

THIAGO BITENCOURT

**GESTÃO DE EXCELÊNCIA E NEGÓCIOS DE SUCESSO:  
A EXPERIÊNCIA CATARINENSE**

Trabalho apresentado como requisito parcial para a disciplina Oficina de Cases no Curso de Pós-Graduação MBA em Gestão Empresarial, na Universidade do Vale do Itajaí.

Orientador: Prof(a). Anete Alberton

São José  
2010

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	3
1.1 Problemática.....	3
1.2 Objetivos.....	3
1.3 Metodologia.....	4
2 EMPREENDEDORISMO: COMPONENTE VITAL DE UMA ECONOMIA DINÂMICA.....	5
3 SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO COMPETITIVO: UM DESAFIO PARA AS MPEs.....	9
4 MORTALIDADE DAS EMPRESAS: OS ERROS MAIS COMUNS.....	14
5 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA.....	18
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	25
REFERÊNCIAS .....	26

# **1 INTRODUÇÃO**

## **1.1 Problemática**

Grande parte dos novos negócios tem dificuldade em se estabelecer no mercado durante os seus primeiros anos de vida, o que se traduz em um alto índice de mortalidade das micro e pequenas empresas. A partir do conhecimento das tendências dos mercados e das práticas de gestão eficientes, busca-se desenvolver uma visão sistêmica do contexto organizacional. O problema da mortalidade das empresas ainda é muito grande no estado de Santa Catarina. Estudar as causas do sucesso e do fracasso no ambiente empresarial é fundamental para o aprimoramento dos sistemas de gestão nas organizações. A análise dos problemas gerenciais auxilia nas tomadas de decisões e contribui para a eficaz implantação de novos projetos. Através do debate em relação às questões sobre estratégia e práticas de sucesso no mundo dos negócios, utilizar estas informações para identificar oportunidades de negócios e assim contribuir para melhorar a taxa de sobrevivência das micro e pequenas empresas catarinenses.

## **1.2 Objetivos**

O que se pretende estudar é o desenvolvimento e a resolução de casos empresariais de sucesso, buscando identificar negócios e estratégias para a solução de problemas reais no mundo corporativo. Além disso, o objetivo da pesquisa é analisar e compreender práticas de gestão eficazes das empresas inseridas em mercados dinâmicos e competitivos. Discutir casos reais e fundamentá-los com embasamento conceitual, buscando a excelência na gestão empresarial. Analisar os problemas gerenciais, as tendências dos mercados e as práticas de gestão estratégica das organizações. O estudo de caso apresentado procura contribuir para o desenvolvimento de competências profissionais ligadas à gestão estratégica das organizações, com o objetivo de orientar o pequeno empresário ou empreendedor catarinense no processo de gestão e obtenção de melhores resultados empresariais. O fraco gerenciamento é uma característica de inúmeras organizações, por isso a importância de se buscar a qualidade nas micro e pequenas empresas.

### 1.3 Metodologia

O estudo apresentado faz parte da disciplina “Oficina de Cases Empresariais” do curso de MBA em Gestão Empresarial da Univali. A pesquisa foi realizada ao longo do curso, envolvendo todas as matérias cursadas e que serviram como ferramenta para obter informações a respeito dos negócios de sucesso. Através da pesquisa, é possível obter conhecimentos específicos que irão auxiliar o processo de tomada de decisões estratégicas, aumentando a probabilidade de sucesso das micro ou pequenas empresas. A pesquisa tem a contribuição de todas as disciplinas do MBA e tem um sentido teórico-prático, na medida em que combina conceitos técnicos e científicos com o gerenciamento de projetos empresariais.

As competências empresariais e o desenvolvimento gerencial contribuem significativamente para o êxito de novos negócios e para a evolução das micro e pequenas empresas, que sem dúvida ajudam a impulsionar a economia de Santa Catarina. A análise de práticas empresariais bem sucedidas pode auxiliar na melhoria do processo de gestão de um negócio e desta formar aumentar a competitividade das empresas de micro e pequeno porte, reduzindo o número de falências e perdas econômicas. As experiências de sucesso no território catarinense e o conhecimento científico nos mostram como é possível aliar práticas de gestão empresarial comprometidas no que diz respeito à responsabilidade socioambiental, com resultados econômico-financeiros positivos, fomentando o desenvolvimento de municípios, regiões e do estado como um todo.

## **2 EMPREENDEDORISMO: COMPONENTE VITAL DE UMA ECONOMIA DINÂMICA**

Empreendedorismo é o “processo de criar algo novo, assumindo os riscos e as recompensas” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 30). A atividade empreendedora é essencial para a vitalidade de uma economia, pois é fonte de renda, emprego e inovação. “Os empreendedores são os heróis populares da moderna vida empresarial. Eles fornecem empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 3). Iniciar um empreendimento é uma atividade de risco, mas é possível obter retornos financeiros. “Criar a própria empresa, transformar-se em empresário e, com isto, ser seu próprio empregador é desafio que leva à realização pessoal e profissional, além de, frequentemente, conduzir à atividade lucrativa” (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 11). Mas a ação empreendedora exige preparo e dedicação para que o sucesso seja alcançado. “O empreendedor está continuamente em busca de novos métodos, tecnologias e filosofias que tornem seu negócio mais sólido e competitivo nos mercados em que atua, e conseqüentemente, aumentando a probabilidade de sucesso” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 2).

Existem muitas definições para o conceito de empreendedor. De acordo com Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 27), empreendedor é “aquele que assume riscos e inicia algo novo”. Já para Cunha e Ferla (1997, p.3), “o empreendedor é alguém que define metas, busca informações e é obstinado”. Além da disposição ao risco, os empreendedores são responsáveis pela introdução de inovações no ambiente econômico. “Empreendedores são indivíduos, atuando de forma independente ou como parte de uma organização, que vêem uma oportunidade empreendedora e assumem os riscos para desenvolver uma inovação e tentar colocá-la em prática” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 373).

De uma forma geral, empreendedores são pessoas que dedicam seus recursos nos mais variados empreendimentos, que tem como resultado a geração de riquezas. “Os empreendedores inovam. A inovação é o instrumento específico do espírito empreendedor. É o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar riqueza” (DRUCKER, 2003, p. 25). Sobre inovação e espírito empreendedor, Boog (2004, p. 225), afirma que “o sucesso de um novo empreendimento depende

de ideias inovadoras que possam ser transformadas em negócios [...] e de empreendedores que queiram assumir essa oportunidade e esse risco”.

Numa economia de mercado, que é baseada na livre concorrência,

[...] a geração de negócios está diretamente ligada à prosperidade das nações, e a ação empreendedora é o processo dinâmico pelo qual se pode gerar mais riquezas. Essa prosperidade é obtida por pessoas que assumem riscos, em termos de patrimônio, tempo ou comprometimento. Tais pessoas são chamados empreendedores e podem ser encontradas em diversas situações (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 1).

Os pequenos empreendedores são responsáveis por grande parte dos empregos formais existentes no país e contribuem significativamente para o crescimento da economia brasileira. "As micro e pequenas empresas correspondem a mais de 99% dos 5,8 milhões de negócios formais existentes no Brasil e empregam 52,3% dos 24,9 milhões de trabalhadores com carteira assinada. Isso corresponde a 13,1 milhões de empregados" (CANAL EXECUTIVO, 2010). Esta importante questão econômica envolve a atividade empreendedora.

Com as mudanças tecnológicas e nos processos de trabalho que ocorrem nas grandes empresas, os micro e pequenos empreendimentos assumem papel significativo na geração de postos de trabalho. Além disso, por se concentrarem nos setores do comércio e serviços, tendem a apresentar indicadores positivos imediatos com mudanças progressivas no padrão de distribuição de renda do país (DIEESE, 2010).

Empreender significa a capacidade de transformar uma ideia em um negócio. O pequeno empresário deve ser capaz de identificar oportunidades de negócios e ter disposição para correr riscos. “Em qualquer momento, tais oportunidades potencialmente lucrativas existem no ambiente. Mas essas oportunidades devem ser reconhecidas e agarradas pelos indivíduos com habilidades e desejos suficientemente fortes para assegurar o sucesso” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 6). Todo o empreendimento apresenta um risco de sucesso ou fracasso, por isso a capacidade gerencial e a experiência no ramo empresarial são elementos que fazem a diferença para quem pretende montar o próprio negócio. “Uma das principais habilidades de um empreendedor é observar o ambiente e descobrir novas oportunidades de negócios. Esse talento é importante, porque um

negócio deve surgir para atender uma demanda existente” (RAMAL, 2006, p. 16).

O empreendedorismo desempenha um importante papel social e econômico. A ação empreendedora também promove a inclusão social e a distribuição de renda:

Esses indivíduos, capazes de criar e aproveitar oportunidades, melhorando processos produtivos ou até mesmo desenvolvendo inovações que geram riquezas e aumentam o bem-estar das pessoas, são fundamentais para o desenvolvimento da sociedade, promovendo nela maior mobilidade (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 3).

Os empreendedores são indivíduos especialmente motivados, com capacidade de criar, inovar e gerar riquezas. A motivação que impulsiona os empreendedores é a satisfação de uma necessidade pessoal de realização, criando novos produtos e serviços que tenham significado para eles e traga realização aos clientes de uma organização (BERTO, 2010). A partir do seu esforço e conhecimento, o empreendedor busca os recursos para transformar as oportunidades do mercado em lucro. “O empreendedor é motivado para alcançar o sucesso” (CUNHA; FERLA, 1997, p. 19). Assim, ele é um agente de mudanças capaz de promover o desenvolvimento econômico e social.

Os empreendedores são naturalmente agentes de mudanças, a esperança de futuro das organizações; estes são necessários não somente para iniciar novos empreendimentos, mas para dar sentido e existência às empresas. A função primordial desses catalisadores de valores é conceber visões de negócios e transformá-las em realidade de negócios (BERTO, 2010).

Seja na criação ou administração de um negócio já existente, são necessárias habilidades ao empreendedor. A figura do empreendedor de sucesso no ramo empresarial reúne características pessoais como a criatividade, iniciativa, persistência, liderança e visão de negócio. “Ainda que não exista um consenso para a exata definição de empreendedores, de forma geral, esses indivíduos são vistos como pessoas ativas, arrojadas, dispostas a colaborar” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 1). Os empreendedores são pessoas com capacidade de inovar, criar ou aproveitar oportunidades de negócio. O pequeno empresário ou empreendedor deve ter habilidade para “descobrir melhores oportunidades de negócios, assumir os riscos envolvidos no investimento de recursos financeiros e

humanos na empresa e conduzir os negócios, mesmo diante de adversidades e dificuldades impostas no dia-a-dia empresarial” (SEBRAE, 2010). Entre as virtudes do empreendedor, CUNHA e FERLA (1997, p.16) destacam também a visão de longo prazo, a energia, o comprometimento, a liderança, a obstinação e a capacidade de decisão.

O desenvolvimento de uma micro ou pequena empresa requer igualmente espírito empreendedor, ou seja, vontade de crescer e prosperar. “Para realizar a tarefa de um empreendimento, qualquer que seja ele, mais especialmente a condução de uma pequena empresa, por quase sempre contar com poucos recursos, o espírito que se exige seria o espírito de um líder, e não o de um seguidor” (FERNANDES, 2004, p. 22). Esta força está intimamente ligada ao perfil do empreendedor. A vontade de empreender e ter o próprio negócio requer também planejamento e dedicação. “Começar a operar um negócio próprio exige, tipicamente, muito trabalho, longas horas e muita energia emocional” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 9). Neste sentido, o planejamento é entendido como “determinação da direção a ser seguida para alcançar um resultado desejado” (LACOMBE; HEILBORN, 2008, p. 162).

As habilidades gerenciais e a capacidade empreendedora do gestor da empresa são fatores determinantes da sobrevivência e mortalidade das MPEs (Micro e Pequenas Empresas) na opinião dos próprios empresários (SEBRAE, 2010). Empreendedor com maior qualificação profissional e capacitação aumenta a competitividade da empresa. “Competência gerencial é o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que os gerentes desenvolvem para assegurar a competência empresarial” (BOOG, 2004, p. 13). Conhecimento a respeito do ramo de negócio e adoção de uma estratégia igualmente ajudam o pequeno empresário a enfrentar os desafios do mercado, seja na criação de um novo negócio ou na consolidação de uma empresa já existente.

Uma administração eficaz requer conhecimentos em finanças, tecnologia, marketing, recursos humanos, entre outros. Segundo Cunha e Ferla (1997, p. 73), para que um novo negócio dê certo é necessário conhecer o mercado. Estes conhecimentos não são características naturais do empreendedor, e sim adquiridos através da experiência pessoal:

Nenhum empreendedor nasce com o conhecimento e a experiência necessários para identificar e avaliar negócios. A criatividade é responsável pela grande diferença entre empresas comuns e empreendedoras. Ela é orientada pela observação incansável de outros negócios, associação de ideias, sucessos e fracassos. Diante dessas observações, o empreendedor desenvolve aptidões comparadas a um treinamento. Desse modo, é impossível abordar o empreendedor sem visualizá-lo como um gestor inovador (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 3).

Aplicar as melhores práticas de gestão nas micro e pequenas empresas aumenta consideravelmente a possibilidade de permanência no mercado e a melhoria do desempenho. Planejamento, gerenciamento e estratégia e podem determinar o sucesso ou fracasso das organizações. Estes itens são necessários à sustentação do negócio, tanto para sua manutenção como para sua consolidação.

### **3 SOBREVIVÊNCIA NO MERCADO COMPETITIVO: UM DESAFIO PARA AS MPEs**

O mercado, ou seja, o espaço em que a organização atua ofertando bens ou serviços, é um ambiente marcado pela crescente competitividade entre as empresas. “A competitividade [...] é definida como a capacidade da organização de formular e implantar estratégias que permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, nova posição sustentável no mercado” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 1). Em outros termos, “a competitividade está ligada à capacidade da empresa de atender continuamente aos desejos e expectativas dos clientes” (BOOG, 2004, p. 65).

Dentro deste ambiente de concorrência acirrada, as empresas buscam destacar-se e obter vantagem no processo de competição do mercado. Assim, vantagem competitiva pode ser entendida como “a capacitação de uma empresa de ter um desempenho melhor do que o de seus concorrentes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 17). O processo competitivo define os participantes que irão prosperar ou fracassar. “O mercado pode ser um verdadeiro disciplinador para aqueles que não fizeram sua lição de casa. Entretanto, para aqueles que conseguem identificar uma oportunidade significativa em um mundo de caos e confusão, as recompensas podem ser consideráveis” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 81). Assim, administrar um empreendimento representa um desafio

constante e aprimorar a gestão dos negócios torna-se uma questão de sobrevivência. “A possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 9). É fundamental conhecer bem o próprio ramo de atividade, além do produto ou serviço que será oferecido.

Por causa da dinâmica da evolução tecnológica e da rapidez da necessidade de informação para uma boa gestão empresarial, são necessárias ferramentas cuidadosamente planejadas e estruturadas, de modo a garantir o alinhamento das informações com os objetivos estratégicos da empresa (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 67).

Além disso, criatividade e inovação são essenciais para oferecer produtos e serviços que se destaquem em relação à concorrência. “A diferença entre os empreendimentos de sucesso e os medíocres está justamente na criatividade do empreendedor” (CUNHA; FERLA, 1997, p. 43). Para Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 59) “a inovação é o segredo do desenvolvimento econômico de uma empresa, de uma região ou do próprio país”. Os gestores e empreendedores que adotam a inovação como ferramenta estratégica de apoio ao negócio auxiliam no fortalecimento e consolidação dos empreendimentos, além do desenvolvimento da classe empresarial como um todo. “No cenário competitivo do século XXI, a sobrevivência e o sucesso da empresa agem cada vez mais como consequência da capacidade de uma empresa de encontrar novas oportunidades continuamente e produzir inovações rapidamente para alcançá-las” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 371).

Criatividade e inovação são características vitais para que um empreendimento não feche as portas logo nos primeiros anos de vida. “A empresa que não inova inevitavelmente envelhece e declina. E, em um período de rápida mudança como o presente, um período empreendedor, a queda será rápida” (DRUCKER, 2003, p. 208). Da mesma forma, Boog (2004, p. 223), sustenta que “o mercado pede inovação”. Produtos e serviços inovadores e com qualidade são demandados pelos clientes e exigem esforços por parte das empresas:

A qualidade do produto e a qualidade dos serviços são chaves para o sucesso e a sobrevivência no mundo competitivo de hoje. Os clientes esperam qualidade, e a empresa pode oferecer a seus clientes

apenas a qualidade que conseguiu obter através de seu processo operacional. A sobrevivência de longo prazo da pequena empresa depende, portanto, de um processo operacional que lhes permita satisfazer as demandas de qualidade de clientes, com eficiência nos custos (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 469).

As micro e pequenas empresas atuam em todos os setores do sistema econômico, porém diferem no que diz respeito a sua natureza e grau de competitividade. Ainda assim, são responsáveis pela geração de novas oportunidades de emprego em todo o país. Desta forma, elas contribuem para o desenvolvimento regional e também da economia nacional:

Como parte da comunidade empresarial, as pequenas empresas contribuem inquestionavelmente para o bem-estar econômico da nação. Elas produzem uma parte substancial do total de bens e serviços. Assim, sua contribuição econômica geral é similar àquela das grandes empresas. As pequenas empresas, entretanto, possuem algumas qualidades que as tornam mais do que versões em miniatura das grandes corporações. Elas oferecem contribuições excepcionais, na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 34).

Gestão de negócios significa a maneira de conduzir o dia a dia da empresa, como administrar os produtos e os serviços oferecidos pelo empreendimento. Gerenciar uma micro ou pequena empresa exige planejamento e envolve uma série de desafios. “O segredo para qualquer operação bem sucedida é o planejamento. O adágio de que falhar no planejamento significa fracassar é especialmente verdadeiro quando se trata de dirigir um negócio” (KISHEL; KISHEL, 1994, p. 1) Um planejamento empresarial bem estruturado pode significar sucesso nos negócios.

Dadas as rápidas mudanças que ocorrem no mercado e o aumento dos níveis de competição que toda empresa enfrenta, não se pode prosseguir cegamente, esperando que apenas o árduo trabalho seja o suficiente para proporcionar êxito. Para ser bem-sucedido, um negócio deve ter claramente definido os objetivos e possuir uma estratégia desenvolvida para alcançá-los. Em suma, é necessário um plano empresarial (KISHEL; KISHEL, 1994, p. 1)

Administração estratégica e gestão de qualidade são fatores chave para a atividade empresarial, mas não são únicos. O êxito empresarial está ligado igualmente a um nível de conhecimento mais avançado e as virtudes do empresário.

“É imperioso, para a boa condução do negócio, deter conhecimento das áreas de planejamento, organização empresarial, vendas e recursos humanos” (SEBRAE, 2010). Gerenciar a produção, as finanças e o marketing de uma organização requer um conhecimento amplo e diversificado, qualidades essenciais de um empresário/empreendedor de sucesso:

Ao ingressar no mercado, o novo empreendimento encontra-se em um campo de batalha: há uma competição de vários concorrentes pelos mesmos clientes potenciais. Para vencer a batalha - e este pode ser o principal critério de sucesso do novo negócio, algumas qualidades são requeridas do empreendedor e do empreendimento; embora elas possam ser analisadas em separado, na prática são interdependentes: as qualidades do empreendedor determinam as qualidades do empreendimento (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 265).

A gestão estratégica deve ser incorporada ao cotidiano da empresa, para que o empreendimento possa crescer e obter destaque no mercado onde atua. Falhas gerenciais na condução dos negócios são dificuldades comuns no segmento das MPEs. A organização e a gerência de um empreendimento de pequeno porte devem ser avaliadas de forma criteriosa e bem planejadas:

A estratégia de negócio está voltada para decisões que modelam a verdadeira natureza da pequena empresa. A estratégia de pequenas empresas pode apenas 'acontecer' ou pode resultar de uma reflexão cuidadosa sobre a missão da empresa. Esta é obviamente preferível quando se monta uma pequena empresa de sucesso ( LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 51).

Micro e pequenos empresários devem ser capazes de tomar decisões corretas, baseadas no planejamento e na organização. “O planejamento deve ser usado como ferramenta de gestão e de apoio à decisão” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 137). Estas decisões impactam diretamente na qualidade do gerenciamento, pois frequentemente o pequeno empresário/empreendedor acumula funções na empresa ou ele de fato a representa individualmente. Isto significa que o processo decisório é centralizado, e os resultados do negócio dependem fundamentalmente das ações do proprietário.

A aplicação de uma gestão estratégica no cotidiano da organização aumenta sua capacidade de resistir ao primeiro ano de vida e trilhar o caminho da prosperidade, que vai muito além da sobrevivência. “Uma estratégia é um conjunto

integrado e coordenado de compromissos e ações definido para explorar competências essenciais e obter vantagem competitiva” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4). Estabelecer uma estratégia significa definir um meio de alcançar os objetivos da empresa, com base nos recursos disponíveis. Para isto, é necessário avaliar o mercado, elaborar um orçamento e estabelecer um planejamento. “Um passo inicial importante para abrir qualquer negócio é a preparação de um plano de negócios” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 161). Sem um planejamento adequado, a probabilidade de um novo negócio prosperar é reduzida e os riscos tornam-se maiores:

Na maioria dos casos, existe uma tendência de novos empresários abrirem seus negócios sem fazer qualquer pesquisa anterior à abertura e implantação dos empreendimentos. Tal precipitação muitas vezes é a causa da mortalidade precoce dessas organizações que poderiam se transformar em empresas bem-sucedidas (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 12).

Os problemas enfrentados por empreendedores e pequenos empresários fazem com que um número expressivo de estabelecimentos de micro e pequeno porte tenham uma morte prematura. É um grande desafio manter os pequenos empreendimentos abertos e sustentáveis. “O fracasso não é incomum em muitos empreendimentos novos” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 586). Mas a preocupação com a sobrevivência no segmento das organizações de micro e pequeno porte não deve ser única. Além de sobreviver no mercado, é preciso prosperar. “A sobrevivência, por si só, a par de ter os seus méritos, não se caracteriza num êxito contundente. A estirpe lutadora do empresário brasileiro pode ir muito além disso, e produzir riqueza não só para si, sua família e comunidade, como também para o país” (FERNANDES, 2004, p. 22). Além de superar dificuldades, é preciso inovar, criar e aproveitar oportunidades. “Portanto, um esforço especial é exigido para que a empresa em atividade se torne empreendedora e inovadora” (DRUCKER, 2003, p. 208). Obter êxito nos negócios não significa apenas manter-se em atividade, mas também fazer o lucro crescer, gerar mais empregos e destacar-se no mercado.

São várias as causas que levam as MPEs ao fracasso, e grande parte destes erros cometidos pelos pequenos empresários ou empreendedores durante a fase inicial de sua empresa podem ser evitados. Por isso, o gerenciamento eficiente e a

capacitação contínua são itens indispensáveis para a obtenção do sucesso empresarial. “Para sobreviver em um ambiente competitivo, as organizações devem superar seus concorrentes, oferecendo, de forma sustentável, mais valor a seus clientes” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 141). Assim, a adoção de uma estratégia de gestão baseada na excelência reduz a mortalidade precoce das MPEs.

#### **4 MORTALIDADE DAS EMPRESAS: OS ERROS MAIS COMUNS**

Embora nos últimos anos tenha ocorrido uma melhora na taxa de sobrevivência das pequenas empresas brasileiras, o índice de fechamento dos empreendimentos antes de completar os dois primeiros anos de vida ainda é um problema preocupante. Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), a taxa de sobrevivência das MPEs catarinenses constituídas em 2005 foi de 75,9%, número inferior à média nacional que era de 78,0%. Ainda de acordo com a pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2010), 24,1% das novas empresas criadas em Santa Catarina no ano de 2005 não completaram dois anos de funcionamento. Esta taxa de extinção “ainda é muito alta, comparada à taxa média de 10% a 15% em economias mais desenvolvidas, como Inglaterra e Alemanha, por exemplo” (AGÊNCIA BRASIL, 2010).

O elevado índice de falência das pequenas e médias empresas demonstra a necessidade de aprimoramento na gestão dos negócios. “Muitos empresários não conseguem manter suas organizações funcionando e elas falecem. Outros mantêm seus empreendimentos sobrevivendo” (AZEVEDO, 1992, p. 5). De acordo com Sobral e Peci (2008, p. 23), “as principais razões apontadas para essa elevada mortalidade empresarial são falhas gerenciais”. Ainda assim, os problemas organizacionais mais freqüentes enfrentados pelos pequenos empreendedores e identificados diariamente nas pequenas e médias empresas podem ser corrigidos ou evitados. “Quanto maior o espírito empreendedor, maior é a capacidade de assumir riscos, mesmo que eles não possam ser calculados; é possível, portanto, gerenciá-los, o que implica competência gerencial” (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 277).

Entre os fatores mais comuns para o fracasso empresarial, Cher (1990, p. 21) aponta os seguintes itens: inexperiência no ramo de atividade, margem de lucro

insuficiente, alta carga tributária, mão de obra de baixa qualificação e a escassez de crédito e financiamento. “Embora os `fatores econômicos` sejam citados como a razão mais frequente para o fracasso, parece possível que a fraqueza gerencial seja a principal causa subjacente” ( LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 43). Muitos negócios são encerrados porque o empreendedor não tem visão estratégica nem capacitação gerencial:

As dificuldades enfrentadas pelos empreendedores são semelhantes em sua natureza, mas variam em intensidade, dependendo da maior ou menor experiência que possuam em atividades empresariais. A falta de experiência em gestão de empresas é exatamente um dos principais motivos de fracasso dos novos negócios, assim como outros pontos críticos que surgem no ambiente empresarial e não são superados (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 265).

Outras causas que contribuem para a mortalidade dos novos empreendimentos são a falta de conhecimento, o descontrole de gastos e a desorganização, ou seja, o gerenciamento de baixo padrão. “A qualidade do gerenciamento desempenha um papel importante na maioria dos fracassos das pequenas empresas” ( LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 42). A criação de um novo negócio e a sua evolução dependem fundamentalmente do preparo e nível de conhecimento do empresário. “A má iniciação empresarial pela falta de treinamento gerencial básico e pela ausência de um roteiro de minimização de erros foi, e é, o grande fator de mortalidade dos novos empreendimentos” (AZEVEDO, 1992, p. 1). Por isso, é imprescindível que o empreendedor domine técnicas de gestão adequadas. “É de se ressaltar que embora o empreendedor seja objetivo e muitas vezes inovador, sabe-se que as principais ferramentas de gestão não são conhecidas por ele. Ou seja, intuição nem sempre tem sido sinônimo de sucesso” (DE MORI, 1998, p. 11).

A falta de conhecimento de mercado, dos concorrentes, da clientela e dos produto/serviços ofertados podem dificultar o posicionamento do empreendimento no mercado e também resultar em desastre. Hisrich, Peters e Shepherd (2009, p. 481), definem conhecimento de mercado como “estar de posse de informações, tecnologia, know-how e competência para analisar um mercado e seus clientes”. O nível de experiência do empreendedor é apontado como um dos itens críticos para a permanência de uma micro ou pequena empresa no mercado. Hisrich, Peters e

Shepherd (2009, p. 241), sustentam que “em geral, a falta de experiência resultará em fracasso”. A inexperiência do pequeno empresário no ramo de atividade frequentemente resulta em fracasso empresarial:

Embora diversas causas ocasionem o fracasso comercial, a mais comum é a pouca experiência. Ou seja, os empreendedores mais experientes terão o conhecimento para desempenhar as funções de modo mais eficiente e executar as tarefas necessárias para o sucesso (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 59).

A falta de planejamento estratégico para administrar um negócio de forma lucrativa e sustentada também é uma das maiores causas da mortalidade precoce de empresas: “Qualquer atividade que seja iniciada sem preparação adequada tende a ser um insucesso ou uma casualidade. Isso ocorre especialmente com um processo complexo de iniciar um novo negócio” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 161). O planejamento é a principal ferramenta para obter resultados acima da média de sua área de atuação. “O planejamento é uma parte importante de qualquer operação empresarial. Sem um bom planejamento, é provável que o empreendedor pague um preço muito alto” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 239). No entanto, somente um planejamento bem feito não garante o sucesso empresarial.

O que leva tantas empresas à extinção, a despeito da vontade de alcançar sucesso de seus proprietários? O que faz com que outras tantas organizações apenas continuem sobrevivendo? Entre as causas desse insucesso, podemos citar a falta de habilidades administrativas, financeiras, mercadológicas ou tecnológicas dos empreendedores. O fracasso também pode estar ligado à instabilidade econômica, à falta de dinheiro no mercado, à escassez de recursos próprios e à saturação do mercado. Mas, além desses fatores, algumas características da personalidade do empreendedor parecem estar ligadas a seu sucesso ou fracasso (AZEVEDO, 1992, p. 5).

O planejamento e a forma de organização empresarial são as áreas que merecem maior atenção dos pequenos empresários durante os primeiros anos de atividade. É preciso destacar a “importância dos estudos e planejamento prévios que auxiliam na formatação do negócio, evitando os erros mais comuns que determinam o fracasso de uma iniciativa promissora” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 12). Uma gestão empresarial eficiente ajuda a reduzir os riscos envolvidos

na consolidação de um novo negócio. Além disso, o planejamento é “fundamental para que as organizações sejam capazes de responder com eficácia aos desafios ambientais e, assim, manterem uma trajetória rumo ao sucesso” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 131).

Uma organização financeira racional e eficiente proporciona maior facilidade para gerenciar os negócios. O planejamento financeiro é fundamental para a manutenção do negócio. “A experiência sugere que a falta de aptidão sem sistemas contábeis é um fator básico de insucesso entre pequenas empresas. Muitas pequenas empresas que se defrontam com problemas financeiros possuem registros contábeis inadequados”( LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 515). Dificuldades no gerenciamento e falta de planejamento no início das atividades da empresa estão entre os principais motivos do insucesso.

O aspecto relativo ao planejamento assume um papel preponderante na resolução das principais dificuldades enfrentadas pelas empresas, principalmente pela sua característica de prevenção de problemas. Isto é, todo o sistema (empresa) pressupõe uma capacidade gerencial para otimizá-lo. Uma empresa/organização administrada com uso de planejamento é especificamente apropriada para organizar mudanças estratégicas visando a sua permanência no mercado (DE MORI, 1998, p. 40).

O controle financeiro da empresa tem como objetivo otimizar a utilização dos recursos. Por isso, o planejamento financeiro é um importante item da administração estratégica. Além da correta administração dos recursos financeiros, o empreendedor deve ser capaz de identificar e solucionar problemas e tomar decisões de forma eficaz. “Decisões equivocadas de empreendedores costumam ser tão ou mais lesivas aos negócios do que turbulências financeiras – principalmente no caso de companhias de menor porte” (OPPERMANN, 2010).

Administrar significa fazer escolhas, por isso o acesso a informações completas sobre o negócio favorece a tomada de decisões corretas. A maioria dos problemas que levam ao fechamento de empresas se refere aos métodos de gestão e processos inadequados. “Em um mundo cada vez mais globalizado e competitivo, o sucesso ou o insucesso das organizações depende da qualidade de sua administração” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 4).

Competência no negócio e boa capacidade administrativa são questões de sobrevivência no mercado e contribuem significativamente para a sustentabilidade

das MPEs. Montar um negócio requer conhecimento, gerenciamento e planejamento:

O planejamento é função administrativa que determina antecipadamente o que se deve fazer e quais os objetivos a serem alcançados. É uma reação à mentalidade simplista de solução de problemas à medida que surgem. É uma técnica para absorver a incerteza e tornar mais consistente o desempenho da empresa (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 39).

Falta de capacitação e conhecimento de mercado são fatores que contribuem de forma significativa para a mortalidade de empresas. Por isso, a qualificação do empreendedor ajuda diminuir a taxa de mortalidade. A adoção de práticas de gestão adequadas ajuda no aumento da qualidade, da produtividade e da competitividade do empreendimento. “Tornar uma organização excelente é um desafio a ser vencido por todo dirigente que almeja o sucesso” (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 137). A excelência está na busca pela melhoria contínua nos produtos, serviços, processos e também na forma de conduzir o negócio.

O estabelecimento de uma gestão eficiente e profissional auxilia no ganho de competitividade e também numa maior participação de mercado, aumentando a probabilidade de sucesso no negócio. “Obtém-se competitividade estratégica quando uma empresa consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 4). Da mesma forma, a criatividade do empreendedor contribui para o sucesso na gestão de pequenas empresas. “Nos negócios, o empreendedor usa a criatividade como uma de suas armas” (CUNHA; FERLA, 1997, p. 27). A capacidade de inovar da micro e pequeno empresa é crucial para o desenvolvimento do negócio: “as empresas precisam encontrar formas novas e criativas de se posicionarem ante os clientes, os fornecedores e os funcionários” (BOOG, 2004, p. 227).

## **5 AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO ESTADO DE SANTA CATARINA**

As micro e pequenas empresas desempenham importante papel na criação de empregos e geração de renda em Santa Catarina, seja nos setores de indústria, comércio ou serviços. Segundo Cher (1990, p. 18), as empresas de pequeno porte apresentam uma “notável importância econômica e social”. Além disso, elas “têm

sido responsáveis por atenuar os momentos de crise de emprego, absorvendo, principalmente, a força de trabalho mais humilde e menos qualificada” (CHER, 1990, p. 20). A atividade empreendedora ajuda no crescimento econômico e na melhoria do bem-estar da população:

Evidências sugerem que o empreendedorismo é o motor econômico que impulsiona a economia de diversas nações no cenário global competitivo. Assim, o empreendedorismo e a inovação que ele gera são importantes para as empresas que competem na economia mundial e para os países que procuram estimular as condições econômicas com potencial para melhorar os padrões de vida da população (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 372).

Investir no empreendedorismo e nas MPEs significa ampliar a competitividade da economia do estado e também fortalecê-la como um todo. De acordo com Azevedo (1992, p. 1), as empresas de menor porte são "muitas vezes esquecidas pelos programas governamentais". O autor acrescenta que as MPEs contribuem decisivamente para o crescimento econômico e "representam mais de 90% do universo empresarial, oferecem um alto volume de empregos e têm fundamental contribuição para o produto social". Sem dúvida, as micro e pequenas empresas ajudam a promover o desenvolvimento sustentável e competitivo da economia catarinense.

As MPEs de SC empregam mais de 60% da mão-de-obra ativa no estado, representam 98% das empresas constituídas no Estado. Segundo dados da Secretaria de Estado da Fazenda existem mais de 95 mil micro empresas (ME), mais de 22 mil empresas de pequeno porte (EPP), 47 mil empresas normais. Sendo que esses dados englobam somente as empresas formais, que possuem nota fiscal, CNPJ e que pagam impostos. Os indicativos são que, para cada empresa formal, há uma informal. Ou seja, Santa Catarina conta com um universo de mais de 300 mil MPEs formais e informais (FAMPESC, 2010).

Os pequenos empreendimentos são responsáveis pela criação de riqueza, distribuição de renda e geração de novos postos de trabalho. Empresas de pequeno porte geram riquezas e dinamismo em todo o sistema econômico:

O papel do empreendedorismo no desenvolvimento econômico envolve mais do que apenas o aumento de produção e renda *per capita*; envolve iniciar e constituir mudanças na estrutura do negócio e da sociedade. Tais mudanças são acompanhadas pelo crescimento e

por maior produção, o que permite que mais riqueza seja dividida pelos vários participantes (HISRIC; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 36).

A adoção de uma gestão de excelência contribui para reduzir a possibilidade de fracasso do empreendimento e também ajuda a empresa a alcançar o sucesso no competitivo mundo dos negócios. “O bom gerenciamento é necessário para o sucesso de qualquer negócio” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 151). Para obter sucesso em sua atividade é preciso competência, ou seja, o pequeno empresário deve estar atento ao mercado e preocupar-se com a melhoria nos produtos e serviços. “Competência empresarial é o conjunto de qualidades e características que a empresa desenvolve e aperfeiçoa, para oferecer com continuidade bens e serviços que atendam às necessidades e encantem seus clientes e usuários” (BOOG, 2004, p. 13).

O pequeno empreendedor deve ser capaz de avaliar as oportunidades de mercado e também as ameaças ao negócio. Para isso, o planejamento é essencial. “Planejamento estratégico é o exercício de pensar o negócio, definir para que este existe, onde se quer chegar e como se chegará ao lugar que se deseja” (RAMAL, 2006, p. 20). Preparo e planejamento são fatores condicionantes que ajudam a reduzir a mortalidade das novas empresas. “Esta preparação vai desde o planejamento e a elaboração prévia de um projeto detalhado de criação de sua empresa, até a definição de estratégia competitiva capaz de fazer com que ela consiga consolidar-se no mercado” (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 305).

O desenvolvimento e a evolução de pequenos negócios dependem não apenas de um planejamento bem feito, mas de uma série de fatores:

Tanto os empresários de sucesso quanto os que fracassaram apontaram como áreas de conhecimento importantes no primeiro ano de atividades de uma empresa, em ordem de prioridade: a criatividade, a organização empresarial, as relações humanas e a habilidade de comunicação (CHER, 1990, p. 20).

A melhoria contínua do desempenho resulta na excelência, e esta reduz substancialmente a margem de risco, ou seja, a competência gerencial contribui para o sucesso do empreendimento. “A boa administração – capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa – baseia-se na atenção crítica do proprietário-gerente aos poucos fatores decisivos responsáveis pelo sucesso e sobrevivência da

empresa" (RESNIK, 1991, p. 3). Da mesma forma, a justificativa para o insucesso empresarial baseia-se principalmente na questão gerencial. "Os motivos do fracasso são quase a imagem reversa dos motivos de sucesso, ou seja, o empreendedor fracassa por deixar de utilizar aquelas características pessoais e instrumentos gerenciais que podem estar sob seu controle" (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 276).

A qualidade da gestão pode significar o sucesso ou o fracasso de um pequeno negócio. De acordo com Resnik (1991, p. 3), "a boa administração é responsável pelo sucesso da pequena empresa". O autor justifica sua tese, afirmando que

[...] o sucesso e o fracasso de uma pequena empresa não é um jogo estatístico. A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso. A má administração – e não a economia, a concorrência, a inconstância dos clientes ou o azar – é o fator que determina o fracasso (RESNIK, 1991, p. 3).

Para ser um empreendedor de sucesso e atingir a prosperidade no mundo dos negócios é preciso se destacar no mercado. Não basta atingir a excelência, é preciso sustentá-la de forma contínua. O gerenciamento da organização é um elemento chave para atingir este objetivo. O conhecimento necessário para uma administração eficaz envolve uma série de temas: Finanças, Contabilidade Empresarial, Planejamento Estratégico, Marketing, Economia. "A capacitação para a vida de um empresário é muito importante porque permite previamente refletir sobre os vários aspectos da criação de uma empresa e simular possíveis soluções para situações a serem vivenciadas no futuro, à frente da gestão do próprio negócio" (RAMAL, 2006, p. 26).

A incorporação de práticas de gestão eficientes é uma condição de permanência ou não no mercado, ou seja, a busca pela excelência administrativa, pela qualidade dos produtos e serviços ofertados e também pelo equilíbrio financeiro das empresas são pontos fundamentais para o desenvolvimento dos negócios. "O empreendedor da atualidade precisa ser ético nos negócios, preocupar-se com a qualidade, buscar e dominar informações, entender os anseios do cliente, preservar o meio ambiente e, para isto, é preciso capacitar-se" (SANTOS; PEREIRA, 1995, p. 13).

Empresários mais bem qualificados e com experiência são capazes de obter

melhores resultados. “O preparo adequado para assumir um empreendimento requer certa combinação de educação e experiência” (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 1998, p. 14). Sem conhecimento da área administrativa, financeira ou do próprio negócio da empresa a chance de obter sucesso no mercado é muito pequena. “A ideia de criar uma empresa precisa ser desenvolvida e avaliada cuidadosamente em todos os seus aspectos” (FARAH; CAVALCANTI; MARCONDES, 2008, p. 18). Quanto maior o conhecimento e o número de informações que o empresário disponha, maior será a probabilidade de sucesso e melhores serão as perspectivas de êxito. “As empresas mais bem-sucedidas tentam encontrar novas maneiras de satisfazer os clientes atuais e/ou atender às necessidades de novos clientes” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 99).

Abrir uma nova empresa e administrá-la requer uma série de conhecimentos e habilidades. É preciso planejar bem o empreendimento, pesquisar o mercado e definir a estratégia. “Assim, a estratégia se refere ao caminho que a organização segue para conseguir sobreviver. É uma busca deliberada por um plano de ação que permita desenvolver, e continuamente ajustar, uma vantagem competitiva da organização sobre seus concorrentes” (SOBRAL; PECL, 2008, p. 140). Antes de iniciar um empreendimento, são necessárias informações a respeito dos mais variados aspectos do negócio: “Antes de comprometer tempo e energia na preparação de um plano de negócio, o empreendedor deve fazer um rápido estudo de viabilidade do conceito do negócio para verificar se há possíveis obstáculos ao seu sucesso” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 224).

Para o empreendedor iniciante ou mesmo aquele que já detém alguma experiência em atividade empresarial, a capacitação ajuda a desenvolver o negócio. “Nenhum empreendedor nasce com os conhecimentos necessários para identificar e avaliar negócios. Este conhecimento só se adquire com a experiência” (CUNHA; FERLA, 1997, p. 42). Desta forma, para melhorar a qualidade empresarial catarinense, são necessários empreendedores mais qualificados e com maior experiência. “Um empreendedor precisa encontrar, avaliar e desenvolver uma oportunidade, superando as forças que resistem à criação de algo novo” (HISRICH; PETERS; SHEPHERD, 2009, p. 31). Com maior capacitação e conhecimento, o empreendedor torna-se mais competitivo e capaz de enfrentar os desafios do mercado.

Capacitar nossos empreendedores é uma tarefa imprescindível para que as micro e pequenas empresas catarinenses possam reverter o quadro de falecimento prematuro e projetar um futuro promissor. Ferramentas de gestão são salvaguarda para o ambiente empresarial atual que solicita empreendedores profissionais (DE MORI, 1998, p. 11).

A sobrevivência e consolidação das micro e pequenas empresas, assim como o empreendedorismo são fundamentais para o desenvolvimento econômico do estado. “Um dos principais motores da sociedade moderna é o empreendedor. É ele que, através dos seus negócios, gera riqueza e bem-estar. É ele que gera empregos” (CUNHA; FERLA, 1997, p. 3). Aperfeiçoar a gestão administrativa e financeira são itens importantes para o sucesso empresarial, mas são suficientes. Para permanecer no mercado e expandir o negócio é preciso inovar. A empresa de micro ou pequeno porte “precisa aprender como ser empreendedora e como inovar” (DRUCKER, 2003, p. 199). Através da inovação é possível tornar a empresa mais competitiva. “Inovação é a face que assegura a longevidade da empresa, é a capacidade de reinventar a empresa de tempos em tempos” (BOOG, 2004, p. 13). Destacando o papel das práticas inovadoras realizadas pelos pequenos empresários, Drucker (2003, p. 25), acrescenta que “a inovação é o instrumento específico dos empreendedores, o meio pelo qual eles exploram a mudança como uma oportunidade para um negócio diferente ou um serviço diferente”.

A introdução de uma inovação no mercado permite que a empresa obtenha destaque frente à concorrência. “A inovação é o principal resultado que as empresas buscam por meio do empreendedorismo e é geralmente a fonte do sucesso competitivo, especialmente em ambientes altamente competitivos e turbulentos” (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 373). Além do sucesso empresarial, as inovações são importantes para toda a economia, pois geram crescimento e diversificação. “A inovação e o espírito empreendedor são, portanto, necessários na sociedade tanto quanto na economia” (DRUCKER, 2003, p. 349).

Conhecimento, habilidade e competência são itens essenciais para o bom funcionamento de uma organização que tenha como objetivo consolidar seu posicionamento no mercado. As habilidades gerenciais “refletem a preparação do empresário e sua competência para conduzir o negócio” (SOBRAL; PECI, 2008, p. 22). O conhecimento de técnicas gerenciais e o foco na qualidade são estratégias

corretas que contribuem para a manutenção no mercado e o desenvolvimento de uma organização.

As condições de incerteza, instabilidade e imprevisibilidade atualmente requerem novas habilidades e novos papéis dos administradores. São enfatizados o domínio do conhecimento, das possibilidades individuais e da capacidade de entender a organização como um todo e suas interfaces com o meio (ANDRADE; AMBONI, 2011, p. 1).

As empresas de menor porte são um componente vital na economia catarinense, por isso a necessidade de fomentar o seu progresso. Os pequenos empreendimentos são responsáveis pelo sustento de milhares de famílias, gerando emprego e renda e resultando em prosperidade econômica. Por isso, é necessário criar incentivos aos “pequenos empreendedores, pois a pequena empresa hoje é que faz a grandeza da Economia” (RAMAL, 2006, p. 2). Assim, as MPEs são fundamentais para o desenvolvimento econômico e social do estado.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Uma grande parcela dos empreendimentos não permanece em atividade ao final dos primeiros dois anos de funcionamento. De fato, o começo de um negócio não é fácil, é um processo repleto de obstáculos que exigem capacidade administrativa e foco do empreendedor. É preciso que o pequeno empresário adote um padrão de excelência nos processos e mantenha o foco em estratégias organizacionais para evitar a morte prematura do seu empreendimento.

Além da excelência na gestão do setor empresarial, devem ser reforçadas as políticas públicas de apoio aos micro e pequenos negócios, dada sua importância econômica e social. Aumentar a competitividade dos pequenos negócios significa fomentar o crescimento do estado de Santa Catarina.

As pesquisas sobre as causas de sobrevivência/mortalidade dos pequenos negócios mostram que é possível melhorar os índices de sobrevivência dos empreendimentos de micro e pequeno porte através da correta administração dos recursos. As falhas gerenciais e a falta de planejamento são itens críticos de um negócio, e influenciam diretamente no seu sucesso ou fracasso.

Ainda há muito por se fazer para elevar a taxa de sobrevivência dos empreendimentos de pequeno porte. Mas é necessário ir além da simples permanência no mercado: as empresas devem crescer e prosperar, de forma a gerar mais empregos e renda para o estado. A maior qualidade empresarial fortalece as empresas de pequeno porte, aumentando sua competitividade e diminuindo o risco de um encerramento precoce. Empresários mais capacitados e que se preocupam com o planejamento do negócio tem maiores chances de obter êxito num empreendimento, seja qual for sua atividade econômica.

O empresário do segmento de MPEs deve tomar as decisões estratégicas no seu negócio. A busca pela excelência na gestão de produtos e processos no segmento dos micro e pequenos empreendimentos conduz a melhoria na competitividade. Estimular as práticas empreendedoras e a inovação proporciona um melhor posicionamento competitivo para os negócios de pequeno porte e o desenvolvimento econômico do estado.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL, Heloísa Helena. **Sobrevivência da pequena empresa melhora, mas taxa de extinção ainda é alta.** Disponível em:

<<http://www.empreendedor.com.br/noticias/sobrevivencia-da-pequena-empresa-melhora-mas-taxa-de-extincao-ainda-e-alta>>. Acesso em: 23 agosto 2010.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes de; AMBONI, Nério. **Fundamentos de administração:** para cursos de gestão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

AZEVEDO, João Humberto de. **Como iniciar uma empresa de sucesso.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992.

BERTO, Heloísa Helena. **Ser ou só ser empreendedor?** Disponível em: <<http://www.empreendedor.com.br/content/ser-ou-so-ser-empreendedor>>. Acesso em: 21 agosto 2010.

BOOG, Gustavo G. **O desafio da competência:** como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro. São Paulo: Best Seller, 2004.

CANAL EXECUTIVO. **Micro e pequenas empresas empregam mais da metade dos trabalhadores formais.** Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/canalexecutivo/notas101/3108201022.htm>>. Acesso em: 21 agosto 2010.

CHER, Rogerio. **A gerência das pequenas e médias empresas:** o que saber para administrá-las. São Paulo: Maltese, 1991.

CUNHA, Cristiano José Castro de Almeida; FERLA, Luiz Alberto. **Iniciando seu próprio negócio.** Florianópolis: Instituto de Estudos Avançados, 1997.

DE MORI, Flávio. **Administrando pequenos negócios .** Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICA E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa.** Disponível em: <[http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae\\_completo2009.pdf](http://www.dieese.org.br/anu/Sebrae_completo2009.pdf)>. Acesso em: 23 agosto 2010.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor:** prática e princípios. São Paulo: Cengage Learning, 2003.

HISRICH, Robert D.; PETERS, Michael P.; SHEPHERD, Dean A. **Empreendedorismo.** 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico:** criação e gestão de pequenas empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

FEDERAÇÃO DAS ASSOCIAÇÕES DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA. **Dados das MPEs Catarinenses**. Disponível em: <<http://www.fampesc.org.br/?sess=mpes>>. Acesso em: 22 agosto 2010.

FERNANDES, Joel Soares. **Sua pequena empresa muito além da sobrevivência**. Florianópolis: Hábitus, 2004.

HITT, Michael A; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: princípios e tendências**. 2.ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

LONGENECKER, Justin Gooderl; MOORE, Carlos W; PETTY, William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KISHEL, Gregory F; KISHEL, Patrícia Gunter. **Como iniciar, dirigir e manter um negócio**. Rio de Janeiro: Infobook, 1994.

OPPERMANN, Álvaro. **Os erros que matam empresas**. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,,EMI113210-16366,00-OS+ERROS+QUE+MATAM+EMPRESAS.html>>. Acesso em: 23 agosto 2010.

PREVIDELLI, José de Jesus; MEURER, Vilma. **Gestão da micro, pequena e média empresa no Brasil: uma abordagem multidimensional**. Maringá: Unicorpore, 2005.

RAMAL, Silvina. **Como transformar seu talento em um negócio de sucesso: gestão de negócio para pequenos empreendimentos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

RESNIK, Paul; SANTOS, Maria Cláudia Oliveira. **A bíblia da pequena empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem-sucedido**. São Paulo: Makron Books, 1991.

SANTOS, Sílvio Aparecido dos; PEREIRA, Heitor José Pereira. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor**. Brasília, DF: Sebrae, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil 2003–2005**. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 21 agosto 2010.

SOBRAL, Filipe; PECL, Alketa. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.