who own companies less than three years old admit having had problems when they started their business. The organisation of financial and managerial activities are identified as the service entrepreneurs' main concern at the moment and the most troublesome areas are Human Resources and Planning. Commercial enterprises, on the other hand, have financial and managerial activities and Marketing difficulties. In every area analysed were identified management problems such as the financing of working capital and the company's expansion; quality control and recruitment of new staff; report development and systems for management control and the monitoring of result indicators. Based on the research data we concluded that enterprises are facing the problems identified by Greiner *apud* Padula, which refer to the survival and success and/or taking-off stage. The average of common answers indicates that too often enterprises have some areas in Stage 2 (e.g. financing and management) and others in Stage 3 (e.g. marketing).

Key words: small businesses; managerial problems; setting up a new business; management

INTRODUÇÃO

As microempresas são consideradas um dos pilares de sustentação da economia nacional e mundial, em função de seu número, abrangência, capilaridade e capacidade de adaptação aos novos desafios. Estes fatores são determinados, constantemente, pela ordem econômica e de mercado. No Brasil, no período de 1990 a 1999, segundo o SEBRAE Nacional¹, foram constituídas 4,9 milhões de empresas, dentre as quais 2,7 milhões de microempresas. Apenas no ano de 1999 foram constituídas 475.000 empresas no país, com as microempresas totalizando 267.525, o que representa 56,32 % do total.

Segundo dados do IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, 98% das empresas existentes são de micro e pequeno porte. Com base nos dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), QUADRO 1, é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões do total de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das pessoas ocupadas no Brasil. Nesse cálculo incluem-se empregados e empresários de micro e pequenas empresas e os classificados como “por conta própria”, indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados.

¹ Para fins deste estudo, sempre que houver referência ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas Nacional, será utilizada sua sigla SEBRAE/NA, incluindo o referencial federativo, quando for o caso. Se a referência for relativa a informações do SEBRAE gaúcho, por exemplo, a sigla será SEBRAE/RS.

No QUADRO 1, visualiza-se melhor a participação das micro e pequenas empresas e compreende-se a importância desse segmento na economia brasileira.

QUADRO 1
Participação das MPES² na economia brasileira

VARIÁVEL	REPRESENTATIVIDADE DAS MPES NA ECONOMIA BRASILEIRA
Número de empresas	98%
Pessoal ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de empresas exportadoras	29%
Valor das exportações	1,7%

Fonte: Dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/TEM (1994,1995 e 1996)

Existem vários critérios para classificar e/ou definir o porte das empresas. Os mais comuns são o número de empregados e o faturamento bruto anual. Para fins deste trabalho, será adotada a classificação das MPES segundo o número de empregados, utilizada pelo IBGE e pelo SEBRAE.

No QUADRO 2 apresenta-se a classificação adotada.

² Neste estudo adota-se a sigla MPES para identificar a expressão micro e pequenas empresas.

QUADRO 2
Classificação das MPEs segundo o número de empregados

PORTE	EMPREGADOS
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Empresa de pequeno porte	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de médio porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de grande porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Fonte: SEBRAE/NA (classificação utilizada pela área de Pesquisa do SEBRAE/NA).

Dados estatísticos sobre abertura e fechamento de empresas são facilmente identificados nos dados consolidados do DNRC – Departamento Nacional do Registro do Comércio, embora também se detecte, no cruzamento de informações, que somente 10% dos estabelecimentos do país encerram suas atividades formalmente (dados do SEBRAE/MG).

Por outro lado, existem poucas informações sobre os motivos que levam as micro e pequenas empresas ao encerramento de suas atividades, bem como não existe um levantamento mais apurado das dificuldades de gerenciamento encontradas nas micros e pequenas empresas brasileiras. O PNUD – Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento e a ABC/MRE – Agência Brasileira de Cooperação do Ministério das Relações Exteriores, que têm por objetivo identificar e aumentar o potencial empresarial em parceria com o SEBRAE, realizam no Brasil um trabalho de estímulo ao desenvolvimento de características empreendedoras e de sucesso, através da realização do programa internacional EMPRETEC – Programa de Desenvolvimento do Empreendedorismo. Apesar das diversas iniciativas, o índice de mortalidade das MPEs continua elevado. Conforme dados da pesquisa realizada pelo SEBRAE/NA em 12 Estados da Federação, no período de agosto/98 a junho/99 a taxa de mortalidade das empresas até três anos de criação variou, conforme a Unidade da Federação, de

30% até 61% , no primeiro ano de existência da empresa; de 40% até 68%, no segundo ano; e de 55% até 73% no terceiro período do empreendimento.

As razões da mortalidade das micro e pequenas empresas e seus fatores de sucesso ou insucesso não são claramente conhecidas. Isso prejudica, inclusive, a formulação de políticas públicas convenientes para o segmento. Dificulta, também, o desenvolvimento de produtos que atendam às necessidades de aperfeiçoamento da gestão e dos processos de produção das MPEs.

ENTIDADES DE FOMENTO

Existem várias entidades preocupadas com o desenvolvimento e abertura de novas empresas. O SEBRAE desde 1972 atua como promotor do desenvolvimento das MPEs. Até 1989 a razão social da Entidade era Centro Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (CEBRAE), mantido pelo Ministério da Indústria e Comércio e representado, nos Estados, pelos CEAGs – Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa. Naquela época, tinha como metas promover a capacitação gerencial e garantir crédito aos empreendedores de todo o país.

Em 1990, foi sancionada a Lei 2.318, que criou o novo SEBRAE, desvinculado do Ministério da Indústria e Comércio e transformado em serviço social autônomo. O Centro de Apoio à Pequena e Média Empresa do Rio Grande do Sul – CEAG/RS – passou a denominar-se Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul, SEBRAE/RS, integrante e vinculado ao Sistema SEBRAE.

O Sistema SEBRAE é composto por 27 unidades regionais e pelo SEBRAE Nacional e tem como missão *“Fomentar o surgimento e o desenvolvimento das micro e pequenas empresas através de ações educadoras, melhorando seu resultado, estimulando o espírito empreendedor e fortalecendo seu papel sócio-econômico”* .

O SEBRAE é a entidade designada formalmente para tratar do desenvolvimento e abertura de novos negócios no Brasil. Outras entidades, no entanto, também têm colaborado com a missão do SEBRAE, entre elas o SENAC – Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio, o SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial, os Centros Tecnológicos, as Associações Comerciais e Industriais, os Sindicatos, enfim, todas as entidades envolvidas com o segmento das MPEs.

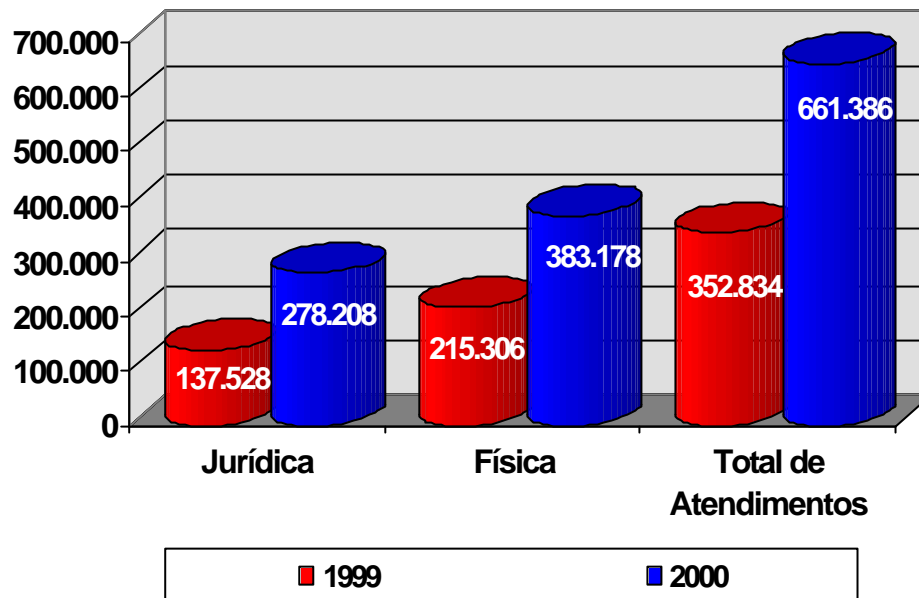
Optou-se por apresentar dados do SEBRAE em função de ser essa a entidade designada formalmente para atender às MPEs, conforme os artigos 6º e 7º do seu Estatuto e, esse ser o foco do estudo:

“Art. 6º – O SEBRAE/RS tem por objetivo primordial promover o desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas, industriais, comerciais, agrícolas e de serviços, em seus aspectos tecnológicos, gerenciais e de recursos humanos, em consonância com as políticas nacionais, regionais e estaduais de desenvolvimento.

Art. 7º – Para o alcance dos seus objetivos, o campo de trabalho do SEBRAE/RS inclui o planejamento, a organização, o controle, o assessoramento, o fomento e a execução de ações nas áreas econômica, social, tecnológica, educacional, cultural e ecológica.”

O SEBRAE/RS atendeu aproximadamente 1 milhão de clientes nos últimos dois anos, sendo 41% pessoas jurídicas, conforme o GRÁFICO 1. A avaliação média de satisfação de clientes nesse período foi de 93%, de acordo com as informações do Departamento de Pesquisa do SEBRAE/RS. Entretanto, esses números, ainda que bastante expressivos, apenas evidenciam que se realiza um grande número de atendimentos e que as MPEs que foram atendidas estão satisfeitas.

GRÁFICO 1
Total de atendimentos pessoas física e jurídica – 1999/2000



Fonte: Gerência de Planejamento SEBRAE/RS.

A proposta deste trabalho é a de identificar o perfil das empresas e dos empresários, qual foi o principal problema enfrentado pelo empresário por ocasião da abertura da sua empresa e quais são os principais problemas administrativo-financeiros, de recursos humanos, de produção, de mercado e de planejamento enfrentados pelo empresário no gerenciamento de suas empresas.

A estrutura teórica embasadora dos conceitos necessários à constituição do problema, está fundamentada em três abordagens. Na primeira, apresenta-se a pequena empresa, discorrendo sobre o empreendedor e o seu papel como base da economia. Na segunda, abordam-se as fases pelas quais passa uma empresa em seu processo de crescimento e desenvolvimento organizacional, determinando, dessa forma, níveis de crescimento empresarial. Na terceira, as necessidades de aperfeiçoamento por quais passam as empresas na busca da profissionalização do seu processo de gestão, como forma de dar sustentação ao seu processo de desenvolvimento.

A pesquisa foi realizada através do método Survey, com coleta dos dados através de entrevista pessoal e aplicação de questionário estruturado. A população adotada para esse estudo são as MPEs clientes do Balcão SEBRAE – Sede/Porto Alegre que utilizaram os serviços/produtos SEBRAE/RS no período de julho/2000 a junho/2001.

1 – DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Observa-se, no dia-a-dia do SEBRAE, que as MPEs encontram-se em estágios diversos de crescimento empresarial e de formação, em função das necessidades que demandam e dos problemas de gerenciamento enfrentados pelos empresários de micro e pequenas empresas na gestão de seus negócios.

O SEBRAE/RS atende clientes com problemas de gerenciamento em diversas áreas. O empresário que iniciou as suas atividades há menos de um ano solicita, normalmente, orientações e/ou produtos básicos de gestão empresarial. Está preocupado em “obter resultado” e esquece, ou não tem tempo, de estruturar-se internamente. A preocupação básica é com a produção e a venda. Conforme a empresa “vai dando certo”, entre o segundo e o terceiro ano de vida, surge a necessidade da organização das rotinas administrativas, o estabelecimento dos custos, a implantação de controles gerenciais, entre outros. Nessa fase, inicia-se o investimento em treinamento e consultoria organizacional. Na continuidade da sua trajetória, o empresário preocupa-se com novos mercados, inicia a implantação das primeiras etapas de programas de qualidade e, em seguida, principalmente nas empresas industriais, a meta passa a ser a certificação nas normas ISO 9000. Conforme a empresa vai crescendo, surge a necessidade de abertura de novos mercados, e as demandas passam a ser de conhecimentos na área de comércio exterior. Agora sim o desafio é maior. Além do conhecimento absoluto de todo o processo de gestão e de produção, começa a fase de consolidação no mercado e a interface da empresa com todos os seus públicos. É através do entendimento e do reconhecimento dessa

seqüência, considerada lógica, que o SEBRAE/RS disponibiliza produtos e serviços para os seus clientes. Estas etapas, descritas a partir da observação dos diferentes estágios que os clientes do SEBRAE/RS apresentam, são identificadas por Greiner (1972) *apud* Padula (1998) em seus estudos sobre o processo de crescimento organizacional, como as cinco fases pelas quais passa uma organização desde a sua criação até o alcance da maturidade empresarial. São elas: início, sobrevivência, sucesso ou decolagem, expansão e maturidade. *“Cada uma dessas fases é, ao mesmo tempo, um efeito da anterior e uma causa para a fase seguinte”* (PADULA, 1998, p. 15).

Em cada uma das fases, as MPEs apresentam diferentes dificuldades em função da maturidade empresarial, do tempo de funcionamento do empreendimento, do tipo de setor de atuação, entre outras características. O desafio em cada uma das fases é tão grande que é difícil priorizar quais são as principais dificuldades que as MPEs enfrentam no seu dia-a-dia sem a utilização de um método confiável. A dificuldade de determinar e priorizar quais os problemas gerenciais que as MPEs enfrentam, em muitos casos, leva as entidades e, principalmente o SEBRAE/RS, a atuar sem ter a certeza das dificuldades dos seus clientes. O SEBRAE/RS já realizou pesquisas de necessidades de clientes, mas não efetivou o levantamento sobre os principais problemas gerenciais enfrentados no dia-a-dia das empresas. A pesquisa de necessidades traz indicativos sobre essas dificuldades, mas não define quais são esses problemas. A última pesquisa de necessidades foi realizada em 1998, entretanto, não foi sistematizada a sua utilização.

Hoje o diagnóstico de necessidades e dos problemas das MPEs, clientes ou não do SEBRAE/RS, é realizado a partir da percepção dos técnicos da Entidade e/ou de perguntas incluídas na pesquisa de satisfação de clientes.

Nesse trabalho serão identificados os problemas de gerenciamento das MPEs clientes do Balcão SEBRAE – Sede/Porto Alegre, que servirão de subsídios para a formulação de um plano de desenvolvimento das MPEs ou de uma política de atuação do SEBRAE/RS.

2 – IMPORTÂNCIA DO ESTUDO

A importância do segmento das MPEs é inquestionável, pois, como já vimos, representa 98% do número de empresas do país e 40% do pessoal ocupado, entre outros dados de participação das MPEs na economia brasileira. No Brasil, segundo dados da RAIS – Relação Anual de Informações Sociais – de 1999, existem 2.131.024 empresas, e no Rio Grande do Sul 192.145, sendo 98% de MPEs, ou seja, 188.618 de pequeno porte. O número de funcionários em empresas de pequeno porte representam, no Estado do Rio Grande do Sul, 45%, ou 818.680 empregos gerados pelas MPEs, enquanto que no Brasil esse percentual é um pouco menor 40%, significando que dos 24.991.236 funcionários empregados, 10.153.866 são gerados pelos pequenos empreendimentos.

Segundo dados da Junta Comercial do Rio Grande do Sul, até agosto de 2001 foram abertas 32.641 novas empresas no Estado, sendo 17.963 firmas individuais e 14.678 empresas Limitadas, sendo, portanto, 99,41 % das empresas constituídas.

Em todo o país desenvolvido, existe a compreensão de que os empreendimentos de pequeno porte constituem a base da economia de mercado. Todos os países de economia avançada preocupam-se em estudar o segmento e conhecer as suas necessidades para criar instrumentos de apoio a seu desenvolvimento. No Brasil e no Estado do RS os números de empreendimentos de pequeno porte são bastantes significativos, justificando dessa forma um estudo sobre o segmento.

Conhecer, portanto, os problemas gerenciais das MPEs é indiscutivelmente relevante. O resultado da pesquisa precisa ser plenamente divulgado e conhecido por todos os dirigentes públicos e entidades voltadas ao desenvolvimento do segmento, a fim de se criarem as condições básicas para o seu crescimento e para a formulação de políticas que incentivem o fortalecimento e a consolidação desse segmento empresarial.

3 – DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

Neste capítulo são descritos os objetivos do trabalho, divididos em geral e específicos, conforme apresentados a seguir.

3.1 – OBJETIVO GERAL

Identificar os problemas de gerenciamento enfrentados pelas micro e pequenas empresas clientes do Balcão SEBRAE – Sede/Porto Alegre.

3.2 – OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar o perfil das empresas e dos empresários;
- Identificar qual foi o principal problema enfrentado pelo empresário, por ocasião da abertura da sua empresa;
- Identificar quais são os principais problemas que o empresário está enfrentando no momento atual, no gerenciamento de suas empresas, nas áreas administrativo-financeira, de produção, de recursos humanos, de mercado e de planejamento.

4 – BASE TEÓRICA

O objetivo deste capítulo é desenvolver uma explanação que irá embasar conceitualmente o tema desse trabalho, fundamentada em três abordagens. Na primeira, apresentamos a pequena empresa, discorrendo sobre o empreendedor e o seu papel como base da economia. Na segunda, são abordadas as fases pelas quais passa uma empresa em seu processo de crescimento e desenvolvimento organizacional. Na terceira, as necessidades de aperfeiçoamento que atingem as empresas na busca da profissionalização do seu processo de gestão, como forma de dar sustentação ao seu processo de desenvolvimento.

4.1 – PEQUENA EMPRESA

4.1.1 – O Empreendedor

“Os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico, e são vistos como energizadores que assumem riscos necessários em uma economia em crescimento, produtiva. A cada ano, milhares de indivíduos desse tipo, de adolescentes a cidadãos mais velhos, inauguram novos negócios por conta própria e assim fornecem a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico” (LONGENECKER, 1997, p. 3).

A viabilidade de uma pequena empresa está estruturada na figura do empresário – o empreendedor – pois ele é o ponto central que determinará ou não o sucesso do empreendimento. Para tal, aponta-se como fundamental que o empresário apresente algumas características que determinarão esse sucesso.

“Um estereótipo comum do empreendedor enfatiza características como uma enorme necessidade de realização, uma disposição para assumir riscos moderados e uma forte autoconfiança” (LONGENECKER, 1997, p. 9). Entretanto, o autor destaca que não há prova científica da importância dessas características e, também, que há exceções a toda regra. Ou seja, existem indivíduos que não apresentam essas características e assim mesmo podem ter sucesso como empreendedores.

a) Características do Empreendedor

A necessidade de realização é apresentada como uma característica necessária para o empreendedor ter sucesso. Longenecker definiu necessidade de realização *“Como um desejo de ter êxito, em que o sucesso é medido em relação a um padrão pessoal de excelência” (LONGENECKER, 1997, p. 9).*

A autoconfiança é a terceira característica apresentada por Longenecker:

“(...) autoconfiança é a crença de que o sucesso de alguém depende principalmente dos seus próprios esforços. Os indivíduos que possuem autoconfiança sentem que podem enfrentar os desafios que os confrontam. Eles têm uma noção de domínio sobre os tipos de problemas que podem encontrar. Estudos mostram que os empreendedores de sucesso tendem a ser indivíduos independentes que vêem os problemas de iniciar um novo negócio, mas acreditam em sua habilidade para superar esses problemas.” (LONGENECKER, 1997, p. 10).

b) Perfil do Empreendedor

Segundo os técnicos do SEBRAE/RS,

“Para se tornar um empresário bem-sucedido, é necessário reunir a imaginação e a determinação de um empreendedor, a habilidade e a capacidade de um gerente e os conhecimentos de um técnico. Os conflitos entre uma faceta e outra sempre existirão, mas precisam ser superados para que haja harmonia necessária ao bom funcionamento da empresa. O ideal é conquistar o equilíbrio entre essas três características” (SEBRAE/RS, 1995, p. 9).

No manual do SEBRAE/RS (1995, p. 13-19) os autores descrevem algumas tendências de comportamento que são sistematicamente apresentadas pelos empreendedores. São elas:

- O empreendedor estabelece objetivos a longo prazo e define metas de curto prazo;
- O empreendedor trabalha com fatos e dados metodicamente pesquisados e reformula estratégias pouco eficientes;
- O empreendedor assume riscos calculados cuidadosamente;
- O empreendedor assume responsabilidade por suas ações;
- O empreendedor aprende com experiências e fracassos;
- O empreendedor tem elevado nível de compromisso com o trabalho;
- O empreendedor é orientado para a qualidade e para a eficiência;
- O empreendedor é criativo;
- O empreendedor é persistente, dinâmico e autoconfiante.

c) Tipologias de Empreendedor

As tipologias contribuem tanto para uma descrição dos diversos tipos de empreendedores e seus comportamentos como na tarefa de construção de teorias.

Vários autores classificaram empreendedores ou proprietários de pequenos negócios de acordo com suas motivações e métodos de gerenciamento. Assim Smith (1967), em um trabalho de pesquisa, classificou os empreendedores em “empreendedores artesanais” e “empreendedores oportunistas”.

Os empreendedores artesanais tinham um histórico mais freqüente como empregados; uma formação escolar relativamente menor; uma identificação anterior mais freqüente com as operações de chão-de-fábrica, ao invés de alto gerenciamento; suas histórias pessoais, em geral, os identificam como trabalhadores competentes. Eles evitam riscos e não estão preocupados com a busca de parcerias ou de investimentos.

Os “empreendedores oportunistas” são descritos como tendo um histórico de classe média, uma educação mais ampla, uma experiência de trabalho variada e uma identificação anterior com o alto gerenciamento. Como proprietários-gerentes, eles delegam mais, percebem muitas fontes externas de financiamento, são pró-ativos no marketing e desenvolvem estratégias de competitividade mais inovadoras e diversas. As empresas abertas por eles apresentam taxas de crescimento muito mais altas do que aquelas dos empreendedores artesanais. Os empreendedores oportunistas parecem mais dispostos a mudanças e possuem habilidade para responder ao ambiente. Suas organizações crescem rapidamente e possuem estratégias de diversidade e inovação.

Filley e Aldag (1978) classificam o empreendedor em 3 tipos: artesão, promotor e administrador.

O artesão é descrito pelos autores como pouco adaptado, inclinado a evitar o risco e concentrado em fazer um confortável ambiente.

As empresas dos empreendedores promotores eram organizadas informalmente para explorar um único tipo de competitividade avançada. Os empreendedores são

centralizadores no controle para o principal executivo e as empresas normalmente têm vida curta.

As empresas do empreendedor administrador são descritas por Filley e Aldag como formalizadas e profissionais. Eles utilizam planejamento, regras escritas e orçamento controlado. As empresas são grandes no tamanho e dependem menos da liderança do principal executivo.

4.1.2 – Pequena Empresa: Base da Economia

“As mudanças no cenário econômico mundial em direção à globalização e à competitividade internacional estão exigindo, geralmente, maior agilidade das empresas” (PEREIRA, 1995, p. 16). Por um lado temos a grande empresa fragmentando as suas unidades e/ou estabelecendo parcerias com pequenas empresas e, por outro, empregados de grandes empresas que iniciam seus próprios negócios, normalmente na área em que atuavam anteriormente.

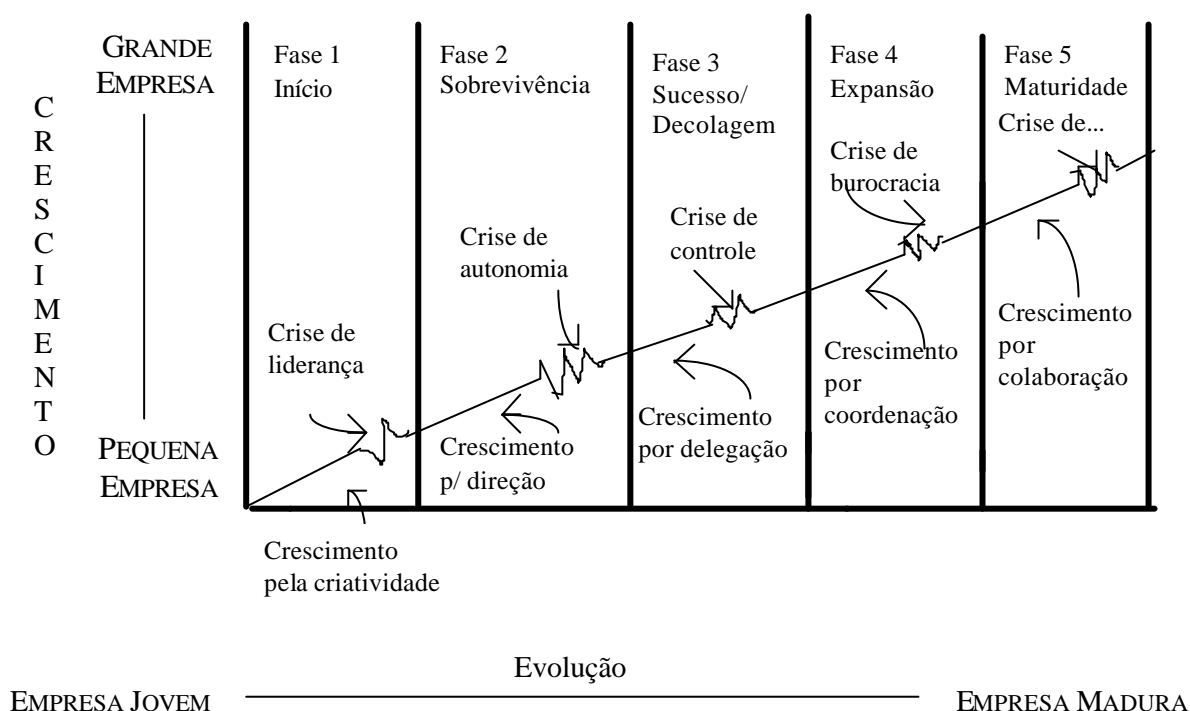
Conforme já foi dito anteriormente, no Brasil as MPEs representam 98% do número total de empresas e 59% do pessoal ocupado – 35 milhões de pessoas – com um faturamento de 28% do total faturado nas empresas. O setor é responsável por 20% do PIB nacional, conforme dados do IBGE, PNAD e RAIS (1994/95/96).

4.2 – FASES DE CRESCIMENTO E DE DESENVOLVIMENTO EMPRESARIAL

Para se ter um melhor entendimento de como as empresas crescem e se desenvolvem, apresentamos a seguir as modificações pelas quais uma organização passa ao longo de sua história.

Padula (1998), adaptado a partir dos estudos de observação do processo de crescimento organizacional, identifica cinco fases de uma organização desde sua criação até o alcance da maturidade. A FIGURA 1 permite a visualização gráfica destas etapas:

FIGURA 1
As cinco fases de crescimento da empresa



Fonte: Greiner, adaptado por Padula (1998, p. 16).

O autor apresenta cada uma das fases como um efeito da etapa anterior e, ao mesmo tempo, como causa para a fase seguinte.

Apresenta-se a seguir o detalhamento de cada uma das fases e quais as principais práticas e comportamentos organizacionais que caracterizam cada uma das diferentes fases de crescimento, segundo Padula (1998).

O autor diz que a empresa, nos períodos de crescimento, passa por anos de evolução contínua sem ter surpresas econômicas ou grandes mudanças em sua

estrutura organizacional, caracterizando esse tempo como período de evolução e/ou crescimento. Além desse período, a empresa também vive períodos de revolução, ou seja, a empresa pode passar por períodos de turbulência importantes, intercalados entre os períodos de crescimento. Essas turbulências podem impor mudanças drásticas nas práticas gerenciais praticadas na empresa. Normalmente, as práticas gerenciais usadas em um pequeno negócio tornam-se inadequadas e até mesmo prejudiciais quando a empresa se torna grande e complexa. Segundo o autor, os empresários que se revelam incapazes de abandonar antigas práticas gerenciais podem ver o crescimento das suas empresas comprometido, ou até mesmo vê-las desaparecer.

4.2.1 – Fase 1: Início

Tudo começa com uma idéia criativa: é a fase da criação da empresa.

“Nessa fase os esforços estão focalizados sobre duas preocupações. A primeira é a criação do produto ou serviço e a identificação do mercado. A segunda preocupação está ligada à obtenção dos recursos financeiros necessários para financiar o novo negócio” (PADULA, 1998, p. 19).

Nesta fase, a estrutura administrativa é rudimentar e as atividades de produção, administração e comercialização são feitas pelo próprio dono. Os planos, estratégicos ou operacionais, freqüentemente, se encontram na “cabeça” do empreendedor.

Portanto, esta é a fase em que predomina o “iniciador do negócio”, que encontra um nicho e conduz a empresa com planejamento e coordenação próprios, com muitas idéias.

4.2.2 – Fase 2: Sobrevivência

Padula (1998) define como a característica principal dessa fase a organização das atividades da empresa. Uma estrutura organizacional é instalada com o objetivo de separar as funções de produção das de comercialização. Ele afirma que “(...) *as definições das funções aparecem para tornar explícitas as autoridades e responsabilidades operacionais de cada responsável de área. A implantação de sistemas de gerenciamento e de produção nesse momento torna-se indispensável*” (PADULA, 1998, p. 21-22).

Nesta fase já existe uma divisão da tomada de decisão. O empreendedor e seus gerentes tomam a maior parte das decisões de gestão, utilizando-se de um pequeno sistema de controle administrativo.

4.2.3 – Fase 3: Sucesso/Decolagem

Padula (1998) descreve como a fase do crescimento pela delegação. “*Neste estágio, a empresa já dispõe de um sistema administrativo implantado, e seu sistema operacional lhe garante um bom nível de rentabilidade*” (PADULA, 1998, p. 24). Nesta fase o empreendedor terá que escolher entre aproveitar a fase do sucesso conquistado e crescer ou, ao contrário, conservar uma empresa estável e rentável, porém pequena.

Se a opção for pelo crescimento, os problemas vão se tornar mais intensos e se manifestar sob dois aspectos. O primeiro problema: quem irá financiar o crescimento e o desenvolvimento de novos produtos; o segundo, quais os recursos e capacidades gerenciais necessários para dar suporte ao crescimento esperado.

Para superar estes problemas, a empresa deverá implantar uma estrutura descentralizada. Esse processo de delegação é oportuno para a formação e a motivação do corpo gerencial intermediário, que dará suporte ao crescimento da empresa.

4.2.4 – Fase 4: Expansão

“É a fase do crescimento pela coordenação. Os maiores problemas encontrados nesta fase são a obtenção dos recursos necessários para financiar o crescimento desejado e a coordenação das atividades para assegurar a unidade organizacional” (PADULA, 1998, p. 27).

Nesta fase se faz necessária a utilização de sistemas formais de administração, para garantir um alto nível de especialização na divisão das tarefas entre departamentos e de coordenação entre as diferentes gerências.

Encontra-se nesta fase a crise de burocracia. O grande número de sistemas implantados, os procedimentos de controle e papéis começam a se avolumar e a sua necessidade é questionada. Um excesso de burocracia se instaura na empresa. Os gerentes identificam que a empresa não pode ser administrada dessa forma. A organização torna-se suficientemente grande e complexa para ser gerenciada por sistemas rígidos de controle de gestão.

4.2.5 – Fase 5: Maturidade

Padula (1998) descreve esta fase como a do crescimento pela colaboração.

“Finalmente a empresa atingiu um estágio de ‘Grande Empresa’ e dispõe de uma quantidade considerável de recursos humanos, financeiros, físicos e de mercado. Ela dispõe, também, de um sistema administrativo que lhe assegura o domínio de seu crescimento.” (PADULA, 1998, p. 29).

Os problemas estão associados à consolidação e ao controle dos resultados atingidos, assim como a mecanismos para se evitar de perder o espírito empreendedor.

Nesta fase da maturidade organizacional, a prioridade se volta para o desenvolvimento de mecanismos que facilitem a colaboração interpessoal, dentro de um esforço comum para superar a crise burocrática que se instalou na fase anterior.

As características principais da administração nesta fase são as seguintes:

- A prioridade é dada à solução rápida de problemas por meio da ação em grupos;
- Os sistemas formais são simplificados e combinados em sistemas mais simples com múltiplos objetivos;
- Programas de educação e formação são utilizados para desenvolver os gerentes, visando a melhoria de suas capacidades de trabalho em grupo e de resolução de conflitos;
- Sistemas em tempo-real são integrados ao processo decisório do dia-a-dia;
- A experimentação de novas práticas – inovação – é encorajada pela organização.

Birley e Muzika (2001) descrevem como seis os estágios de crescimento de uma empresa e, algumas vezes, da destruição, que são comuns a quase todas as empresas. São eles:

Estágio 1 – Concepção/existência

Estágio 2 – Sobrevivência

Estágio 3 – Lucratividade/estabilização

Estágio 4 – Lucratividade/crescimento

Estágio 5 – Decolagem

Estágio 6 – Maturidade

a) Estágio 1 – Concepção/existência

Segundo o autor, neste estágio a empresa ainda não existe de fato. O empresário ainda tem a empresa como algo conceitual, ou ainda está tentando resolver os

problemas de obtenção de clientes e/ou fornecimento do produto/serviço. Esse é o estágio de tomar a decisão se o negócio é viável. A organização é simples; o dono faz tudo e supervisiona diretamente os subordinados que em grande maioria são de competência mediana. Os sistemas e o planejamento são praticamente inexistentes. A estratégia do dono é simplesmente continuar funcionando.

b) Estágio 2 – Sobrevivência

Segundo o autor, a empresa ao alcançar este estágio já provou ser um negócio viável. Ela já possui consumidores e os satisfaz com os seus produtos ou serviços, mantendo-os. O problema agora é outro, se desloca para a administração das receitas e despesas. A organização continua simples. A empresa pode assumir um número limitado de empregados supervisionados por um gerente. Nenhum deles toma decisões importantes, mas cumpre as ordens bem definidas do dono.

O desenvolvimento dos sistemas é mínimo, o planejamento formal normalmente se limita às previsões de caixa e projetos isolados. Nesse estágio a empresa pode crescer tanto em tamanho quanto em lucratividade e passar para o próximo estágio: da lucratividade e estabilização, ou ainda pode permanecer por muito tempo nesta fase.

c) Estágio 3 – Lucratividade/estabilização

Neste estágio a empresa já alcançou uma verdadeira saúde econômica, possui tamanho e penetração de mercado suficientes para garantir o sucesso econômico, além de gerar lucros. A empresa pode se manter neste estágio indefinidamente, desde que mudanças no ambiente não destruam o seu nicho de mercado ou uma administração ineficiente reduza as suas capacidades competitivas.

Em termos de sistemas organizacionais, a empresa já cresceu o suficiente e demanda gerentes profissionais para assumir algumas áreas, normalmente um *controller*, um gerente de produção.

Birley e Muzika (2001, p. 183) dizem que nesse estágio o capital é abundante e a principal preocupação é evitar despesas excessivas nos períodos de prosperidade que possam ameaçar a capacidade da firma de suportar os períodos difíceis.

Muitas empresas continuam por longos períodos nesse estágio, pois o nicho de produto-mercado não permite o crescimento. Ou ainda, os empresários optam por não crescer. Enquanto a empresa puder se adaptar as mudanças ambientais, ela poderá ficar como está ou ser vendida.

d) Estágio 4 – Lucratividade e crescimento

Neste estágio, o empresário consolida a empresa e reúne os recursos necessários para seu crescimento. Ele usa o caixa e a capacidade de levantar recursos para financiar o crescimento.

Aqui as tarefas importantes incluem garantir que a empresa continue a ser lucrativa, de forma a não prejudicar o seu caixa.

O planejamento operacional começa a ser delegado e o planejamento estratégico é compartilhado com os principais gerentes. O dono continua como dono/gerente e participa de todas as decisões da empresa.

e) Estágio 5 – Decolagem

Nesse estágio o principal problema é determinar os meios para se conseguir um alto crescimento e como financiá-lo.

Birley e Muzika (2001, p. 184) dizem que as questões mais importantes que daí decorrem são a delegação dos poderes, o gerenciamento de caixa e o controle dos custos.

O dono pode delegar responsabilidades a outros para melhorar a eficiência administrativa de uma empresa em fase de crescimento. A organização é descentralizada e, pelo menos em parte, estruturada em divisões, geralmente em vendas e produção. Os principais gerentes precisam ser competentes o suficiente para lidar com as coisas em um ambiente de negócios em crescimento.

Esse é um período muito importante na vida de uma empresa. Se o empresário está à altura do desafio que o crescimento representa, a empresa pode se tornar verdadeiramente grande.

f) Estágio 6 – Maturidade

Birley e Muzika (2001, p. 184) apontam como o maior problema de uma empresa neste estágio a consolidação e controle de ganhos financeiros trazidos pelo alto crescimento, além do desafio de reter as vantagens do menor tamanho.

A administração é descentralizada, composta por equipe eficiente e adequada às necessidades da empresa. O dono e os negócios são em grande medida entidades separadas, tanto financeiramente quanto em termos operacionais.

Neste estágio a empresa está madura, ela possui as vantagens do tamanho, recursos financeiros e humanos. A empresa precisa manter o seu espírito empreendedor para se tornar uma força importante no seu mercado. Se isso não acontecer, o autor descreve que a empresa poderá entrar em um processo de ossificação, o que pode vir a se caracterizar como um novo estágio.

A ossificação é caracterizada por grandes problemas gerenciais, por uma incapacidade de tomar decisões inovadoras e por uma tendência a se evitar riscos.

O autor conclui que várias capacidades gerenciais específicas estão relacionadas com o desempenho, ou seja, com o crescimento das empresas. Visão, comunicação interna, liderança, delegação de poderes são exemplos dessas capacitações gerenciais, que devem ser desenvolvidos nos diversos estágios das empresas, para que elas cheguem ao sucesso.

O empresário que define uma estratégia de crescimento precisa compreender a mudança nas suas atividades que uma decisão dessas implica e examinar as necessidades administrativas do processo para minimizar os problemas gerenciais a serem enfrentados.

4.3 – ADMINISTRAÇÃO PROFISSIONAL EM UMA EMPRESA EM CRESCIMENTO

O processo de profissionalização da empresa pode também ser entendido como um grande desafio.

“(...) este processo pode ser entendido como o caminho pelo qual as estratégias de coordenação de atividades e os esforços organizacionais adotados pela administração vão se formalizando, à medida que a empresa vai passando pelas diferentes fases de seu crescimento” (PADULA, 1998, p. 34).

A profissionalização representa duas grandes frentes de ação: o processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da organização.

“A tensão entre o gerenciamento profissional e o de empreendedor ocorre frequentemente à medida que a empresa cresce. Um estilo mais liberal do empreendedor precisa dar espaço a uma abordagem mais sistemática, profissional” (LONGENECKER, 1997, p. 418).

Independentemente do porte da empresa, é fundamental que exista um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades da organização.

“(...) se esse processo de dirigir e coordenar for bem executado, contribui para a produtividade e lucratividade, qualquer que seja o tamanho da empresa. À medida que a pequena empresa cresce, sua tarefa gerencial se torna mais complexa, e seus métodos gerenciais devem se tornar mais sofisticados” (LONGENECKER, 1997, p. 419).

Longenecker define o administrador profissional como *“(...) aquele que usa métodos sistemáticos, analíticos de gerenciamento.” (LONGENECKER, 1997, p. 420).*

A partir dos estágios de crescimento identificados no item anterior pelos autores podemos sugerir que o crescimento das empresas passa pelo processo de profissionalização, ou seja, de implantação de práticas gerenciais adequadas ao estágio de crescimento em que se encontram.

Longenecker (1997) diz que algumas empresas grandes apresentam um gerenciamento fraco, mas na pequena empresa essa é uma realidade comum. A pequena empresa parece ser extremamente vulnerável a essa fraqueza. Por outro lado, o autor aponta a dura realidade da pequena empresa, com a falta de recursos financeiros e o *staff* gerencial limitado, portanto, sendo inevitável um sistema de gerenciamento fraco.

4.3.1 – Empresas Familiares

Segundo a revista *Negócios em Exame* (27/10/1976, p. 35-42), uma das situações mais angustiantes por que passa uma empresa é a mudança de gestão de uma geração para a outra. Paralelamente às questões de sucessão familiar, estão os problemas de crescimento e/ou estagnação da empresa. Essa etapa de sucessão, de transição, sempre afeta o sucesso da etapa seguinte.

Alguns analistas de empresas familiares acreditam que, nas empresas em desenvolvimento, quanto mais cedo a administração familiar for substituída por uma administração profissional melhor.

Por isso é fundamental a existência de entidades que se dediquem a conhecer a realidade das MPEs, suas demandas e suas dificuldades e a formular políticas de desenvolvimento fundamentadas conceitualmente em estudos já realizados.

Portanto, a partir do crescimento da empresa, a organização e o padrão gerencial mudam. O gerenciamento precisa se adaptar ao crescimento e à conseqüente mudança pela qual a empresa está passando.

Longenecker (1997) aponta quatro níveis ou estágios gerenciais pelos quais uma organização passa no decorrer de sua existência. O primeiro estágio é o da operação de uma única pessoa – o dono da empresa. No estágio dois, o empreendedor passa a ser o treinador: além de desempenhar o trabalho básico, o empresário coordena os esforços dos outros. No terceiro estágio, um marco importante é alcançado, pois um nível intermediário é acrescentado na estrutura organizacional da empresa. Segundo o autor, esse é um ponto crítico e perigoso para a pequena empresa, porque o empreendedor precisa manter-se acima do gerenciamento direto e trabalhar por meio do nível intermediário de gerenciamento. O quarto e último estágio é o da organização formal. A formalização do gerenciamento envolve a adoção de políticas escritas, a preparação de planos e orçamentos, a padronização de práticas pessoais, a

informatização dos registros, a preparação de quadros organizacionais e descrições de cargos, entre outras ações.

Segundo o Manual do SEBRAE/RS (1995) a partir de um conhecimento prévio dos problemas e, conseqüentemente, da situação atual da empresa, se torna tarefa mais fácil a passagem de uma fase de crescimento para outra, pois essa característica de estabelecer objetivos aparece nos empreendedores.

O desafio de crescer e de profissionalizar a empresa está diretamente ligado às diversas fases que a empresa vai passar no decorrer da sua existência e dos problemas que essas empresas enfrentam no gerenciamento dos seus negócios.

No estudo sobre as diversas fases de crescimento e desenvolvimento empresarial são abordados os problemas gerenciais e administrativos que as empresas apresentam.

4.4 – FECHAMENTO DO REFERENCIAL TEÓRICO E IDENTIFICAÇÃO DOS ELEMENTOS A SEREM LEVANTADOS EM ESTUDO EMPÍRICO

Os empreendedores, conforme já foi dito (Longenecker, 1997), são os heróis populares da moderna vida empresarial. Enfrentam no seu dia-a-dia diversos desafios e problemas de gerenciamento nas suas empresas.

Dependendo das características que o empresário apresenta, esses problemas são maiores ou menores. Por exemplo, segundo o manual do SEBRAE/RS (1995, p. 13-19) quando o empreendedor estabelece objetivos de longo, médio e curto a prazo desde o início de suas atividades, a probabilidade de acontecer problemas imprevistos é muito menor do que se ele não tiver esses objetivos determinados.

A partir de um conhecimento prévio dos problemas e, conseqüentemente, da situação atual da empresa, se torna tarefa mais fácil a passagem de uma fase de crescimento para outra. Segundo Padula (1998,) cada uma das fases se apresenta como um efeito da etapa anterior e, ao mesmo tempo, como causa para a fase seguinte.

Birley e Muzika (2001, p.184) concluem que várias capacidades gerenciais específicas estão relacionadas com o desempenho, ou seja, com o crescimento das empresas. Visão, comunicação interna, liderança, delegação de poderes são exemplos dessas capacitações gerenciais, que devem ser desenvolvidas nos diversos estágios das empresas, para que a empresa chegue ao sucesso.

O empresário que define uma estratégia de crescimento precisa compreender a mudança nas suas atividades que uma decisão dessas implica e examinar as necessidades administrativas do processo, para minimizar os problemas gerenciais a ser enfrentados.

O desafio de crescer e de profissionalizar a empresa está diretamente ligado às diversas fases que a empresa vai passar no decorrer da sua existência e dos problemas que essas empresas enfrentam no gerenciamento dos seus negócios, tanto por ocasião da abertura da empresa, como no decorrer da sua existência. Padula (1998) diz que a empresa, nos períodos de crescimento, passa por anos de evolução contínua, ou vive períodos de revolução, passando por turbulências importantes.

No estudo sobre as diversas fases de crescimento e desenvolvimento empresarial, são abordados os problemas gerenciais que as empresas apresentam. A Fase 1 por exemplo, segundo Padula (1998), se caracteriza pela falta de estrutura administrativa, e esse é o principal problema gerencial. Na Fase 2 o principal desafio a ser vencido, e/ou problema gerencial, é o de separar as funções de produção das de comercialização. A Fase 3, destaca o autor, apresenta como grande problema gerencial a decisão de quem irá financiar o crescimento da empresa, ou seja, onde buscar os recursos financeiros necessários para financiar o desenvolvimento de novos produtos e

definir quais os recursos e capacidades gerenciais necessários para gerar o crescimento necessário. Na Fase 4, o principal problema enfrentado é também de ordem financeira, pois é nessa fase que o empresário define se cresce ou não. Ele precisa buscar recursos para financiar o crescimento projetado para a empresa. A Fase 5 vai apresentar para o empresário o desafio de consolidar a gestão da empresa

Conhecer as características dos empreendedores, as diversas fases que uma empresa passa na sua existência e os desafios da profissionalização das micro e pequenas empresas ajudaram a entender quais são os problemas que as empresas enfrentam, tanto por ocasião da abertura do seu negócio, como no decorrer de suas vidas. Segundo Padula (1998) o processo de profissionalização pode ser entendido como um grande desafio, e esse processo pode ser entendido como o caminho para a superação dos problemas gerenciais e a partir daí os esforços vão se formalizando.

Segundo Longenecker (1997), independentemente do porte da empresa, é fundamental que exista um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades da organização.

A literatura estudada possibilitou conhecer melhor os desafios gerenciais das empresas e conseqüentemente deu subsídios para a identificação dos problemas gerenciais das empresas clientes do Balcão SEBRAE – Sede/POA.

5 – MÉTODO

Neste capítulo são descritos os procedimentos metodológicos utilizados neste trabalho para a consecução dos objetivos propostos.

5.1 – DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para investigar a questão de pesquisa foi realizada uma etapa qualitativa, através da aplicação de um pré-teste, e uma etapa quantitativa, caracterizada pelo levantamento de dados através de variáveis previamente determinadas e aplicadas por meio de entrevistas pessoais.

Segundo Mattar *“A necessidade constante no homem por aprender e conhecer pode ser satisfeita através de quatro diferentes formas de adquirir conhecimento: popular, religiosa, filosófica e científica”* (MATTAR, 1996).

A forma, por excelência, de se adquirir conhecimento científico é por intermédio da pesquisa científica. Segundo Kerlinger *“Pesquisa científica é uma investigação sistemática, controlada, empírica e crítica de proposições hipotéticas sobre as relações presumidas entre fenômenos naturais”* (KERLINGER, 1973).

Operacionalmente, esta pesquisa desenvolveu-se através da aplicação do questionário, por meio de entrevistas pessoais, identificando o grau de concordância do empresário sobre os problemas gerenciais ali elencados.

5.2 – DEFINIÇÃO DA POPULAÇÃO ALVO

A população para esse estudo são as MPEs clientes do Balcão SEBRAE – Sede/Porto Alegre que utilizaram esse serviço no período de julho/2000 a junho/2001. Os dados foram levantados em setembro de 2001 e a população é de 291 empresas, conforme relatório do sistema de atendimento do SEBRAE/RS (ANEXO 1).

Conforme Roesch (1996, p. 130), dependendo do tamanho da população, do tempo dos entrevistadores, custo da pesquisa ou, ainda, da capacidade de processamento de dados, faz-se necessário extrair uma parcela dessa população para investigar, ao invés de utilizar o seu total.

A escolha pelos clientes do Balcão/Porto Alegre deu-se em função da representatividade dessa unidade em relação as demais unidades da capital, conforme a TABELA 1.

TABELA 1
Número de clientes pessoa jurídica do Balcão SEBRAE/Porto Alegre

UNIDADE	Nº DE CLIENTES PESSOA JURÍDICA (JULHO/2000 A JUNHO 2001)
Balcão/FIERGS	183
Balcão/FEDERASUL	68
Balcão/Sede	291

Fonte: SEBRAE/RS – Gerência de Planejamento.

5.3 – DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

A amostragem, segundo Mattar (1996, p.128), está baseada em duas premissas: a primeira é a de que há similaridade suficiente entre os elementos de uma população, de tal forma que alguns elementos representarão adequadamente as características de toda a população; a segunda é a de que a discrepância entre os valores dessas variáveis obtidos na amostra (estatísticas) são minimizados.

Ainda, conforme Mattar (1996, p.130), para selecionar a amostra, é necessário seguir os seguintes passos:

- 1 – Definir a população da pesquisa;
- 2 – Elaborar ou dispor de uma lista de todas as unidades amostrais da população;
- 3 – Decidir o tamanho da amostra;
- 4 – Selecionar um procedimento específico através da qual a amostra será determinada ou selecionada;
- 5 – Selecionar fisicamente a amostra tendo por base os procedimentos dos passos anteriores.

Para esta pesquisa utilizou-se uma amostra não-probabilística. Respondia a pesquisa aquela empresa que era localizada e concordava em participar, ou seja, a participação de cada uma das empresas da população dependeu da sua própria disponibilidade em participar da pesquisa e/ou da localização dessa empresa. Foram contatadas todas as empresas da população e teve-se uma participação de 106 empresas.

5.4 – DEFINIÇÃO E MEDIDA DAS VARIÁVEIS

“(...) ao campo de variação de cada tipo de dado a ser obtido denominamos variável. Algumas variáveis, denominadas simples, são extremamente fáceis de ser identificadas e medidas. Para tanto é suficiente que uma única pergunta, direta e objetiva, conste do questionário” (MATTAR, 1996).

A estrutura conceitual deste estudo permitiu a definição do seguinte conjunto de variáveis, conforme descrito no QUADRO 3 a seguir:

QUADRO 3
Descrição das variáveis

<p>1. Identificação do principal problema enfrentado pelo empresário por ocasião da abertura da empresa.</p> <p>V01 – definir em qual área atuar V02 – elaborar o plano de negócios V03 - Registrar a empresa – preparar a documentação V04 - Organizar as atividades financeiras básicas</p> <p>2. Identificação dos problemas do empresário no gerenciamento da empresa.</p> <p>2.1. No momento atual V05 - Criação de um novo produto V06 - Identificação do mercado V07 - Retorno do investimento inicial V08 - Organização das atividades V09 - Expansão da empresa V10 - Controle dos resultados V11 – Inovação</p> <p>2.2. As áreas que encontra maiores problemas no gerenciamento da empresa no momento atual. V12 – Administrativo-Financeira V13 - Recursos Humanos V14 - Produção V15 - Mercado V16 – Planejamento</p> <p>2.3. Problemas de gerenciamento na área Administrativo-Financeira. V17 - Obter recursos financeiros para capital de giro. V18 - Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. V19 - Obter recursos financeiros, materiais e humanos V20 - Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais</p>

V21 - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa.

V22 - Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação

2.4. Problemas de gerenciamento na área de Produção

V23 - Lay-out

V24 - Controle de qualidade

V25 - Aquisição de matéria prima

2.5. Problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos

V26 - Definição de responsabilidades

V27 - Estrutura centralizada

V28 - Estrutura informal

V29 - Sistema de avaliação e recompensa

V30 - Recrutamento e Seleção de Pessoal

V31 - Salário

2.6. Problemas de gerenciamento na área de Mercado

V32 - A comercialização é feita pelo próprio empreendedor

V33 - Número de pessoas disponível na equipe

V34 - Desenvolvimento de novos produtos e mercados

V35 - Organizar a linha de produtos

V36 - Implantar estratégias de marketing

V37 - Consolidar o mercado

V38 - Concorrência

2.7. Problemas de gerenciamento na área de Planejamento

V39 - Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos

V40 - Clareza de metas e objetivos

V41 - Informações sobre indicadores de resultados

V42 - Profissionalização da gestão

V43 - Relatórios e sistemas de controle gerenciais

V44 - O planejamento não é participativo

3. Identificação da empresa e/ou do empresário.

V45 - Tempo de vida da empresa

V46 - Número de funcionários da empresa

V47 - Ramo de atividade da empresa

V48 - Gênero

V49 - Idade

V50 - Grau de instrução do empresário

Para que o instrumento esteja adequado às suas medições, é necessário definir quais serão as escalas utilizadas. Neste estudo, os tipos adotados foram nominal e intervalar. A escala nominal foi utilizada para obter as respostas para identificar a empresa e/ou empresário.

A escala intervalar foi usada para medir o grau de concordância dos entrevistados em relação às afirmações apresentadas, na qual 1 representa discordo totalmente e 5 representa concordo totalmente.

5.5 – PRÉ-TESTE

O pré-teste está centrado na avaliação do instrumento de coleta de dados, visando garantir que meçam exatamente aquilo que pretendem medir. Na análise do pré-teste procura-se verificar se todas as perguntas foram respondidas adequadamente e se as respostas dadas não denotam dificuldade no entendimento das questões (Gil, 1991, p. 96).

O pré- teste foi realizado com o objetivo de validar as variáveis estudadas e aplicado para 5 empresários, que são conhecidos da equipe do SEBRAE e que, por conseguinte, contribuíram de forma significativa na validação do instrumento de coleta. As apreciações feitas pelos empresários demonstraram a adequabilidade das variáveis de pesquisa ao foco central do estudo, confirmando que as perguntas tinham grande relacionamento com suas realidades.

Optou-se, para aplicação do pré-teste, pela entrevista pessoal, pois o método apresenta grande flexibilidade e permite ajustes e correções à medida que vamos aplicando. Foram utilizadas questões abertas e um roteiro não estruturado, para gerar alternativas de respostas. O roteiro foi construído com bases nos principais problemas enfrentados pelas empresas nas diversas fases de crescimento que elas se encontram.

O que se pode observar com a aplicação do pré-teste, foi que os empresários respondentes não encontraram dificuldades em responder as questões relacionadas às variáveis em estudo e também se identificaram com as variáveis ali apresentadas como muito próximas da sua realidade atual e do momento da abertura de suas empresas. Foram realizadas algumas correções no instrumento, em relação a linguagem e termos utilizados, mas o instrumento não sofreu nenhuma grande alteração, mostrando-se

adequado quanto à aplicabilidade, sendo, por isso, considerado apropriado para atingir os objetivos desse estudo.

5.6 – MÉTODO DE COLETA DE DADOS

A condução da coleta de dados, neste estudo, ocorreu através de entrevistas pessoais pré-agendadas em 106 empresas.

A entrevista consiste em que o entrevistador e o entrevistado estejam em contato pessoal para a obtenção dos dados. A tarefa do entrevistador é contatar o entrevistado, agendar a entrevista, efetuar as perguntas e anotar as respostas (Mattar, 1996, p.70).

Essa fase refere-se à etapa quantitativa e o delineamento da pesquisa em foco enquadra-se na modalidade de pesquisa descritiva. O método de pesquisa foi o Survey. Segundo Pinsonneault e Kraemer (1993), a pesquisa Survey “(...) *é um meio de captar informações sobre características, ações e opiniões de um grande grupo de pessoas, referente a uma população*” (PINSONNEAUL, KRAEMER, 1993).

O método Survey é baseado na coleta de dados primários (em campo) por meio de questionários estruturados aplicados a uma amostra de determinada população e elaborada com o intuito de obter determinadas informações dos entrevistados.

5.6.1 – Instrumento de Coleta de Dados

O questionário utilizado na pesquisa é do tipo estruturado não disfarçado, no qual as perguntas são apresentadas sempre na mesma ordem, com as mesmas palavras e com as mesmas opções de respostas (ANEXO 2). Segundo Roesch (1996, p.134) o questionário é um instrumento de coleta de dados que busca mensurar alguma coisa.

O questionário está composto por quatro blocos, a saber:

- 1 – Identificação do principal problema enfrentado pelo empresário por ocasião da abertura do seu negócio. Foram apresentadas 4 afirmativas, sendo o empresário convidado a opinar sobre o grau de concordância em relação a elas;
- 2 – Identificação dos problemas do empresário no gerenciamento da sua empresa no momento atual. Foram apresentados 7 blocos de questões, com um total de 38 afirmativas, e o empresário foi convidado a opinar sobre o grau de concordância em relação a elas;
- 3 – Identificação da empresa e/ou do empresário. Foram elaboradas seis questões sobre esse item. As questões identificaram o tempo de vida da empresa, número de funcionários, ramo de atividade da empresa, sexo, idade e grau de instrução do empresário;
- 4 – Espaço livre para complementação de informações coletadas. Foi elaborada uma questão aberta estimulando o empresário a comentar e/ou manifestar informações que não foram abordadas na pesquisa. Foi realizada uma única questão aberta.

5.6.2 – Procedimentos de Coleta de Dados

Os dados foram coletados por equipe de entrevistadores previamente treinados e supervisionados.

Os procedimentos de coleta de dados foram assim realizados:

- a) Contato telefônico com a empresa identificando o proprietário da empresa e apurando se o empresário gostaria de participar desse estudo;

b) Se o empresário concordasse em participar era agendado um horário para o entrevistador aplicar o questionário através de entrevista pessoal.

a) Prazo

A coleta dos dados realizou-se no período de 13 de novembro a 01 de dezembro de 2001.

b) Controles

Foi realizada a supervisão de 10% das entrevistas realizadas, com vistas a checar a realização das mesmas e confirmar os dados levantados. Foram realizadas 11 entrevistas por telefone para clientes que aceitaram participar da pesquisa, confirmando a entrevista pessoal e checando as respostas aferidas pelo entrevistador. A seleção dos entrevistados nessa amostra foi aleatória, escolheu-se o primeiro da listagem e depois a cada 10 participantes constantes na listagem escolhia-se um para ser entrevistado novamente.

c) Processamento de Dados Estatísticos

Os dados foram organizados em um banco de dados utilizando o aplicativo Microsoft Excell e a parte estatística processada através do software SPSS. Para a análise dos dados foi utilizada a distribuição de frequência absoluta e relativa nas variáveis nominais.

As variáveis intervalares foram analisadas com médias e análise de variância, por meio de cruzamentos das variáveis, procurando identificar e descrever quais são os problemas que as micro e pequenas empresas clientes do Balcão SEBRAE – Sede/Porto Alegre enfrentam no seu dia-a-dia, e quais problemas enfrentaram por ocasião do seu processo de constituição da abertura das suas empresas.

Após, utilizou-se a análise de variância – teste de comparação de média, com o objetivo de identificar se existe diferença de percepção entre os grupos de respondentes.

Os respondentes foram reunidos em grupos segundo a sua caracterização ou de suas empresas, ou seja, segundo o tempo de empresa, ramo de atividade da empresa e grau de instrução do respondente.

6 – ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são descritas a análise e a apresentação dos resultados da pesquisa. Para melhor entendimento desses resultados, organizamos o capítulo em 6 seções, da seguinte maneira:

- 1 – Características dos respondentes e de suas empresas;
- 2 – Problemas que o empresário enfrentou ao decidir abrir a sua empresa;
- 3 – Problemas do empresário no gerenciamento da sua empresa, divididos em sete questões:
 - a) Preocupações do empresário, nesse momento, com a empresa;
 - b) Áreas que o empresário encontra maiores problemas, nesse momento, para gerenciar a sua empresa;
 - c) Problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
 - d) Problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
 - e) Problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
 - f) Problemas de gerenciamento na área de Mercado enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;
 - g) Problemas de gerenciamento na área de Planejamento enfrentados pelo empresário, nesse momento, em sua empresa;

- 4 – Análise de variância;
- 5 – Resumo dos resultados;
- 6 – Comentários e observações dos respondentes.

6.1 – CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DE SUAS EMPRESAS

A TABELA 2 apresenta a distribuição das 106 empresas respondentes em função do tempo de vida da empresa, considerando-se 4 intervalos de tempo. Em relação ao tempo de vida das empresas a maioria das empresas respondentes possuem mais de 5 anos (52,8%) e 22,6% possuem a empresa com tempo de vida entre 1 e 3 anos.

TABELA 2
Tempo de vida da empresa

TEMPO DE EMPRESA	%
Menos de um ano	5,7
De 1 a 3 anos	22,6
Mais de 3 a 5 anos	18,9
Mais de 5 anos	52,8
TOTAL	100

A TABELA 3 apresenta a freqüência em relação ao número de funcionários em cada empresa. Para uma melhor visualização do número de funcionários das empresas respondentes, classificou-se o número de funcionários em 4 intervalos.

Conforme apresentamos na TABELA 3 a maioria das empresas respondentes (63%) possuem até 9 funcionários e 18% das empresas possuem entre 10 e 20 funcionários. Conforme os critérios do IBGE³, 95% das empresas entrevistadas são de micro e pequeno porte.

³ Critério do IBGE de classificação de empresas:

TABELA 3
Número de funcionários

Nº. DE FUNCIONÁRIOS (INTERVALO)	Nº. DE EMPRESAS	%
Até 9 funcionários	67	63
De 10 a 20 funcionários	19	18
De 21 a 49 funcionários	9	8
Mais de 50 funcionários	5	5
Não informaram	6	6
TOTAL	106	100

A TABELA 4 classifica as empresas em setores de atividades. Foram utilizados na classificação os 4 grandes setores da economia, havendo uma predominância dos respondentes no setor de serviços 51,9% e um percentual bastante pequeno de empresas rurais, 2,8%, considerado normal uma vez que os clientes pesquisados são do Balcão Sede/Porto Alegre, região urbana do Estado do Rio Grande do Sul. A maioria dos empresários respondentes são homens, representando 58,5% do total de respondentes, conforme apresentado na TABELA 5.

-
- Microempresa: no comércio e serviços até 9 empregados e na indústria até 19 empregados;
 - Empresa de pequeno porte: no comércio e serviços de 10 a 49 empregados e na indústria, de 20 a 99 empregados;
 - Empresa de médio porte: no comércio e serviços de 50 a 99 empregados e na indústria, de 100 a 499 empregados;
 - Empresa de grande porte: no comércio e serviços mais de 99 empregados e na indústria mais de 499 empregados.

TABELA 4
Ramo de atividade

RAMO	%
Indústria	13,2
Comércio	32,1
Serviços	51,9
Rural	2,8
TOTAL	100,0

TABELA 5
Gênero

GÊNERO	%
Feminino	41,5
Masculino	58,5
%	100,0

Na TABELA 6 apresentamos a idade dos respondentes, classificados em 4 intervalos. Os empresários que participaram da pesquisa possuem na sua maior proporção idade entre 31 e 40 anos (35,8%), e entre 41 e 50 anos (30,2%). O grau de instrução predominante encontrado foi o nível superior completo (36,8%), e o menor 4,7% para o nível de instrução 2º Grau incompleto, conforme pode ser observado na TABELA 7. Destacamos ainda o percentual de 10,4% de empresários respondentes com pós-graduação, mestrado ou doutorado.

TABELA 6
Idade

IDADE	%
Até 20 anos	1,9
21 a 30 anos	15,1
31 a 40 anos	35,8
41 a 50 anos	30,2
Acima de 50 anos	17,0
TOTAL	100,0

TABELA 7
Grau de instrução

GRAU DE INSTRUÇÃO	%
Primeiro grau completo	7,5
Segundo grau incompleto	4,7
Segundo grau completo	18,9
Superior incompleto	21,7
Superior completo	36,8
Pós-graduação/mestrado/doutorado	10,4
TOTAL	100,0

6.2 – PROBLEMAS QUE O EMPRESÁRIO ENFRENTOU AO DECIDIR ABRIR A SUA EMPRESA

O objetivo é analisar o grau de concordância do empresário em relação aos problemas enfrentados no momento da abertura da sua empresa, segundo a escala de cinco pontos (do tipo Likert), na qual os entrevistados manifestaram a sua opinião sobre o seu grau de concordância, em relação aos problemas enfrentados, segundo o modelo de fases de crescimento e de evolução organizacional de Greiner (1972) e adaptado por Padula (1998).

Escala utilizada:

1. DISCORDO	_____	5. CONCORDO
TOTALMENTE		TOTALMENTE

As médias próximas ao “5” significam que o empresário concorda que enfrentou dificuldade no momento que decidiu abrir a sua empresa e as médias próxima ao “1”, que não concorda que enfrentou dificuldades.

A TABELA 8 mostra a análise da distribuição das médias de concordância atribuídas a cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a respectiva tabela observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância, em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas enfrentados no momento da abertura da empresa”, variando de 2,08 até 2,75. Percebe-se que a amostra em estudo apresenta uma baixa média de concordância com os problemas enfrentados pelo empresário na Fase 1 – Início, na qual Padula (1998) aponta em sua literatura como problemas gerenciais comuns nessa fase a definição dos mercados, o desenvolvimento dos produtos, a organização da empresa e a obtenção de recursos financeiros para o início das atividades, entre outros.

A organização das atividades financeiras básicas no momento da abertura da empresa apresenta a maior média de concordância, 2,75 entre os medidores apresentados.

A literatura estudada aponta que na 1ª. fase do estágio de crescimento das empresas a estrutura administrativa financeira é rudimentar e realizada pelo próprio empreendedor, consistindo normalmente em grande desafio para o crescimento da empresa.

TABELA 8
Problemas enfrentados na abertura da empresa

PROBLEMAS NA ABERTURA DA EMPRESA	MÉDIA
Definir em qual área atuar	2,08
Elaborar o plano de negócios	2,57
Registrar a empresa – preparar a documentação	2,57
Organizar as atividades administrativo-financeiras básicas	2,75

6.3 – PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA

O objetivo foi o de identificar o grau de concordância do empresário em relação às preocupações que ele está enfrentado no momento atual na sua empresa. Os entrevistados manifestaram a sua opinião sobre o grau de concordância em relação as afirmativas apresentadas.

Para a identificação dos problemas do empresário, no momento atual em relação ao gerenciamento da empresa foram realizadas 7 questões, conforme apresentado nos itens abaixo.

6.3.1 – Preocupações do Empresário, no Momento Atual, com a Empresa

A TABELA 9 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a respectiva tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “preocupações do empresário no momento atual” variando de 2,78 até 3,59, indicando um certo grau de preocupação por parte dos empresários com as suas empresas no momento atual.

A maior média de concordância em relação a afirmações questionadas sobre a preocupação atual do empresário é o da organização das atividades, apresentando a média entre os respondentes de 3,59, seguido imediatamente da preocupação com a inovação (3,52) e com o controle dos resultados (3,12), podendo-se inferir que a maioria das empresas dos respondentes encontram-se entre os estágios 2 e 3 – sobrevivência e decolagem e/ou sucesso, pois as preocupações que os empresários

estão enfrentando nesse momento em suas empresas são problemas típicos dessas duas fases.

Como as médias são muito próximas, pode-se considerar que as empresas estão em algumas atividades na Fase 2 e em outras na Fase 3, processo esse considerado normal na literatura, pois dificilmente uma empresa consegue superar os seus problemas de uma única vez e passar na íntegra de uma fase para outra; existe uma transição.

A literatura é clara quanto aos desafios que as empresas permanentemente estão passando, e o crescimento está vinculado à superação desses problemas. A conquista do estágio de maturidade, último estágio, considerado por Padula (1998) nas fases de crescimento, pressupõe que a empresa tenha passado pela superação de vários problemas.

TABELA 9
Preocupações do empresário no momento atual

PREOCUPAÇÕES	MÉDIA
Criação de um novo produto	2,78
Identificação do mercado	2,83
Retorno do investimento inicial	3,02
Organização das atividades	3,59
Expansão da empresa	2,82
Controle dos resultados	3,12
Inovação	3,52

6.3.2 – Áreas da Empresa que o Empresário encontra maiores Problemas, no Momento Atual, para gerenciar a sua Empresa

A TABELA 10 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “áreas que o empresário encontra maiores problemas, no momento atual, para gerenciar a sua empresa” variando de 2,21 até 3,43, indicando que os empresários concordam que enfrentam problemas em algumas áreas de suas empresas no momento atual.

Observa-se que a maior média de concordância em relação à área que o empresário enfrenta dificuldades é a área Administrativa- Financeira , onde os respondentes indicaram uma média de concordância de 3,43, seguido imediatamente da área de Mercado (3,22).

Em função da média encontrada nas demais respostas, podemos concluir que a maioria dos respondentes não concorda que enfrenta problemas nas áreas de recursos humanos, produção e de planejamento.

Dificuldades de gerenciamento na área de Administrativa – financeira e de mercado são problemas enfrentados principalmente nas Fases 2 e 3, quando o empresário passa a se preocupar com o efetivo crescimento da empresa. A resolução dos problemas dessas duas áreas é fundamental, ou seja, os objetivos precisam estar explícitos e a equipe deve ter conhecimento e ser gerenciada para entender os desafios da empresa.

TABELA 10
Áreas com maiores problemas

ÁREAS	MÉDIA %
Administrativo- Financeira	3,43
Planejamento	2,21
Recursos Humanos	2,37
Produção	2,30
Mercado	3,22

6.3.3 – Problemas de Gerenciamento na Área Administrativo- Financeira

A TABELA 11 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira” variando de 1,99 até 3,67, indicando que os empresários enfrentam, no momento atual, problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira de suas empresas.

A maior média de concordância em relação aos problemas enfrentados na área administrativo-financeira é o da consolidação dos controles de resultados, onde os respondentes indicaram uma média de concordância de 3,67, seguido imediatamente da organização das atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda, apresentando uma média de concordância de 3.38, problemas esses descritos na literatura como típicos da Fase 2 – Sobrevivência.

Em função das demais médias de concordância encontradas a maioria dos respondentes não concordam que enfrentam problemas quanto a obtenção de recursos financeiros para capital de giro (1,99), desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais, sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais (2,97) e na obtenção de recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa (2,65).

TABELA 11
Problemas na área administrativo-financeira

PROBLEMAS NA ÁREA ADMINISTRATIVO-FINANCEIRA	MÉDIA %
Obter recursos financeiros para capital de giro	1,99
Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda	3,38
Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais	2,97
Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa	2,65
Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação	3,67

6.3.4 – Problemas de Gerenciamento na Área de Produção

A TABELA 12 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Produção” variando de 2,00 até 2,51, indicando que os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de produção no momento atual. A organização do processo produtivo, bem como das atividades administrativo-financeiras são típicas da Fase 2 –

Sobrevivência. A baixa média de concordância dos respondentes pode indicar que problemas dessa ordem estejam superados.

TABELA 12
Problemas na área de produção

PROBLEMAS NA ÁREA DE PRODUÇÃO	MÉDIA %
Lay-out	2,13
Controle de qualidade	2,00
Aquisição de matéria prima	2,51

6.3.5 – Problemas de Gerenciamento na Área de Recursos Humanos

A TABELA 13 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância, em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos”, variando de 1,98 até 2,55, indicando que os empresários não enfrentam problemas de gerenciamento na área de recursos humanos no momento atual.

A baixa média de concordância encontrada indica que problemas de gestão de recursos humanos não são enfrentados no momento atual, podendo significar que em relação a área de recursos humanos o estágio de desenvolvimento das empresas respondentes pode ter atingido a Fase 3 – Sucesso. Nessa fase as práticas gerenciais de recursos humanos já se encontram em níveis bastante avançados, conforme a literatura, pois a estrutura já está descentralizada, já existe delegação de tarefas, sistema de recompensa individual, entre outros.

TABELA 13
Problemas na área de recursos humanos

PROBLEMAS NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	MÉDIA %
Definição de responsabilidades	2,31
Estrutura centralizada	2,26
Estrutura informal	2,11
Sistema de avaliação e recompensa	1,98
Recrutamento e Seleção de Pessoal	2,44
Salário	2,55

6.3.6 – Problemas de Gerenciamento na Área de Mercado

A TABELA 14 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação as afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de mercado” variando de 2,29 até 3,11, indicando que os empresários enfrentam alguns problemas de gerenciamento na área de mercado no momento atual. A maior média de concordância em relação aos problemas enfrentados na área de mercado é sobre a consolidação do mercado, onde os respondentes indicaram uma média de concordância de 3,11, seguido imediatamente da concorrência (3,04), problemas esses também abordados por Padula (1998) como problemas enfrentados durante a permanência da empresa na fase de sobrevivência.

Em função da média encontrada nas demais respostas, podemos concluir que a maioria dos respondentes não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento da área de mercado, quanto a comercialização ser feita pelo próprio empreendedor

(2,31), número de pessoas disponível na equipe (2,78), desenvolvimento de novos produtos e mercados (2,54), organização da linha de produto (2,63) e implantação de estratégias de marketing (2,29).

TABELA 14
Problemas na área de mercado

PROBLEMAS NA ÁREA DE MERCADO	MÉDIA %
A comercialização é feita pelo próprio empreendedor	2,31
Número de pessoas disponível na equipe	2,78
Desenvolvimento de novos produtos e mercados	2,54
Organizar a linha de produtos	2,63
Implantar estratégias de marketing	2,29
Consolidar o mercado	3,11
Concorrência	3,04

6.3.7 – Problemas de Gerenciamento na Área de Planejamento

A TABELA 15 mostra a distribuição das médias de concordância de cada uma das afirmações apresentadas, com base na escala de 5 pontos utilizada.

Analisando a referida tabela, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma média de concordância em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Planejamento” que varia de 2,38 até 2,86, indicando que os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de Planejamento, no momento atual.

A baixa média de concordância encontrada indica que problemas na área de planejamento não são enfrentados no momento atual, podendo significar que em relação a essa área o estágio de desenvolvimento das empresas respondentes pode ter

atingido a Fase 3 – Sucesso. Nessa fase, as práticas gerenciais da área de planejamento já se encontram em níveis bastante avançados, conforme a literatura, pois a clareza de objetivos, informações sobre indicadores de resultados, políticas e objetivos explícitos, entre outros, são características da Fase 3 – Sucesso, indicando que as empresas respondentes quanto à área de planejamento já estão com seus desafios em fase de superação e/ou superados.

TABELA 15
Problemas na área de planejamento

PROBLEMAS NA ÁREA DE PLANEJAMENTO	MÉDIA %
Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos	2,38
Clareza de metas e objetivos	2,86
Informações sobre indicadores de resultados	2,65
Profissionalização da gestão	2,84
Relatórios e sistemas de controle gerenciais	2,78
O planejamento não é participativo	2,82

6.4 – ANÁLISE DE VARIÂNCIA

Nesse item busca-se identificar a existência de diferenças de percepção na concordância das afirmações segundo a caracterização dos respondentes e suas empresas, ou seja, tempo de empresa, ramo de atividade e grau de instrução do empresário.

6.4.1 – Tempo de Empresa

Em relação ao principal problema enfrentado pelo empresário por ocasião da abertura do seu negócio, o tempo de vida da empresa interfere somente na afirmação

“definir em qual área atuar”, sendo que o tempo de vida da empresa de até 3 anos é o que apresenta o grupo mais diferenciado, com uma média de concordância de 2,79, conforme o apresentado na Tabela 16.

Os demais problemas apresentados não apresentam diferença nas atribuições de grau de concordância, em relação ao tempo de vida, ou seja, o tempo de vida na empresas não interfere na percepção de concordância em relação aos problemas apresentados na TABELA 16.

O grupo que apresentou o menor grau de dificuldade por ocasião da abertura da empresa é o de 3 a 5 anos (1,29 a 2,67). As empresas que têm até 3 anos de vida são as que apresentam maior grau de concordância entre os problemas enfrentados (2,79 a 3,11).

Tabela 16

Problemas enfrentados na abertura do negócio segundo o tempo de vida das empresas

BLOCO 1	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Definir em qual área atuar	2,79*	1,29*	1,93	0,006
Elaborar o plano de negócios	2,96	2,53	2,34	0,282
Registrar a empresa – preparar a documentação	2,79	2,22	2,53	0,561
Organizar as atividades financeiras básicas	3,11	2,67	2,61	0,397

* GRUPO INTERFERE NA CONCORDÂNCIA.

Em relação às preocupações do empresário nesse momento com a empresa, o tempo de vida do empreendimento empresa não interfere em nenhuma das afirmações.

Percebe-se, ainda, que o tempo de vida do grupo de empresas de 3 a 5 anos é que apresenta a mais alta média de concordância dentro do grupos analisados, indicando o controle dos resultados como a afirmativa com maior média de

concordância desse grupo, com 3,80 e a inovação, logo em seguida, com 3,50, conforme o apresentado na Tabela 17.

O grupo com mais de 5 anos de vida foi o que apresentou menor grau de concordância em relação as afirmações pesquisadas, por ocasião da abertura da empresa, com a média variando de 2,61 a 3,32.

TABELA 17
Preocupações do empresário no momento atual segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 1	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Criação de um novo produto	2,71	2,61	2,96	0,739
Identificação do mercado	3,24	3,00	2,89	0,630
Retorno do investimento inicial	3,36	3,05	2,90	0,455
Organização das atividades	3,28	2,75	2,61	0,160
Expansão da empresa	3,41	3,26	2,91	0,328
Controle dos resultados	3,72	3,80	3,32	0,337
Inovação	3,48	3,50	3,09	0,450

Em relação às áreas que o empresário encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa, nesse momento, o tempo de vida da empresa não interfere em nenhuma das afirmações.

A área administrativo-financeira é a única que todos os empresários, independentemente do tempo de vida da empresa, concordam que encontram problemas de gerenciamento na sua empresa variando de 3,18 a 3,79.

O grupo de empresas de até 3 anos de vida é o que apresenta a média de concordância mais significativa dentro do grupos analisados, variando de 1,97 a 3,69, indicando a área de mercado como a área que o empresário encontra maiores

problemas para gerenciar a sua empresa (3,69) seguido da área administrativo-financeira (3,66) e de planejamento (3,00), conforme apresentado na Tabela 18.

O grupo de empresas com mais de 5 anos foi o que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,24 a 3,18. As respostas indicam que nesse grupo, os empresários, concordam somente que enfrentam problemas na área de mercado (3,05) e na área administrativo-financeira (3,18).

Em relação ao grupo de empresas de 3 a 5 anos de vida, os empresários só concordam que enfrentam problemas no gerenciamento de sua empresa na área administrativo-financeira (3,79) e na área de Planejamento.

TABELA 18
Áreas com maiores problemas no gerenciamento segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 3	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Administrativo-Financeira	3,66	3,79	3,18	0,169
Recursos Humanos	1,97	2,65	2,35	0,284
Produção	2,10	2,32	2,24	0,841
Mercado	3,69	2,95	3,05	0,138
Planejamento	3,00	3,35	2,68	0,203

Quanto aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o tempo de vida da empresa não interfere em nenhuma das afirmações.

As empresas do grupo entre 3 a 5 anos de vida são as que apresentam a maior média de concordância, variando de 3,00 a 3,80, conforme apresentado na Tabela 19.

O grupo de empresas com mais de 5 anos foi o que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,57 a 3,18. Portanto, esse

grupo é o que apresentou menor dificuldade em relação aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira da empresa.

Obter recursos para capital de giro é indicado pelo grupo de empresas de até 3 anos de vida como o maior problema enfrentado no gerenciamento da área administrativo-financeira (3,88). Para o grupo de empresas com até 3 anos e com mais de 5 anos, o principal problema é o de obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa (3,80 e 3,56 respectivamente).

TABELA 19
Problemas na área administrativo-financeira segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 4	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Obter recursos financeiros para capital de giro	3,88	3,58	3,07	0,118
Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. Obter recursos financeiros, materiais e humanos	3,31	3,00	2,78	0,315
Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentados em relatórios gerenciais	2,44	3,22	2,57	0,214
Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa	3,83	3,80	3,56	0,610
Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação	3,14	3,35	3,18	0,870

Quanto aos problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o tempo de vida da empresa não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da Tabela 20.

A análise por grupos por tempo de vida das empresas não indicou nenhum grupo de empresa com maior concordância em relação a problemas enfrentados na

área de produção, indicando que as empresas respondentes não enfrentam problemas nessa área, conforme dados da TABELA 20.

TABELA 20
Problemas na área de produção segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 5	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Lay-out	2,08	2,50	1,80	0,252
Controle de qualidade	2,18	2,24	2,80	0,189
Aquisição de matéria prima	2,08	1,81	2,31	0,490

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de recursos humanos enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o tempo de vida da empresa não interfere em nenhuma das afirmações apresentadas.

A análise por grupos por tempo de vida das empresas não indicou nenhum grupo de empresa com maior concordância em relação a problemas enfrentados na área de recursos humanos, indicando que as empresas respondentes não enfrentam problemas nessa área, conforme dados da TABELA 21.

TABELA 21
Problemas na área de recursos humanos segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 6	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Definição de responsabilidades	2,41	1,90	2,35	0,475
Estrutura centralizada	2,21	1,78	2,20	0,521
Estrutura informal	2,15	1,68	2,02	0,499
Sistema de avaliação e recompensa	2,21	2,78	2,45	0,473
Recrutamento e seleção de pessoal	2,26	2,95	2,59	0,373
Salário	2,64	2,47	2,33	0,673

Na área de mercado, o tempo de vida da empresa interfere na afirmação “a comercialização é feita pelo próprio empreendedor”, nos três grupos identificados na Tabela 22, indicando que o tempo de vida das empresas interferiu na resposta dessa afirmação.

Os demais problemas apresentados não apresentam diferença nas atribuições de grau de concordância em relação ao tempo de vida, ou seja, o tempo de vida das empresas não interferiu na percepção de concordância em relação ao problema enfrentado.

O grupo de empresas de até 3 anos de vida é aquele que apresenta a média de concordância mais diferenciada, variando de 2,23 a 3,53, conforme apresentado na Tabela 22.

TABELA 22
Problemas de gerenciamento na área de mercado

BLOCO 7	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
A comercialização é feita pelo próprio empreendedor	3,53*	2,55*	2,40*	0,017
Número de pessoas disponível na equipe	2,85	2,50	2,35	0,398
Desenvolvimento de novos produtos e mercados	2,48	2,88	2,63	0,713
Organizar a linha de produtos	2,23	2,44	2,24	0,862
Implantar estratégias de marketing	3,28	3,10	3,04	0,819
Consolidar o mercado	3,21	3,05	2,98	0,826
Concorrência	3,41	3,47	3,11	0,607

* Grupo interfere na concordância.

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de planejamento enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o tempo de vida da empresa não interfere em nenhuma das afirmações.

A análise por grupos indicou o grupo de empresas de 3 a 5 anos de vida com maior concordância em relação a problemas enfrentados na área de planejamento, indicando que as empresas desse grupo concordam que enfrentam problemas quanto a desenvolvimento de relatórios e sistemas de controles gerenciais (3,12) e quanto a informações sobre indicadores de resultado (3,00), conforme dados da TABELA 23.

O grupo de empresas de 3 a 5 anos e com mais de 5 anos não concordam que enfrentam problemas na área de planejamento.

O grupo de empresas de até 3 anos de vida foi o grupo que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 1,93 a 2,86.

TABELA 23
Problemas na área de planejamento segundo o tempo de vida da empresa

BLOCO 8	ATÉ 3 ANOS	DE 3 A 5 ANOS	MAIS DE 5 ANOS	SIG.
Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos.	2,86	2,84	2,85	0,999
Clareza de metas e objetivos	2,48	2,32	2,83	0,368
Informações sobre indicadores de resultados	2,83	3,00	2,75	0,835
Profissionalização da gestão	2,79	2,94	2,71	0,849
Relatórios e sistemas de controle gerenciais	2,61	3,12	2,79	0,583
O planejamento não é participativo	1,93	1,89	2,35	0,299

6.4.2 – RAMO DE ATIVIDADE

Em relação aos problemas que o empresário enfrentou ao decidir abrir a sua empresa, o ramo de atividade da empresa não interfere em nenhuma das afirmações dentre o grupo de empresas em estudo.

As empresas do grupo de serviços é que apresentam a maior média de concordância dentro do grupos analisados, indicando a afirmação: “organizar as atividades financeiras básicas” como a maior preocupação desse grupo (2,98), conforme apresentado na Tabela 24.

O grupo de empresas da área de indústria foi o que apresentou menor grau de concordância dentre os grupos analisados – variando de 1,50 a 2,54 – indicando que por ocasião da abertura da empresa esse grupo de empresas não concorda que tenha enfrentado problemas.

TABELA 24
Problema enfrentado na abertura do negócio segundo o ramo de atividade

BLOCO 1	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Definir em qual área atuar	1,50	1,85	2,41	0,131
Elaborar o plano de negócios	2,33	2,26	2,84	0,252
Registrar a empresa – preparar a documentação	2,38	2,22	2,83	0,294
Organizar as atividades financeiras básicas	2,54	2,58	2,98	0,451

Quanto às preocupações do empresário nesse momento com a empresa, o ramo de atividade da mesma não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados apresentados na Tabela 25.

O ramo de atividade do grupo de empresas industriais é que apresenta a maior

média de concordância dentro do grupos analisados, indicando o controle dos resultados como a afirmativa com maior média de concordância desse grupo, com 3,81 e retorno do investimento inicial, logo em seguida, com 3,40.

As empresas comerciais apresentaram a menor média de concordância por ocasião da abertura da empresa, variando de 2,44 a 3,38.

Das afirmações apresentadas o controle dos resultados e a inovação são preocupações existentes nos três setores, pois apresentam uma média de concordância com valor superior a 3, indicando que os empresários estão preocupados, conforme dados da TABELA 25.

TABELA 25
Preocupações do empresário, no momento atual, segundo o ramo de atividade

BLOCO 2	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Criação de um novo produto	2,87	2,44	3,07	0,316
Identificação do mercado	3,33	2,71	3,11	0,352
Retorno do investimento inicial	3,40	3,06	2,96	0,625
Organização das atividades	3,19	2,44	2,95	0,188
Expansão da empresa	3,00	2,88	3,29	0,459
Controle dos resultados	3,81	3,38	3,53	0,646
Inovação	3,33	3,12	3,36	0,775

Em relação às áreas que o empresário encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa, nesse momento, o ramo de atividade da empresa interfere nas afirmações quanto a problemas enfrentados na área de recursos humanos nos três setores e, na área de produção, somente na indústria e no comércio, conforme o apresentado na Tabela 26.

As empresas industriais concordam que enfrentam problemas na área de recursos humanos (3,31) e as da área de comércio (2,00) e serviços (2,18) não concordam.

O grupo de empresas industriais foi o que apresentou maior grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,94 a 3,60, indicando que encontram problemas para gerenciar todas as áreas apresentadas, exceto a de planejamento.

O grupo de empresas do comércio foi o que apresentou menor grau de concordância, variando de 1,72 a 3,38, indicando que enfrenta problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira (3,38) e na área de mercado (3,21).

O grupo de empresas da área de serviços não concorda que enfrenta problemas para gerenciar as áreas de recursos humanos (2,18) e de produção (2,30).

TABELA 26
Áreas com maiores problemas segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 3	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Administrativo-Financeira	3,60	3,38	3,40	0,878
Recursos Humanos	3,31*	2,00*	2,18*	0,011
Produção	3,00*	1,72*	2,30	0,005
Mercado	3,13	3,21	3,24	0,974
Planejamento	2,94	2,85	2,91	0,978

* Grupo interfere na concordância.

Nos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o ramo de atividade da empresa não interfere em nenhuma das afirmações, conforme apresentado na Tabela 27.

As empresas da área de indústria é que apresentam a maior média de concordância dentro do grupos analisados, variando de 2,88 a 3,79, dentre as empresas em estudo.

O grupo de empresas da área de serviços foi o que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,52 a 3,67, indicando que concordam que enfrentam problemas de gerenciamento em todas as afirmações questionadas, exceto quanto ao desenvolvimento de recursos e sistemas operacionais (2,52).

A maior média de concordância dos empresários quanto aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira é “obter recursos para capital de giro” no grupo de empresas industriais (3,79), para o grupo de empresas comerciais e de serviços, a maior média de concordância é com a afirmação “obter recursos

financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa” (3,73 e 3,67 respectivamente).

TABELA 27

Problemas na área administrativo-financeira segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 4	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Obter recursos financeiros para capital de giro	3,79	3,41	3,29	0,631
Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. Obter recursos financeiros, materiais e humanos	2,93	2,74	3,13	0,493
Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais	3,21	2,65	2,52	0,324
Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa	3,63	3,73	3,67	0,964
Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação	2,88	3,41	3,17	0,454

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o ramo de atividade não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da TABELA 28.

A análise por grupos não indicou nenhum setor com maior concordância em relação a problemas enfrentados na área de produção, indicando que as empresas respondentes não concordam que enfrentam problemas nessa área.

TABELA 28
Problemas na área da produção segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 5	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Lay-out	2,43	1,96	1,91	0,506
Controle de qualidade	2,14	2,45	2,65	0,567
Aquisição de matéria prima	2,57	2,17	1,97	0,416

Nos problemas na área de recursos humanos enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o ramo de atividade da empresa não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da Tabela 29.

A análise por grupos não indicou nenhum setor com maior concordância em relação a problemas enfrentados na área de recursos humanos, indicando que as empresas respondentes não enfrentam problemas nessa área, exceto as empresas industriais, que concordam que enfrentam problemas de recrutamento e seleção de pessoal em suas empresas (3,14).

TABELA 29
Problemas na área de recursos humanos segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 6	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Definição de responsabilidades	2,40	2,23	2,25	0,938
Estrutura centralizada	2,14	1,79	2,31	0,301
Estrutura informal	1,77	2,13	1,96	0,700
Sistema de avaliação e recompensa	2,50	2,47	2,41	0,974
Recrutamento e seleção de pessoal	3,14	2,50	2,45	0,364
Salário	2,57	2,33	2,48	0,864

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de mercado, o ramo de atividade da empresa não interfere em nenhuma das afirmações, sendo que o grupo das empresas comerciais apresentou a média de concordância mais diferenciada, 2,06 a 3,59, conforme Tabela 30.

As empresas industriais, comerciais e de serviços concordam que enfrentam problemas quanto às afirmações “consolidar o mercado e a concorrência”.

TABELA 30
Problemas na área de mercado segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 7	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
A comercialização é feita pelo próprio empreendedor	2,67	2,61	2,88	0,768
Nº. de pessoas disponível na equipe	2,67	2,24	2,62	0,531
Desenvolvimento de novos produtos e mercados	2,80	2,39	2,74	0,552
Organizar a linha de produtos	2,73	2,06	2,28	0,333
Implantar estratégias de marketing	3,19	2,97	3,19	0,814
Consolidar o mercado	3,07	3,03	3,08	0,991
Concorrência	3,07	3,59	3,12	0,372

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de planejamento enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o ramo de atividade da empresa não interfere em nenhuma das afirmações, conforme Tabela 31.

A análise por grupos indicou as empresas industriais com maior concordância em relação a problemas enfrentados na área de planejamento, indicando que as empresas desse grupo concordam que enfrentam problemas quanto à falta de um planejamento estratégico e operacional (3,20), profissionalização da gestão (3,07) e

relatórios e sistemas de controles gerenciais (3,20). Os demais grupos não concordam que enfrentam problemas nessa área.

TABELA 31
Problemas na área de planejamento segundo o ramo de atividade da empresa

BLOCO 8	INDÚSTRIA	COMÉRCIO	SERVIÇOS	SIG.
Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos	3,20	2,71	2,84	0,607
Clareza de metas e objetivos	2,53	2,28	2,88	0,198
Informações sobre indicadores de resultados	2,87	2,59	2,96	0,535
Profissionalização da gestão	3,07	2,41	2,94	0,216
Relatórios e sistemas de controle gerenciais	3,20	2,50	2,86	0,340
O planejamento não é participativo	2,21	2,09	2,17	0,953

6.4.3 – GRAU DE INSTRUÇÃO

Em relação ao principal problema enfrentado pelo empresário por ocasião da abertura do seu negócio, o grau de instrução do respondente interfere somente na afirmação “elaborar o plano de negócios”. O grupo de respondentes com curso superior completo foi o mais diferenciado, com uma média de concordância variando de 2,22 a 3,15, indicando que eles concordam que enfrentaram problemas ao decidir abrir a empresa, em relação as afirmações: “elaborar o plano de negócios (3,15) e “organizar as atividades financeiras” (3,12), de acordo com a Tabela 32.

O grupo que apresentou a menor média de concordância por ocasião da abertura da empresa é o de respondentes com curso de pós-graduação, com uma média de concordância variando entre 1,77 e 2,22, indicando que esse grupo não concorda que tenha enfrentado problemas por ocasião da abertura da empresa.

O grupo de empresários com curso superior completo concorda que enfrentou problemas quanto à elaboração do plano de negócios (3,15) e na organização das atividades financeiras (3,12) por ocasião da abertura da empresa.

TABELA 32
PROBLEMA ENFRENTADO NA ABERTURA DO NEGÓCIO SEGUNDO O GRAU DE INSTRUÇÃO

BLOCO 1	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Definir em qual área atuar	2,10	1,80	2,22	2,22	0,834
Elaborar o plano de negócios	2,43	2,15*	3,15*	1,77*	0,043
Registrar a empresa – preparar a documentação	2,41	2,40	2,88	2,11	0,557
Organizar as atividades financeiras básicas	2,83	2,40	3,12	2,11	0,219

* Grupo interfere na concordância.

Em relação às preocupações do empresário, nesse momento, com a empresa, o grau de instrução dos respondentes interfere somente na afirmação: “preocupação com a inovação”, nos grupos de respondentes com até o 2º grau completo (2,80) e no grupo com curso superior incompleto (3,86), conforme dados da Tabela 33.

O grupo de respondentes com curso superior incompleto é o que apresenta a maior média de concordância dentro dos grupos analisados, variando de 2,96 a 3,86, indicando a inovação com maior média de concordância desse grupo, com 3,86. Logo em seguida, com 3,65, foi apresentado o controle dos resultados, conforme dados da Tabela 33.

O grupo de respondentes com até o 2º. Grau completo foi o que apresentou menor grau de concordância em relação às afirmações realizadas na pesquisa, variando de 2,37 a 3,34, indicando que os respondentes desse concordam que estão

preocupados. Conforme TABELA 33 eles estão preocupados com o retorno do capital inicial (3,10), expansão da empresa (3,00) e com o controle dos resultados (3,34).

O grupo de empresários com curso superior incompleto concorda que está preocupado nesse momento com todas as afirmações indicadas na pesquisa, exceto com a identificação do mercado (2,96).

Das afirmações apresentadas, o controle dos resultados é a afirmação que todos os grupos concordam existir, pois apresentam um grau de concordância superior a 3, variando de 3,00 a 3,74.

TABELA 33
Preocupações do empresário, no momento atual segundo o grau de instrução

BLOCO 2	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Criação de um novo produto	2,37	3,32	2,62	3,60	0,125
Identificação do mercado	2,84	2,96	3,28	2,73	0,630
Retorno do investimento inicial	3,10	3,04	3,11	2,78	0,949
Organização das atividades	2,69	3,04	2,72	3,09	0,749
Expansão da empresa	3,00	3,35	3,13	2,91	0,829
Controle dos resultados	3,34	3,65	3,74	3,00	0,431
Inovação	2,80*	3,86*	3,38	3,00	0,093

* Grupo interfere na concordância.

Nas áreas que o empresário encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa, nesse momento, o grau de instrução dos respondentes interfere somente na afirmação “problemas para gerenciar a área de mercado” nos grupos de respondentes com curso superior incompleto (2,69) e superior completo (3,60), indicando que a percepção desses grupos interfere na média das respostas, conforme TABELA 34.

Os respondentes de todos os grupos concordam com a afirmação que enfrentam problemas na área administrativo-financeira, exceto o dos respondentes com curso superior incompleto (2,96).

Os respondentes com curso superior completo e com pós-graduação concordam que enfrentam problemas na área de mercado (3,60 e 3,64 respectivamente).

Os respondentes não concordam que enfrentam problemas nas áreas de recursos humanos e de produção.

TABELA 34
Áreas com problemas segundo o grau de instrução

BLOCO 3	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Administrativo-Financeira	3,66	2,96	3,53	3,36	0,332
Recursos Humanos	2,38	2,55	2,18	2,00	0,726
Produção	2,06	2,45	2,18	2,30	0,744
Mercado	2,97	2,69*	3,60*	3,64	0,079
Planejamento	2,78	2,78	3,10	2,73	0,754

* Grupo interfere na concordância.

Em relação aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o grau de instrução do respondente não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da TABELA 35.

Os respondentes com curso até o 2º. Grau completo apresentam a maior média de concordância dentre os grupos analisados, variando de 2,91 a 3,56.

O grupo de respondentes com curso superior incompleto é que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,29 a 3,65.

Todos os grupos respondentes concordam com a afirmação de que enfrentaram dificuldades para obter recursos para capital de giro, indicando problema de gerenciamento na área administrativo-financeira, exceto no grupo de respondentes com pós-graduação que não concordam enfrentar dificuldades na área (2,91).

Consolidar o controle dos resultados e incentivar a inovação são problemas que os respondentes concordam que enfrentam, exceto os respondentes do grupo com curso superior incompleto, que não concordam com essa afirmativa (2,69).

Os respondentes do grupo superior completo concordam que enfrentam problemas quanto a organizar as atividades financeiras básicas (3,24).

TABELA 35

Problemas na área administrativo-financeira segundo o grau de instrução

BLOCO 4	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Obter recursos financeiros para capital de giro	3,48	3,38	3,49	2,91	0,789
Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. Obter recursos financeiros, materiais e humanos	2,91	2,65	3,24	2,91	0,518
Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais	2,93	2,29	2,65	2,64	0,540
Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa	3,47	3,65	3,89	3,64	0,624
Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação	3,56	2,69	3,21	3,20	0,178

Nos problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o grau de instrução dos respondentes não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da Tabela 36.

A análise por grupos indica que as empresas respondentes não concordam que enfrentam problemas nessa área, exceto na afirmação quanto a problemas enfrentados no controle de qualidade, no grupo com curso de pós-graduação, que apresentou média de concordância de 3,00.

TABELA 36
 Problemas na área da produção segundo o grau de instrução

BLOCO 5	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Lay-out	2,00	2,23	1,70	2,75	0,256
Controle de qualidade	2,24	2,41	2,62	3,00	0,592
Aquisição de matéria prima	2,04	2,09	2,38	1,67	0,667

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de recursos humanos enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o grau de instrução dos respondentes não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da TABELA 37.

O grupo de respondentes cursando até o 2º. Grau foi o que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 1,79 a 2,48.

TABELA 37
 Problemas na área de recursos humanos segundo o grau de instrução

BLOCO 6	ATÉ 2º. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Definição de responsabilidades	2,03	1,95	2,74	2,00	0,153
Estrutura centralizada	1,79	1,84	2,41	2,60	0,179
Estrutura informal	2,29	1,76	1,84	2,09	0,493
Sistema de avaliação e recompensa	2,48	2,25	2,45	2,64	0,916
Recrutamento e seleção de pessoal	2,34	2,95	2,47	2,73	0,595
Salário	2,24	2,33	2,63	2,64	0,720

Em relação aos problemas na área de mercado, o grau de instrução dos respondentes, conforme tabela 37, interfere nas afirmações “a comercialização é feita pelo próprio empreendedor” da seguinte maneira: nos grupos de respondentes com curso superior incompleto (1,86), superior completo (3,20) e com pós-graduação (3,63). Na segunda afirmação, número disponível de pessoas na equipe, nos grupos de respondentes com formação até 2º Grau (2,36), superior incompleto (2,19), superior completo (2,40) e com pós-graduação (3,90). Na terceira afirmação, “desenvolvimento de novos produtos e mercados”, nos grupos de respondentes com formação até o 2º. Grau completo (2,38), com curso superior incompleto (2,26) e com pós-graduação (3,72). Na 6ª. afirmação, “consolidar o mercado”, no grupo até 2º. Grau completo (2,65), superior incompleto (2,56) e superior completo (3,55), indicando que a percepção desses grupos interfere na média das respostas.

O grupo que apresentou maior média de concordância em relação às afirmações da área de mercado foi o grupo de respondentes com pós-graduação, variando de 3,00 a 3,90, indicando que esse grupo concorda que enfrenta problemas de gerenciamento na área de mercado.

O grupo que apresentou menor média de concordância em relação às afirmações da área de mercado foi o grupo de respondentes com curso superior incompleto, variando de 1,86 a 3,04, indicando que esse grupo não concorda que enfrenta problemas de gerenciamento nessa área, nas afirmativas questionadas. Esse grupo de respondentes com superior incompleto só concorda que enfrenta problemas quanto a implantar estratégias de marketing (3,04).

Os respondentes com curso superior completo e com pós-graduação concordam que enfrentam problemas na área de mercado quanto à comercialização será feita pelo próprio empreendedor (3,20 e 3,63 respectivamente).

Os respondentes com curso de pós-graduação concordam que enfrentam problemas nessa área quanto ao número de pessoas disponíveis na equipe (3,90).

Os respondentes com curso de pós-graduação concordam também que enfrentam problemas nessa área quanto a desenvolver novos produtos (3,72), implantar estratégias de marketing (3,55), consolidar o mercado (3,64) e concorrência (3,60).

Os respondentes concordam que a concorrência é um dos problemas de gerenciamento enfrentados por eles nesse momento, exceto o grupo de respondentes com superior incompleto (2,70).

Os respondentes concordam, também, que a consolidação do mercado é um dos problemas de gerenciamento na área de mercado, exceto nos grupos até 2º grau completo (2,65) e superior incompleto (2,56).

TABELA 38
Problemas na área de mercado segundo o grau de instrução

BLOCO 7	ATÉ 2º GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
A comercialização é feita pelo próprio empreendedor	2,58	1,86*	3,20*	3,63*	0,009
Nº. de pessoas disponível na equipe	2,36*	2,19*	2,40*	3,90*	0,015
Desenvolvimento de novos produtos e mercados	2,38*	2,26*	2,73	3,72*	0,051
Organizar a linha de produtos,	2,19	2,09	2,25	3,00	0,397
Implantar estratégias de marketing	2,90	3,04	3,22	3,55	0,691
Consolidar o mercado	2,65*	2,56*	3,55*	3,64	0,022
Concorrência	3,38	2,70	3,44	3,60	0,285

* Grupo interfere na concordância.

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de planejamento enfrentados pelo empresário na sua empresa, nesse momento, o grau de instrução dos respondentes não interfere em nenhuma das afirmações, conforme dados da TABELA 39.

O grupo de respondentes com formação superior incompleto foi o grupo que apresentou menor grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,00 a 2,59, indicando que esse grupo de respondentes não concordam que enfrentam problemas na área de planejamento. O grupo de respondentes com formação até 2º. Grau completo foi o grupo que apresentou maior grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,25 a 3,21. Os respondentes com até o 2º. Grau completo concordam que enfrentam problemas na área de planejamento, quanto a informações sobre indicadores de resultados (3,21).

Os respondentes com curso superior completo concordam que enfrentam problemas na área de planejamento quanto à falta de planejamento estratégico e operacional (3,17). Os respondentes com pós-graduação concordam que enfrentam problemas na área de planejamento quanto à profissionalização da gestão (3,00).

TABELA 39
Problemas de gerenciamento na área de planejamento

BLOCO 8	ATÉ 2. GRAU COMPLETO	SUPERIOR INCOMPLETO	SUPERIOR COMPLETO	PÓS- GRADUAÇÃO	SIG.
Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos	2,97	2,52	3,17	2,18	0,209
Clareza de metas e objetivos	2,94	2,43	2,56	2,45	0,604
Informações sobre indicadores de resultados	3,21	2,26	2,91	2,55	0,117
Profissionalização da gestão	2,73	2,59	2,86	3,00	0,879
Relatórios e sistemas de controle gerenciais	2,93	2,48	2,91	2,73	0,724
O planejamento não é participativo	2,25	2,00	2,17	2,09	0,934

6.5 – RESUMO DOS RESULTADOS

Para melhor visualização dos resultados apresenta-se a seguir uma série de quadros-resumos, com o objetivo de dar melhor clareza e compressão as informações identificadas.

O QUADRO 4 refere-se ao resumo das características dos respondentes, as quais apresentamos a seguir:

QUADRO 4
Resumo das características dos respondentes

VARIÁVEL	PARÂMETROS	%
Tempo de vida da empresa	Empresas com mais de 5 anos de vida	52,8
Número de funcionários	Empresas com até 9 funcionários	63,0
Ramo de Atividade	Empresas de Serviço	51,9
Gênero	Respondentes Homens	58,5
Idade	Respondentes entre 31 e 40 anos	35,8
Grau de Instrução	Superior Incompleto	21,7
	Superior completo	36,8 (*)
	Especialização	10,4

* Maior frequência.

Quanto aos problemas enfrentados pelos empresários no momento da abertura da empresa, a maioria na média na concordam que enfrentaram problemas. Quando realizamos a análise da variância em relação ao tempo de vida, setor de atividade e grau de instrução, alguns respondentes concordam que enfrentaram problemas no momento da abertura da empresa, os quais apresentamos a seguir:

QUADRO 5
Problemas na abertura da empresa

EMPRESAS COM ATÉ 3 ANOS DE EXISTÊNCIA	EMPRESAS DA ÁREA DE SERVIÇOS	RESPONDENTES COM CURSO SUPERIOR COMPLETO
- Organizar as atividades financeiras básicas da empresa	- Organizar as atividades financeiras básicas da empresa	- Elaborar o plano de negócios - Organizar as atividades financeiras básicas.

Os empresários concordam, na sua maioria, que enfrentam problemas, no momento atual, no gerenciamento da empresa com:

- Retorno do investimento inicial;
- Organização das atividades;
- Controle dos resultados;
- Inovação.

No QUADRO 6 apresentamos a síntese dos resultados a partir da análise da variância:

QUADRO 6
Preocupações do empresário, nesse momento, com a empresa

EM RELAÇÃO A IDADE	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Até 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do mercado - Retorno do investimento inicial - Organização das atividades - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação 	Até 2º. Grau completo	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno do investimento atual - Expansão da empresa - Controle dos resultados 	Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do mercado - Retorno do investimento inicial - Organização das atividades - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação
De 3 a 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do mercado - Retorno do investimento inicial - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação 	Superior incompleto	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um novo produto - Retorno do investimento inicial - Organização das atividades - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação 	Comércio	<ul style="list-style-type: none"> - Retorno do investimento inicial - Controle dos resultados - Inovação
Mais de 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Controle dos resultados - Inovação 	Superior completo	<ul style="list-style-type: none"> - Identificação do mercado. - Retorno do investimento inicial - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação 	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um novo produto - Identificação do mercado - Expansão da empresa - Controle dos resultados - Inovação
		Pós- Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um novo produto - Organização das atividades - Controle dos resultados - Inovação 		

Fonte: Elaborado pela autora.

As áreas de planejamento e de recursos humanos, são às áreas identificadas como as quais os empresários concordam que enfrentam maiores problemas no gerenciamento da sua empresa, no momento atual.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que alguns empresários, dependendo do grupo que se encontram, concordam que enfrentam dificuldades em outras áreas de gerenciamento na sua empresa, as quais apresentamos a seguir, no QUADRO 7.

QUADRO 7
Áreas com maiores problemas

EM RELAÇÃO À IDADE	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Até 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado - Planejamento 	Até 2º. Grau completo	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira 	Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Recursos Humanos - Produção - Mercado
De 3 a 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Planejamento 	Superior incompleto	Nenhuma área	Comércio	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado
Mais de 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado 	Superior completo	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado 	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado
		Pós- Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - Administrativo-financeira - Mercado 		

Fonte: Elaborado pela autora.

Na área administrativo-financeira a maioria dos empresários concordam que enfrentam problemas quanto a organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que alguns empresários, dependendo do grupo no qual se encontram, concordam que enfrentam outras dificuldades na área administrativa, as quais apresentamos a seguir, no QUADRO 8.

QUADRO 8

Problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira

EM RELAÇÃO A IDADE	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Até 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Organizar as atividades financeiras básicas - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados 	Até 2º. Grau completo	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados 	Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Desenvolver recursos e sistemas operacionais - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa
De 3 a 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Organizar as atividades financeiras básicas - Desenvolver recursos e sistemas operacionais - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados 	Superior incompleto	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa 	Comércio	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados
Mais de 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Desenvolver recursos e sistemas operacionais - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados 	Superior completo	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Organizar as atividades financeiras básicas - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa Consolidar o controle de resultados 	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros para capital de giro - Organizar as atividades financeiras básicas - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados
		Pós-Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa - Consolidar o controle de resultados 		

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação aos problemas de gerenciamento na área de produção os empresários não concordam que enfrentam problemas nessa área.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que o único grupo de empresários que concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de produção é o grupo de respondentes com pós- graduação, apresentada no QUADRO 9, a seguir.

QUADRO 9
Problemas de gerenciamento na área de produção

EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Pós-Graduação	Controle de qualidade

Fonte: Elaborado pela autora.

Na área de recursos humanos os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento em suas empresas.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que o único grupo de empresários que concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de produção é o grupo de respondentes da indústria, apresentada no QUADRO 10.

QUADRO 10
Problemas de gerenciamento na área de recursos humanos

EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Indústria	Recrutamento e seleção

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a área de mercado, os empresários concordam que enfrentam problemas nessa área, quanto a consolidar o mercado e a concorrência.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que alguns empresários, dependendo do grupo que se encontram, concordam que enfrentam outros problemas de gerenciamento na área de mercado, as quais apresentamos a seguir, no QUADRO 11.

QUADRO 11

Problemas de gerenciamento na área de mercado

EM RELAÇÃO A IDADE	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Até 3 anos	<ul style="list-style-type: none"> - A comercialização é feita pelo próprio empreendedor - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência 	Até 2º. Grau completo	<ul style="list-style-type: none"> - Concorrência 	Indústria	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência
De 3 a 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência 	Superior incompleto	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar estratégias de marketing 	Comércio	<ul style="list-style-type: none"> - Consolidar o mercado - Concorrência
Mais de 5 anos	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar estratégias de marketing - Concorrência 	Superior completo	<ul style="list-style-type: none"> - A comercialização é feita pelo próprio empreendedor - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência 	Serviços	<ul style="list-style-type: none"> - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência
		Pós- Graduação	<ul style="list-style-type: none"> - A comercialização é feita pelo próprio empreendedor - Número de pessoas disponíveis na equipe - Desenvolvimento de novos produtos e mercado - Organizar a linha de produtos - Implantar estratégias de marketing - Consolidar o mercado - Concorrência 		

Fonte: Elaborado pela autora.

Em relação a área de planejamento, os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento nessa área.

Na análise de variância em relação aos grupos estudados, destacamos que alguns empresários, dependendo do grupo que se encontram, concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de planejamento, as quais apresentamos a seguir, no QUADRO 12.

QUADRO 12
Problemas de gerenciamento na área de planejamento

EM RELAÇÃO AO GRAU DE INSTRUÇÃO	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA	EM RELAÇÃO AO RAMO DE ATIVIDADES	AFIRMATIVAS QUE OS RESPONDENTES CONCORDAM NA SUA MAIOR MÉDIA
Até 2º grau Completo	– Informações sobre indicadores de resultados	Indústria	– Falta de um planejamento estratégico e operacional. – Profissionalização da gestão – Relatórios e sistemas de controles gerenciais
Superior completo	– Falta de um planejamento estratégico e operacional		
Pós-Graduação	– Profissionalização da gestão		

Fonte: Elaborado pela autora.

6.6 – COMENTÁRIOS E OBSERVAÇÕES DOS RESPONDENTES

No bloco IV do questionário, espaço livre, estimulamos que o empresário manifestasse alguma informação que julgasse relevante e que não tinha sido abordada no instrumento de coleta de informações.

A maioria dos respondentes fez questão de manifestar algum tipo de comentário sobre a gestão de suas empresas, sobre os problemas gerenciais que enfrentam com a burocracia e/ou com os serviços do SEBRAE. No ANEXO 3 relatamos na íntegra esses comentários.

CONCLUSÕES

Neste capítulo são descritas as principais conclusões em relação à análise dos resultados da pesquisa.

Quanto ao perfil das empresas em estudo, 52,8% têm mais de 5 anos de existência, 63% das empresas possuem até 9 funcionários e 51,9% das empresas são do setor de prestação de serviços. Em relação aos entrevistados, 83% possuem mais de 30 anos, 36,8% possuem curso superior completo, 10,4% possuem especialização em nível de pós-graduação, mestrado e/ou doutorado e 58,5% dos respondentes são homens.

A média de concordância atribuída pelos empresários em relação aos problemas enfrentados no momento da abertura da empresa variou de 2,08 até 2,75, apresentando uma baixa média de concordância quanto aos problemas referentes às preocupações dominantes do empresário na Fase 1 – Início da empresa. Nesta etapa, Padula (1998) aponta em sua literatura como problemas gerenciais comuns a definição dos mercados, o desenvolvimento dos produtos, a organização da empresa e a obtenção de recursos financeiros para o início das atividades, entre outros. Essa média pode indicar que existiu baixo grau de dificuldade no momento da abertura da empresa.

Quando analisadas as respostas a partir da análise de variância, identifica-se o seguinte:

1 – Em relação ao tempo de vida das empresas, aquelas com até 3 anos de vida concordam que enfrentaram problemas no momento da abertura da empresa quanto à organização das atividades financeiras básicas (3,11). Esse grupo de empresas tende a concordar com a literatura estudada, que aponta que na 1ª. fase do estágio de crescimento das empresas, a estrutura administrativa financeira é rudimentar;

2 – Em relação ao grau de instrução dos respondentes, os empresários com curso superior completo concordam que enfrentaram problemas no momento da abertura da empresa, na elaboração do plano de negócios (3,15) e na organização das atividades financeiras básicas (3,12).

O grupo que apresentou a menor média de concordância em relação aos problemas enfrentados por ocasião da abertura da empresa foi o de respondentes com curso de pós-graduação, cuja concordância variou de 1,77 a 2,22, indicando que esse grupo não concorda que tenha enfrentado problemas por ocasião da abertura da empresa. O grau de formação dos respondentes pode justificar as poucas dificuldades enfrentadas pelos respondentes por ocasião da abertura das suas empresas.

A principal preocupação que o empresário está enfrentando nesse momento é o da organização das atividades administrativo-financeira, apresentando uma média de concordância entre os respondentes de 3,59, seguido imediatamente da preocupação com a inovação (3,52) e com o controle dos resultados (3,12), podendo indicar que a maioria das empresas dos respondentes encontram-se entre os estágios 2 e 3 – Sobrevivência e Decolagem/Sucesso, pois problemas dessa ordem são típicos dessas duas fases.

A partir da análise da variância, identificamos os seguintes preocupações:

1 – Em relação ao tempo de vida das empresas, a mais alta média de concordância em relação às preocupações no momento atual foi verificada no grupo de empresas que têm entre 3 e 5 anos de vida, variando de 2,61 a 3,80. Nesse grupo de empresas a principal preocupação apontada foi o controle dos resultados (3,80);

2 – Em relação ao ramo de atividade, o grupo de empresas industriais é o que apresenta a maior média de concordância dentro dos grupos analisados, indicando o controle dos resultados como a afirmativa com maior média de concordância desse grupo, com 3,81 e retorno do investimento inicial, logo em seguida, com 3,40;

3 – Quanto ao grau de instrução dos empresários, o grupo de respondentes com curso superior incompleto é o que apresenta a maior média de concordância a qual varia entre 2,96 e 3,86, indicando a inovação com maior média de concordância desse grupo, com 3,86 e logo em seguida, com 3,65, o controle dos resultados. O controle dos resultados é a preocupação que todos os grupos concordam existir, pois apresentam um grau de concordância superior a 3, variando de 3,00 a 3,74.

As áreas em que o empresário enfrenta maiores dificuldades no gerenciamento de sua empresa no momento atual são as de Administrativa- Financeira e de Mercado. Em função da média encontrada nas demais respostas, podemos concluir que a maioria dos respondentes não concorda que enfrenta problemas nas áreas de planejamento, de produção e de recursos humanos.

Na análise da variância identificamos as seguintes áreas:

1 – Em relação ao tempo de vida, todos os grupos concordam que enfrentam problemas na área administrativo-financeira. Os grupos com até 3 anos e com mais de 5 anos concordam que enfrentam problemas na área de mercado (3,69 e 3,05 respectivamente). Os grupos dos empresários responsáveis por empreendimentos com até 3 anos concorda que enfrenta problemas na área de planejamento;

2 – Em relação ao ramo de atividade, identifica-se que as empresas industriais concordam que enfrentam problemas na área de recursos humanos (3,31). As da área de comércio (2,00) e serviços (2,18) não concordam. O grupo de empresas industriais foi o que apresentou maior grau de concordância com as afirmações apresentadas, variando de 2,94 a 3,60, indicando que encontram problemas para gerenciar todas as áreas da empresa, exceto a de planejamento. As empresas comerciais foram as que apresentaram o menor grau de concordância, variando entre 1,72 e 3,38, indicando que enfrentam problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira (3,38) e na área de mercado (3,21);

3 – A análise em relação ao grau de instrução do empresário indicou que todos os respondentes, concordam que enfrentam problemas na área administrativo-financeira, exceto aqueles com curso superior incompleto (2,96). Os respondentes com curso superior completo e com pós-graduação concordam que enfrentam problemas na área de mercado (3,60 e 3,64 respectivamente). Os respondentes com curso superior completo formam o único grupo que concorda que enfrenta problemas na área de planejamento da empresa.

Quanto aos principais problemas enfrentados pelos empresários no momento atual para gerenciar a área administrativo-financeira, os respondentes identificam a consolidação dos controles de resultados e incentivo à inovação (3,67), seguido imediatamente da organização das atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa e formação do preço de venda (3,38).

Na análise da variância, identificamos os seguintes problemas:

1 – Em relação ao tempo de vida das empresas: obter recursos para capital de giro é indicado pelo grupo de empresas de até 3 anos de vida como o maior problema enfrentado no gerenciamento da área administrativo-financeira (3,88). Para os grupos de empresas com até 3 anos e com mais de 5 anos o principal problema é o de obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa (3,80 e 3,56 respectivamente);

2 – Em relação ao ramo de atividade, as empresas industriais apresentam a maior média de concordância dos empresários quanto aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira no item “obter recursos para capital de giro” (3,79). Para os grupos de empresas comerciais e de serviços a maior média de concordância é com a afirmação “obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa” (3,73 e 3,67 respectivamente);

3 – Em relação ao grau de instrução, a afirmação “obter recursos para capital de giro”, todos os grupos de entrevistados concordam que enfrentam problema de gerenciamento na área administrativo-financeira, exceto os respondentes com pós—graduação, que apresentaram média de concordância de 2,91. Consolidar o controle dos resultados e incentivar a inovação são também problemas que os respondentes concordam que enfrentam, exceto os entrevistados do grupo com curso superior incompleto, que não concordam com essa afirmativa (2,69).

Quanto aos principais problemas enfrentados pelos empresários no momento atual para gerenciar a área de produção, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma baixa média de concordância em relação às afirmações entre 2,00 e 2,51, indicando que os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de produção no momento atual. A baixa média de concordância dos respondentes pode indicar que problemas dessa ordem estejam superados. A análise da variância em relação ao grau de instrução dos respondentes indicou que os empresários com curso de pós-graduação enfrentam problemas quanto a problemas enfrentados no controle de qualidade.

Em relação às afirmações apresentadas na dimensão “problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos”, a média ficou entre 1,98 e 2,55, indicando que os empresários não enfrentam problemas de gerenciamento na área de recursos humanos no momento atual.

Em relação ao ramo de atividade indicou que as empresas industriais concordam que enfrentam problemas de gerenciamento quanto ao recrutamento e seleção de pessoal em suas empresas (3,14).

O principal problema enfrentado pelos empresários em relação à área de mercado, no momento atual é quanto à consolidação do mercado (3,11), seguido imediatamente de problemas com a concorrência (3,04).

Em função da média encontrada nas demais respostas, podemos concluir que a maioria dos respondentes não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento da área de mercado, quanto à comercialização ser feita pelo próprio empreendedor

(2,31), ao número de pessoas disponível na equipe (2,78), ao desenvolvimento de novos produtos e mercados (2,54), à organização da linha de produto (2,63) e à implantação de estratégias de marketing (2,29).

Ainda em relação à área de mercado, quando os grupos são analisados a partir da variância, são identificados os seguintes problemas:

1– Em relação ao tempo de vida das empresas, observamos que aquelas empresas com até 3 anos concordam que enfrentam problemas quando a comercialização é feita pelo próprio empreendedor (3,53) e para implantar estratégias de marketing (3,28). Salienta-se que este grupo apresenta média de 3,41 em relação à concorrência, enquanto que a média obtida em todos os outros grupos foi de 3,04. Em relação ao grupo de empresas com mais de 5 anos, os empresários também concordam que enfrentam problemas quanto à implantação de estratégias de marketing (3,10) e quanto à consolidar o mercado, 3,05. O grupo com mais de 5 anos apresentou média de concordância em relação à implantação de estratégias de marketing de 3,04;

2 – Em relação ao ramo de atividade, as empresas industriais, comerciais e de serviços concordam que enfrentam problemas quanto a consolidar o mercado e à concorrência. Em relação a afirmativa “implantar estratégias de marketing”, as empresas industriais concordam que enfrentam problemas, com uma média de concordância de 3,19;

3 – Em relação ao grau de instrução dos respondentes, aqueles com curso superior completo e com pós-graduação concordam que enfrentam problemas na área de mercado quanto à comercialização ser feita pelo próprio empreendedor (3,20 e 3,63 respectivamente), quanto ao número de pessoas disponíveis na equipe (3,90) e quanto ao desenvolvimento de novos produtos (3,72), a implantar estratégias de marketing (3,55), a consolidar o mercado (3,64) e à concorrência (3,60). No que se refere à concorrência, os entrevistados, com exceção daqueles que têm curso superior incompleto (2,70), concordam ser este um dos problemas de gerenciamento enfrentados por eles nesse momento.

Quanto aos problemas enfrentados pelos empresários na área de planejamento no momento atual, observa-se, de maneira geral, que os entrevistados apresentam uma baixa média de concordância em relação às afirmações, variando de 2,38 até 2,86 indicando que os empresários não concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de Planejamento.

A baixa média de concordância encontrada indica que problemas na área de planejamento não são enfrentados no momento atual, podendo significar que em relação a essa área o estágio de desenvolvimento das empresas respondentes pode ter atingido o nível 3 – Sucesso. Nessa fase, as práticas gerenciais da área de planejamento já se encontram em níveis bastante avançados, conforme a literatura, pois a clareza de objetivos, informações sobre indicadores de resultados, políticas e objetivos explícitos, entre outros, são características desta etapa, indicando que as empresas respondentes quanto à área de planejamento já estão com seus desafios em fase de superação e/ou superados.

Já na análise a partir da variância, identifica-se que as empresas enfrentam os seguintes problemas:

1 – Em relação ao tempo de vida das empresas as empresas de 3 anos até 5 anos concordam que enfrentam problemas nessa área, quanto ao desenvolvimento de relatórios e sistemas de controles gerenciais (3,12) e quanto a informações sobre indicadores de resultado (3,00);

2 – Em relação ao ramo de atividade a análise indicou que as empresas industriais concordam que enfrentam problemas na área de planejamento, em relação às afirmações falta de um planejamento estratégico e operacional (3,20), profissionalização da gestão (3,07) e relatórios e sistemas de controles gerenciais (3,20). Os demais grupos não concordam que enfrentam problemas nessa área;

3 – Em relação ao grau de instrução dos respondentes, os empresários com até o 2º. Grau completo concordam que enfrentam problemas na área de planejamento quanto a informações sobre indicadores de resultados (3,21). Os respondentes com curso superior completo concordam que enfrentam problemas na área de planejamento quanto à falta de planejamento estratégico e operacional (3,17) e aqueles com pós-graduação concordam que enfrentam problemas nessa área quanto à profissionalização da gestão (3,00).

Em resumo, os problemas que os empresários concordam que enfrentaram e/ou enfrentam são os seguintes:

1– Problemas na abertura da empresa:

- ✓ Organizar as atividades financeiras básicas da empresa – empresas com até 3 anos de vida e empresários com curso superior completo;
- ✓ Elaborar o plano de negócios – empresários com curso superior completo

2– Preocupações do empresário no momento atual, com a sua empresa

- ✓ Os empresários, de maneira geral, estão preocupados com o retorno do investimento inicial, com a organização dos resultados, com o controle dos resultados e com a inovação;
- ✓ Alguns empresários concordam que estão preocupados com os seguintes problemas:
 - Identificação do mercado: empresas com até 3 anos de vida, de 3 a 5 anos, empresas industriais e comerciais; empresários com curso superior completo;
 - Retorno do investimento inicial: empresas com até 3 anos de vida, de 3 a 5 anos, empresas industriais e comerciais e empresários com até o 2º. Grau completo, superior incompleto e superior completo;
 - Organização das atividades: empresas com até 3 anos de vida, empresas industriais e empresários com curso superior incompleto e com curso de pós-graduação;
 - Expansão da empresa: empresas com até 3 anos de vida, de 3 a 5 anos, empresas industriais e de serviços e empresários com até o 2º grau completo, curso superior incompleto e curso superior.

3– Áreas que o empresário enfrenta maiores problemas de gerenciamento em suas empresas.

Os empresários, de maneira geral, concordam que enfrentam problemas de gerenciamento na área de planejamento e de recursos humanos. Dependendo da análise de variância, outras áreas, também, são identificadas:

- Administrativo-financeira: até 3 anos; 2º. Grau completo, de 3 a 5 anos; pós—graduação, industriais, comerciais e de serviços;
- Mercado: até 3 anos, superior e pós- graduação; mais de 5 anos, industriais, comerciais e de serviços;
- Produção: indústria.

4– Problemas de gerenciamento na área administrativa financeira.

Os empresários, na sua maioria, concordam que enfrentam problemas nessa área, quanto a organizar as atividades financeiras básicas e quanto a consolidar o controle dos resultados. Dependendo do grupo de análise de variância os empresários também concordam que enfrentam os demais problemas pesquisados.

5– Problemas de gerenciamento na área de produção.

Os empresários não concordam na sua maioria que enfrentam problemas na área de produção, exceto os empresários com curso de pós-graduação, que concordam ter problemas quanto ao controle de qualidade.

6– Problemas de gerenciamento na área de recursos humanos.

Os empresários não concordam na sua maioria que enfrentam problemas na área de recursos humanos, exceto as empresas industriais, nas quais se identificam problemas quanto ao recrutamento e seleção.

7– Problemas de gerenciamento na área de mercado.

Os empresários concordam que enfrentam problemas nessa área, quanto a consolidar o mercado e a concorrência. Dependendo do grupo de análise de variância os empresários também concordam que enfrentam os demais problemas pesquisados.

8– Problemas de gerenciamento na área de planejamento.

Os empresários não concordam na sua maioria que enfrentam problemas na área de planejamento, exceto as empresas industriais que concordam ter problemas quanto a falta de um planejamento estratégico e operacional, profissionalização da gestão e relatórios e sistemas de controles gerenciais. Os empresários com até o 2º. Grau completo concordam ter problemas quanto às informações sobre indicadores de resultados; os empresários com curso superior completo quanto à falta de um planejamento estratégico e operacional; e os empresários com curso de pós-graduação, quanto à profissionalização da gestão.

A partir dos resultados identificados na pesquisa pode-se concluir que as empresas estão enfrentando problemas diversos na gestão de suas empresas, problemas esses identificados por Padula (1998), referente às fases de sobrevivência e de sucesso e/ou de decolagem. A média das concordâncias das respostas indicam, que muitas vezes as empresas estão na Fase 2, em algumas áreas, como administrativo-financeira, e na Fase 3, como por exemplo na área de mercado, em algumas questões.

ESTUDOS FUTUROS

Com base no levantamento dos dados e conclusões dessa pesquisa, pode-se dirigir esforços para novos estudos relacionados à identificação dos problemas gerenciais:

- Estudar a problemática em questão em diversas regiões do Estado, procurando comparar os resultados;
- Ampliar a questão em estudo para identificar problemas de ordem legal/tributária;
- Ampliar o estudo de problemas de gerenciamento das MPEs para as empresas de porte médio e realizar um comparativo, buscando identificar se os problemas enfrentados são os mesmos;
- Estudar o comportamento gerencial do empresário, o grau de consciência que tem em relação aos problemas de gerenciamento existem e quanto ao crescimento da empresa estar ligado à resolução dos problemas gerenciais e a profissionalização da empresa.

Enfim, as possibilidades de estudo sobre o tema são consideravelmente vastas e devem ser muito bem focalizadas e delimitadas, uma vez que a temática envolve muitas variantes. Para os pesquisadores interessados, orienta-se, a partir desta experiência, que pesquisas dessa natureza utilizem um método mais focalizado, como o estudo de caso ou multicasos.

LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Embora tenham sido utilizadas várias literaturas relacionadas à temática desenvolvida, este estudo teve o objetivo de identificar e levantar indícios que possam contribuir para trabalhos correlacionados com os problemas gerenciais que os empresários enfrentam desde que decidem abrir as suas empresas.

Talvez os subsídios aqui fornecidos contribuam para a melhoria de futuros estudos nesses campos, podendo-se, então, elaborar diagnósticos específicos para análise de cada um dos problemas gerenciais que os empresários enfrentam no dia-a-dia desde o momento da abertura de suas empresas.

Outros fatores limitadores encontrados são evidenciados a seguir e merecem considerações: primeiro, a pesquisa realizou-se com MPEs, tornando-se, dessa forma, os resultados específicos para esse segmento de empresas; segundo, as poucas literaturas focalizam abordagens diversificadas e associam os problemas gerenciais às fases de crescimento da empresa; como tratamos exclusivamente de MPEs, essas literaturas não eram propriamente específicas para o segmento tratado.

Referências Bibliográficas

- COOPER, Arnold C. , WOO Y. C. *Entrepreneurship and the Initial Size of Firms. Mass.: Babson Center for Entrepreneurial Studies, 1988. P.165-176.*
- BATY, Gordon B. *Pequenas e Médias Empresas dos Anos 90.* São Paulo: Makron Books, 1994.
- BIRLEY, Sue, MUZYKA, Daniel F. *Dominando os Desafios do Empreendedor.* São Paulo: Makron Books, 2001.
- BRADEN, P. *Technolgical Entrepreurship.* University of Michigan, Ann Arbor, Michigan, 1967.
- DEGEN, Ronald . *O Empreendedor – Fundamentos da iniciativa Empresarial.* São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- DUNKELBERG, W. C. & COOPER, A. C. *Entrepreneurial Typologies: an empirical study.* *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 1982, p. 1-15.
- FILLEY, A. C., ALDAG, R. J. *Characteristics and Measurement od an Organizational Typology.* *Academy of Management Journal*, vol. 21, n. 4, december 1978, p. 578-591.
- GIL, Antônio C. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa.* São Paulo: Atlas, 1991.
- LEITE, Roberto Cintra. *De Executivo a Empresário – Como realizar o seu ideal de segurança e independência.* Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.
- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W., PETTY, J. William. *Administração de Pequenas Empresas.* São Paulo: Makron Books, 1997.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing.* Edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. *Pesquisa de Marketing.* v. 1. São Paulo: Atlas, 1992.

McKINSEY & Company. Segredos do Crescimento. *HSM*. São Paulo, v. 31, n. 12, ano 2, p. 59-91, jan./fev. 1999.

PADULA, Antonio Domingos. *Empresa Familiar*. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1998.

PEREIRA, Heitor José. *Criando seu Próprio Negócio: como desenvolver o potencial empreendedor*. Ed. SEBRAE, 1995.

PINSONNEAULT, A., KRAEMER, K. Survey Research Methodology in Mist And Assesment. *Journaul of MIS*. Fall,1993.

ROESCH, Sylvia M. A. *Projetos de Estágio do Curso de Administração: guia para pesquisas, projetos, estágios e trabalhos de conclusão de curso*. São Paulo: Atlas, 1996.

SEBRAE (NA). *Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa*, SEBRAE/NA, 1998.

SEBRAE (NA). *Pesquisa: fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas*. Methodos Consultoria, out. 1999.

SEBRAE (RS). *Estatuto do SEBRAE/RS*. Ed. SEBRAE, 1990.

SEBRAE (RS). *Perfil do Empreendedor*. Ed. SEBRAE, 1995.

SEBRAE (RS). *Sondagem Balcão SEBRAE – A voz e a vez dos Pequenos Empresários*, 1997.

SEBRAE (SP). *Expectativas das MPES Paulistas para 2001*.

SMITH, N. R. *The Entrepreneur and his Firm: the relationship between type of man and type of company*. Michigan State University Press, East Lansing, Michigan, 1967.

SPIES, Ivan Cesar. *As Causas da Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas*.

Monografia UFRGS, 1998.

ANEXO 1
Relatório do Sistema de Atendimento do Balcão SEBRAE – Porto Alegre

Atendimento - Versão 4.1.15 - [Database Marketing]

Arquivo Atendimento Cadastro Consultas Feiras Bolsa Protocolo Utilitários

Localização P Física P Jurídica **Participação** Atendimento Outros Seleção

Seleção
 Evento Unid.Negócio Subprojeto

Observação
Para impressão do Contato, será vinculado o subprojeto 25401 caso não seja digitado um outro.

Subprojeto
BALCÃO 25001
Unid Operacional:
Data Participação: 01/07/2000 a 30/06/2001
Nro de Participações: Como ficou sabendo do Evento
Usuário:
 Cliente interessado em receber e-mail

SEBRAE
Encontrado(s): 291
OK

Tipo
 Pessoa Jurídica
 Pessoa Física

Ordenação
 Nome
 Evento
 Subprojeto
 Município
 Microrregião
 Mesorregião
 Ramo de Atividade
 Data Nascimento

Cadastro
 Empresas Não Vinculadas

Contatos
 Um (U O) Todos
 Todos (Subproj)

Situação
 Ativas

Crédito
 Empresas Contratadas

Resumido Completo Etiquetas **Nro Clientes** Visualizar Cartão Limpar E-mail Campanha Sair

ANDREIA



O Centro de Estudos e Pesquisas em Administração (CEPA) está apoiando o desenvolvimento da pesquisa acadêmica sob a coordenação da aluna Denise Ries Russo e orientação do Prof. Dr. Luiz Antonio Slongo. Este estudo é pré-requisito para titulação de mestre no **PPGA-UFRGS**, e tem como objetivo **“Identificar problemas e/ou dificuldades das micro e pequenas empresas** clientes do Balcão SEBRAE – Porto Alegre. Para tanto, solicitamos a sua colaboração no preenchimento do questionário a seguir.

A seguir apresentaremos algumas afirmações, gostaria que você manifestasse o seu grau de concordância em relação a cada uma delas, sendo **1** quando **Discorda Totalmente** com a afirmação e **5** quando **Concorda Totalmente**. **CARTÃO**

I – IDENTIFICAÇÃO DO PRINCIPAL PROBLEMA ENFRENTADO PELO EMPRESÁRIO POR OCASIÃO DA ABERTURA DO SEU NEGÓCIO

1. Indique o grau de concordância em relação aos problemas que você enfrentou ao decidir abrir a sua empresa.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			SCO
1. Definir em qual área atuar	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Elaborar o plano de negócios	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Registrar a empresa – preparar a documentação	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Organizar as atividades financeiras básicas	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

II – IDENTIFICAÇÃO DOS PROBLEMAS DO EMPRESÁRIO NO GERENCIAMENTO DA EMPRESA

2. Indique o grau de concordância em relação as suas preocupações, nesse momento, com a empresa	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			SCO
1. Criação de um novo produto	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Identificação do mercado	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Retorno do investimento inicial	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Organização das atividades	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
5. Expansão da empresa	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
6. Controle dos resultados	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
7. Inovação	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

3. Indique o grau de concordância em relação as áreas que você encontra maiores problemas para gerenciar a sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente			Concordo Totalmente			SCO
1. Administrativa/Financeira	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Recursos Humanos	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Produção	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Mercado	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
5. Planejamento	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

4. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área administrativo-financeira enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		SCO
1. Obter recursos financeiros para capital de giro.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Organizar as atividades financeiras básicas: elaboração de fluxo de caixa, formação do preço de venda. Obter recursos financeiros, materiais e humanos.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Desenvolver recursos e sistemas operacionais. Sistemas de controle e de gestão fundamentado em relatórios gerenciais.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Obter recursos financeiros, materiais e humanos para dar sustentação ao crescimento da empresa.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Consolidar o controle dos resultados. Incentivar a inovação.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

5. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de produção enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		SCO
1. Lay-out	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Controle de qualidade	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Aquisição de matéria prima	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

6. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Recursos Humanos enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		SCO
1. Definição de responsabilidades.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Estrutura centralizada	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Estrutura informal.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Sistema de avaliação e recompensa.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
5. Recrutamento e Seleção de Pessoal.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
6. Salário	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

7. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Mercado enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente				Concordo Totalmente		SCO
1. A comercialização é feita pelo próprio empreendedor.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. N° de pessoas disponível na equipe	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Desenvolvimento de novos produtos e mercados	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Organizar a linha de produtos	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
5. Implantar estratégias de marketing	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
6. Consolidar o mercado	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

7. Concorrência	1.	2.	3.	4.	5.	9.
-----------------	----	----	----	----	----	----

8. Indique o grau de concordância em relação aos problemas de gerenciamento na área de Planejamento enfrentados na sua empresa, no momento atual.	Discordo Totalmente					Concordo Totalmente	SCO
1. Falta de um planejamento estratégico e operacional. As políticas e os objetivos não são explícitos.	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
2. Clareza de metas e objetivos	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
3. Informações sobre indicadores de resultados	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
4. Profissionalização da gestão	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
5. Relatórios e sistemas de controle gerenciais	1.	2.	3.	4.	5.	9.	
6. O planejamento não é participativo	1.	2.	3.	4.	5.	9.	

III – Identificação da empresa e/ou do empresário

1. Há quanto tempo você possui empresa?

- Menos de um ano De 1 a 3 anos
 Mais de 3 a 5 anos Mais de 5 anos

2. Qual o número de funcionários?

3. Qual o ramo de atividade?

- indústria comércio
 serviços rural

4. Sexo

- Feminino Masculino

5. Idade

- Até 20 anos 21 a 30 anos 31 a 40 anos
 41 a 50 anos Acima de 50 anos

6. Qual o seu grau de instrução?

- Primeiro grau completo Segundo grau incompleto
 Segundo grau completo Superior incompleto
 Superior completo Pós-graduação/mestrado/doutorado

IV – Espaço Livre

7. Existe algum comentário e/ou observação que você gostaria de fazer? Esse espaço é aberto para você incluir alguma informação que julgue importante e que não foi abordada:

.....

.....

.....

Agradecemos por sua participação!

ANEXO 3

Comentários e Observações dos Respondentes

No bloco IV do questionário, espaço livre, estimulamos que o empresário manifestasse alguma informação que julgasse relevante e que não tinha sido abordada no instrumento de coleta de informações. Listamos na íntegra os comentários que os entrevistados realizaram:

1. Sim, treinamento de pessoas que exercem atividades integrada na produção de frango de corte, junto a frigoríficos avícolas e outros tipos de treinamentos nas empresas avícolas, nos produtores de ovos comestíveis, incubação, buscando sempre a qualidade, a saúde e prática de boas maneiras.
2. Não houve retorno quanto ao planejamento de cursos. Não houve retorno planejado. Mais apoio para pequenas empresas incluindo financiamentos. Assessoramento mal feito.
3. Empresa necessitou de financiamento através do banco e não foi atendida. A análise do financiamento foi feita pelo SEBRAE.
4. Cliente fez curso do SEBRAE e ficou satisfeito.
5. Ser empresário no Brasil é muito difícil. O custo do dinheiro e a legislação trabalhista tornam a atividade empresarial muito difícil.
6. Acha que o SEBRAE deveria facilitar mais financeiramente quem está abrindo pequenas empresas e que tem pouco capital para aplicar.
7. Quando fui procurar o SEBRAE, anos atrás, o que me foi pedido, por eles, era muita burocracia. Se eu tivesse o que eles me pediram eu não estaria pedindo para eles o que foi solicitado.

8. Dificuldade de informatizar a firma que está iniciando, pessoas que possam orientar, pessoa e firma idôneas. Ter uma pessoa que resolva o problema e dê a solução, ou que indique pessoa idônea.
9. Acho que o SEBRAE não está voltado verdadeiramente para a micro e pequena empresa, sim para a média.
10. Não tem mão-de-obra especializada para indústria de envelopes no RS.
11. Falta mão-de-obra especializada no ramo de ótica.
12. Maior problema é a dificuldade por falta de experiência no ramo.
13. Concorrência desleal feita com a sonegação de impostos e venda de produtos sem nota fiscal.
14. Problemas encontrados na área de pagamento e documentos.
15. Não adianta o governo fazer de conta que ajuda. E não só não ajuda, mas enfia a mão no nosso bolso. Como era bom quando eu era uma empresa clandestina.
16. Não houve resposta quanto à dúvida abordada, mas a cliente foi bem assessorada quando foi visitada pelo representante do SEBRAE.
17. Gostaria de receber empréstimo junto ao SEBRAE para expansão da empresa e oferecer novos cursos no mercado.
18. O SEBRAE não direciona sua atenção financeira para escolinhas, melhor dizer liberar recursos financeiros, empréstimos para pequenas empresas.

19. Obter maior informação sobre os resultados do SEBRAE e apoio financeiro.
20. Seja realizado um trabalho de retorno junto às empresas, e que possam ser avaliadas as necessidades financeiras e de acompanhamento possível, técnico e financeiro.
21. Tentou um empréstimo mas desistiu por causa da burocracia. Quer expandir a sua MPE.
22. Com relação a ter social. Com relação profissionais liberais, prestadores de serviço.
23. É essencial a diminuir a burocracia, uma vez que o empreendedor encontra-se sem alguns recursos exigidos para impulsionar sua empresa.
24. Buscamos apoio do SEBRAE na área de Marketing, mercado, inicialmente foi ótimo, mas não tivemos continuidade, faltou comprometimento conosco. Cliente.
25. A globalização se torna uma preocupação.
26. Alto índice de impostos, muitos tributos para pouco retorno, só a longo prazo, o que deixa de ser investido até mesmo em pessoal, especialização, equipamentos e até capital de giro.
27. Globalização.
28. Questionário não atingiu especificamente a minha área, que é microempresa.
29. Necessidade de melhor apoio para financiamento e capital, melhor parceria, maiores facilidades.
30. A empresa se encontra em fase de mudança, visando a profissionalização em todos os seus segmentos.

31. Concorrência predatória.
32. SEBRAE divulgar melhor os seus cursos, ter informativo temporário e dispor de melhores horários, mais flexíveis.
33. Especialização de pessoal para o mercado. Um banco de dados para pequenos empresários.
34. Mercado de Trabalho competitivo. Financiamentos dificultosos.
35. Problemas na parte burocrática em relação a financiamentos por parte dos bancos.
36. Falta de incentivo do governo, para financiamento de melhoria das empresas.
37. Problemas de assistência jurídica, de cobrança e inadimplência. Assistência técnica não suficiente.
38. Menores juros e maior facilidade a recursos para expandir a empresa.
39. Os custos para acompanhamento de um consultor do SEBRAE após a abertura da empresa são altos.
40. A dificuldade em conseguir financiamento com o SEBRAE, após a abertura da loja (1 ano após).
41. Pensa que os serviços oferecidos pelo SEBRAE, como consultoria e cursos, foram de muita utilidade.
42. Não possui funcionários e sim prestadores de serviço. Sente uma certa insegurança em relação a instabilidade no mercado na sua área.

43. Acompanha o trabalho do SEBRAE e dentro do possível gostaria de ter uma participação maior, tanto na parte de dados, como em outras áreas.
44. Devia ter uma política diferenciada para pequenas empresas com relação a tributos.
45. Sempre foi bem atendida no SEBRAE.
46. A dificuldade de financiamentos para empresas com menos de 1 ano no mercado, inclusive com fornecedores, existe esse problema
47. Em relação ao crédito das MPes deve ser criado um fundo de aval mais abrangente, que diminua as exigências de garantia.
48. Enviar mala direta como antes e oferecer mais cursos dentro das áreas, conforme qualificações empresariais.
49. SEBRAE deveria divulgar mais seus cursos através de meios de comunicação e mala direta aos empresários.
50. Impostos no Brasil são muito caros, onde o empresário encontra muitos obstáculos.
51. Necessitamos diminuição de burocracia, diminuição de carga tributária.