

EVERTON GERMANO DOS SANTOS

**UMA ANÁLISE DAS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO DO CENTRO
DE VIÇOSA/MG, SEGUNDO SEUS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO**

Trabalho apresentado ao Departamento de Engenharia Elétrica e de Produção da Universidade Federal de Viçosa com parte das exigências para a conclusão do curso de Engenharia de Produção.

Orientadora:

Profª. Telma Regina Costa G. Barbosa

VIÇOSA
MINAS GERAIS – BRASIL
2006

ATA No. _____ DA APRESENTAÇÃO DE TRABALHO DE GRADUAÇÃO
NECESSÁRIA À CONCLUSÃO DO CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

Às ____:____ horas do dia ____ de _____ de _____, a Comissão Examinadora de Trabalho de Graduação, cujos membros estão mencionados abaixo, reuniu-se nas dependências do Campus da Universidade Federal de Viçosa para julgar o trabalho do(a) estudante _____, matrícula n° _____, intitulado _____, requisito necessário à conclusão da disciplina obrigatória EPR 491 – Trabalho de Graduação II do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Viçosa. Ao abrir a seção, o(a) Presidente da Comissão, após dar a conhecer aos presentes os procedimentos a serem adotados na apresentação, passou a palavra ao estudante que passou a apresentar seu trabalho. Em sessão pública, após a exposição, o estudante foi argüido oralmente pelos membros da Comissão Examinadora tendo como resultado:

- Aprovação;
- Aprovação condicionada a satisfação das exigências constantes no verso desta folha;
- Reprovação

Lavrada pelo(a) Presidente da Comissão, a presente ata é assinada pelos membros da Comissão e pelo(a) estudante que estão de acordo com as informações nela contida.

Viçosa, ____ de _____ de _____ .

Orientador-Presidente da Comissão: Prof(a).

Membro da Comissão: Prof(a).

Estudante

O presente trabalho é dedicado aos meus pais (Eduardo e Cida), os principais autores dessa minha trajetória pela UFV. O esforço, o apoio e a compreensão deles foram fundamentais para que eu pudesse chegar até aqui. Essa minha conquista é deles. São os grandes merecedores.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço a DEUS por me guiar nesses cinco anos de faculdade. Aos meus amigos que sempre me apoiaram e fizeram companhia nos momentos de dificuldades e de conquistas, aos professores pela compreensão, orientação e conhecimento transmitido e aos funcionários da UFV sempre prestativos as minhas solicitações. Meu muito OBRIGADO a todos que colaboraram para esta conquista.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	VI
LISTA DE TABELAS	VII
RESUMO	VIII
1. INTRODUÇÃO	10
2. REVISÃO DE LITERATURA	11
2.1 Definição de Micro e Pequenas Empresas	11
2.2 Importância Econômica das Micro e Pequenas Empresas	13
2.3 Estágios de Crescimento das MPE's	14
2.4 Fatores de Mortalidade das MPE's	16
3. MATERIAL E MÉTODO	16
3.1 Histórico de Viçosa – MG	16
3.2 A População da MPE's	17
3.3 Perfil do Empresário Viçosense	19
3.4 Conceituação e Operacionalização	19
3.5 Amostragem	21
3.6 Coleta de Dados	21
3.7 Método de Análise	22
4. ANÁLISE E RESULTADO	22
4.1. Estudo das empresas Ativas	23
4.2 Estudo das Empresas Extintas	26
4.3 Avaliação	28
5. CONCLUSÃO	29
6. BIBLIOGRAFIA	30
ANEXOS	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - EXPERIÊNCIA ANTERIOR AO EMPREENDIMENTO	24
Figura 2 - AUXÍLIO / ASSESSORIA PARA O EMPREEDIMENTO	24
Figura 3 - DIAGRAMA DE ISHIKAWA	28
Figura 4 - TEMPO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS ATIVAS	37
Figura 5 - CARACTERÍSTICA DO RAMO DE ATIVIDADE DAS EMPRESAS ATIVAS	37
Figura 6 - ESTÁGIO DE DESENVOLVIMENTO DAS EMPRESAS ATIVAS	38
Figura 7 – DIFICULDADES DAS EMPRESAS ATIVAS COM GERENCIAMENTO	38
Figura 8 – DIFICULDADE DAS EMPRESAS ATIVAS COM ATENDIMENTO	39
Figura 9 – DIFICULDADES DAS EMPRESAS ATIVAS COM CLIENTES	39
Figura 10 – DIFICULDADE DAS EMPRESAS ATIVAS COM OS FUNCIONÁRIOS	40
Figura 11 - DIFICULDADES DAS EMPRESAS ATIVAS COM O GOVERNO	40
Figura 12 - DIFICULDADES DAS EMPRESAS ATIVAS COM VENDAS	41

LISTA DE TABELAS

Tabela I - BRASIL - NÚMERO DE EMPRESAS FORMAIS, POR PORTE E SETOR - 1996-2002.	14
Tabela II – CAUSAS DE MORTALIDADE DE MPE’S SEGUNDO OS EMPRESÁRIOS.	16
Tabela III – EMPRESAS COMERCIAIS URBANAS SEGUNDO OS SUB-SETORES DE ATIVIDADE DE VIÇOSA, MG – 2003	17
Tabela IV – NÚMERO DE EMPRESAS POR ANO DE FUNDAÇÃO, SEGUNDO OS ESTUDOS DO SEBRAE/2000 E CENSUS/2003 – VIÇOSA, MG	18
Tabela V – TAMANHO DAS EMPRESAS SEGUNDO O NÚMERO DE EMPREGADOS E SETOR DE ATIVIDADE - VIÇOSA, MG – 2003 (EM PORCENTAGEM).	18
Tabela VI – MOTIVOS DO EMPRÉSTIMO DECLARADOS PELOS EMPRESÁRIOS – VIÇOSA, MG - 2003	19
Tabela VII – FATORES DE SUCESSO SEGUNDO OS PROPRIETÁRIOS DE EMPRESAS ATIVAS	25
Tabela VIII – FATORES DE FRACASSO SEGUNDO OS PROPRIETÁRIOS DE EMPRESAS ATIVAS	25
Tabela IX – DIFICULDADES APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS DAS MPE’S DE VIÇOSA/MG	26
Tabela X – FATORES DE FRACASSO DE UMA EMPRESA, SEGUNDO OS EMPRESÁRIOS	27
Tabela XI – ATIVIDADE EXERCIDA PELOS EMPRESÁRIOS APÓS FECHAMENTO DA EMPRESA	27
Tabela XII – GRAU DE ESCOLARIDADE DOS EMPRESÁRIOS DE MPE’S (EMPRESAS ATIVAS)	31
Tabela XIII – TIPO DE EXPERIÊNCIA ADQUIRIDA PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	31
Tabela XIV – TIPO DE AUXÍLIO SOLICITADO PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	31

Tabela XV – ESTÁGIO DE CRESCIMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (EMPRESAS ATIVAS)	31
Tabela XVI – DIFICULDADES COM O GOVERNO, APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	32
Tabela XVII – DIFICULDADES COM FUNCIONÁRIOS APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	32
Tabela XVIII – DIFICULDADES COM VENDAS APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	32
Tabela XIX – DIFICULDADES COM CLIENTES APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	32
Tabela XX – DIFICULDADES DE ATENDIMENTO APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	33
Tabela XXI – DIFICULDADES DE GERENCIAMENTO APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	33
Tabela XXII – DIFICULDADES COM FORNECEDORES APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	33
Tabela XXIII – DIFICULDADES COM FINANCIAMENTOS APRESENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS (EMPRESAS ATIVAS)	33
Tabela XXIV – CORRELAÇÃO ENTRE OS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E AS DIFICULDADES COM O GOVERNO (EMPRESAS ATIVAS)	34
Tabela XXV – CORRELAÇÃO ENTRE OS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E AS DIFICULDADES DE GERENCIAMENTO (EMPRESAS ATIVAS)	35
Tabela XXVI – CORRELAÇÃO ENTRE OS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO E AS DIFICULDADES COM VENDAS (EMPRESAS ATIVAS)	36

SANTOS, Everton Germano. **UMA ANÁLISE DAS DIFICULDADES ENFRENTADAS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO DO CENTRO DE VIÇOSA/MG, SEGUNDO SEUS ESTÁGIOS DE CRESCIMENTO.** 2006, 20 f.. Trabalho de Graduação (Curso de Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Viçosa

RESUMO

O estudo tem por objetivo caracterizar as micro e pequenas empresas do setor varejista de vestuário do centro de Viçosa/MG, a fim de identificar os pontos críticos estratégicos, táticos e operacionais ao longo da curva de crescimento e oferecer sugestões que possam favorecer a sua sobrevivência no longo prazo. A revisão bibliográfica e a aplicação do questionário sócio-econômico foram os meios utilizados para adquirir dados que pudessem oferecer informações sobre a população de estudo. Através da análise realizada constatou-se a importância das MPE's do setor para a economia local e a sua dependência a Universidade Federal de Viçosa. Outro dado importante a ser apresentado é que a maioria dos empresários não busca auxílio e não possuem experiência em administração de empresa. No entanto as maiores dificuldades apontadas pelos empresários foram dificuldades impostas pelo governo e a falta de capital de giro. Desta forma percebe-se a necessidade de cursos especializados em gestão de empresas para os proprietários e um maior apoio por parte de órgãos governamentais para o fortalecimento das MPE's.

Palavras-chave: MPE's, Mortalidade e Perfil de Viçosa.

1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPE's) são uma das principais responsáveis pela sustentação da economia brasileira, por se constituírem em uma fonte geradora de empregos e por descentralizar suas atividades em todo o país. Representando 99% dos 6 milhões de estabelecimentos formais existentes no país (KOTESKI, 2004), elas contribuem com 25% do Produto Interno Bruto (PIB) e geram 14 milhões de empregos, o que corresponde a 60% do emprego formal no país. Conclui-se que as MPE's representam uma alternativa eficaz para contornar a crise econômica, combater o desemprego e buscar o crescimento sustentável.

Entretanto, conforme apontado pelo SEBRAE (2004), 49,2% das micro e pequenas empresas encerram suas atividades com até 2 (dois) anos de existência, 55,64% com até 3 (três) anos de existência e 59,9% com até 4 (quatro) anos de existência. Entre os anos de 2000 e 2002, o prejuízo com a alta taxa de mortalidade empresarial brasileira foi de aproximadamente 20 (vinte) bilhões de reais, ocasionando um alto custo socioeconômico ao país.

O fechamento prematuro de empresas, principalmente das empresas de menor porte, tem sido uma das preocupações da sociedade. Essa preocupação impulsiona a realização de investigações sobre as causas das elevadas taxas de mortalidade dessas empresas, com o fim não só de melhor preparar o empresário, como também fornecer subsídios aos órgãos públicos e privados preocupados com o desenvolvimento das micro e pequenas empresas (SEBRAE, 2004).

Essa situação em Viçosa, em especial no setor de vestuário, assemelha-se à do contexto geral. De acordo com dados fornecidos pela Secretaria Estadual da Fazenda, até Julho de dois mil e cinco (2005), 61 (sessenta e uma) das 228 micro empresas de vestuário em Viçosa haviam encerrado suas atividades, totalizando uma mortalidade de 26,75%.

Considerando esse cenário este trabalho visa investigar as dificuldades enfrentadas pelas MPE's varejistas de Viçosa, de acordo com o ciclo de vida das empresas. Especificamente, essa investigação visa i) caracterizar as MPE's (Micro e Pequenas Empresas) do setor varejista de vestuário do Centro de Viçosa/MG de acordo com seus estágios de crescimento; ii) diagnosticar a realidade do setor, identificando pontos críticos nos níveis estratégico, tático e operacional das MPE's ao longo da curva de crescimento, iii) oferecer sugestões estratégicas, táticas e operacionais que possam favorecer a sobrevivência no longo prazo.

A análise das micro e pequenas empresas do setor varejista de vestuário de Viçosa/MG enfoca a importância desse segmento na geração de emprego e renda em nível municipal, fornecendo informações sobre a estrutura, a participação no mercado onde atua, as dificuldades que enfrenta e as causas da mortalidade, na tentativa de apresentar sugestões que venham sanar problemas e dificuldades e propor soluções para o seu desenvolvimento.

Esse trabalho, em seu capítulo dois, trata do conceito de micro e pequena empresa bem com sua importância no âmbito nacional e local e apresenta uma síntese sobre os estágios de crescimento das MPE's e suas dificuldades. O terceiro capítulo aborda o modelo operacional e os métodos da investigação.

Abordaremos dados gerais sobre o número delas, setores ou ramos de atividade, tempo de existência e o seu tamanho. Após a descrição do perfil das empresas, haverá uma breve apresentação do perfil dos empresários de Viçosa, principalmente do setor em estudo.

Depois da apresentação do perfil empresarial de Viçosa, será abordada a metodologia utilizada para a realização do estudo, etapas de análise, sugestão e conclusão.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Definição de Micro e Pequenas Empresas

O critério fundamental para definir a Micro Empresa é o volume da receita bruta anual, que não poderá exceder o valor determinado por Lei, tomando-se por referência o valor desses títulos em janeiro de cada ano, conforme art. 2º da Lei nº 9.317 (RUSSO e OLIVEIRA, 1999).

Estabelecido o limite da receita bruta anual, cabe verificar se a empresa preenche os demais requisitos do Estatuto da Micro Empresa, quais sejam (RUSSO e OLIVEIRA, 1999):

- ✍ A empresa não poderá ser constituída sob a forma de sociedade por ações;
- ✍ Proprietários e sócios não poderão ser domiciliados no Exterior;
- ✍ A empresa não poderá ter como sócia uma pessoa jurídica;
- ✍ Proprietários e sócios não poderão participar com mais de 5% do capital de outra empresa, a não ser que a receita bruta global de todas as empresas interligadas não ultrapasse o limite estipulado pelo governo;
- ✍ A empresa não poderá exercer atividades como: importação de produtos estrangeiros, exceto quando situada na Zona Franca e Manaus e na Amazônia Ocidental; compra e venda, loteamento, incorporação, locação e administração de imóveis; armazenamento e depósito de produtos de terceiros; câmbio, seguro e distribuição de títulos e valores mobiliários;
- ✍ Agências de propaganda e publicidade, excluídas dos veículos de comunicação e prestação de serviços profissionais, tais como os de médico, engenheiro,

advogado, dentista, veterinário, economista, despachante e outros serviços semelhantes.

Conforme o Estatuto da Micro Empresa e da Empresa de Pequeno Porte, micro empresa é a empresa individual ou pessoa jurídica com receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 204 mil, sendo isenta do Imposto de Renda, do IOF (Imposto sobre Operações Financeiras), do COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), do PIS, além de ser beneficiada pela redução de outros impostos. Já a empresa de pequeno porte é aquela que, não se enquadrando como micro empresa, tem receita bruta anual acima de R\$ 204 mil e limitada a R\$ 576 mil, não sendo tão beneficiada quanto à micro empresa, mas recebendo um tratamento diferenciado pela lei das empresas de médio e grande porte (ECONOMIA NET: On Line, 2005).

Segundo RUSSO e OLIVEIRA (1999), citado por IBGE (2002), não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das micro e pequenas empresas. São utilizados vários critérios para a sua definição tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras oficiais e órgãos representativos do setor. Baseando-se no valor do faturamento, ou no número de pessoas ocupadas, ou em ambos. Os critérios de definição de MPE's são definidos conforme a finalidade do estudo ou objetivos das instituições. Quando as empresas são classificadas de acordo com o número de pessoas envolvidas na produção, as atividades com processos produtivos distintos, uso de tecnologia da informação (internet, e-commerce, etc), e/ou forte presença de mão-de-obra qualificada, não são levadas em conta. Este fato pode conduzir a erro de julgamento, já que um grande volume de negócios pode ser desenvolvido utilizando mão-de-obra pouco numerosa.

De acordo com os critérios estabelecidos na Lei nº 9.841 de 5 de outubro de 1999, apenas atualizando os valores de 1999 para 2001, com base no IGP-DI. São características das micro e pequenas empresas:

- ✍ Baixa intensidade de capital;
- ✍ Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- ✍ Forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- ✍ Poder decisório centralizado;
- ✍ Registros contábeis pouco adequados;
- ✍ Contratação direta de mão-de-obra;
- ✍ Utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- ✍ Baixo investimento em inovação tecnológica;
- ✍ Maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro;

- ✍ Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- ✍ Relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

2.2 Importância Econômica das Micro e Pequenas Empresas

“Estima-se que existam no Brasil 2,5 milhões de empreendimentos que se enquadram como micro e pequenas empresas e o governo começa a enxergar esses novos negócios como fatores importantes para a solução do desemprego e da recessão econômica” (ECONOMIA NET: ON LINE, 2005).

As Micro Empresas (ME) e as Empresas de Pequeno Porte (EPP) são, hoje, em todo o mundo e, muito fortemente, no Brasil, segmento importante de inclusão econômica e social. O setor tem destacada participação no acesso às oportunidades de emprego e desenvolvimento econômico do país. Por gerar grande parte dos postos de trabalho e das oportunidades de geração de renda, as micro e pequenas empresas tornam-se o principal sustentáculo da livre iniciativa e da democracia no Brasil. Contribuindo com 60% dos empregos existentes e com 20% do PIB, os pequenos negócios são responsáveis por 95% dos novos empregos líquidos gerados a cada ano (FRENTE EMPRESARIAL PELA LEI GERAL DA MICRO E PEQUENA EMPRESA: ONLINE, 2005).

As empresas de pequeno porte adequam-se facilmente as mudanças econômicas, políticas e às peculiaridades regionais. Com essa fácil adaptabilidade contribuem com os avanços tecnológicos no país e com o desenvolvimento sustentável da comunidade a qual está inserida, incentivando o estímulo ao empreendedorismo. E ainda são umas importantes fontes geradoras de tributos, alternativa de emprego formal e informal para uma grande parcela da força de trabalho excedente, em geral com pouca qualificação, que não encontra emprego nas empresas de maior porte (IBGE, 2005).

A partir da década de 1980, com a redução do ritmo de crescimento da economia, resultando em maior nível de desemprego, os pequenos negócios passaram a ser considerados uma alternativa para a ocupação da mão-de-obra excedente, fazendo surgir ao final da década as primeiras iniciativas mais concretas para incentivar a abertura de micro e pequenas empresas na economia (IBGE, 2005).

O número de micro empresas no Brasil, entre 1996 e 2002, evoluiu de 2.956.749 para 4.605.607, com crescimento acumulado de 55,8%, passando a participação percentual no total de empresas de 93,2%, em 1996, para 93,6%, em 2002 (Tabela 1). O número total de pessoas ocupadas nas micro empresas passou de 6.878.964 para 9.967.201, com crescimento de 44,9% entre os seis anos, elevando a participação percentual no total de ocupações nas

empresas de 31,8% para 36,2%. Quanto à participação na massa total de salários, passou de 7,3%, em 1996, para 10,3%, em 2002. Os resultados da evolução real dos rendimentos médios no período segundo os portes de empresas, indicam que ocorreu acréscimo real somente no segmento de micro empresas (nos setores da indústria e no comércio), caindo o rendimento médio percebido nos demais portes. Já o número de pequenas empresas em atividade entre os seis anos elevou-se de 181.115 para 274.009, com crescimento de 51,3% (Tabela I). O total de pessoas passou de 4.054.635 para 5.789.875, com crescimento de 42,8%, evoluindo a participação percentual no total de empregos de 18,8% para 21,0%. As pequenas empresas aumentaram sua participação na massa de salários e rendimentos de 12,8%, em 1996, para 15,7% em 2002 (SEBRAE, 2005).

Tabela I - Brasil - Número de empresas formais, por porte - 1996-2002.

PORTE	Micro		Pequena	
	1996	2002	1996	2002
TOTAL	2.956.749	4.605.607	181.115	274.009

Fonte: IBGE - Estatísticas do Cadastro Central de Empresas – CEMPRE, 2005.

A participação das MPE's no segmento de comércio e serviços vem aumentando gradativamente. De forma geral, esse crescimento ocorreu com mais intensidade nas empresas comerciais, refletindo a maior viabilidade do pequeno investidor se estabelecer nessa atividade, em função da exigência de menor volume de investimento e de requisitos de qualificação profissional mais baixos. Nesse segmento, apresentaram em 2001 um faturamento médio por empresa de R\$ 82,3 mil e um valor adicionado por empresa de R\$ 30,3 mil, valores considerados muito baixos se comparados com o faturamento médio de R\$ 11454,9 mil e o valor adicionado médio de R\$ 2705,5 mil das médias e grandes empresas. No entanto, tomando-se como parâmetro o Quociente de Valor Adicionado (QVA), que indica o valor agregado por empresa à economia por cada real faturado, as MPE's agregaram R\$ 0,37 para cada R\$ 1,00 faturado, valor superior às médias e grandes empresas, que agregaram R\$ 0,24 para cada R\$ 1,00 de receita (IBGE, 2005).

2.3 Estágios de Crescimento das MPE's

Os estágios de crescimento das MPE's são definidos pelas fases do ciclo de vida que a maioria das empresas percorre. Cada um dos estágios possui as suas próprias características e os seus próprios obstáculos que podem ser enfrentados de diversas maneiras. Vários autores

tratam do processo de crescimento dessas empresas. Esse processo compreende os seguintes estágios (LONGENECKER et al., 2001):

? **Estágio 1:**

A empresa é simplesmente uma operação de uma pessoa. Evidentemente, nem todas as empresas começam nesse nível, mas essa situação não é, de forma alguma rara. As características do estágio 1 são descritas abaixo:

- Fase de contratação de funcionários e fornecedores;
- A presença do proprietário é vital para a empresa;
- Número insuficiente de pessoas em função das tarefas;
- Não há especialização das funções, todos fazem de tudo.

? **Estágio 2:**

O empreendedor se torna um treinador, o que implica a intensa participação nas operações dos negócios. Além de desempenhar o trabalho básico, o empreendedor precisa ainda coordenar os esforços dos outros. As características do estágio 2 são descritas abaixo:

- Imagem da empresa começa a se formar;
- O empresário ainda é vital;
- Surge a necessidade de instrumentos de planejamento e controle;
- Surge a necessidade de auxílio para gerir.

? **Estágio 3:**

Um marco importante é alcançado quando um nível intermediário de supervisão é acrescentado. De diversas formas, esse é um ponto difícil, perigoso para a pequena empresa, porque o empreendedor precisa manter-se acima do gerenciamento direto e trabalhar por meio do nível intermediário de gerenciamento. As características do estágio 3 são descritas abaixo:

- Imagem sólida da empresa;
- Surge a necessidade de profissionalizar os funcionários;
- Surge a necessidade de crescer para melhor atender os clientes;
- Começa a implantar instrumentos de planejamento e controle.

? **Estágio 4:**

É o estágio de organização formal que envolve mais do que o tamanho ampliado e a organização com diversos níveis. A formalização do gerenciamento envolve a adoção de

planos e orçamentos, a padronização de práticas pessoais, a informatização de registros, a preparação de quadros organizacionais e descrições de cargo, a programação de conferências de treinamento, a instituição de procedimentos de controle e assim por diante. As características do estágio 4 são descritas abaixo:

- Dificuldade de crescimento;
- Necessidade de diversificação e inovação para permanecer no mercado;

2.4 Fatores de Mortalidade das MPE's

Segundo SEBRAE (2004), 45% das empresas morrem antes de completar 2 anos de funcionamento; 50% das empresas morrem antes de completar 3 anos de funcionamento e 47,4 das empresas morrem antes de completar 4 anos de funcionamento. As principais causas da mortalidade das micro e pequenas empresas de Minas Gerais na visão dos empresários, segundo pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004, 2006) são falta de capital de giro e a alta carga tributária. Outras causas estão apresentadas na tabela II.

Tabela II – Causas de Mortalidade de MPE's segundo os empresários.

CAUSAS	%	CAUSAS	%
Falta de capital de giro	45,8	Desconhecimento do mercado	8,3
Carga tributária elevada	41,7	Recessão econômica do país	8,3
Concorrência muito forte	33,3	Descumprimento do contrato	4,2
Maus pagadores	20,8	Falta de crédito bancário	4,2
Falta de clientes	12,5	Problemas com fiscalização	4,2
Ponto / local inadequado	12,5	Motivos pessoais	4,1

Fonte: Pesquisa Direta / SEBRAE

3. MATERIAL E MÉTODOS

3.1 Histórico de Viçosa – MG

Desde sua origem, Viçosa teve nas atividades agropecuárias o principal eixo de economia. No início a produção, concentrada em produtos de subsistência, abastecia a população local e as áreas de mineração de Piranga, Ouro Preto e Mariana. A partir da instalação da Universidade, a dinâmica física, social, cultura, política e econômica mudou totalmente, e a cidade passa a desenvolver-se em razão da expansão da própria Universidade. No início, de forma mais lenta e, a partir da década de 70, mais rapidamente (CRUZ et al., 2004).

Na atualidade, com mais de 65 mil habitantes, sendo 92,19% população urbana, a cidade praticamente vive em função da Universidade. Vários são os empreendimentos para

atender a demanda proveniente dos estudantes, servidores e professores da UFV. Com isso o comércio se movimenta para atender esse público e o setor varejista de vestuário com 162 lojas (13,89% do total de estabelecimentos comerciais), sendo 132 no centro, é responsável por grande parte dos atendimentos, ficando atrás apenas dos setores de alimentação (CRUZ et al., 2004).

3.2 A População da MPE's

No âmbito local, as MPE's apresentam extrema importância, visto que representam 99,62% do total de empresas de Viçosa, sendo 50,34% no setor de comércio. A maior concentração das empresas varejistas de encontra-se no setor alimentício, como restaurantes, bares, padarias, supermercados e mercearias, representando 48,11% do total. Em seguida, encontra-se o comércio de vestuário, calçados e acessórios com 17,41% do total (CRUZ et al., 2004).

O Censo Empresarial realizado no perímetro urbano de Viçosa em Novembro de 2003 indicou a existência de 2316 empresas formais e informais funcionando na cidade, das quais 122 são do setor industrial, 1166 do setor comercial e 927 do setor de serviços.

A Tabela III mostra o quadro de empresas comerciais por sub-setor de atividade na cidade de Viçosa, MG, onde se percebe uma maior concentração de empresas ligadas ao setor alimentício e em seguida empresas do setor comércio de vestuário, calçados e acessórios.

Tabela III – Empresas comerciais urbanas segundo os sub-setores de atividade de Viçosa, MG – 2003.

SUBSETOR DE ATIVIDADE ESPECIFICAÇÃO	EMPRESAS	
	QUANT.	%
Comércio atacadista	11	0,94
Comércio de máquinas, ferramentas, veículos, peça e acessórios.	36	3,09
Comércio de produtos de informática	15	1,29
Comércio de produtos agrícolas, veterinários e de jardinagem.	29	2,49
Comércio de jornais, livros, discos, fitas e de papelaria.	36	3,09
Comércio de materiais de construção, materiais hidráulicos, elétricos, ferragens e vidraçaria.	69	5,92
Comércio de móveis e colchões, eletrodomésticos e eletrônicos, artigos de decoração.	53	4,55
Comércio de produtos farmacêuticos e óticos.	51	4,37
Comércio de tecidos, cama, mesa, banho, artigos de armarinho e brinquedos.	72	6,17
Comércio de vestuário, calçados e acessórios.	203	17,41
Restaurantes, bares e similares.	318	27,27
Comércio varejista em geral com predomínio de alimentos.	243	20,84
Comércio de outros produtos não especificados anteriormente.	30	2,57
TOTAL	1166	100

Fonte: CENSUS - Perfil Empresarial de Viçosa – 2004.

Segundo Cadastro Empresarial realizado pelo SEBRAE em Maio de 2000, citado por CRUZ et al (2004), em 2002, o faturamento anual de 76% das empresas foi inferior a R\$ 50.000,00 e 40,72% possuíam de 1 à 4 empregados.

Os dados da Tabela IV indicam que cerca de 80% das empresas foram criadas após 1991, sendo a metade destas após 2000. Por outro lado, segundo os dados do SEBRAE, as empresas foram fundadas, em maior número de 1991 a 2000. Comparando os números do SEBRAE com os do Centro de Promoção do Desenvolvimento Sustentável - CENSUS, observa-se que cerca de 580 empresas deixaram de existir no período, evidenciando um significativo índice de mortalidade (CRUZ et al., 2004).

Tabela IV – Número de empresas por ano de fundação, segundo os estudos do SEBRAE/2000 e CENSUS/2003 – Viçosa, MG.

ANO DE FUNDAÇÃO	SEBRAE ⁽¹⁾		CENSUS ⁽²⁾	
	Quant.	%	Quant.	%
Até 1970	72	4,30	44	1,90
De 1971 à 1980	118	7,10	78	3,37
De 1981 à 1990	314	18,90	235	10,15
De 1991 à 2000	1150	69,30	705	30,44
Depois de 2000	0,00	0,00	705	30,44
NR/NA	6	0,40	549	23,70
TOTAL	1660	100	2316	100

(1) SEBRAE: Diagnóstico Municipal de Viçosa – 2000

(2) CENSUS: Perfil Empresarial de Viçosa – 2004.

O pouco tempo de existência das empresas pode ter explicação no fato de a maioria delas enquadrar-se na classificação de micro e pequena empresa, cujo elevado índice de mortalidade é bem conhecido. O tamanho das empresas segundo o número de empregados pode ser observado na tabela V, ficando evidente que apenas 0,38% das empresas contava com mais de 100 empregados, sendo classificadas como de média ou grande (CRUZ et al., 2004).

Tabela V – Tamanho das empresas segundo o número de empregados e setor de atividade - Viçosa, MG – 2003 (em porcentagem).

EMPREGADOS	SETOR DE ATIVIDADE (%)			TOTAL
	Comércio	Indústria	Serviços	
Até 9	90,44	77,27	87,03	88,2
De 10 à 49	9	21,59	11,47	10,82
De 50 à 99	0,56	0	0,75	0,6
De 100 ou mais	0	1,14	0,75	0,38
TOTAL	100	100	100	100

Fonte: CENSUS - Perfil Empresarial de Viçosa – 2004.

Outro comportamento compatível com o porte observado das empresas refere-se à demanda por empréstimos e financiamentos. Verifica-se que somente 27,2% das empresas demandaram empréstimos nos últimos três anos. Os principais motivos apresentados pelas empresas para tomarem empréstimos foram financiamento de capital de giro (46,1%) e pagamento de dívidas (23,7%), conforme a Tabela VI. As fontes de financiamento mais utilizadas foram os bancos comerciais, amigos e cheque especial, correspondendo a 52,6%, 15,8% e 14,5% do total, respectivamente (CRUZ et al., 2004).

Tabela VI – Motivos do empréstimo declarados pelos empresários – Viçosa, MG - 2003.

MOTIVO DO EMPRÉSTIMO *	PORCENTAGEM
Capital de Giro	46,1
Pagamento de Dívidas	23,7
Reforma das Instalações	21,1
Renovação de Máquinas/Equipamentos	15,8
Ampliação do Negócio	10,5
Outros Motivos	6,6

Fonte: CENSUS - Perfil Empresarial de Viçosa – 2004.

* respostas múltiplas.

A participação das empresas nas entidades representativas da classe é relativamente pequena. Apenas 31,31% das empresas formais são filiadas a ACV (Associação Comercial de Viçosa) e CDL (Câmara dos Dirigentes Lojistas). As justificativas apresentadas para a não-filiação concentram-se na falta de interesse, com 40,3%, e no desconhecimento dos benefícios advindo da filiação, com 17,9% (CRUZ *et al.*, 2004).

3.3 Perfil do Empresário Viçosense

Os empresários de Viçosa, em sua maioria, são do sexo masculino, com idade predominante entre 31 e 45 anos, e com instrução acima do segundo grau. Outro aspecto evidenciado por CRUZ *et al.* (2004) é o número de empreendimentos do setor de vestuário, calçados e acessórios cujo proprietário é do sexo feminino. Das 203 empresas do setor, 109 são do sexo feminino (CRUZ *et al.*, 2004).

3.4 Conceituação e Operacionalização

a) Micro e pequenas empresas – MPE's:

O presente estudo adota os critérios do SEBRAE para a definição de MPE's, segundo o qual uma micro empresa dos setores de comércio e serviços apresenta até 9 empregados, enquanto uma pequena empresa desses setores emprega de 10 à 49 pessoas.

b) Estágios do Crescimento das MPE's:

Os estágios de crescimento das MPE's formam a curva de crescimento de uma empresa, a qual é subdividida em 4 etapas, com características bem definidas: abertura, crescimento, maturidade e petrificação. Nesse trabalho, adota-se o modelo de crescimento de BIRLEY & MUZYKA (2001) e LONGENECKER et al. (2001), cujos estágios são caracterizados da seguinte forma:

✍ Estágio 1: De abertura:

- Fase de contratação de funcionários e fornecedores;
- A presença do proprietário é vital para a empresa;
- Número insuficiente de pessoas em função das tarefas;
- Não há especialização das funções, todos fazem de tudo.

✍ Estágio 2: Desenvolvimento:

- Imagem da empresa começa a se formar;
- O empresário ainda é vital;
- Surge a necessidade de instrumentos de planejamento e controle;
- Surge a necessidade de auxílio para gerir.

✍ Estágio 3: Maturidade:

- Imagem sólida da empresa;
- Surge a necessidade de profissionalizar os funcionários;
- Surge a necessidade de crescer para melhor atender os clientes;
- Começa a implantar instrumentos de planejamento e controle.

✍ Estágio 4: Petrificação

- Dificuldade de crescimento;
- Necessidade de diversificação e inovação para permanecer no mercado;

Para operacionalizar os estágios de crescimento das empresas analisadas, uma pergunta com as características de cada um deles foi inserida no questionário aplicado aos empresários, para que eles marcassem em qual estágio sua empresa se encontrava.

3.5 Amostragem

Listagens com nomes e endereços das MPE's de Viçosa foram obtidas em Julho de 2005, junto a Prefeitura Municipal, a Secretaria Estadual da Fazenda, ao Sebrae e à Associação Comercial de Viçosa e Câmara dos Dirigentes Lojistas para dimensionamento da população em estudo. Após uma avaliação e comparação das listas de empresas, foi considerada a listagem obtida na Secretaria Estadual da Fazenda, onde se constatou um número de 228 empresas do setor varejista de vestuário no Centro de Viçosa. Dessas, 61 não estavam mais em funcionamento.

Foi realizada uma amostragem estratificada, separando a população em duas sub-populações, quais sejam, uma com empresas ativas e outra com as empresas extintas. O tamanho da amostra foi definido aleatoriamente com um quarto de cada sub-população. Para escolha dos elementos amostrais, realizou-se uma amostragem sistemática em cada sub-população, escolhendo uma a cada quatro empresas, iniciando a contagem na primeira empresa da lista, até completar 42 empresas (25%) em atividade e 15 de empresas (25%) extintas.

3.6 Coleta de Dados

A pesquisa realizada é quantitativa cujos dados foram originados de entrevistas pessoais aos empresários de Micro e Pequenas Empresas do setor varejista de vestuário do centro de Viçosa/MG.

Para isso, foi elaborado um questionário semi-estruturado, com questões fechadas e abertas.

O questionário compõe-se das seguintes partes:

- a) Perfil das empresas e dos empresários;
- b) Diagnóstico da empresa;
- c) Opinião dos empresários quanto aos fatores de sucesso e fracasso de uma empresa;

Para a identificação do perfil das empresas e empresários foram aplicadas perguntas referentes à identificação das empresas, época de fundação, ramo de atividade, número de empregados, nível de instrução de proprietários e gerentes, bem como análise financeira da empresa. O diagnóstico envolve questões de identificação do estágio de crescimento o qual o estabelecimento se enquadra, bem como as dificuldades enfrentadas pelos proprietários no dia-a-dia na empresa. E a última parte do questionário envolve a opinião dos empresários

quanto aos fatores que podem levar ao encerramento das atividades ou que ajudam a empresa a se manter no mercado.

Definido as amostras, foram realizadas visitas às lojas em um período de 40 dias entre os meses de outubro e novembro de 2005, para que os proprietários pudessem responder ao questionário. Como se definiu que a fonte de dados seria apenas o proprietário, sempre que esse não foi encontrado, não pode responder ou recusou-se a isso, a empresa foi substituída aleatoriamente por outra, de forma a se manter o tamanho da amostra.

No caso da amostra de empresas extintas, não foi possível aplicar todos os questionários devido a grande dificuldade de se encontrarem os proprietários. Portanto, a amostra foi reduzida a quase 10% da sub-população.

As entrevistas foram realizadas nos próprios estabelecimentos, exceto nas empresas extintas, a qual foi realizada nos domicílios dos entrevistados. O próprio pesquisador aplicou o questionário, fazendo as perguntas pré-definidas e perguntas informais que surgiam no decorrer da entrevista. A duração média de cada entrevista foi de aproximadamente 25 minutos.

3.7 Método de Análise

Após a aplicação dos questionários, os dados obtidos foram analisados por meio do programa estatístico SPSS da Microsoft.

Para interpretação dos dados foram elaboradas tabelas de frequência para verificar as respostas de maior frequência e gráfico de *Pareto* para visualização dos problemas a serem priorizados. Com essas informações em mãos, através de um editor de texto, foi elaborado um diagrama de causa e efeito (*diagrama de Ishikawa*) para verificar as causas dos problemas mais frequentes enfrentados pelos empresários.

4. ANÁLISE E RESULTADOS

A Análise das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas é uma forma de identificar os pontos críticos nos níveis estratégico, tático e operacional na sobrevivência das MPE's ao longo da curva de vida. Essas informações serão úteis na elaboração de propostas e estratégias para a redução da taxa de mortalidade das MPE's.

4.1. Estudo das Empresas Ativas

4.1.1. Perfil das empresas

O perfil das empresas ativas foi caracterizado em termos de tempo de mercado, tipo de vestuário, estágio de crescimento e o perfil dos empresários segundo o grau de escolaridade, idade e a experiência prévia no ramo dos negócios.

Segundo o tempo de mercado, as empresas ativas se distribuíam da seguinte forma: 14,3% menos de 12 meses, 7,1% entre 13 meses a 24 meses, 9,5% entre 25 a 36 meses, 2,4% entre 37 a 48 meses, 11,9% entre 49 a 60 meses e 54,8% com mais de 60 meses. O ramo de atividade predominante é o de varejo (81%) e de confecção e varejo (19%). O tipo de vestuário predominante é o unissex com 33,3%, seguido do vestuário feminino com 28,6%.

O número de pessoas que trabalham nas empresas entre funcionários e proprietários se distribui da seguinte forma: 9,5% ocupam uma pessoa, 57,2% ocupam de 2 a 3 pessoas, 16,7% ocupam de 4 a 5 pessoas e 4,8% ocupam 7 pessoas. O faturamento bruto estimado anualmente é de 35,7% até R\$40.000,00, 4,8% até R\$60.000,00, 21,4% até R\$90.000,00, 4,8% até R\$120.000,00, 16,7% até R\$200.000,00, 4,8% até R\$500.000,00, 7,1% não sabem e 4,8% não quiseram responder.

Segundo os proprietários 35,7% das empresas estão inseridas no estágio 3 (maturidade) e 33,4% estão inseridos em estágios mais avançados. Isso relata que a maior parte das empresas já passou da fase de crescimento.

4.1.2. Perfil dos empresários

Os proprietários são em sua maioria do sexo feminino com 64,3% e 52,4% apresentam idade entre 31 a 45 anos. Quanto ao grau de escolaridade, a pesquisa levantou que 16,7% possuem apenas o primeiro grau, 19% possuem ginásio incompleto, 47,6 possuem segundo grau completo, 4,8% apresentam superior incompleto, 9,5% superior completo e 2,4% tem especialização.

Em relação à experiência anterior, 4,8% tinham familiares com negócios similares, 21,4% eram autônomos no ramo, 7,1% autônomo em outra atividade, 57,1% eram funcionários de outras empresas do ramo e 9,5% não possuíam experiência alguma, conforme observado no gráfico 1.

Quanto à busca de auxílio para abrir a empresa, 16,7% procuraram o contador, 2,4% o SEBRAE, 21,4% pessoas do ramo e 59,5% não procuram auxílio (Gráfico 2).

Figura 1 – Experiência anterior ao empreendimento

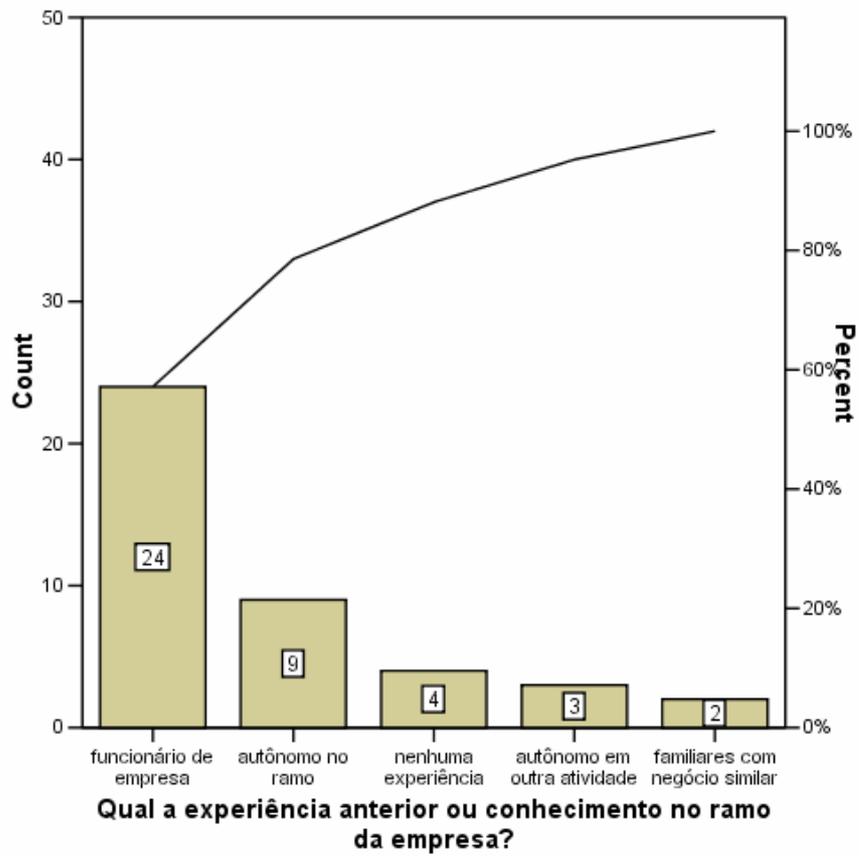
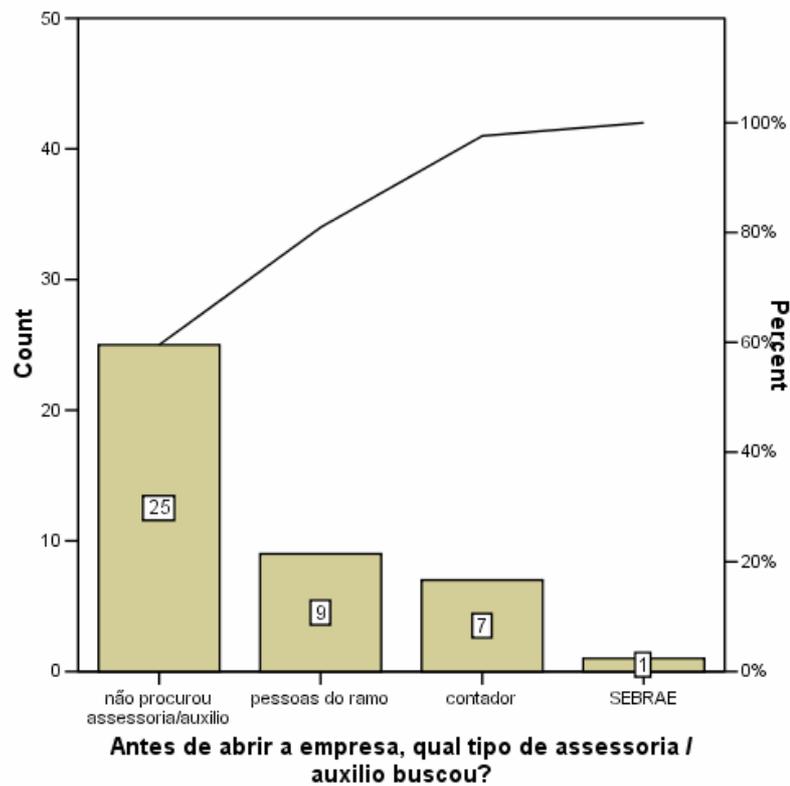


Figura 2 – Auxílio / Assessoria para o empreendimento



Fonte: Dados da pesquisa

4.1.3. Fatores de sucesso e de mortalidade

Os proprietários das empresas foram questionados quanto aos fatores de sucesso e fracasso de uma empresa. Na opinião dos proprietários, conforme observado na Tabela VII, o fator bons conhecimentos do mercado onde atua e boa estratégia de vendas são considerados os mais importantes para o sucesso de uma empresa, com 23,8% e 19% respectivamente.

A falta de capital de giro e a falta de conhecimentos gerenciais são principais razões de mortalidade das empresas, segundo os empresários, com 28,6% e 16,7% respectivamente (Tabela VIII).

Tabela VII – Fatores de sucesso segundo os proprietários de empresas ativas

FATOR DE SUCESSO	FREQÜÊNCIA	%
Bom conhecimento no mercado onde atua	10	23,8
Boa estratégia de vendas	8	19
Criatividade do empresário	3	7,1
Aproveitamento das oportunidades de negócios	2	4,8
Empresário com perseverança	3	7,1
Capacidade de liderança	3	7,1
Uso de capital próprio	6	14,3
Reinvestimento dos lucros na empresa	6	14,3
Conjunto de fatores	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela VIII – Fatores de fracasso segundo os proprietários de empresas ativas

FATOR DE FRACASSO	FREQÜÊNCIA	%
Falta de capital de giro	12	28,6
Problemas financeiros	6	14,3
Ponto/local inadequado	1	2,4
Falta de conhecimentos gerenciais	7	16,7
Falta de clientes	3	7,1
Maus pagadores	6	14,3
Recessão econômica do país	2	4,8
Problemas com fiscalização	1	2,4
Carga tributária elevada	2	4,8
Outra razão	2	4,8
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.1.4. Dificuldades enfrentadas

Conforme a pesquisa, 80,85% das empresas possuem dificuldade de gerenciamento, sendo 38,1% com administração financeira (controlar o fluxo de caixa). Verificou-se também

que 66,7% dos proprietários acreditam não ter dificuldades com atendimento, no entanto, 14,3% deles possuem dificuldade em satisfazer as exigências dos clientes.

As dificuldades com funcionários estão na falta de capacitação e motivação dos mesmos, com 14,3% cada. O maior problema alegado sobre os clientes foi a falta de comprometimento no pagamento das dívidas totalizando 50% das opiniões. Em relação aos fornecedores, 57,1% alegam não ter dificuldades, mas é perceptível uma certa relevância quanto ao baixo número de fornecedores com mercadorias de qualidade, a preços acessíveis fazendo negócios em Viçosa. Os lojistas relataram também que a maior dificuldade com as vendas é a dependência do comércio local ao calendário da UFV com 30,95% das respostas. Quando a Instituição não está em aula às vendas caem drasticamente. Fato este que ocasiona o fechamento de muitas empresas caso o proprietário não tenha realizado um planejamento estratégico para o período de recesso da Universidade. As maiores reclamações quanto às dificuldades impostas pelo governo são as altas taxas de impostos, abrangendo 71,4% dos entrevistados. A sugestão da grande maioria é uma tributação única para as micro e pequenas empresas.

Na tabela IX podemos visualizar o quadro geral das maiores dificuldades apresentadas pelos empresários. Ficando em primeiro lugar as dificuldades impostas pelo governo, com 85,71%, em segundo lugar as dificuldades com gerenciamento, com 80,85% e em terceiro lugar as dificuldades com vendas, totalizando 76,19% das respostas.

Tabela IX – Dificuldades apresentadas pelos empresários das MPE's de Viçosa/MG.

DIFICULDADES	%	DIFICULDADES	%
Gerenciamento	80,85	Fornecedor	42,86
Atendimento	33,33	Vendas	76,19
Funcionários	47,62	Governo	85,71
Cliente	66,67	Financiamento	54,76

Fonte: Dados da Pesquisa.

4.2 Estudo das Empresas Extintas

4.2.1. Perfil das empresas extintas

As empresas que trabalhavam com varejo totalizavam 83,3% das empresas extintas, 50% trabalhavam com vestuário unissex. 83,3% tinham pelo menos duas pessoas trabalhando na empresa. O faturamento anual era de até R\$ 40 mil em 66,7%, entre R\$ 40mil e R\$ 60 mil em 16,7%. Os outros 16,7% não informaram o faturamento anual da empresa. Do total de empresas extintas, 66,7% eram propriedades particulares, 16,7% familiares e 16,7% societárias.

4.2.2. Perfil dos empresários

A idade entre 46 a 60 anos compreendia 50% dos empresários de empresas extintas, sendo 83,3% do sexo feminino. 50% possuía segundo grau completo e eram funcionários de outra loja e 83,3% não procuraram nenhum auxílio para orientação na abertura da empresa.

Atualmente, os empresários exercem outras atividades, sendo que 50% deles abriram nova empresa em outro ramo de atividade, 33,3% arrumaram emprego em ramos adversos e 16,7% está desempregado.

4.2.3. Fatores de sucesso e de mortalidade

Os proprietários das empresas extintas consideraram que uma boa estratégia de vendas (66,7%) é o principal fator de sucesso de uma empresa e com 50%, a falta de capital de giro foi considerada a principal causa de fracasso das empresas.

O encerramento das atividades em 50% das empresas ocorreu até o terceiro ano de existência e 50% com mais de 5 anos de existência. Diversas razões para o fechamento da empresa foram alegadas, dessas, apenas uma foi em relação ao gerenciamento da loja. Os demais alegaram motivos pessoais. No entanto, a opinião dos empresários em relação as possíveis causas do fechamento de uma empresa é a falta de capital de giro, problemas financeiros, falta de conhecimentos gerenciais e falta de clientes.

Observando as tabelas X e XI verifica-se que 50% das causas de fracasso das empresas, segundo os empresários está relacionada à falta de capital de giro e que 50% dos ex-empresários abriram outra empresa em outro ramo de atividade.

Tabela X – Fatores de fracasso de uma empresa, segundo os empresários.

CAUSA	PORCENTAGEM
Falta de capital de giro	50
Problemas financeiros	16,7
Falta de conhecimentos gerenciais	16,7
Falta de clientes	16,7
Total	100

Fonte: Dados da pesquisa.

Tabela XI – Atividade exercida pelos empresários após fechamento da empresa.

NOVA ATIVIDADE	PORCENTAGEM
Arrumou emprego	33,3
Abriu outra empresa	50
Está desempregado	16,7

Fonte: Dados da pesquisa.

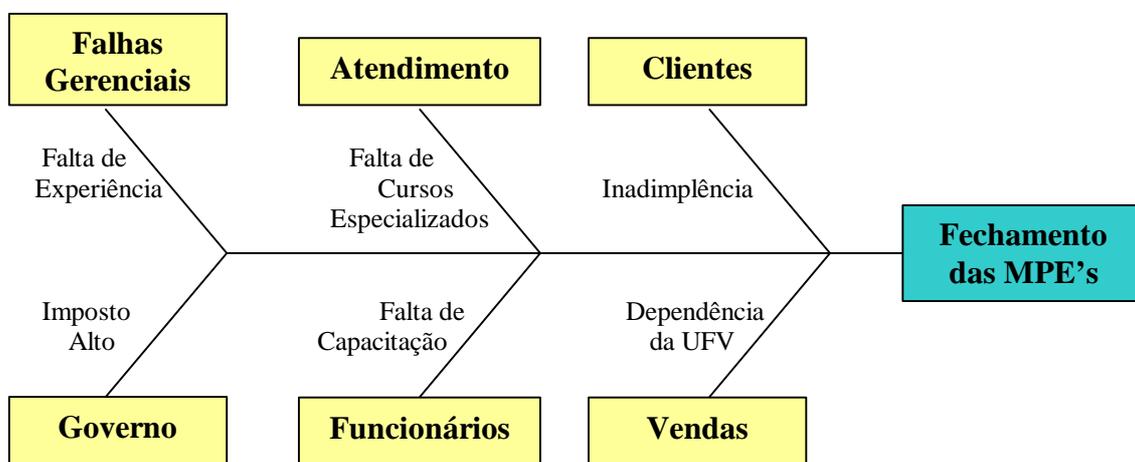
4.3 Avaliação

Conforme avaliado na pesquisa, os empresários são ex-funcionários de lojas e pelo desejo de ter o próprio negócio, resolveram abrir uma loja, apenas com a experiência adquirida no serviço anterior, sem procurar auxílio algum. A falta de orientação profissional e a inexistência de experiência em administração tornam o processo de gerir uma empresa muito mais difícil do que se imagina, e pela avaliação da pesquisa, os empresários emergentes acreditam que apenas os conhecimentos de vendedor ou uma troca de informação entre pessoas do ramo já os tornam aptos a administrar um estabelecimento. Por meio dessa avaliação, percebemos que a dificuldade mais relevante é a administração financeira.

As empresas que se encontram no estágio de abertura (Estágio 1), apresentaram maiores dificuldades no seu gerenciamento, onde o proprietário é vital para a empresa e acaba ficando sobrecarregado de atividades. No estágio de crescimento (Estágio 2) continua apresentando a mesma dificuldade visto que a empresa está se desenvolvendo e precisa implantar métodos de controle. No estágio de maturidade (Estágio 3), as empresas do setor em estudo, apresentaram dificuldades em várias áreas, devido ao fato de alcançarem uma maturidade sem a implantação de sistemas de controle que pudessem colaborar com o gerenciamento do estabelecimento. No último estágio de vida das empresas, a petrificação, as empresas apresentam dificuldade de crescimento, necessitando de inovação para se manter no mercado. No entanto dificuldades em atendimento, com os funcionários e fornecedores, são menores do que as empresas mais novas. Isso se deve ao fato, de adquirirem maiores conhecimentos sobre o setor de atuação e confiança dos fornecedores ao longo dos anos.

O Diagrama de Ishikawa apresenta as possíveis causas primárias e secundárias para o fechamento das micro e pequenas empresas.

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa



5. CONCLUSÕES E SUGESTÕES

Os resultados da pesquisa foram bem próximos do que se esperava de acordo com a teoria. Entretanto, o trabalho permitiu identificar alguns pontos a serem explorados.

A falta de experiência em administrar uma empresa é o grande causador da mortalidade das empresas, pois apesar de 50% dos proprietários das empresas extintas terem trabalhado em empresas do ramo, eles não tinham conhecimentos administrativos e ao abrirem seu próprio negócio, não buscaram auxílio que pudessem melhor orientá-los.

Ao longo dos estágios de crescimento, as dificuldades enfrentadas pelas MPE's vão variando, mas o gerenciamento da empresa, continua sendo um fator crítico para o seu bom andamento. A economia de Viçosa por ser dependente da Universidade também é um fator crítico, necessitando, portanto de um bom planejamento para que os empresários possam estar prevenidos de maiores eventualidades.

Alguns pontos devem ser mais bem explorados para beneficiar o crescimento das MPE's. Por exemplo, órgãos representativos do setor ou por ele responsáveis devem proporcionar a melhor utilização dos conhecimentos produzidos pela Universidade. Esses mesmos órgãos devem se esforçar por desenvolver nos empresários uma conscientização sobre os benefícios da filiação e associação. Além disso, a promoção mais efetiva de cursos de treinamento em áreas tais como gerenciamento, planejamento estratégico, fluxo de caixa, gestão de pessoas e atendimento pessoal, por parte da prefeitura e órgãos como o SEBRAE, pode proporcionar muitos benefícios aos proprietários e funcionários de lojas. Finalmente, é indispensável o apoio da prefeitura local na criação de confecções na cidade, o que gerará mais emprego e reduzirá o preço das mercadorias.

Devido a algumas dificuldades na coleta de dados, o trabalho teve limitações que não chegaram a comprometer os resultados, mas poderiam oferecer um diagnóstico mais detalhado, principalmente sobre o perfil dos empresários. Durante a coleta, alguns empresários se recusaram a marcar horário, preferindo responder o questionário no balcão mesmo, sem a devida concentração e maior liberdade para uma conversa que pudesse complementar o questionário.

A despeito de suas limitações, esse trabalho certamente favorecerá a iniciativa de outras pesquisas com caráter mais específico em relação às dificuldades da MPE's, podendo contribuir com propostas de soluções específicas para cada problema das empresas e ajudar no desenvolvimento econômico de Viçosa.

6. BIBLIOGRAFIA

- BARKI, R. e ALZOGARAY, J. **Guia Completo do Funcionamento de uma Empresa: Micro, Média e Grande**. Editora Vozes Ltda. 4º ed. Petrópolis/RJ, 1985.
- BIRLEY, S. e MUZYKA, F. D. **Dominando os desafios do empreendedor**. Editora Pearson Education do Brasil, São Paulo, 2001.
- CRUZ, T. A. *et al.* **Currículo de Viçosa**. ADEVI – Agência de Desenvolvimento de Viçosa, Viçosa, Janeiro/2004.
- CRUZ, T. A. *et al.* **Perfil Empresarial de Viçosa**. ADEVI – Agência de Desenvolvimento de Viçosa, Viçosa, Dezembro/2004.
- Economia Net: on line. **Micro e Pequenas Empresas**. Disponível em: <http://www.economiabr.net/economia/5_micro_e_pequenas_empresas.html>. Acesso em 20 jun.2005.
- Frente Empresarial pela Lei Geral da Micro e Pequena Empresa: online. **Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas Anteprojeto de Lei**. Disponível em: <http://www.cni.org.br/empauta/frente_empresarial.htm>. Acesso em: 20 maio 2005.
- INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (Brasil). **Estatística do Cadastro Central de Empresas - 2002**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2002/cempre2002.pdf>> Acesso em: 20 maio 2005.
- KOTESKI, M. A. **As Micro e Pequenas Empresas no Contexto Econômico Brasileiro**. Revista Fae Business, Maio de 2004.
- LONGENECKER et. al. **Administração de Pequenas Empresas: Ênfase na Gerência Empresarial**. Makron Books do Brasil Editora Ltda, 2001.
- Notas de aula. **Controle Estatístico da Qualidade e Processos (2004)** Professor José Ivo Ribeiro Júnior. Departamento de Informática. Universidade Federal de Viçosa, Viçosa – MG.
- RUSSO, F. e OLIVEIRA, de Nelson. **Manual Prático de Constituição de Empresas**. Editora Atlas S.A., 7ª ed. São Paulo/SP, 1999.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Brasil). **Boletim Estatístico de Micro e Pequenas Empresa**. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/br/mpe_numeros/. Acesso em: 02 jun. 2005.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Viçosa). **"Cadastro Empresarial de Viçosa"**. Editora SEBRAE, Viçosa, Maio/2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Minas Gerais) **Coletânea de Informações Socioeconômicas e Empresariais**. Diretoria Executiva Unidade de Estratégias e Diretrizes, Editora SEBRAE. Maio de 2005.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Brasil) **"Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil"**. Editora SEBRAE, Brasília, 2004.
- SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (Minas Gerais) **O Desempenho das Micro e Pequenas Empresas Mineiras: Avaliação 2005 e Perspectivas 2006**. Editora SEBRAE. Belo Horizonte, Janeiro de 2006.

ANEXO A

Tabela XII – Grau de escolaridade dos empresários de MPE's (Empresas ativas)

ESCOLARIDADE	FREQUÊNCIA	%
Até o primário completo	7	16,7
Ginásio incompleto	8	19
Segundo grau completo	20	47,6
Superior incompleto	2	4,8
Superior completo	4	9,5
Especialização e/ou pós-graduação	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XIII – Tipo de experiência adquirida pelos empresários (Empresas ativas)

EXPERIÊNCIA	FREQUÊNCIA	%
Familiares com negócio similar	2	4,8
Autônomo no ramo	9	21,4
Autônomo em outra atividade	3	7,1
Funcionário de empresa	24	57,1
Nenhuma experiência	4	9,5
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XIV – Tipo de auxílio solicitado pelos empresários (Empresas ativas)

TIPO DE AUXÍLIO/ASSESSORIA	FREQUÊNCIA	%
Contador	7	16,7
SEBRAE	1	2,4
Pessoas do ramo	9	21,4
Não procurou assessoria/auxílio	25	59,5
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XV – Estágio de crescimento das micro e pequenas empresas (Empresas ativas)

ESTÁGIO	FREQUÊNCIA	%
Totalmente inserida no estágio 1	2	4,8
Entre o estágio 1 e o estágio 2	3	7,1
Totalmente inserida no estágio 2	4	9,5
Entre o estágio 2 e o estágio 3	4	9,5
Totalmente inserida no estágio 3	15	35,7
Entre o estágio 3 e o estágio 4	7	16,7
Totalmente inserida no estágio 4	7	16,7
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XVI – Dificuldades com o Governo, apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE COM O GOVERNO	FREQUÊNCIA	%
Não possui	6	14,3
Elevada carga tributária	30	71,4
Falta de apoio	2	4,8
Fiscalização elevada	2	4,8
Nenhuma das anteriores	2	4,8
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XVII – Dificuldades com funcionários apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE COM FUNCIONÁRIOS	FREQUÊNCIA	%
Não possui	22	52,4
Falta de motivação	6	14,3
Falta de capacitação	6	14,3
Custo para manter um funcionário	4	9,5
Maus hábitos de funcionários	1	2,4
Manter bons funcionários	1	2,4
Nenhuma das anteriores	2	4,8
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XVIII – Dificuldades com vendas apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE DE VENDAS	FREQUÊNCIA	%
Não possui	10	23,8
Dependência da UFV	13	31
Recessão econômica do país	4	9,5
Baixo poder aquisitivo da população local	4	9,5
Ponto / local inadequado	1	2,4
Mercado saturado/concorrido	3	7,1
Sazonalidade	1	2,4
Falta de mercadoria na moda	3	7,1
Nenhuma das anteriores	3	7,1
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XIX – Dificuldades com clientes apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE COM CLIENTES	FREQUÊNCIA	%
Não possui	14	33,3
Maus pagadores	21	50
Satisfazer formas de pagamento	4	9,5
Reconhecimento do cliente	2	4,8
Nenhuma das anteriores	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XX – Dificuldades de atendimento apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE DE ATENDIMENTO	FREQUÊNCIA	%
Não possui	28	66,7
Estrutura inadequada	2	4,8
Satisfazer as exigências dos clientes	6	14,3
Separar vida pessoal da profissional	2	4,8
Falta de cursos especializados	3	7,1
Nenhuma das anteriores	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXI – Dificuldades de gerenciamento apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADES GERENCIAIS	FREQUÊNCIA	%
Não possui	8	19
Administração financeira	16	38,1
Falta de experiência	4	9,5
Lidar com pressões do dia-a-dia	3	7,1
Implementar programas de controle	3	7,1
Descentralizar responsabilidade	5	11,9
Lidar com funcionários	3	7,1
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXII – Dificuldades com fornecedores apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE COM FORNECEDORES	FREQUÊNCIA	%
Não possui	24	57,1
Cumprimento de contrato	3	7,1
Falta de fornecedores	5	11,9
Prazo de pagamento	3	7,1
preço	4	9,5
Obter maior variedade de mercadoria	2	4,8
Nenhuma das anteriores	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXIII – Dificuldades com financiamentos apresentadas pelos empresários (Empresas ativas)

DIFICULDADE DE ATENDIMENTO	FREQUÊNCIA	%
Não possui	19	45,2
Juros altos	6	14,3
Dificuldade de acesso	10	23,8
Receio de adquirir dívidas	6	14,3
Omissão de taxas pelos órgãos responsáveis	1	2,4
TOTAL	42	100

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXIV – Correlação entre os estágios de crescimento e as dificuldades com o governo (Empresas Ativas)

Estágio	Quais são as maiores dificuldades com o Governo?					Total
	não possui	Elevada carga tributária	Falta de apoio	Fiscalização elevada	nda	
totalmente inserida no estágio 1	1	1	0	0	0	2
entre o estágio 1 e o estágio 2	0	3	0	0	0	3
totalmente inserida no estágio 2	2	1	0	0	1	4
entre o estágio 2 e o estágio 3	0	4	0	0	0	4
totalmente inserida no estágio 3	3	10	1	1	0	15
entre o estágio 3 e o estágio 4	0	5	0	1	1	7
totalmente inserida no estágio 4	6	1	0	0	0	7
TOTAL	6	30	2	2	2	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXV – Correlação entre os estágios de crescimento e as dificuldades de gerenciamento
(Empresas Ativas)

Estágio	Quais são as maiores dificuldades de gerenciamento?							Total
	não possui	Administração financeira	Falta de experiência	Lidar com pressões do dia-a-dia	Implementar programas de controle	Descentralizar responsabilidade	Lidar com funcionários	
totalmente inserida no estágio 1	0	1	1	0	0	0	0	2
entre o estágio 1 e o estágio 2	0	3	0	0	0	0	0	3
totalmente inserida no estágio 2	0	2	0	1	0	1	0	4
entre o estágio 2 e o estágio 3	1	0	1	0	0	1	1	4
totalmente inserida no estágio 3	2	5	2	2	2	1	1	15
entre o estágio 3 e o estágio 4	2	3	0	0	0	1	1	7
totalmente inserida no estágio 4	2	0	0	1	1	0	7	7
TOTAL	8	16	4	3	3	5	3	42

Fonte: Dados da pesquisa

Tabela XXVI – Correlação entre os estágios de crescimento e as dificuldades com vendas (Empresas Ativas)

Estágio	Quais são as maiores dificuldades com vendas?									Total
	não possui	Depend. da UFV	Recessão econômica do país	Baixo poder aquisitivo da população local	Ponto	Mercado saturado	Sazon.	Falta de mercadoria na moda	nda	
totalmente inserida no estágio 1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	2
entre o estágio 1 e o estágio 2	0	1	1	0	0	0	0	1	0	3
totalmente inserida no estágio 2	1	3	0	0	0	0	0	0	0	4
entre o estágio 2 e o estágio 3	1	1	1	0	0	0	0	1	0	4
totalmente inserida no estágio 3	5	4	1	1	1	0	1	0	2	15
entre o estágio 3 e o estágio 4	1	2	0	2	0	1	0	1	0	7
totalmente inserida no estágio 4	2	1	1	0	2	0	0	0	7	
TOTAL	10	13	4	4	1	3	1	3	3	42

Fonte: Dados da pesquisa

ANEXO B

Figura 4 – Tempo de atividade das empresas ativas.

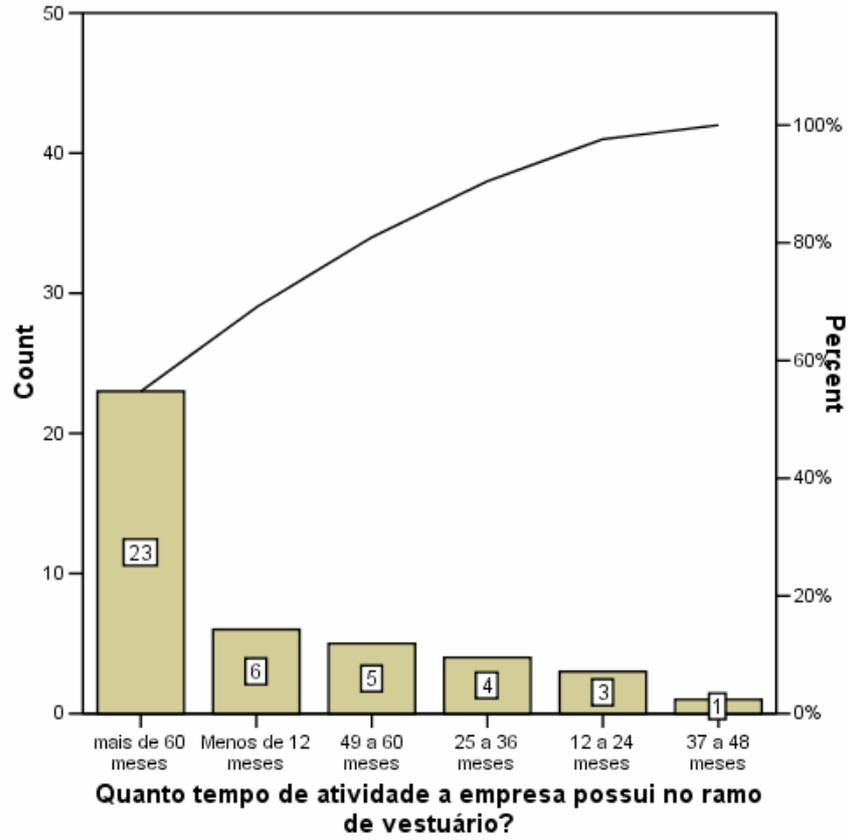
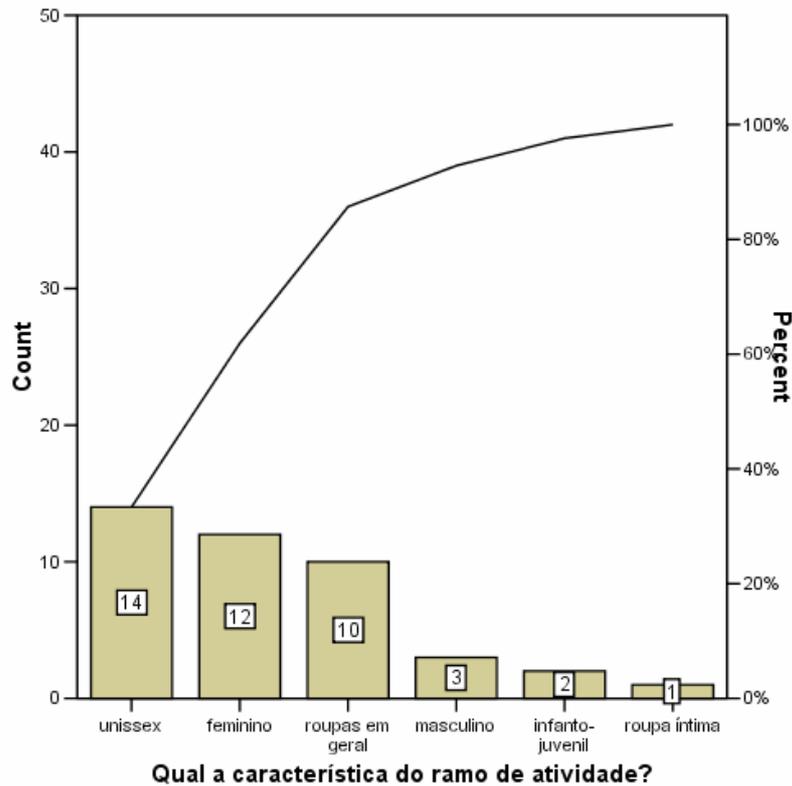


Figura 5 – Característica do ramo de atividade das empresas ativas



Fonte: Dados da pesquisa

Figura 6 – Estágio de desenvolvimento das empresas ativas

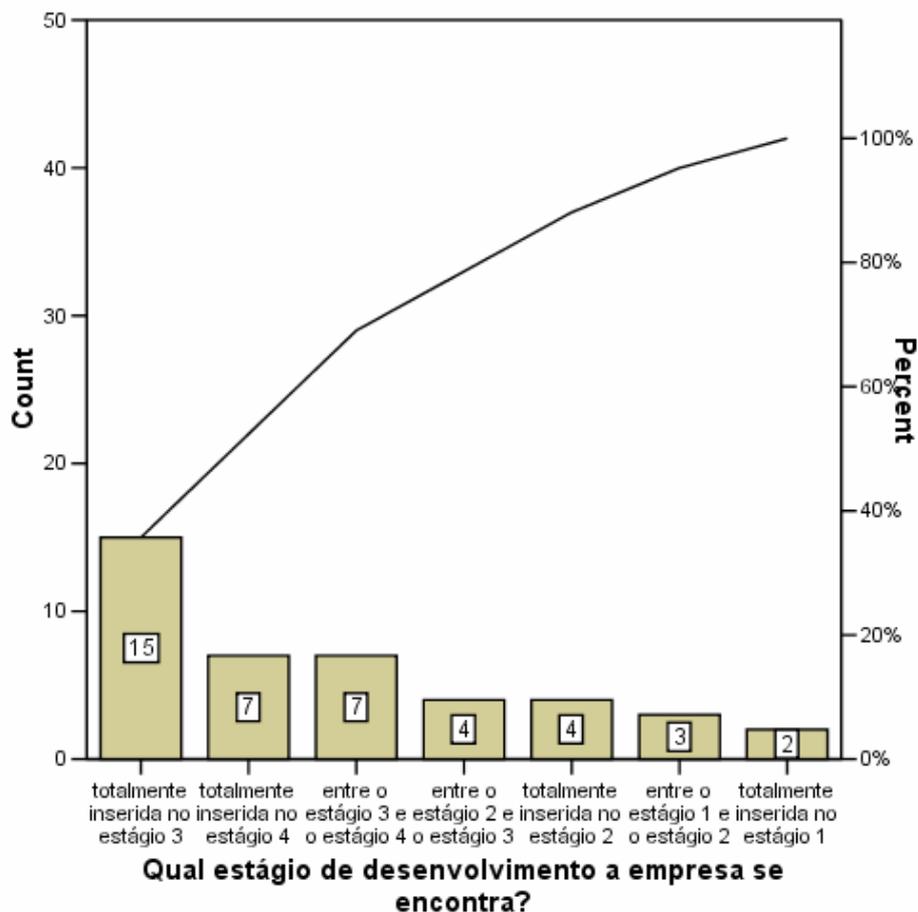
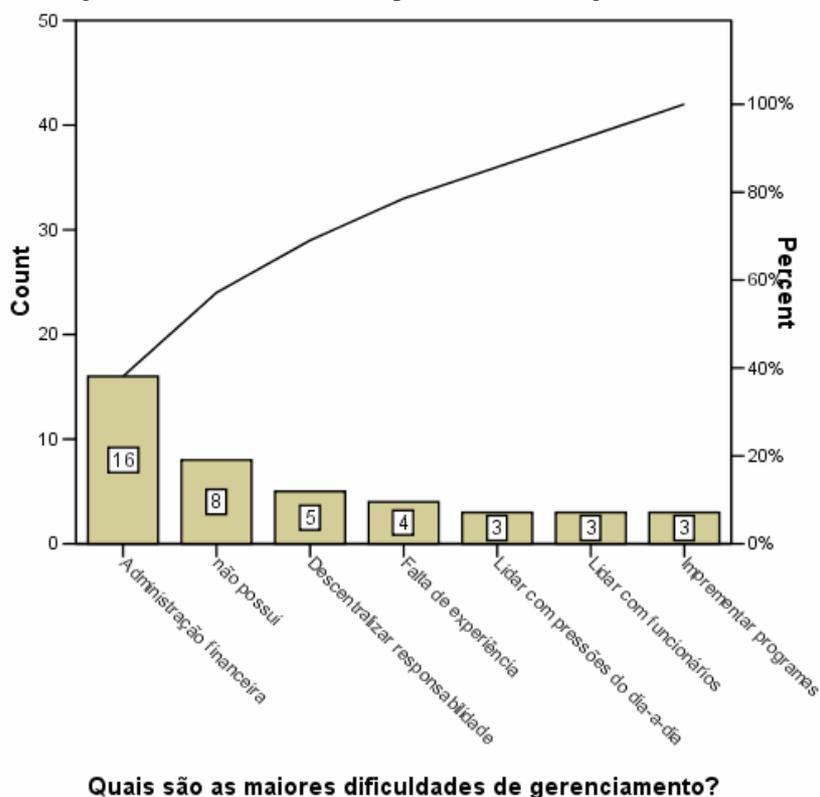
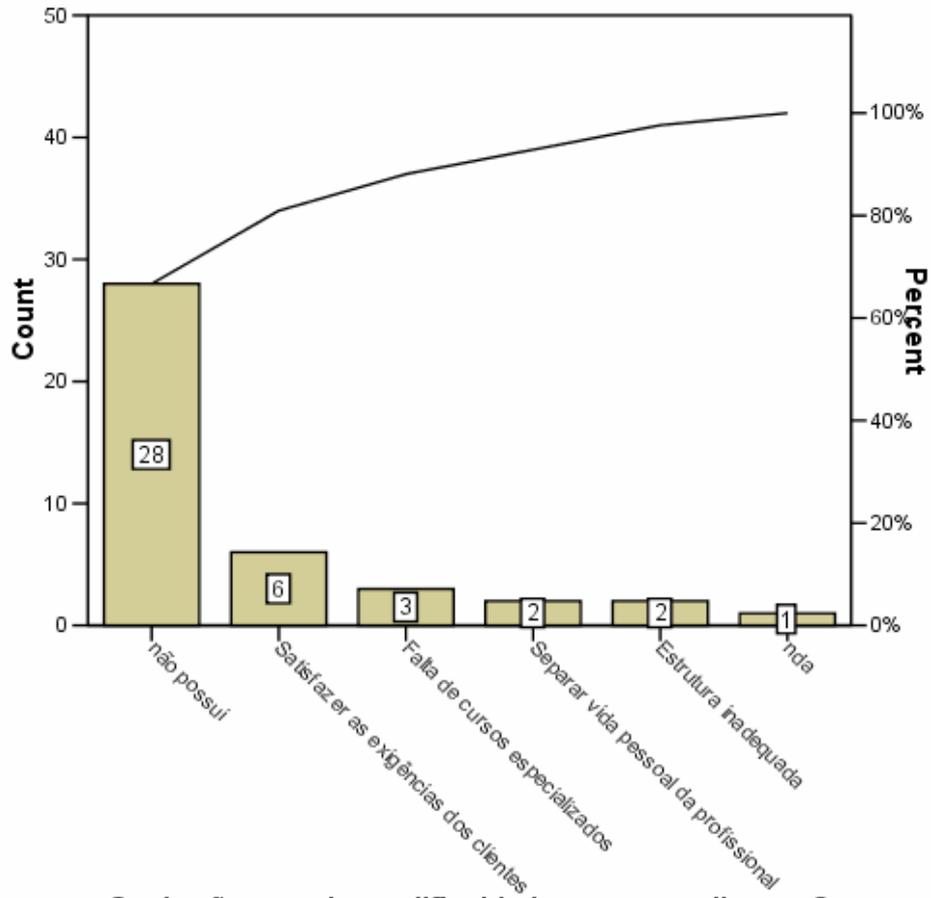


Figura 7 – Dificuldades das empresas ativas com gerenciamento



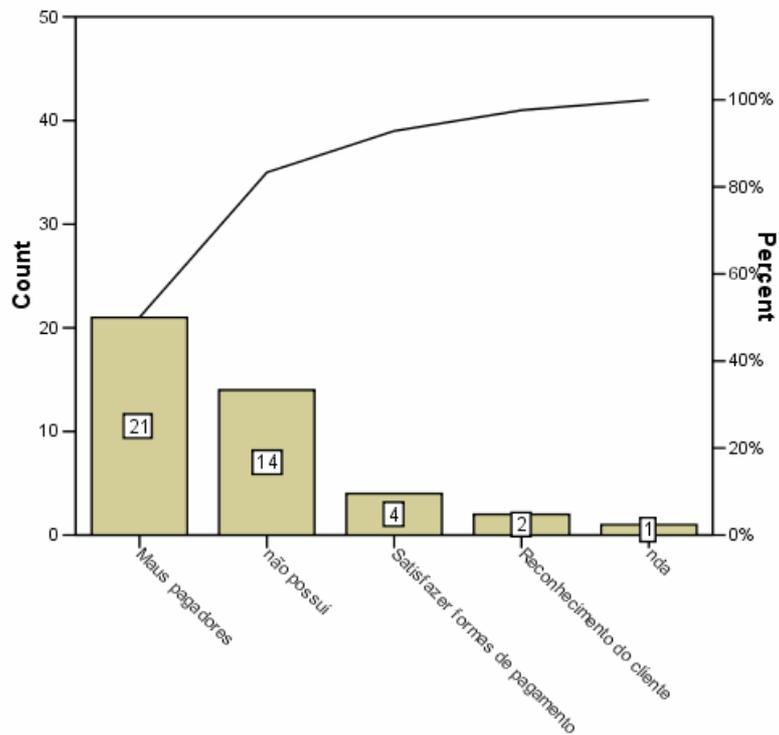
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 8 – Dificuldade das empresas ativas com atendimento



Quais são as maiores dificuldades com atendimento?

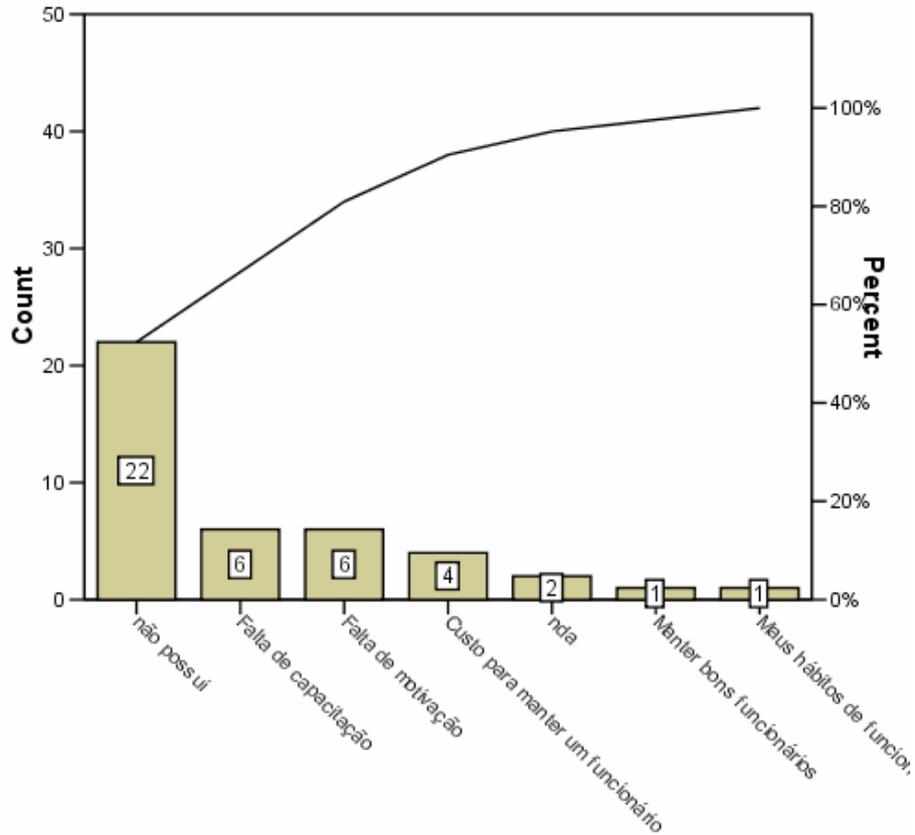
Figura 9 – Dificuldades das empresas ativas com clientes



Quais são as maiores dificuldades com clientes?

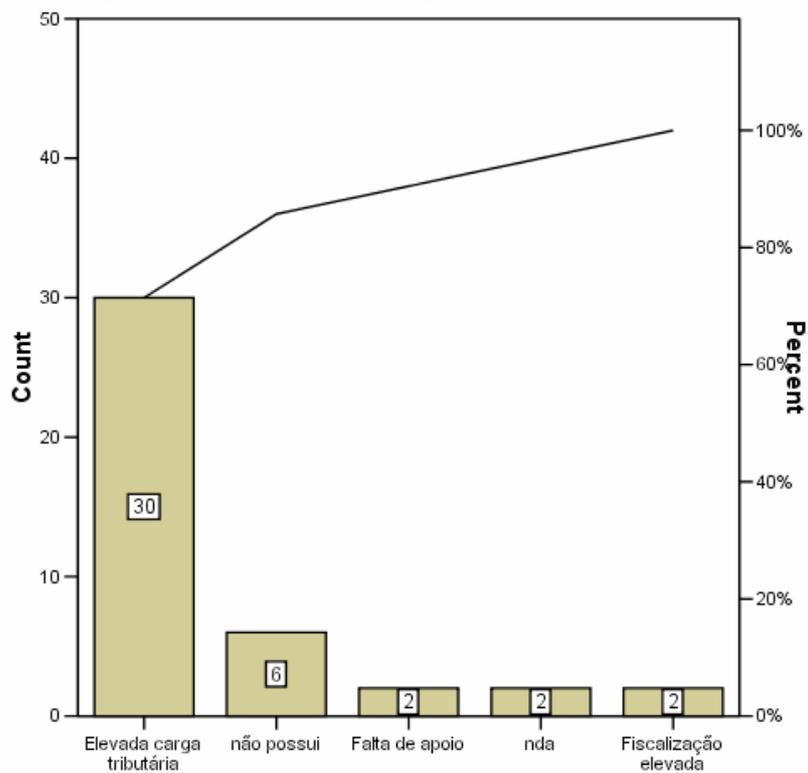
Fonte: Dados da pesquisa

Figura 10 – Dificuldade das empresas ativas com os funcionários



Quais são as maiores dificuldades com funcionários?

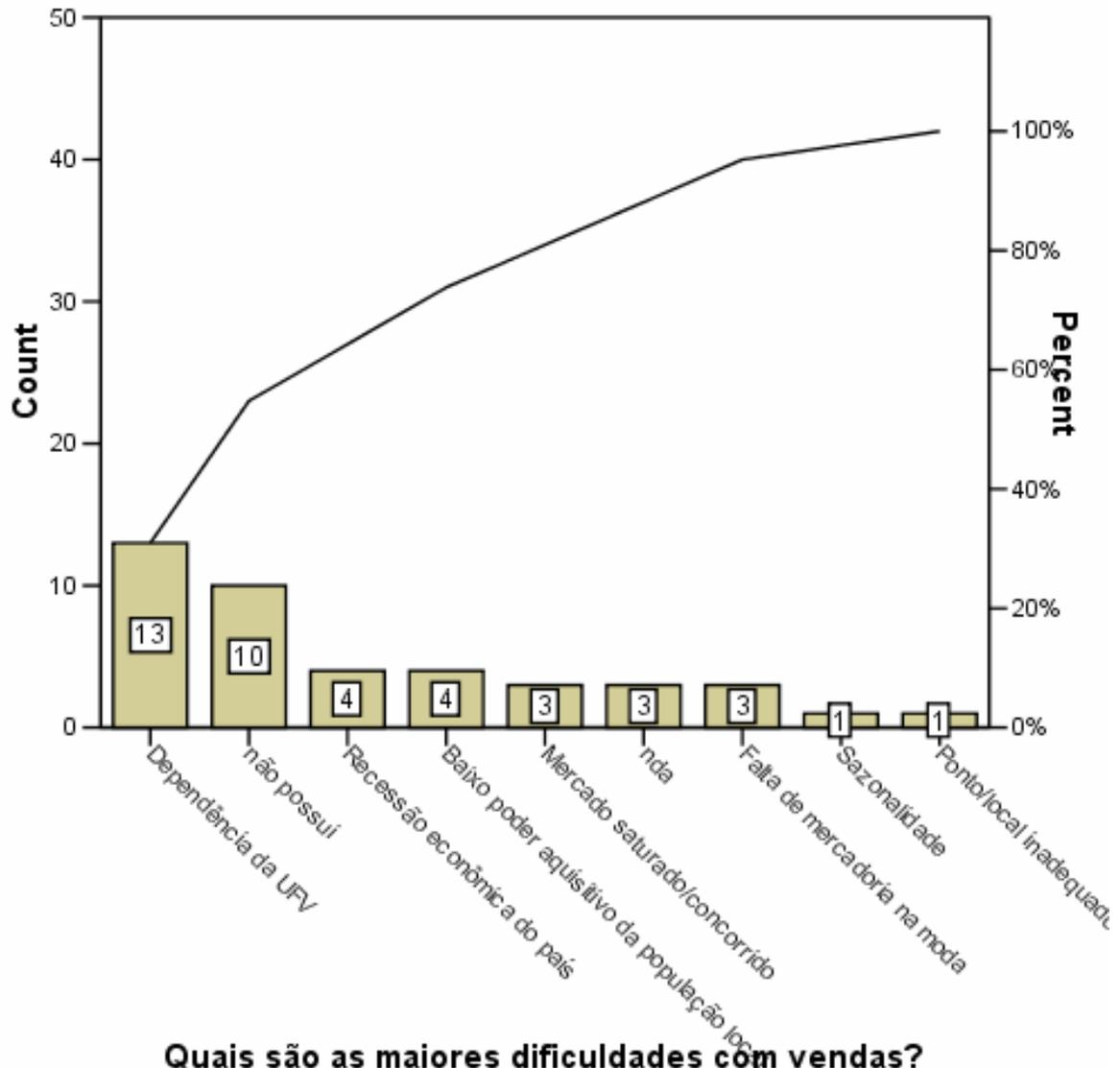
Figura 11 – Dificuldades das empresas ativas com o Governo



Quais são as maiores dificuldades com o Governo?

Fonte: Dados da pesquisa

Figura 12 – Dificuldades das empresas ativas com vendas



Fonte: Dados da pesquisa

“Uma análise das dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas do setor varejista de vestuário do centro de Viçosa, segundo seus estágios de crescimento.”

Pesquisador: Everton Germano

Orientadora: Telma Regina Costa G. Barbosa

*DIAGNÓSTICO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO
SETOR VAREJISTA DE VESTUÁRIO DO CENTRO DE VIÇOSA.*

Parte 1

Empresa: ()

Perfil das Empresas

1) Quanto tempo a empresa está/ficou em atividade no ramo de vestuário varejista?

- () menos de 12 meses () 12 a 24 meses () 25 a 36 meses
() 37 a 48 meses () 49 a 60 meses () mais de 60 meses

ANO DE FUNDAÇÃO: _____

2) Sua empresa trabalha/trabalhou com?

- () apenas varejo () confecção e varejo

3) Característica do ramo de atividade?

- () unissex () masculino () feminino () roupas em geral
() infante-juvenil () roupa íntima () outros

4) Quantos funcionários trabalham/trabalharam para a empresa?

- () nenhum () um () 2 a 5 () 6 a 10 () 11 a 15 () 16 ou mais

5) Quantos proprietários são/foram atuantes na empresa?

6) Qual é/era a faixa estimada de faturamento anual da empresa? _____

- () até R\$ 40 mil () acima de R\$ 40 mil até R\$ 60 mil
() acima de R\$ 60 mil até R\$ 90 mil () acima de R\$ 90 mil até R\$ 120mil
() acima de R\$ 120 mil até R\$ 200 mil () acima de R\$ 200 mil até R\$ 500 mil
() acima de R\$ 500 mil () nda

- 7) A sua empresa é/foi?
- familiar: o proprietário administra a empresa da família;
- particular: o proprietário administra uma empresa própria;
- societária: a empresa possui outros proprietários
- 8) Qual foi a origem dos recursos investidos inicialmente na empresa? E em qual proporção?
- próprio ____ amigos e parentes ____ bancário ____ outros ____
- 9) Sua empresa já precisou de financiamento de terceiros? sim não
- 10) Que tipo de financiamento foi?
- bancos agências financiadoras amigos e parentes outros
- 11) Quando ou em que condições?
- quando precisa de capital de giro quando tem dívidas com fornecedores
- para investimentos na loja nunca precisou
- 12) Se sua empresa já precisou de financiamento de terceiros, qual foi a frequência?
- raramente as vezes frequentemente sempre
- 13) Qual era o público alvo de sua empresa?
- classe média alta classe média classe baixa

Perfil dos empresários

- 1) Qual a faixa de idade do proprietário da empresa?
- 18 a 30 anos 31 a 45 anos 46 a 60 anos acima de 61 anos
- 2) Sexo?
- masculino feminino
- 3) Grau de escolaridade do proprietário?
- até o primário completo ginásio incompleto superior incompleto
- superior completo especialização e/ou pós-graduação
- 4) Qual a experiência anterior ou conhecimento no ramo de negócios?
- familiares com negócio similar autônomo no ramo nenhuma
- autônomo em outra atividade funcionário de empresa nda
- 5) Antes de abrir a empresa, qual tipo de assessoria / auxílio buscou?
- contador pessoas que conheciam o ramo empresa de consultoria
- SEBRAE associações de empresas do ramo não procurou assessoria / auxílio

6) Quais foram os motivos que levaram o proprietário a abrir a empresa?

- desejo de ter o próprio negócio estava desempregado
 identificou uma oportunidade de negócio estava insatisfeito no seu emprego
 tinha capital disponível tinha experiência anterior
 por influência de outras pessoas outro motivo (quais)

Diagnóstico

1) Qual o período do ano em que as vendas foram maiores?

- datas comemorativas Inverno e verão (início de estações) carnaval
 não sabe equilibradas nda

2) Em qual posição sua empresa se encontra? Ou encontrava antes do fechamento?

Marque com um X o posicionamento de sua empresa no momento atual.

ESTÁGIO 1	ESTÁGIO 2	ESTÁGIO 3	ESTÁGIO 4
✍ abertura ✍ contratação de funcionários; ✍ contratação de fornecedores; ✍ a presença do empresário é vital ✍ todos fazem de tudo; ✍ número insuficiente de pessoas em função das tarefas	✍ imagem começa a ser formar; ✍ começa a ficar conhecida; ✍ o empresário ainda é vital; ✍ começa a sentir necessidade de supervisão de vendas; ✍ necessidade de auxílio para gerir; ✍ necessidade de instrumentos de planejamento e controle	✍ imagem sólida; ✍ já é bem conhecida; ✍ sente necessidade de profissionalizar os funcionários; ✍ sente necessidade de crescer para melhor atender os clientes; ✍ começa a implantar instrumentos de planejamento e controle	✍ volta a sofrer dificuldade de crescer, pois o mercado estagnou; ✍ começa a ter necessidade de diversificar, inovar em produtos e/ou atendimento;
			→

3) Quais são/foram as maiores dificuldades enfrentadas pela empresa?

Gerenciamento	Atendimento	Funcionários	Clientes
Fornecedores	Vendas	Governo	Financiamento

4) Na sua opinião, o que pode ser considerado um fator de sucesso?

- Bom conhecimento no mercado onde atua
- Boa estratégia de vendas
- Criatividade do empresário
- Aproveitamento das oportunidades de negócios
- Empresário com perseverança
- Capacidade de liderança
- Uso de capital próprio
- Reinvestimento dos lucros na empresa
- Acesso as novas tecnologias?

5) Na sua opinião, o que pode ser considerado um fator de fracasso?

- Falta de capital de giro
- Ponto / local inadequado
- Falta de clientes
- Recessão econômica no país
- Falta de mão de obra qualificada
- Problemas com fiscalização
- Outra razão
- Problemas financeiros
- Falta de conhecimentos gerenciais
- Maus pagadores
- Instalações inadequadas
- Falta de crédito bancário
- Carga tributária elevada

Anexo para as empresas extintas

Parte 2

1) Quando a empresa foi fechada? _____

2) Quais foram as principais razões do fechamento da empresa, segundo o proprietário?

falta de capital de giro

problemas financeiros

falta de crédito bancário

recessão econômica

falta de conhecimentos gerenciais

falta de clientes

3) Qual a atividade exercida pelo empresário após o cancelamento da empresa?

autônomo

arrumou emprego

abriu outra empresa

nenhum

outros _____