



UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CERRO LARGO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

ELENARA LIANE THUM

**VIVÊNCIAS DE SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL NO MUNICÍPIO DE
CERRO LARGO – RIO GRANDE DO SUL (RS)**

Cerro Largo

2014

ELENARA LIANE THUM

**VIVÊNCIAS DE SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL NO MUNICÍPIO DE
CERRO LARGO – RIO GRANDE DO SUL (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
como requisito para a obtenção do título de
Bacharel em Administração da Universidade
Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof^ª. Dr^ª. Dionéia Dalcin

Cerro Largo

2014

Thum, Elenara Liane

Vivências de sucesso e insucesso empresarial no município de Cerro Largo - Rio Grande do Sul (RS): / Elenara Liane Thum. -- 2014.

70 f.:il.

Orientadora: Dr^a. Dionéia Dalcin.

Trabalho de conclusão de curso (graduação) - Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de Administração, Cerro Largo, RS, 2014.

1. Sucesso Empresarial . 2. Insucesso Empresarial.
I. Dalcin, Dr^a. Dionéia, orient. II. Universidade Federal da Fronteira Sul. III. Título.

ELENARA LIANE THUM

**VIVÊNCIAS DE SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL NO MUNICÍPIO DE
CERRO LARGO – RIO GRANDE DO SUL (RS)**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação apresentado como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Dionéia Dalcin

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi defendido e aprovado pela banca em:

____/____/____.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Prof^a. Dr^a. Dionéia Dalcin - UFFS

Prof^a Dr^a. Monize Sâmara Visentini - UFFS

Prof. Me. Rodrigo Prante Dill - UFFS

AGRADECIMENTOS

Muitos foram os que contribuíram, direta ou indiretamente, para que esse momento especial se concretizasse em minha vida.

Primeiramente, agradeço a Deus por ter me proporcionado saúde e força para que eu chegasse até aqui.

À professora orientadora do trabalho, Dr^a. Dionéia Dalcin, pelo apoio, confiança e dedicação, que sempre estava disposta a ajudar-me no que necessitava e nunca mediu esforços para isto. Agradeço suas críticas e sugestões, que auxiliaram no meu desenvolvimento. Muito Obrigada, Dionéia!

À Universidade Federal da Fronteira Sul pela oportunidade oferecida.

Aos professores do curso de Administração, pelos ensinamentos, conselhos e apoios dados ao longo da graduação. Lembrar-me-ei de todos vocês!

Ao meu namorado Rafael e aos meus pais Silma e Artêmio Thum pelo amor e carinho e por estarem sempre do meu lado me incentivando e acompanhando. Sou muito grata, pois sem vocês não teria chegado até aqui. Amo vocês incondicionalmente!

Aos meus irmãos e sobrinhos pelo apoio e carinho dado durante a graduação. Também os amo incondicionalmente!

A todos os colegas, pela amizade e cumplicidade construída ao longo da graduação. Em especial aos colegas Fabiana e Marcelo pelo companheirismo e que sempre estavam dispostos a ajudar-me. Serei eternamente grato a vocês!

A todos os entrevistados, que contribuíram para que o meu trabalho se concretizasse.

RESUMO

Com o aumento da concorrência entre empresas e o nível de exigência dos consumidores, manter-se no mercado tornou-se cada vez mais difícil. Para que as empresas obtenham sucesso é necessário que tenham um amplo conhecimento do mercado, domínio de ferramentas administrativas, características e habilidades empreendedoras. Estudos do Sebrae revelam que existe, no Brasil, elevado número de mortalidade de empresas, principalmente de micro e pequenas empresas. Por outro lado, percebe-se que, mesmo com o aumento de estudos em fracasso empresarial, ainda há carência de estudos na região noroeste de pesquisas sobre o tema. Em função disto, o presente trabalho tem como objetivo analisar fatores de sucesso e insucesso empresarial de micro e pequenas empresas do município de Cerro Largo – RS. Para atingir este objetivo, foram analisadas 10 empresas: cinco que fracassaram e cinco que permanecem no mercado. Entrevistou-se os tomadores de decisão das mesmas com questões baseadas nos fatores do empreendedorismo e ferramentas administrativas. Os dados coletados permitiram fazer uma análise das características do tomador de decisão, da sua empresa e das ferramentas administrativas por ele adotadas. Ao concluir a pesquisa, percebeu-se que os principais fatores de sucesso e insucesso foram: a formação dos tomadores de decisão, o tempo de existência das empresas no mercado, a pesquisa mercadológica, realização de propagandas e o perfil empreendedor. Além disso, percebeu-se que os tomadores de decisão das empresas de insucesso, ao serem questionados sobre os motivos que levaram ao fechamento do empreendimento, não reconhecem suas próprias falhas empreendedoras, encontrando motivos externos à organização.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Micro e Pequenas Empresas. Fatores Administrativos.

ABSTRACT

With the increasing competition between companies and the level of consumer demand, remaining in the market has become increasingly difficult. For companies to achieve success they must have a broad knowledge of the market area, control of administrative tools, features and entrepreneurial skills. Sebrae studies reveal that there is, in Brazil, a high number of closing businesses, especially micro and small enterprises. On the other hand, it is seen that even with the increase of studies on business failure, there is still lack of research on the topic. Because of this, the present study aims to analyze the factors of success and business failure of micro and small enterprises in the city of Cerro Largo - RS. With this purpose, a sample of ten companies was analyzed: Among them, five failed and five remain in the market. Decision takers were interviewed about the same issues based on the factors of entrepreneurship and administrative tools. The collected data made it possible to analyze the characteristics of the decision taker, their company and administrative tools adopted by them. By completing the survey, it was noticed that the main factors of success and failure were: the education level of decision takers, the time of the companies in the market, market research, advertising and conducting the entrepreneurial profile. Furthermore, it was noticed that the decision takers of unsuccessful companies, when questioned about the reasons that led to the closure of the project, do not recognize their own entrepreneurial failures, finding external reasons to the organization.

Keywords: Entrepreneurship. Micro and Small Enterprises. Administrative factors.

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor a partir da Idade Média.....	17
Quadro 02 - Motivos de sucesso e insucesso empresarial.....	25
Quadro 03 - Identificação do tomador de decisão e da empresa: casos de sucesso	33
Quadro 04 - Identificação do tomador de decisão e da empresa: casos de insucesso	41
Quadro 05 – Frequência de opções e média para cada fator /casos de sucesso	46
Quadro 06 - Frequência de opções e média para cada fator /casos de insucesso	47
Quadro 07 - Frequência de opções e média para cada característica /casos de sucesso.....	50
Quadro 08 - Frequência de opções e média para cada característica /casos de insucesso	50

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 01- Comparativo das médias do nº de tomadores de decisão por nota atribuída para os fatores do empreendedorismo.....	48
Gráfico 02 - Comparativo entre as médias do nº de tomadores de decisão por nota atribuída para as características empreendedoras	51
Gráfico 03 - Média do perfil empreendedor para ambos os casos	54

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	OBJETIVOS	12
1.1.1	Geral	12
1.1.2	Específicos	12
1.3	JUSTIFICATIVA	13
2	CARACTERIZAÇÃO DO MUNÍCIPIO	15
3	REFERENCIAL TEÓRICO	17
3.1	EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO	17
3.2	FATORES E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO	19
3.3	EMPREENDEDOR POR NECESSIDADE OU OPORTUNIDADE?.....	21
3.4	SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL.....	22
4	METODOLOGIA	27
4.1	DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
4.2	DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO	27
4.3	DEFINIÇÃO DA AMOSTRA	28
4.4	INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	28
4.5	PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS	30
5	RESULTADOS E DISCUSSÕES	32
5.1	IDENTIFICAÇÃO DO TOMADOR DE DECISÃO, DA EMPRESA E SUAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS	32
5.1.1	Casos de sucesso empresarial	32
5.1.2	Casos de insucesso empresarial	39
5.2	FATORES DO EMPREENDEDORISMO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E PERFIL EMPREENDEDOR PARA OS CASOS DE SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL.....	46
5.2.1	Fatores do empreendedorismo para casos de sucesso e insucesso empresarial	46
5.2.2	Características e perfil empreendedor para os casos de sucesso e insucesso empresarial	49
6	CONCLUSÃO	55
	REFERÊNCIAS	57
	APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para coleta de dados das empresas de sucesso ...	63

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para coleta de dados das empresas de insucesso.....	66
APÊNDICE C – Carta de apresentação para as empresas	69

1 INTRODUÇÃO

A velocidade das transformações econômicas, tecnológicas e sociais afetam diretamente as empresas, o que exige delas um nível de competitividade maior, pois algumas fracassam, outras conseguem sobreviver num mercado cada vez mais competitivo (MINELLO, 2010). Ainda segundo Minello (2010), o sucesso ou fracasso empresarial está nas mãos das pessoas que dirigem a empresa e depende muito de como estas percebem as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional.

Conforme Greatti (2004), o desenvolvimento e sucesso das organizações dependem muito das habilidades e das características individuais dos empreendedores. Estes possuem alto nível de energia e alto grau de perseverança e imaginação, criatividade e sabem arriscar e correr riscos calculados. Além disso, Robb (2000 apud Minello, 2010) considera que, para uma empresa se desenvolver em um ambiente cada vez mais turbulento e competitivo, é necessário que o empreendedor coloque em prática alguns pressupostos, como liderança, gestão, crescimento e sobrevivência dos negócios.

Um executivo eficaz vê a mudança como uma oportunidade, e não como problema. Não que não seja necessário lidar com os problemas, “varrê-los para baixo do tapete não é a saída” (DRUCKER, 2004, p.06). Solucionar problemas não gera resultados, mas tratando as mudanças como oportunidade, consegue-se alcançar bons resultados.

No entanto, nem todos são empreendedores ou executivos são capazes de ver as mudanças como oportunidade. Na maioria das vezes, quando os tomadores de decisão não conseguem identificar oportunidades, acabam levando suas organizações ao fracasso. O Brasil é um país que, a cada dez empresas formalizadas, apenas sete sobrevivem após dois anos de atividade (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, SEBRAE, 2013). Neste contexto, o tema a ser estudado neste trabalho é o sucesso e insucesso empresarial de organizações da cidade de Cerro Largo – RS.

De acordo com a relação de empresas por atividade, fornecida pela Secretaria de Indústria e Comércio da Prefeitura Municipal de Cerro Largo (PREFEITURA MUNICIPAL, 2013), existem, até o momento, aproximadamente, 410 (quatrocentos e dez) empresas que trabalham na atividade comercial (classificação esta utilizada pela mesma). Essa atividade envolve bares, restaurantes, lanchonetes, supermercados, agropecuárias, atacados, lojas de vestuário e calçados, entre outros. Dessas 410 (quatrocentos e dez), 158 (cento e cinquenta e oito) são microempresas (ME), 21 (vinte e uma) são empresas de pequeno porte (EPP), e 131

(cento e trinta e uma) são microempreendedores individuais (MEI) e as demais não foram especificadas quanto ao tipo de empreendimento. Estes dados evidenciam que o município possui predominância de micro e pequenas empresas.

A relação de empresas que saíram do mercado, informada pelo Ministério da Fazenda da Prefeitura do Município (2013), indica que 124 (cento e vinte e quatro) realizaram baixa no sistema de atividade comercial nos últimos cinco anos, ou seja, do ano 2009 ao de 2013. Destas empresas, 11 (onze) são MEI, 50 (cinquenta) são ME, 6 (seis) são EPP, e as demais não são especificadas quanto ao tipo de empreendimento.

Como há predominância de MPEs (Micro e pequenas empresas), as mesmas trazem benefícios para o município em que residem, inclusive para a região em estudo. Segundo André (2010), as micro e pequenas empresas trazem inúmeros benefícios para os municípios. Os pequenos negócios são os principais geradores de empregos, promovem o crescimento e a inclusão social, o município deixa de depender de grandes empresas, há uma maior geração de investimentos e inovação e uma maior retenção de riqueza dentro do município.

Nesta perspectiva, coloca-se como problema de pesquisa: “Por que micro e pequenas empresas de Cerro Largo – RS inserem-se no mercado e permanecem ou não nele”?

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

O presente estudo tem como objetivo geral analisar fatores de sucesso e insucesso empresarial de micro e pequenas empresas da cidade de Cerro Largo – RS.

1.1.2 Específicos

Com o intuito de alcançar o objetivo geral da pesquisa, foram criados objetivos específicos:

- 1) Caracterizar as organizações estudadas do município de Cerro Largo – RS;
- 2) Caracterizar o gestor das empresas investigadas da cidade de Cerro Largo – RS;
- 3) Identificar ferramentas administrativas adotadas pelas empresas estudadas;

4) Identificar fatores e características ou não do empreendedorismo adotados pelos tomadores de decisão das organizações estudadas.

1.3 JUSTIFICATIVA

Segundo Lenzi e Santiago (2010) o Brasil é um país com elevado índice de mortalidade empresarial, causada por falta de preparo e de uma consciência voltada para a busca de resultados positivos. Os índices de mortalidade chegam a 60% no país, alertando para a ideia de que as ações dos empreendedores estão desordenadas e dissociadas da realidade.

Segundo dados do Sebrae (2011), a cada ano são criados 1,2 milhões de empreendimentos formais no Brasil. Desse total, 99% são micro e pequenas empresas, que são responsáveis por um grande número de carteiras assinadas no Brasil, representando dois terços do total das ocupações existentes no setor privado da economia.

Os dados do Sebrae (2011, 2013) evidenciam que as taxas de sobrevivência de empresas brasileiras estão aumentando, pois seus estudos mostram que a cada 100 (cem) empreendimentos criados, 73 (setenta e três) sobrevivem aos dois primeiros anos de atividade. No estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2005, houve natalidade de 413 (quatrocentos e treze) micro e pequenas empresas, dentre as quais 93 (noventa e três) não sobreviveram (SEBRAE, 2005). Então, ainda há muito que se fazer para melhorar os índices de sobrevivência dos micro e pequenos empreendimentos (SEBRAE, 2011).

Estudos na área de empreendedorismo aumentaram significativamente nos últimos anos (FLECK, 2009). Porém, estudos com foco no sucesso empresarial têm sido predominantes, assim, estudos sobre insucesso têm sido limitados. (ZACHARIS; MEYER; DECASTRO, 1999 apud MINELLO *et al.*, 2011; MACHADO; ESPINHA, 2005). Isso porque estudar casos de insucesso empresarial não é um trabalho simples, pois conversar com o empresário que fracassou torna-se muito difícil a partir do momento que o mesmo possui certa frustração, vergonha e predisposição em falar sobre o assunto (FLECK, 2009). Por outro lado, percebe-se que a temática sobre insucesso empresarial vem despertando o interesse dos pesquisadores (GEM, 2010).

Nesse sentido, a justificativa para a pesquisa é de que existem poucos estudos na literatura relacionados a casos de sucesso e insucesso empresarial, pois estudar casos de insucesso empresarial não é tão simples (WEGNER; PADULA, 2009; MINELLO, 2010;

FLECK, 2009). A maioria dos empreendedores que fracassam leva consigo uma carga emocional forte e possuem medo e desconforto de que seus casos de insucesso sejam analisados com profundidade (FLECK, 2009).

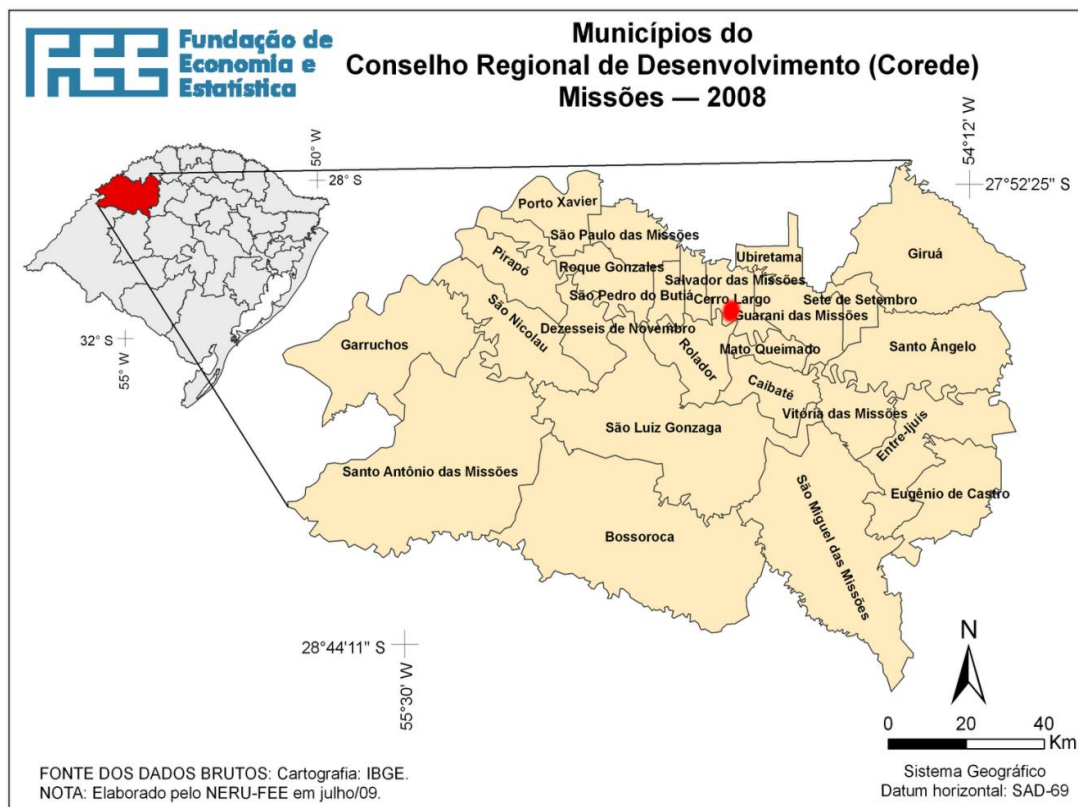
Os estudos de casos de sucesso e insucesso concentram-se em micro e pequenas empresas, pois uma de suas características são as altas taxas de natalidade e mortalidade (IBGE, 2003). Dados do BNDES (2001) confirmam esses dados, revelando que a taxa, em 1999, de mortalidade de micro e pequenas empresas de um até dois anos foi de 13% e 7%, respectivamente, enquanto que a taxa para grandes empresas foi de apenas 4,3%.

Justifica-se a escolha do município de Cerro Largo – RS pelo fato de possuir carência de pesquisas na área de sucesso e insucesso na região noroeste e pela sua predominância em micro e pequenas empresas. Outro fator justificativo é de que a autora possui interesse em conhecer o município, principalmente no que se refere aos fatores administrativos e do empreendedorismo que levam ao sucesso ou insucesso empresarial. Estuda-se apenas o município de Cerro Largo, pois há limitação de tempo para a realização da pesquisa.

2 CARACTERIZAÇÃO DO MUNICÍPIO

Cerro Largo está situado na região das Missões, Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, conforme a Figura 01, referente ao Corede Missões, do qual o município faz parte. Inicialmente, fundado como Colônia Serro Azul em 1902 e como origem o município de São Luiz Gonzaga, o município emancipou-se em 1955. Atualmente, Cerro Largo possui uma economia muito vibrante na agricultura, indústria e comércio em pleno desenvolvimento, além de grandes investimentos na educação, esporte, turismo impulsionado pelo trabalho e dedicação do seu povo (PREFEITURA MUNICIPAL DE CERRO LARGO, 2013).

Figura 01 - Região das Missões e seus municípios, com destaque para Cerro Largo.



Fonte: Adaptado de FEE/RS (2012).

Dados do ano de 2011 revelam que o município conta com área de 177,7 Km², possui população de, aproximadamente, 13.323 habitantes, densidade demográfica de 75,0 hab/Km², com uma expectativa de vida ao nascer de 72, 94 anos (FEE, 2012). Seu Índice de Desenvolvimento Humano é de 0,764 que, pela faixa do IDHM é considerado alto, ocupando, assim o 48º lugar no ranking do estado do Rio Grande do Sul (ATLAS BRASIL, 2013).

A taxa de analfabetismo da população de 18 anos ou mais do município diminuiu 2,94% nas últimas duas décadas. Em 2010, a taxa de analfabetismo da população de 25 anos ou mais era de apenas 5,4 %. Entre 2000 e 2010 a dimensão que mais cresceu em termos absolutos foi a Educação (com crescimento de 0,156), seguida por Renda e Longevidade. O Produto Interno Bruto (PIB) do município, em 2010, era de R\$ 327.198,00 e o PIB per capita, de R\$ 24.622,00 (ATLAS BRASIL, 2013).

3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será apresentada a sustentação teórica do presente estudo. Inicialmente é abordada a evolução do conceito de empreendedorismo, seguido dos fatores do empreendedorismo, dos conceitos de empreendedorismo por necessidade e de oportunidade e, por fim, do sucesso e insucesso empresarial.

3.1 EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

A definição do conceito de empreendedorismo evoluiu com o passar dos anos. Desde a Idade Média, quando se originou o conceito, sua concepção foi sendo aprimorada (MINELLO, 2010; MENDES, 2009), como demonstra o Quadro 01.

Quadro 01 - Desenvolvimento da teoria do empreendedorismo e do termo empreendedor a partir da Idade Média

Período	Autor	Conceito
Idade Média	Desconhecido	Participante e pessoa encarregada de projetos de produção em grande escala
Século XVII	Desconhecido	Pessoas que assumiam riscos de lucro (ou prejuízo) em um contrato de valor fixo ao governo
1725	Richard Cantilon	Pessoa que assume riscos é diferente da que fornece capital
1803	Jean Baptiste Say	Lucros do empreendedor separados dos lucros do capital
1876	Francis Walker	Distinguir entre os que forneciam fundos e recebiam juros e aqueles que obtinham lucro com habilidades administrativas
1934	Joseph Schumpeter	O empreendedor é um inovador e desenvolve tecnologia que ainda não foi testada
1961	David McClelland	O empreendedor é alguém dinâmico que corre riscos moderados
1964	Peter Drucker	O empreendedor maximiza oportunidades
1975	Albert Shapero	O empreendedor toma iniciativa, organiza alguns mecanismos sociais e econômicos e aceita os riscos do fracasso.
1980	Karl Vesper	O empreendedor é visto de modo diferente por economistas, psicólogos, negociantes e políticos.
1983	Gifford Pinchot	O intraempreendedor é um empreendedor que atua dentro de uma organização já estabelecida.

1985	Robert Hisrich	O empreendedorismo é o processo de criar algo diferente e com valor, dedicando tempo e os esforços necessários, assumindo riscos financeiros, psicológicos e sociais correspondentes e recebendo as consequentes recompensas de satisfação econômica e pessoal.
2001	José Carlos Assis Dornellas	O empreendedor é aquele que faz as coisas acontecerem se antecipa aos fatos e tem uma visão futura da organização.
2007	Jerônimo Mendes	É o indivíduo criativo capaz de transformar um simples obstáculo em oportunidades de negócios.

Fonte: Mendes (2009).

No período da Idade Média, o empreendedor era definido como uma pessoa que realizava uma determinada tarefa (MENDES, 2009) e não assumia riscos excessivos, apenas gerenciava projetos (DORNELLAS, 2012). Mais tarde, passou a ser visto como uma pessoa corajosa, pouco honesta e pronta para assumir riscos financeiros (MENDES, 2009). No século XVII, houve os primeiros conceitos de empreendedor que assume riscos. Nesta época o empreendedor estabelecia um contrato com o governo para realizar determinado serviço e qualquer lucro ou prejuízo era exclusivo do empreendedor. Richard Cantillon soube diferenciar o empreendedor (que assumia riscos) do capitalista (que fornecia capital) (DORNELLAS, 2012). No século XVIII, o capitalista e o empreendedor foram, finalmente, diferenciados. Esse fato se dá, principalmente, pelo início da industrialização (DORNELLAS, 2012). Nos séculos XIX e XX os empreendedores passaram a ser confundidos com gerentes ou administradores, sendo analisados somente pelo ponto de vista econômico (DORNELLAS, 2012). Atualmente, o empreendedor é a pessoa capaz de transformar as mudanças, os obstáculos em oportunidades para seu negócio.

Indiferente aos conceitos, o empreendedor é o ser ousado, sujeito a erros e acertos, alegrias e tristezas, críticas e elogios, comparações, decepções, inveja e perseguição, quer na vida pessoal, quer na vida profissional. Não importa o quanto tenha conseguido amearhar em determinado período de tempo, mas é o ser criativo dinâmico, perspicaz, otimista em todos os sentidos, cujo projeto de vida não tem como dar errado (MENDES, 2009, p. 05).

Em um pequeno período de tempo, o mundo passou por transformações, revolucionando o estilo de vida das pessoas. Essas pessoas sempre buscam algo inédito, com uma nova visão de utilizar as coisas existentes. Essas pessoas são visionárias, são diferenciadas, são apaixonadas pelo que fazem e não se contentam em ser iguais às outras pessoas. Elas querem fazer a diferença, fazer acontecer para deixar um legado. Essas são pessoas chamadas de empreendedoras (DORNELLAS, 2012).

Vive-se a era do empreendedorismo, pois são empreendedores que estão criando empregos, eliminando barreiras comerciais e culturais, quebrando paradigmas e gerando riqueza para a sociedade. O contexto atual é propício para o surgimento de um número cada vez maior de empreendedores, pois o estímulo que está se dando no momento é muito grande. Escolas, universidades e outros órgãos, como o Sebrae, estão ofertando cursos de capacitação de empreendedorismo (DORNELAS, 2012).

3.2 FATORES E CARACTERÍSTICAS DO EMPREENDEDORISMO

Dornelas (2008) afirma que o empreendedor, para ter suas características, necessita de algumas habilidades, não considerando qualquer administrador como empreendedor. Suas habilidades podem ser classificadas em três áreas: técnicas, gerenciais e características pessoais.

As habilidades técnicas envolvem saber escrever, saber ouvir as pessoas e captar informações, ser um bom orador, ser organizado, saber liderar e trabalhar em equipe e possuir know-how¹ técnico na sua área de atuação. As habilidades gerenciais incluem as áreas envolvidas na criação, desenvolvimento e gerenciamento de uma nova empresa: marketing, administração, finanças, operacional, produção, tomada de decisão, controle das ações da empresa e ser um bom negociador (DORNELAS, 2008, p. 24).

Além destas características, um empreendedor deve ter outras características pessoais, como: assumir riscos, ser disciplinado, ser orientado a mudanças, ser persistente e ser um bom líder visionário (DORNELAS, 2008). Ainda, segundo Dornelas (2012), um empreendedor de sucesso possui inúmeras e variadas características, como:

- a) Visionário: visa o futuro do seu negócio e de sua vida;
- b) Sabe tomar decisões: não se sente inseguro e toma a decisão certa na hora certa e implementá-las rapidamente;
- c) Faz a diferença: não se contenta fazendo coisas comuns e sim coisas diferentes, inovadoras;
- d) Explora as oportunidades: vê as mudanças no ambiente, identificando-as como uma oportunidade;

¹ Técnica, conhecimento, eficiência, eficácia ou capacidade desenvolvida por um empresário (MARINHO, 2005).

- e) Determinado e dinâmico: é comprometido com o que faz, realizando ações da melhor maneira possível;
- f) É dedicado: compromete-se com amigos, família, sua saúde, sempre encontrando energia para continuar frente às adversidades;
- g) É otimista e apaixonado pelo que faz: realiza as ações, imaginando o sucesso e adorando o que faz;
- h) É independente e constrói seu próprio destino: quer ser dono do próprio negócio, em vez de empregado;
- i) Fica rico, acreditando que o dinheiro é consequência do sucesso de seu negócio;
- j) É líder e formador de equipe;
- k) É organizado e sabe relacionar-se com pessoas;
- l) Planeja cada passo de seus negócios em todas as áreas;
- m) Possui conhecimento e domínio sobre o ramo em que atuam;
- n) Assume riscos calculados, sabendo gerenciar os riscos e;
- o) Cria valor para a sociedade, por meio da criação de valor, geração de empregos, sempre inovando para melhorar a vida das pessoas.

Os empreendedores devem ter ação que traga resultados positivos para sua empresa. Além da ação de iniciar seu negócio, de administrá-la no dia-a-dia e buscar constantemente por ações que tragam resultados positivos, o empreendedor deve cuidar de todos os detalhes que o cercam (LENZI; SANTIAGO, 2010).

Toda e qualquer atividade profissional requer um conjunto de competências, assim como a atividade empreendedora. Essa atividade exige um conjunto de competências profissionais que precisam ser desenvolvidas no empreendedor para que aumentem suas chances de sucesso. O desconhecimento das competências (como as descritas anteriormente) exigidas para um empreendedor são causas relevantes para o fracasso empresarial (WATTÉ, 2010).

Várias são as características e definições dos empreendedores, mas em qualquer definição são encontrados, pelo menos, três aspectos. São eles: iniciativa para inovar e ter paixão pelo que faz; utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa, transformando o ambiente social e econômico em que vive e; assumir riscos calculados e a possibilidade de fracassar. (DORNELLAS, 2012).

3.3 EMPREENDEDOR POR NECESSIDADE OU OPORTUNIDADE?

Segundo Dornelas (2012) um país com inúmeras criações de empresas, por si só, não geram desenvolvimento econômico. O desenvolvimento é gerado quando as criações das empresas identificam e focam oportunidades no mercado. A partir desta afirmação, originaram-se duas definições de empreendedorismo. A primeira visa o empreendedorismo como uma oportunidade e a segunda, o empreendedorismo como necessidade.

Na primeira definição, tem-se um empreendedor que identificou uma oportunidade e sabe aonde quer chegar, criando uma empresa com muito planejamento, buscando a geração de lucros, emprego e riqueza. Esta definição está totalmente ligada ao desenvolvimento econômico de um país (DORNELAS, 2012; GEM, 2013).

Já na segunda definição, tem-se uma pessoa que, por falta de opção, por estar desempregado e não ter alternativas cria seu próprio negócio. Esta empresa é criada informalmente, sem nenhum planejamento adequado e, na maioria das vezes, acaba fracassando, não gerando desenvolvimento econômico e agravando estatísticas de mortalidade empresarial. Esse tipo de empreendedorismo ocorreu em muitos países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil que, em 2002, os empreendedores por necessidade eram muito maiores que os de oportunidade (DORNELLAS, 2012; SANTANA, 2014).

Porém, nos últimos anos, tem-se percebido uma melhora nestes dados. Em 2010, no Brasil, mais de 68% dos empreendimentos surgiram como uma oportunidade (DORNELAS, 2012). O Relatório executivo sobre o empreendedorismo no Brasil, de 2010², revela que o Brasil possui, em média, cerca de dois empreendedores por oportunidade para cada um por necessidade. Isto é algo muito positivo para a economia do país. Mas ainda não pode-se dizer que o Brasil é um caso de sucesso em empreendedorismo, pois muitas empresas fracassam em seus primeiros anos de existência (BRITO, 2011).

Segundo Brito (2011), as pessoas não são ensinadas nas escolas a serem empresárias, mas sim funcionárias. Além disso, os brasileiros são muito imediatistas, não pensam em longo prazo, o que é fator fundamental para o empreendedorismo.

Para Dornelas (2012), apesar de incentivos dados pelo Governo Federal, ainda faltam políticas públicas dirigidas à consolidação do empreendedorismo no Brasil, como alternativa à falta de emprego. Outro fator é o quebra de paradigma por parte dos brasileiros. Os

² Este relatório foi realizado pela GEM – Global Entrepreneurship Monitor. Para mais detalhes, consultar Relatório Executivo, 2010.

empreendedores de sucesso devem ser valorizados, servindo-os como modelo e não enxergá-los como pessoas de sorte. Devem ser vistas como empreendedores que possuem competências suficientes para que o sucesso empresarial predomine.

3.4 SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL

Analisando o ambiente empresarial, encontram-se vários casos e estudos de sucesso de empresas. Já os casos de insucesso podem se tornar difíceis de analisar devido à diversidade de definições de fracasso, à falta de dados e causas de encerramento (ROBINSON, 2007).

Embora os conceitos de sucesso e insucesso pareçam ser muito simples, muitos se perguntam: “O que é sucesso?” “O que é insucesso?” (MINELLO, 2010). Para facilitar a compreensão do sucesso e insucesso empresarial os mesmos serão abordados a seguir.

Thorne (2000 apud MINELLO E GOMES, 2013, p. 75) afirma que “o fracasso não é a falta de sucesso, mas parte integrante dele: os dois conceitos estão inter-relacionados e são interdependentes e, não, mutuamente exclusivos”. O sucesso deve ser tratado como um aspecto especial nos estudos empresariais. Um dos indicadores relevantes para o sucesso de determinada organização é o crescimento (FLECK, 2009).

Santos (1995) afirma que o sucesso empresarial está ligado à atividade empreendedora. Além disso, o mundo dos negócios está em constante mudança devido à evolução da ciência e tecnologia e, para obter sucesso em seu negócio, o empreendedor deve desenvolver produtos que atendam as necessidades e desejos dos consumidores com qualidade e preço que sejam competitivos no mercado.

Sabe-se que uma economia globalizada estimula a competitividade, surgindo clientes cada vez mais exigentes. Cabe às empresas adotar a ética, a responsabilidade social e ambiental, que são cada vez mais exigidas pelos clientes, para obter condições de alcançar o sucesso (SANTOS 1995).

O comportamento do empreendedor influencia no comportamento da organização, assim como na tomada de decisões diárias, podendo acarretar tanto o sucesso como o insucesso empresarial (MINELLO; ALVES; SCHERER, 2013). Para Reich (2002 apud MINELLO E GOMES, 2013) o sucesso está ligado a um conjunto de aspectos que podem estar relacionados à maneira que age o empreendedor. A captação de oportunidades no mercado, a inovação, a criatividade do empreendedor, por exemplo, afetarão no sucesso da sua empresa.

Para que o sucesso se efetive nas organizações, são necessárias qualidades e habilidades do empreendedor, interagindo de maneira efetiva com o empreendimento. As habilidades e qualidades do empreendedor, sejam elas positivas ou negativas, afetarão na eficiência da atividade empreendedora. A eficiência e qualidade do empreendimento, então, é um reflexo do empreendedor, de suas qualidades e habilidades e estas são determinantes para o seu sucesso e, conseqüentemente, do empreendimento (MINELLO; GOMES, 2013).

Já Fleck (2009), na visão de Mellahi e Wilkinson (2004) propõe várias definições de insucesso empresarial, como: mortalidade organizacional, morte organizacional, saída organizacional, falência, declínio e redução. Estudos sobre fracasso organizacional são muito difíceis de estudar em função de diversos fatores que levaram os empreendedores a deixarem o negócio. Além disso, o empreendedor leva consigo uma carga emocional forte, devido a suas ações e comportamentos inadequados realizados na empresa (ROBINSON, 2007).

Para Mattar (1988, p.0 1), as causas de fracasso organizacional se dão de duas formas: interna e externa.

Os motivos externos dizem respeito ao que ocorre no meio ambiente da empresa, que está fora de seu controle e que lhe dificulta a sobrevivência. Os motivos internos dizem respeito aos pontos fracos das pequenas empresas que também contribuem para reduzir sua sobrevivência.

Um primeiro motivo externo seria as empresas que compram de grandes fornecedores e vendem para grandes clientes, dificultando, para as pequenas, sobreviver diante dos preços de compra que são impostos a elas. O segundo motivo está relacionado às altas cargas tributárias cobradas das micro e pequenas empresas e o terceiro, ao baixo volume de créditos concedidos às pequenas organizações, considerando que os bancos definem essas empresas como sendo de alto risco. Por isso, não concedem créditos a elas. O quarto e último motivo externo é a grande atratividade das grandes empresas, enfraquecendo as micro e pequenas (MATTAR, 1988).

Já quanto aos motivos internos, o que mais prejudica é a baixa capacidade de as pequenas empresas se adaptarem ao ambiente. Se as mesmas não se adaptarem, desaparecerão do mercado. Outro motivo interno é de que não há uma separação entre empresa e empresário, ou seja, os objetivos e os bens da empresa são confundidos com os objetivos pessoais e com os bens do empresário (MATTAR, 1988). Um terceiro motivo diz respeito à falta de recursos financeiros e capital para investir o necessário para seu bom funcionamento. O quarto, refere-se a baixa qualificação dos funcionários das pequenas empresas, o que, na maioria das vezes,

poderá ser a causa de uma formação inadequada do próprio empresário, que não teve nenhuma noção de negócios, muito menos a oportunidade de empregar trabalhadores qualificados. Vale lembrar que não bastam apenas funcionários capacitados para que as atividades da empresa funcionem com eficiência. É necessária, ainda, a capacitação do empresário para que gerencie a empresa de maneira adequada. Conhecimentos na área de marketing, produção, gestão de estoques, gestão financeira, por exemplo, são essenciais para a eficiência das atividades empresariais (MATTAR, 1988).

Torna-se relevante lembrar que nem todo o empreendedor foi capacitado formalmente para abrir um negócio. Muitas vezes, podem até ser formados em algum curso de graduação, mas não tiveram nenhuma formação na área de empreendedorismo, visto que a mesma torna-se essencial para quem deseja abrir seu próprio negócio (PELISSARI *et al.*, [s.d]).

Pereira (1995) afirma que as características de personalidade, como motivação, por exemplo, são importantes para o sucesso do empreendimento, bem como aponta algumas qualidades do empreendimento que constituem a base do sucesso empresarial. As qualidades do empreendedor irão influenciar a qualidade do negócio. Percebe-se, então, que há uma relação direta entre a qualidade do empreendedor e os resultados do negócio, havendo uma interdependência entre eles.

Para esse autor, o sucesso do empreendimento depende de algumas qualidades essenciais (conforme o Quadro 02). Essas qualidades podem ser ampliadas, necessitam ser adequadas para cada atividade da empresa. No entanto, para uma empresa obter sucesso, não necessita que tenha todas as qualidades, pois a presença de algumas delas já constitui um indicador positivo.

Na maioria das vezes, quando se pergunta ao empreendedor o motivo do fracasso de seu negócio, o mesmo tenderá a explicar as causas por meio de fatores externos ao empreendimento. Ou a culpa é do governo, ou da inflação, ou dos juros, entre outros motivos, não reconhecendo a própria falha empreendedora (PEREIRA, 1995). O autor ainda complementa que, os motivos do fracasso são uma imagem reversa dos motivos de sucesso, pois o empreendedor deixou de utilizar as características pessoais e instrumentos gerenciais que podem estar sob seu controle. É indiscutível que se devem levar em conta os fatores externos, como os juros, a inflação, mas isto se constitui o risco do negócio. E quando uma pessoa é empreendedora possui uma enorme capacidade de assumir esses riscos e gerenciá-los.

O Quadro 02 apresenta uma síntese dos fatores de sucesso e insucesso empresarial adotado por Pereira (1995).

Quadro 02 - Motivos de sucesso e insucesso empresarial

ÁREA	MOTIVOS DE SUCESSO	MOTIVOS DE INSUCESSO
Área mercadológica	<ul style="list-style-type: none"> - Boa estratégia de Marketing; - Fidelidade com os clientes; - Boa imagem da empresa; - Mix de Marketing estabelecido com clareza. 	<ul style="list-style-type: none"> - Desconhecimento do mercado, dos clientes, concorrentes e fornecedores; - Desconhecimento do produto/serviço.
Área financeira	<ul style="list-style-type: none"> - Uso de capital próprio e uso eficiente do capital de terceiros; - Reinvestimento dos lucros; - Endividamento sob controle; - Baixa imobilização de capital; - Capitalização da empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muita imobilização do capital em ativos fixos; - Política inadequada de crédito aos clientes; - Falta de gestão financeira.
Área técnico-operacional	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnologia atual; - Localização adequada; - Parceria com fornecedores; - Programa de Qualidade e Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de qualidade dos produtos/serviços; - Localização errada; - Problemas na relação com fornecedores; - Tecnologia e produção obsoletas.
Área jurídico- organizacional	<ul style="list-style-type: none"> - Empreendedor dedicado; - Estrutura não conflitante entre sócios; - Gestão inovadora; - Equipe envolvida; - Missão e objetivos bem definidos; - Estratégia competitiva clara para fornecedores, clientes e para a empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura organizacional concentrada, centralizando decisões apenas rotineiras; - Falta de sistema de planejamento e de informações gerenciais; - ausência de inovações gerenciais.

Fonte: Adaptado de Pereira (1995).

O sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas dependem muito das condições da economia global e são variáveis determinantes da manutenção e do crescimento da capacidade de produção do país. Apesar da importância desse segmento, poucos são os estudos, uma vez que as pequenas empresas não possuem recursos financeiros e humanos para realizarem suas próprias investigações (MOREIRA, 2011). Segundo Minello (2010) há uma literatura muito escassa quando se trata de estudos sobre insucesso empresarial.

O sucesso ou insucesso não está escrito em qualquer lugar. Isto vale para o empreendedor, pois estes se encontram em cada uma das pessoas. Cabe ao mesmo avaliar sua capacidade, seu perfil empreendedor e os aspectos necessários (como a pesquisa mercadológica, por exemplo) antes de iniciar um empreendimento. O empreendedor que seguir este caminho, certamente terá o caminho do sucesso empresarial (PEREIRA, 1995).

4 METODOLOGIA

Este capítulo tem como objetivo apresentar a metodologia que foi utilizada para alcançar os resultados do presente estudo. Segundo Ercolin (2007), a metodologia é necessária para atingir os objetivos de qualquer trabalho, sendo sustentados pelo referencial teórico e a identificação do problema de pesquisa. Assim, primeiramente, será apresentado o delineamento da pesquisa e na sequência, a definição da área do estudo, a amostragem, o instrumento de coleta de dados e, por fim, os procedimentos para a análise dos dados.

4.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo adota um desenho de pesquisa qualitativa e descritiva, baseado em pesquisa empírica. Qualitativa, no sentido de analisar fatores de sucesso e insucesso empresarial, preocupando-se com aspectos não quantificáveis, apenas na compreensão e explicação do sucesso ou insucesso das empresas estudadas. Segundo Gerhardt e Silveira (2009) uma das características da pesquisa qualitativa é descrever, compreender e explicar. Descritiva, pois foram descritos os fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso organizacional. Segundo Mattar (2011), a análise descritiva tem o objetivo de proporcionar informações dos dados contidos na amostra estudada. A pesquisa descritiva serve para descobrir e observar fenômenos, procurando descrevê-los e interpretá-los. Como foi ouvida a voz dos empreendedores será adotada a pesquisa empírica, pois a mesma conta com a pesquisa de campo, ou seja, possui um mundo prático (LIMA; BAPTISTA, 2010).

4.2 DEFINIÇÃO DA ÁREA DE ESTUDO

A área de estudo foi o município de Cerro Largo – RS. O mesmo foi escolhido, principalmente pelo interesse da autora em conhecer as características dos empreendedores da cidade, pela carência de estudos relacionados à área de sucesso e insucesso empresarial e pela sua predominância em micro e pequenas empresas. O estudo focará em micro e pequenas empresas que trabalham na atividade comercial, segundo a relação de empresas por atividade adotadas pela prefeitura (PREFEITURA MUNICIPALDE CERRO LARGO, 2013). Além disso, existem restrições financeiras e de tempo para a realização da pesquisa, dificultando a pesquisa de um maior número de amostras e municípios.

Quanto às micro e pequenas empresas, não há unanimidade sobre a delimitação do segmento das mesmas. Na prática, existem vários critérios para a sua definição, tanto por parte da legislação específica, como por parte de instituições financeiras e órgãos representativos do setor. Estas se baseiam, ora no número de pessoas ocupadas, ora no valor de seu faturamento. Estas diferentes definições decorrem pelo fato de que a finalidade e os objetivos das instituições que promovem seu enquadramento são distintos (IBGE, 2003).

No caso da prefeitura, esta utiliza os critérios de faturamento anual para classificar o porte das organizações. Empresas com faturamento anual de até R\$ 360 mil e; acima deste valor até R\$ 3,6 milhões são consideradas micro e pequenas empresas, respectivamente.

4.3 DEFINIÇÃO DA AMOSTRA

Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, não houve a pretensão de se generalizar os dados a partir da amostra estudada. Sendo assim, conta-se com uma amostragem menor, com cinco empresas que obtiveram sucesso e cinco que fracassaram. Embora a amostra seja pequena, está dentro dos critérios que, segundo Eisenhart (1989), pode variar de quatro a dez casos.

Além disso, foram escolhidas dez empresas, pois, conforme Fleck (2009), existem dificuldades em contatar as empresas, principalmente as que já saíram do mercado e as mesmas possuem receio de revelar as causas do insucesso de seu empreendimento. No entanto, acredita-se que fazendo um estudo aprofundado destas empresas, o mesmo seja significativo para a obtenção dos resultados desejados pela pesquisa.

Diante desta perspectiva, a amostra caracteriza-se como não probabilística intencional e por conveniência, que supõe um procedimento de seleção informal (SAMPIERI *et al.*, 2006 apud MINELLO, 2010), em que foram selecionadas as empresas que estiverem mais acessíveis para coletar os dados, uma vez que, principalmente, empresas de insucesso tornam-se difíceis de analisar.

4.4 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

Para a realização da pesquisa junto às empresas que tiveram sucesso e que fracassaram foram elaborados dois roteiros de entrevista, um para as empresas de sucesso (Apêndice A) e outro para as de insucesso (Apêndice B), com 38 (trinta e oito) e 39 (trinta e nove), questões,

respectivamente, semi-estruturadas abertas e fechadas. Os mesmos foram aplicados aos gestores tomadores de decisão das empresas estudadas. O roteiro de entrevista foi subdividido em quatro blocos. No primeiro bloco, elaboraram-se perguntas sobre a identificação da empresa e do empresário relacionadas ao gênero, idade e formação do empreendedor, idade da empresa, ramo da atividade comercial e porte da empresa. No segundo bloco, perguntas relacionadas às ferramentas administrativas das empresas, como balanço financeiro, fluxo de caixa, demonstrativo de resultados, plano de marketing, plano de negócios e pesquisa mercadológica. Já no terceiro bloco elaboraram-se perguntas relacionadas a fatores do empreendedorismo e características empreendedoras do tomador de decisão, como inovação, capacidade de lidar com riscos, criatividade, persistência, entre outros. No quarto bloco deu-se destaque para a opinião dos tomadores de decisão, quanto ao fechamento do seu empreendimento ou da permanência no mercado e a avaliação própria do empreendedor. Destaca-se que o roteiro de entrevista foi elaborado com base em Pereira e Santos (1995) e Dornelas (2012).

Para as questões que foram atribuídas notas de um a cinco, os critérios adotados foram os seguintes: a nota um foi considerada como insuficiente, a dois, como fraca, a três, como regular, a quatro, como bom e a nota cinco como sendo excelente.

As entrevistas foram realizadas nos meses de fevereiro e março de 2014 e a coleta dos dados se deu por anotações manuscritas. As mesmas não foram gravadas, pois temia-se que os entrevistados não tivessem a motivação de falar/relatar suas experiências. Assim, pediu-se aos mesmos que tivessem paciência para que a entrevistadora pudesse descrever as falas dos entrevistados. Além disso, as entrevistas foram previamente agendadas para ambos os casos, contando com um roteiro de questões semi-estruturadas, a fim de proporcionar maior interação entre entrevistado e entrevistador e para que os tomadores de decisão pudessem relatar suas experiências, angústias, aflições que os cercam no dia a dia como administrador de empresas.

Além disso, elaborou-se uma carta de apresentação para as empresas (Apêndice C), explicando o objetivo da entrevista e a esquematização do mesmo. Ao aceitar participar da pesquisa, solicitou-se que os tomadores de decisão assinassem a carta, contribuindo com os dados por eles informados para a pesquisa.

A relação de empresas por atividade que saíram do mercado nos últimos cinco anos foram informadas pelo Secretário da Fazenda da prefeitura do município de Cerro Largo, que contam com 124 (cento e vinte e quatro) empresas. Já a relação de empresas que permanecem

no mercado foi informada pela Secretaria de Indústria e Comércio do mesmo município, que contam com, aproximadamente, 410 (quatrocentos e dez) empresas.

Para a realização da entrevista, tanto com as empresas de sucesso, quanto às de insucesso foi analisado a relação das empresas da atividade comercial. Para as empresas de sucesso foi realizado um sorteio entre as empresas cadastradas no sistema de atividade da Prefeitura. Já para as de insucesso foram aceitas indicações de pessoas que tinham conhecimento de casos de empresas fracassadas. O contato foi realizado pessoalmente com os tomadores de decisão das empresas de sucesso e de insucesso. Para as que não tinham interesse em participar da entrevista foram escolhidas outras, até o momento em que foram contempladas as dez empresas para a pesquisa.

Vale salientar que para esse trabalho, a empresa de sucesso foi definida como sendo aquela que está atuando na atividade comercial, segundo a lista de empresas fornecidas pela Prefeitura Municipal de Cerro Largo (2013). E a empresa de insucesso como sendo aquela que não está mais atuando no mercado, baseando-se no sistema de baixa da Prefeitura Municipal de Cerro Largo (2013). Não foi determinado tempo de permanência no mercado para ambos os casos estudados, pois as listas que foram disponibilizadas pela Prefeitura do município não possuíam este dado.

4.5 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DOS DADOS

Após a coleta dos dados, realizadas por meio de entrevistas aos tomadores de decisão, os mesmos foram tabulados no *software* Microsoft® Excel (principalmente os dados quantitativos) e, posteriormente, analisados na forma descritiva e qualitativa. Este método parece estar adequado com o problema de pesquisa, pois objetivou-se entender e descrever quais os principais fatores do empreendedorismo, características empreendedoras e ferramentas administrativas que levam ao sucesso ou insucesso para as empresas estudadas. Além disto, foram buscadas informações e dados diretamente nas empresas, ou seja, junto às fontes que, segundo Ferreira (1995) são situações adequadas para a pesquisa descritiva.

Os dados foram analisados na forma de Gráficos e Quadros, levando em consideração as características e ferramentas administrativas. Analisou-se se as características dos tomadores de decisão (formação, idade e gênero), a realização de controles financeiros, fatores do empreendedorismo e características empreendedoras foram determinantes para o sucesso/insucesso empresarial. Para destacar aspectos importantes das falas dos tomadores de

decisão das empresas foi adotada a análise do discurso, no sentido de descrever frases e citações dos empreendedores que se mostraram relevantes para os resultados da pesquisa, já que a paciência dos entrevistados possibilitou a descrição das falas dos mesmos, mesmo contendo erros de ortografia.

Os casos de sucesso e insucesso, primeiramente, foram analisados separadamente e por blocos, conforme apresentado nos roteiros de entrevista. Após, completas as análises de ambos os casos, procurou-se fazer um comparativo entre as respostas dadas aos tomadores de decisão de sucesso e os de insucesso. Para as respostas que estavam relacionadas com números foram calculadas suas médias para facilitar a conclusão dos fatores de sucesso e insucesso empresarial.

Os nomes das empresas estudadas não foram divulgados para a pesquisa, pois segundo Fleck (2009), existe um constrangimento das mesmas em revelar seus dados e informações, principalmente as que fracassaram. Outro motivo é de que existem questões éticas para a não divulgação dos nomes das empresas. Ao assinar a carta de apresentação, os tomadores de decisão concordaram com a divulgação dos dados coletados em suas entrevistas, desde que, em nenhum momento, as empresas sejam identificadas, utilizando-se de nomes fictícios.

5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados da pesquisa realizada com casos de sucesso e insucesso empresarial no município de Cerro Largo.

5.1 IDENTIFICAÇÃO DO TOMADOR DE DECISÃO, DA EMPRESA E SUAS FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS

Nesta seção identificou-se o tomador de decisão, bem como sua respectiva empresa e as ferramentas administrativas por ela utilizadas para os casos de sucesso e insucesso empresarial, atendendo ao primeiro, segundo e terceiro objetivos do trabalho. Além disso, foi discutida a opinião dos tomadores de decisão quanto aos motivos de sucesso e insucesso de seus empreendimentos.

5.1.1 Casos de sucesso empresarial

Foram realizadas e analisadas entrevistas com cinco tomadores de decisão de suas respectivas empresas de sucesso localizadas no município de Cerro Largo – RS que foram sorteadas e se dispuseram em participar da pesquisa. Com base nos relatos dos entrevistados, buscou-se identificar quais os principais fatores de sucesso das mesmas.

No primeiro bloco de entrevistas identificou-se a empresa, bem como os tomadores de decisão das mesmas. Como características dos entrevistados, percebeu-se que, a maioria dos entrevistados é do sexo masculino, ou seja, quatro tomadores de decisão são do sexo masculino e apenas um, do feminino, com uma média de idade de 45,4 anos. Quanto à formação/escolaridade dos mesmos, três possuem Ensino Superior Completo, um com Ensino Médio Completo, e outro, incompleto.

Buscando caracterizar as organizações pesquisadas, identificou-se que o ramo de atividade comercial das cinco empresas são diferentes: calçadista; móveis e decoração; bazar, brinquedos e decoração; confecções e tecidos e; bar e lancheria. Quanto ao tempo de existência dos empreendimentos, a maioria parece ser experiente, com uma média de 15 anos de atuação no mercado. Apenas uma é mais recente, com apenas nove meses de atividades comerciais no município em estudo. O Quadro 03 mostra mais detalhes sobre a identificação dos tomadores de decisão e das empresas pesquisadas.

Quadro 03 - Identificação do tomador de decisão e da empresa: casos de sucesso

Casos de sucesso empresarial					
	Identificação do tomador de decisão		Identificação da empresa		
	Gênero/ Idade	Formação	Ramo da atividade	Tempo de existência do negócio	Enquadramento da empresa
Entrevista do 1/ Empresa A	M 60	Ensino Médio Incompleto	Calçados	11 anos	Micro empresa
Entrevista do 2/ Empresa B	F 30	Graduada em Administração Tecn. Informática Coaching	Móveis e Decoração	9 meses	Micro empresa
Entrevista do 3/ Empresa C	M 52	Ensino Médio Incompleto	Bazar, Brinquedos e Decoração	10 anos	Micro empresa
Entrevista do 4/ Empresa D	M 53	Graduado em Administração	Confecções e Tecidos	36 anos	Micro empresa
Entrevista do 5/ Empresa E	M 32	Graduado em História Ens. Sup. incompl. Administração Pós-graduado	Bar e Lancheria	17 anos	Micro empresa

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Durante a entrevista com os tomadores de decisão, os mesmos também foram questionados em relação às ferramentas administrativas de suas empresas. Quando perguntados o que sabem a respeito da pesquisa mercadológica, se já haviam realizado esta pesquisa e o que foi analisado, a maioria respondeu que pesquisa mercadológica é analisar o mercado em geral, se há clientes e se os mesmos possuem poder aquisitivo para comprar seus produtos. Todas as empresas de sucesso pesquisadas afirmaram ter realizado uma pesquisa mercadológica, analisando o mercado em geral, sendo a concorrência o principal elemento analisado, seguido de clientes e seu poder aquisitivo de compra.

Como a maioria das empresas pesquisadas existe há mais tempo (com uma média de quinze anos de existência), os tomadores de decisão relataram que “na época não havia concorrência”. O tomador de decisão da Empresa A afirma: “na época, haviam poucas lojas no ramo de calçados se comparado com a população e eu analisei o mercado: o tamanho da cidade, a população, o poder de compra dos clientes e o número de lojas do mesmo setor da minha loja”. O tomador de decisão da empresa C também afirma: “Na época, o bazar estava

em expansão, devido às lojas de R\$ 1,99 que surgiram. Então, existia um crescimento e na época não havia concorrência e a gente foi se adequando às necessidades dos clientes”. O entrevistado da empresa D, afirma: “Na época existia uma carência em lojas deste porte e com roupas destes tipos [tipos comercializados pela empresa]”.

Percebe-se que os entrevistados não possuem um conceito de pesquisa mercadológica bem definido e específico como a literatura apresenta. Para Kotler e Keller (2006), pesquisa mercadológica ou pesquisa de marketing é planejar, coletar e analisar dados, informações de uma região específica, ou seja, do mercado que deseja alcançar, das preferências dos clientes, da aceitação ou não de seus produtos e analisar a concorrência. Assim, percebe-se que os entrevistados, através de seus relatos, não realizaram uma pesquisa de acordo com a definição dada pela literatura. Não elaboraram questionários para coleta de dados dos clientes e/ou concorrência, realizando apenas uma pesquisa informal, com uma análise superficial do mercado.

Com relação ao Plano de Negócios, quando perguntados o que sabiam sobre ele e se haviam elaborado o mesmo, apenas dois dos entrevistados fizeram e souberam responder o que era o plano. O tomador de decisão da empresa A diz que: “não foi feito e que não sei o que é, e naquela época não havia este tipo de coisa”. Já a respondente da Empresa B afirma ter elaborado um Plano de Negócios. Para ela o Plano de Negócios “é fazer um levantamento, desde volume de compras, vendas, de despesas, negociação de compra e venda, marketing...” O tomador de decisão da empresa C afirma não saber do que se trata do Plano e que não o elaborou. “Não tenho formação, tem que se agarrar no que tu conhece, com experiência, aprendi trabalhando e o que estudei não contou muito, apenas a experiência”, afirma. Quando questionado três vezes sobre o Plano de Negócios, o respondente da Empresa D, afirma: “O Plano de Negócios é crescer cada vez mais” e diz não ter feito o plano. Assim, entendeu-se que o respondente não sabia definir o conceito de Plano de Negócios, apenas que sua perspectiva/seu plano era fazer a empresa crescer. Já o tomador de decisão da Empresa E diz saber do que se trata a ferramenta: “é um roteiro que facilita a estruturação da empresa” e afirma ter realizado o mesmo com ajuda da Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – Unijuí e do Serviço Social da Indústria – SESI.

Percebe-se que os entrevistados que definiram o conceito de Plano de Negócios possuem um conhecimento específico sobre o mesmo, pois, ao darem seu conceito, mostraram firmeza no que estavam falando até mesmo porque uma delas é formada em Administração e outro possui a formação incompleta nessa mesma área, mas já possuía

conhecimento do Plano. Os conceitos definidos pelos dois entrevistados são semelhantes com o que Dornelas (2012) define, onde o Plano de Negócios é um documento em que é descrito o empreendimento e é um modelo que sustenta a empresa.

Ainda, com relação às ferramentas administrativas, os tomadores de decisão foram questionados sobre o Plano de Marketing, ou seja, o que sabiam sobre o mesmo e se adotavam esta ferramenta nos processos administrativos. Apenas dois dos cinco entrevistados deram sua definição para o conceito de Plano de Marketing, mas apenas um afirmou ter elaborado o mesmo. Os que não sabiam nada a respeito do plano, falaram sobre a divulgação de seus produtos nos meios de comunicação.

O tomador de decisão da Empresa A conta que não realizou o Plano de Marketing, mas que: “faço propagandas, mas deve ser feito mais e mais”. Já a respondente da Empresa B afirma que: “O Plano de Marketing é um plano onde se faz um controle sobre os gastos em propagandas e temos uma agência de publicidade que faz um planejamento de marketing mensal”. O tomador de decisão da Empresa C não definiu o conceito do plano, mas conta que: “Adquiri tudo trabalhando no comércio, fiz cursos de aperfeiçoamento, cursos de marketing, de propaganda e de divulgação do produto. Aí você junta tudo... e na teoria funciona de um jeito, a prática é outra”. Conta ainda, que não faz muita propaganda nos meios de comunicação. “Tenho vitrine, então não faço propaganda. O que mais tem é a propaganda boca-a-boca”.

O respondente da Empresa D, quando questionado sobre esta ferramenta de gestão afirmou “é divulgar a mercadoria nos meios de comunicação”, mas fez esta afirmativa de maneira não confiante, como se fosse um “chute” para a resposta da pergunta realizada. Subentendeu-se que, até então, este respondente não havia conhecimento do Plano de Marketing. Ao perguntá-lo se utilizava esta ferramenta, afirmou que não elaborava um Plano, mas que divulgava os produtos nos meios de comunicação. Percebe-se contradição em suas respostas, pois, para ele, o Plano de Marketing era divulgar os produtos nos meios de comunicação, mas quando questionado se utilizava a ferramenta afirmou que não, que apenas fazia propaganda. Já o respondente da Empresa E diz que, para ele o Plano de Marketing é “um modelo para direcionar o marketing da empresa” e afirma não ter elaborado o mesmo.

Percebe-se que, dos dois entrevistados que definiram o conceito do Plano de Marketing, este último chegou mais próximo da definição que a literatura apresenta. Kotler e Keller (2006) afirmam que o Plano de Marketing é um documento em que se resume o que se sabe sobre o mercado, como irá alcançar seus objetivos e quais os gastos que terá para

alcançá-los. Este fato chama atenção, pois o empresário que melhor definiu o conceito afirma não utilizar o Plano e a outra que o conceituou, mas de maneira incompleta afirma utilizar o mesmo como uma ferramenta administrativa e possuir ajuda de uma agência de publicidade para elaborar um planejamento mensal de marketing. Talvez, para ela, como administradora de uma loja que atua há pouco tempo no mercado (cada vez mais competitivo) e necessita divulgar a mesma na região, o Plano de Marketing seja apenas as propagandas e conta com o auxílio de uma agência de publicidade. Já o outro respondente que melhor definiu o conceito do Plano, mas que afirma não o ter realizado, possui seu empreendimento há mais tempo, já está consolidado na região, principalmente na cidade e na época havia menos concorrência. No entanto, não foi necessário investir em propagandas e contratar uma agência de publicidade como fez a outra tomadora de decisão.

Os tomadores de decisão foram questionados ainda, se utilizavam algum controle financeiro na empresa, quais os tipos e pediu-se para detalhar sobre os mesmos. Todos os respondentes afirmaram que utilizam controle financeiro, havendo uma diversidade de respostas quanto aos tipos utilizados. Quando solicitados para detalhar sobre os tipos de controle financeiro adotados, a maioria sentiu-se constrangido, não detalhando muito a respeito.

O tomador de decisão da Empresa A afirma que utiliza vários tipos de controle financeiro em sua empresa. São eles: fluxo de caixa diário, balancete duas vezes ao ano e balanço anual. Quando solicitado para detalhar sobre os mesmos diz que possui a ajuda de um escritório e que, a utilização destes controles financeiros é muito favorável para a empresa, pois “é tudo controlado”, afirma. “É anotado cada dia as entradas e saídas, é tudo, tudo anotado”. Ele ainda revela que não utiliza computador nos controles financeiros, pois “todo mundo diz que computador é bom, mas no computador tu coloca o número que tu quer”, conta.

Já a respondente da Empresa B afirma utilizar os seguintes controles financeiros: fluxo de caixa diário, contas a pagar, contas a receber e balanço financeiro mensal, uma “análise geral de contabilidade e despesas por categoria”, diz. Quando solicitada para detalhar sobre estes, apenas disse que possui ajuda de um escritório de contabilidade. O tomador de decisão da Empresa C diz estar começando a fazer os controles financeiros. “Faço balanço financeiro e fluxo de caixa”, conta. Ao detalhar sobre estes, afirma que “nós mesmo fizemos tudo, não deixamos fazer em um escritório de contabilidade, porque eles deixam a desejar. Então faço tudo sozinho, fiz cursos e palestras para isso”. O respondente da Empresa D afirma utilizar

apenas o balanço financeiro anual. Quando solicitado para detalhar sobre o mesmo, diz que “é feito tudo no computador e o escritório de contabilidade faz”. Já o tomador de decisão da Empresa E afirma utilizar o controle de caixa e o balanço financeiro e, ao detalhar sobre eles, afirma que no controle de caixa é realizada a descrição das entradas e saídas, e no balanço, uma análise anual de estoques.

Além disso, os tomadores de decisão foram questionados sobre os motivos, em suas opiniões, que fazem com que se mantenham no mercado. Os motivos relatados pelos respondentes foram diversos. O tomador de decisão da Empresa A afirma que está no mercado por “não gastar o capital de giro, mas investir na empresa. Eu sempre tento aumentar e investir na loja. Os outros gastam todo o seu lucro em coisas para si. Compram casa melhor... tudo melhor”. Já o respondente da Empresa B afirma que se mantém no mercado, pois “tenho produtos que os clientes desejam, uma equipe de trabalho competente e uma estratégia de negócios bem formada”.

Muito interessante o relato que o tomador de decisão da Empresa C faz, sobre os motivos que o tem levado a continuar no mercado. É um relato de um empreendedor que, realmente possui características deste, como apresentadas pela literatura. Segundo Dornellas (2012) o empreendedor possui várias características, mas pelo menos três aspectos devem estar presentes: paixão pelo que se faz, criando coisas novas; utilizar os recursos disponíveis de maneira criativa, tornando isso como uma oportunidade de negócio e; assumir os riscos e a possibilidade de fracassar. Essas características estão presentes no tomador de decisão da Empresa C, pois é apaixonado pelo que faz, utiliza a internet para buscar novidades, ou seja, utiliza os recursos que estão disponíveis e compra produtos novos, mas com o risco de não efetivar a venda e fracassar. Mas para isso, ele exige dos funcionários que conquistem os clientes e vendam suas mercadorias. “Sou apaixonado por compra e venda. Às vezes compro demais, mas exijo dos funcionários que vendam, e realmente vendem. Gosto muito do que faço. Tenho capacidade e controle e sempre estou buscando por novidades. Uso a internet todos os dias, estou sempre de olho nas novidades que posso trazer para a loja”, conta.

O respondente da Empresa D afirma que os motivos que o levaram a manter-se no mercado é trabalhar, buscando a satisfação, atendendo as necessidades dos clientes e inovando os produtos. Já o tomador de decisão da Empresa E apresentou dois motivos que o levam a continuar no mercado: produto de qualidade e a localização de seu empreendimento.

Pereira (1995) afirma que o comportamento, as características e habilidades dos tomadores de decisão de empresas afetam diretamente no seu empreendimento. Este aspecto

foi percebido nos resultados da pesquisa dos casos de sucesso. A formação dos entrevistados, uma das características pessoais, foi relevante para o sucesso do empreendimento, pois a maioria, ou seja, três dos cinco possuem Ensino Superior Completo. Dois deles possuem graduação em Administração e outro, possui uma graduação completa e uma incompleta em Administração. Percebeu-se, claramente, nas falas da maioria dos entrevistados graduados, que eles possuíam um conhecimento na área administrativa. Um dos tomadores de decisão que afirma ter Ensino Superior Completo em Administração parece não ter conhecimento na área como os demais, pois quando questionado em relação aos conceitos de ferramentas administrativas soube falar pouco sobre. Talvez seja porque tenha idade mais avançada e por ter frequentado a graduação há mais tempo que os demais entrevistados graduados. Porém, demonstrou ter experiência no ramo em que trabalha. Já os outros, um com Ensino Médio Completo e outro, incompleto mostraram-se bastante experientes, mas não possuem conhecimento amplo sobre aspectos teóricos da administração.

Com relação às ferramentas administrativas questionadas nas entrevistas, percebe-se que os fatores determinantes (nestes casos de sucesso analisados) foram a análise mercadológica e os controles financeiros utilizados pelos tomadores de decisão. A maioria não adotou o Plano de Marketing nem o Plano de Negócios. No entanto, não foram fatores decisivos para a permanência das empresas no mercado.

Para Kotler e Keller (2006) o Plano de Marketing é um dos produtos mais importantes para o processo do marketing das empresas. Um Plano bem elaborado direciona as ações de uma empresa, conhecendo o ambiente em que está inserida, bem como seus pontos fortes e fracos, suas ameaças e oportunidades, seus principais concorrentes e tomando as melhores decisões (OLIVEIRA *et al.*, 2012). Percebe-se que o Plano é importante, mas nos casos analisados não foi um fator determinante para o sucesso. Talvez, se adotassem esta ferramenta, o marketing da empresa melhoraria, as vendas aumentariam e teriam melhores resultados.

Dornellas (2012) afirma que o Plano de Negócios é importantíssimo, pois é nele que se planeja, estabelece diretrizes para seu negócio e gerencia de forma mais eficaz a sua empresa. Afirma que, nos Estados Unidos, o plano de negócios aumenta em 60% a probabilidade de sucesso nos negócios. E chama os tomadores de decisão que não utilizam a ferramenta, de pessoas de sorte ou que ganham na loteria. É claro que nos Estados Unidos a concorrência é maior, bem como a exigência dos consumidores. Por isso, talvez seja necessário que as empresas de lá utilizem as ferramentas administrativas disponíveis para não

correrem o risco de fracassar. Nos casos de sucesso aqui analisados o Plano de Negócios não tornou-se uma ferramenta decisiva para o sucesso da empresa, pois a maioria deles mantém-se no mercado sem elaborar o Plano.

Mesmo que os tomadores de decisão não tenham realizado análise mercadológica como a literatura apresenta, com aplicação de questionário e análise dos dados, os mesmos realizaram uma pesquisa informal, o que contribuiu para que continuassem no mercado. Para Kotler e Keller (2006) quando se tem informações do mercado e uma visão do consumidor tem-se um lançamento bem-sucedido do produto ou impulsiona o crescimento de sua marca, de seu comércio.

O controle financeiro foi outro fator determinante para o sucesso das empresas analisadas, pois todos os tomadores de decisão afirmam utilizar algum tipo de controle financeiro. Os resultados conferem com o que Filho *et al.* (2010) afirmam: com um mercado cada vez mais competitivo o controle financeiro tornou-se uma ferramenta indispensável para as empresas manterem suas finanças equilibradas, permitindo-as a melhor planejar o futuro da empresa, fazer investimentos e manter-se no mercado.

Quanto aos motivos que tem levado as empresas de sucesso a se manterem no mercado, relatados pelos tomadores de decisão, percebe-se que cada um teve uma visão diferente do sucesso do seu negócio. Apenas um motivo foi comum entre dois entrevistados: a satisfação do cliente.

Conclui-se, assim, que os principais fatores de sucesso foram a análise mercadológica, o controle financeiro e a formação dos tomadores de decisão, pois a maioria possui Ensino Superior Completo.

5.1.2 Casos de insucesso empresarial

Foram transcritas e analisadas entrevistas com cinco tomadores de decisão de empresas de insucesso localizadas no município de Cerro Largo. De início, se teve dificuldades para encontrar as pessoas que já tiveram insucesso empresarial. Mas como o município em estudo é relativamente pequeno, conversou-se com amigos e conhecidos que indicaram pessoas que já tiveram insucesso em seus negócios. Quando contatadas e encontradas estas pessoas, tornou-se complicado encontrar tempo disponível para realizar as entrevistas, por parte das entrevistadas, pois as mesmas trabalhavam como funcionárias em outras empresas. Sendo assim, a maioria das entrevistas foi realizada no intervalo do meio-dia

em suas residências. Com base nos relatos dos entrevistados buscou-se identificar quais os principais motivos de descontinuidade de seus negócios.

No primeiro bloco de entrevistas buscou-se identificar o tomador de decisão e sua respectiva empresa. Todos os entrevistados são do gênero feminino, ou seja, nos cinco casos de insucesso o gênero feminino predominou. A média de idade destas mulheres pesquisadas foi de 42 anos. Quanto à formação das mesmas, uma possui o Ensino Fundamental Incompleto, uma, completo, uma com Ensino Médio mais um Curso Técnico em Contabilidade, uma com Ensino Médio e outra com Ensino Superior Incompleto. Entre os ramos de atividades das empresas estudadas, destacaram-se: um bar, duas lojas de vestuário, um restaurante e uma loja de calçados. A maioria é considerada micro empreendimentos.

Quanto ao tempo de duração dos empreendimentos tem-se uma média de 10 (dez) anos, mostrando-se mais inexperientes, quando comparados aos casos de sucesso, que teve uma média de 15 (quinze) anos. O Quadro 04 mostra mais detalhes da identificação do tomador de decisão e da empresa.

Segundo o Sebrae (2013) a maioria dos fracassos de empreendimentos brasileiros acontece nos seus dois primeiros anos de atuação no mercado. Ainda que esses índices tenham melhorado nos últimos anos, a taxa de sobrevivência das empresas de dois anos que exercem atividade comercial na Região Sul do Brasil foi de 75,6 % em 2007, o que ainda precisa ser melhorado. Os dados da pesquisa realizada com casos de insucesso no município de Cerro Largo mostram que a maioria possuía mais de dois anos de existência quando as atividades foram encerradas. Apenas uma encerrou a empresa quando completos os dois anos de atividades. No entanto, a pesquisa realizada pelo Sebrae não se assemelha com a realidade dos casos estudados do município de Cerro Largo.

Quadro 04 - Identificação do tomador de decisão e da empresa: casos de insucesso

Casos de insucesso empresarial					
	Identificação do tomador de decisão		Identificação da empresa		
	Gênero/ Idade	Formação	Ramo da atividade	Tempo de existência do negócio	Enquadramento da empresa
Entrevista do 1/ Empresa A	F 40	Ens. Fund. Incompleto	Bar	8 anos	Micro empresa
Entrevista do 2/ Empresa B	F 48	Ensino Fundamental Completo	Vestuário	6 anos	Micro empresa
Entrevista do 3/ Empresa C	F 55	Ensino Médio Completo Técnica em Contabilidade	Vestuário	18 anos	Micro empresa
Entrevista do 4/ Empresa D	F 45	Ensino Médio Completo	Restaurante	16 anos	Pequena Empresa
Entrevista do 5/ Empresa E	F 20	Ens. Sup. Incompleto	Calçados	2 anos	Micro empresa

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

No segundo bloco de entrevistas as tomadoras de decisão foram questionadas sobre as ferramentas administrativas de suas respectivas empresas de insucesso. Em relação à pesquisa mercadológica, elas foram questionadas se sabiam algo a respeito, o que sabiam sobre, se realizaram a pesquisa e o que foi analisado, caso tenham realizado a mesma. Das cinco entrevistadas, apenas duas forneceram o conceito de pesquisa mercadológica, sendo que apenas uma soube definir com mais detalhes. De todas as tomadoras de decisão, apenas a tomadora de decisão da Empresa D afirmou ter realizado, sendo esta que soube definir detalhadamente o conceito de pesquisa mercadológica.

As tomadoras de decisão da Empresa A, da Empresa B e da E afirmam que não sabem muita coisa a respeito da pesquisa. “Abri o bar mais por curiosidade e não analisei nada no mercado e naquela época não tinha tanta concorrência como se tem hoje. E a gente não entende muito destas coisas, porque não temos estudo”, conta a tomadora de decisão da Empresa A. Já a entrevistada 2 afirma: “Simplesmente resolvi que ia abrir a loja e abri. Não analisei nada”, conta. A tomadora de decisão da empresa E afirma que abriu a loja porque o amigo lhe sugeriu e a mandava calçados para vender. “Abri a loja porque um amigo do meu

pai me mandava calçados para vender. Aí abri a loja. E depois ele parou de fornecer calçados”, conta. Já a tomadora de decisão da Empresa C diz que, para ela, a pesquisa mercadológica é analisar se há outras lojas no mesmo setor do empreendimento em que se pretende atuar. Mas sabe-se que, segundo a literatura, conforme vimos na seção anterior, pesquisa mercadológica não é só isso. É isso e muito mais. Subentende-se, portanto, que não possui um amplo conhecimento na área. “Abri a loja porque estava sem trabalhar. Não realizei a pesquisa porque não tinha tanta concorrência”, conta. Somente a tomadora de decisão da Empresa D soube definir, com um conhecimento mais amplo, se comparada com as demais, o que é pesquisa mercadológica. Ela afirma que, para ela e com o conhecimento no ramo em que trabalhou, a pesquisa mercadológica é analisar a necessidade de se abrir mais uma loja no setor, o tipo de cliente que existe na cidade, a alimentação e os costumes dos moradores do município e se os clientes estão dispostos a pagar por produtos que serão oferecidos. Quando questionada se realizou a pesquisa, ela afirma que a fez com ajuda de consultoria do Sebrae e diz ter analisado todos os aspectos que citou em seu conceito.

Percebe-se que os entrevistados dos casos de insucesso não possuem um conceito definido e completo do que seja pesquisa mercadológica, com exceção da tomadora de decisão da empresa D, que detalhou a respeito e contou com a ajuda do Sebrae para elaborar a pesquisa. Conclui-se, então que a maioria não fazia ideia do que se tratava a pesquisa mercadológica. Alguns dos entrevistados que não souberam definir o conceito relataram que na época que iniciaram o empreendimento não havia tanta concorrência como se tem hoje, outra diz ter curiosidade em abrir um bar e outra diz ser bastante decidida, pois decidiu que iria montar uma loja, sem mais detalhes. Não é porque não tenha concorrência, por exemplo, que não seja necessário analisar os clientes, a região e a demanda. Até porque o sucesso de uma empresa não depende só de poucos concorrentes no ramo de atividade.

Com relação ao Plano de Negócios, as entrevistadas foram questionadas se sabiam a respeito, o que sabiam e se haviam elaborado o mesmo. Apenas uma das cinco respondentes definiu o conceito do Plano, mesmo que incompleto, mas diz não o ter elaborado. A tomadora de decisão da Empresa D afirma: “Para mim, o Plano de Negócios é um plano onde se faz tudo, quanto gasta o restaurante, estas coisas...” As demais respondentes disseram apenas que não sabiam do que se tratava o Plano de Negócios. Portanto, nenhuma tomadora de decisão afirma ter utilizado esta ferramenta.

Dornellas (2012) define o Plano como sendo um documento que descreve o empreendimento e sustenta a empresa. Não é o planejamento só de gastos, como relata a

tomadora de decisão da Empresa D, mas de todas as áreas de administração, de produção, da demanda do produto, estratégias a serem utilizadas, fonte de recursos, dentre outros.

As tomadoras de decisão também foram questionadas sobre o que sabiam a respeito do Plano de Marketing e se haviam adotado esta ferramenta. Nenhuma, das cinco respondentes soube dar um conceito completo sobre o Plano. Na oportunidade, elas foram também questionadas se faziam alguma propaganda. A tomadora de decisão da Empresa B afirma que não sabe do que se trata o Plano. “Não sei o que é, mas fazia muito pouca propaganda”, conta. A respondente da Empresa D também não soube dizer do que se trata, mas afirma que faziam propagandas em jornais, internet, que faziam folders, promoções e divulgações em datas comemorativas especiais e procuravam analisar sites de outros restaurantes. As demais afirmam não ter conhecimento a respeito desta ferramenta e que não investiam muito em propagandas. Sendo assim, apenas uma das cinco afirma ter investido em propaganda e nenhuma, ter elaborado o Plano de Marketing.

Para Kotler e Keller (2006), o Plano de Marketing não é só propaganda. Mas como os entrevistados dos casos de sucesso, ao serem questionados sobre o Plano de Marketing, contavam da sua utilização de propagandas, os respondentes de casos de insucesso passaram a ser questionados sobre as mesmas com o intuito de fazer um comparativo entre ambos os casos. Na oportunidade, a maioria afirma que não investiu em propagandas.

Ainda, em relação às ferramentas administrativas adotadas pelas empresas de insucesso, os tomadores de decisão das mesmas foram questionados se utilizavam algum controle financeiro. Caso utilizassem, solicitou-se que citassem quais os tipos utilizados e para detalhar sobre eles. Das cinco entrevistadas, a maioria afirma ter utilizado algum tipo de controle financeiro. Apenas a tomadora de decisão da Empresa A conta que nunca utilizou controle na organização. Quando questionada, afirma: “não, não utilizamos nada. A gente foi tomando ferro e tem que cair pra levantar, né! Nós ia investindo, investindo, mas só tomava ferro”. Já a respondente da Empresa B conta que utilizava apenas o balanço financeiro. Ao solicitada para detalhar sobre o mesmo afirma: “o escritório fazia tudo. Mas, assim, eu não tinha muito controle...” A tomadora decisão da Empresa C conta que utilizava o balanço financeiro, a DRE (Demonstrativo de Resultados do Exercício), na qual analisava a quantidade de venda, de compra, controle de custos e despesas. Ao detalhar sobre eles, ela conta: “eu já trabalhava em escritório de contabilidade e fazia mesmo os controles de estoque, de compra e de venda. O escritório fazia apenas o balanço anual. Isto tudo era favorável, porque tinha uma noção de, se tinha dado lucro ou prejuízo”. A entrevistada da Empresa D

afirma ter utilizado o balanço anual e fazia controle sobre o capital de giro. Ao detalhar sobre os mesmos, conta que o escritório contábil fazia o balanço e que: “não trabalhamos no vermelho, nós ia sempre inovando e investindo na empresa. Os salários para pagar os funcionários estavam sempre sobrando”, conta. A tomadora de decisão da Empresa E afirma que utilizava, como controle financeiro, o livro caixa e o balanço anual de estoque. Detalhando sobre os tipos de controle utilizados conta que: “no livro caixa eu contava o dinheiro todos os dias, de entradas e saídas. E o balanço eu contava com a ajuda de um escritório de contabilidade”.

Percebe-se que a maioria utilizou algum tipo de controle financeiro na empresa, mas poderiam ter diversificado os tipos a serem adotados. O balanço anual, por exemplo, não é o suficiente para uma gestão eficiente. Para a maioria das micro e pequenas empresas, independentemente do setor de atividades, os controles de caixa e de bancos, controles de contas a receber, de contas a pagar, controle de despesas e controle de estoques são essenciais para a gestão financeira, ou seja, sem esses controles, o empresário terá dificuldades de gerenciar as finanças de sua empresa (SEBRAE, 2005). Além disso, percebeu-se que as entrevistadas possuíam insegurança/desconfiança, ao citar os tipos de controle financeiro por eles adotados e que não possuíam uma opinião formada, quando solicitadas para detalhar sobre os mesmos.

No quarto bloco de entrevistas, os tomadores de decisão das empresas de insucesso foram convidados a darem suas opiniões sobre os motivos que tenham levado seus empreendimentos a fecharem as portas. A entrevistada 1 afirma que: “naquela época se pagava muito imposto e nós vendia muito fiado. E a gente não tinha experiência, não tinha uma noção destas coisas e abri o bar mais por curiosidade, mesmo”. Acredita-se que não tenham sido esses os principais motivos, pois nenhuma das ferramentas administrativas questionadas na entrevista foram utilizadas. Já a respondente 2 da Empresa B afirma: “faltou investimentos, tinha que ter mais dinheiro disponível. Hoje eu me arrependo por ter fechado a loja”. Também acredita-se que não seja esse o principal motivo, pois utilizou apenas o balanço financeiro como ferramenta administrativa e seu perfil empreendedor não foi muito positivo. A tomadora de decisão da Empresa C conta que: “parei com a loja, porque me aposentei. E ficar só em casa também não dava, tanto que hoje sou Agente Comunitário de Saúde, fiz concurso”. Houve uma contradição em sua fala, pois relata que fechou o empreendimento porque se aposentou, mas conta que fez concurso para ser funcionária pública para não ficar só em casa. Já a entrevistada da Empresa D afirma que fechou o

empreendimento, pois viu uma nova oportunidade de negócio. Fechou o empreendimento que possuía no centro da cidade, onde o espaço era locado, para abrir outro, em lugar mais afastado do centro, investindo em diferenciação no novo negócio. Ela conta: “o espaço que tínhamos era locado e compramos um local próprio, onde tem mais espaço, onde tem mais espaço também de lazer. Uma coisa diferente, um lugar para o pessoal da cidade descansar e aproveitar o restaurante”. Já a entrevistada da Empresa E afirma que fechou seu empreendimento, pois não se sentia motivada e era muito nova e inexperiente. Ela conta que: “eu não tinha motivação, talvez por falta de experiência, pois era muito nova, tinha apenas 18, 19 anos. Não tinha apoio e ajuda. Foi muito difícil, estava sozinha”. No entanto, se não se sentia motivada e não procurava por ajuda, não possuía espírito empreendedor.

Percebe-se, portanto que existem algumas contradições nas falas das entrevistadas. Elas tentam convencer que os motivos do fracasso empresarial não estejam relacionados a elas ou na administração da empresa, mas nos outros. Existem estudos na literatura que confirmam este fato. Pereira (1995) afirma que, na maioria das vezes, quando os tomadores de decisão são perguntados dos motivos do fracasso de seu negócio a tendência é procurar explicações por meio de fatores externos ao empreendimento. Ou a culpa é do governo, ou da inflação, ou os juros, entre outros motivos, não reconhecendo a própria falha empreendedora (PEREIRA, 1995).

A formação das tomadoras de decisão foi determinante para o insucesso de suas respectivas empresas, pois nenhuma possuía Ensino Superior Completo, apenas uma mostrou-se ter mais conhecimento em conhecimentos contábeis, pois era formada como Técnica em Contabilidade. Percebeu-se, nitidamente, nas falas das entrevistadas que elas não tinham o suficiente conhecimento para gerir uma empresa, pois não possuíam opinião formada em relação a alguns conceitos e as que tinham não mostravam firmeza no que estavam afirmando.

Conclui-se que os principais motivos de insucesso tenham sido a fraca formação das tomadoras de decisão, a falta de pesquisa mercadológica, o pouco investimento em propagandas, a não diversificação dos tipos de controle financeiros, a falta de experiência e de não enxergar seus erros e aprender com eles. A falta de uma visão completa da situação, do fracasso da empresa, também foi determinante, pois os principais motivos, para as tomadoras de decisão estavam relacionados a apenas fatores externos da organização, não visualizando e analisando as próprias falhas e defeitos como proprietárias de empresa.

5.2 FATORES DO EMPREENDEDORISMO, CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS E PERFIL EMPREENDEDOR PARA OS CASOS DE SUCESSO E INSUCESSO EMPRESARIAL

Nesta seção analisam-se os fatores do empreendedorismo, as características dos empreendedores e o perfil empreendedor, sendo que para as variáveis de interesse foram atribuídas notas de um a cinco pelos tomadores de decisão das organizações em estudo. Esta análise vai ao encontro do quarto objetivo do trabalho, que é de identificar fatores e características ou não do empreendedorismo adotados pelos tomadores de decisão das empresas em estudo.

5.2.1 Fatores do empreendedorismo para casos de sucesso e insucesso empresarial

Os tomadores de decisão das empresas de sucesso e insucesso foram questionados sobre fatores do empreendedorismo, nos quais foram atribuídas notas de um a cinco. O Quadro 05 mostra quais os fatores analisados, a frequência de opções para cada um deles e a nota média por fator para os casos de sucesso. Já o Quadro 06 mostra os mesmos dados para os casos de insucesso.

Quadro 05 – Frequência de opções e média para cada fator /casos de sucesso

Fatores do empreendedorismo	Notas					Nota Média/fator
	Nº de pessoas					
	5	4	3	2	1	
A estratégia mercadológica da sua empresa	-	3	2	-	-	3,6
A localização de seu empreendimento	5	-	-	-	-	5
Relação com os fornecedores	4	1	-	-	-	4,8
Endividamento da empresa	2	1	1	1	-	3,8
Reinvestimento dos lucros	2	3	-	-	-	4,4
Relação entre os sócios (se houver)	1	1	-	-	-	1,8
Missão e objetivos da empresa	1	3	1	-	-	4
Participação dos funcionários	4	-	1	-	-	4,6
Realização de treinamentos para os funcionários	1	3	1	-	-	4
Imagem da empresa	3	1	1	-	-	4,4
Inovação dos negócios	1	4	-	-	-	4,2
Média do nº de pessoas para cada nota	2,18	1,81	0,63	0,09	0	Média Total 4,04

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando o Quadro 05, tem-se que a média de tomadores de decisão que atribuíram a nota cinco aos fatores do empreendedorismo é de 2,18 pessoas. Já para a nota quatro a média é de 1,81; para a nota três é de 0,63 e, para a nota dois, de 0,09 pessoas. A nota um não foi atribuída pelos tomadores de decisão entrevistados. No fator “relação entre os sócios” o somatório dos tomadores de decisão não foi igual a cinco, pois apenas duas empresas afirmaram ter a participação de sócios na organização. Quanto ao fator “endividamento da empresa”, a nota cinco foi atribuída para os casos que possuíam nenhuma, ou pouca dívida e a nota um, para os que possuíam um alto grau de endividamento. É importante ressaltar isto, pois nas entrevistas os tomadores de decisão tiveram dúvidas para responder a nota para este fator.

Quadro 06 - Frequência de opções e média para cada fator /casos de insucesso

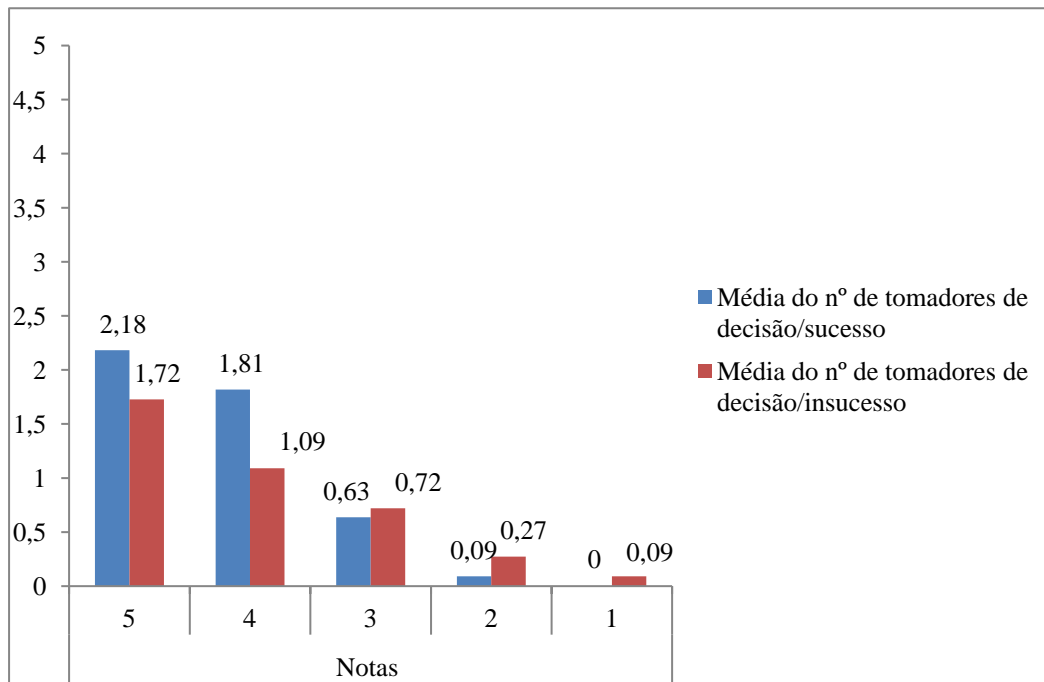
Fatores do empreendedorismo	Notas					Nota Média/fator
	Nº de pessoas					
	5	4	3	2	1	
A estratégia mercadológica da empresa	1	2	1	1	-	3,6
A localização do empreendimento	3	1	1	-	-	4,4
Relação com os fornecedores	4	1	-	-	-	4,8
Endividamento da empresa	1	3	1	-	-	4
Reinvestimento dos lucros	1	2	1	1	-	3,6
Relação entre os sócios (se havia)	1	-	-	-	-	1
Missão e objetivos da empresa	1	1	2	-	1	3
Participação dos funcionários	1	-	-	-	-	1
Realização de treinamentos para os funcionários	1	-	-	-	-	1
Imagem da empresa	3	1	1	-	-	4,4
Inovação dos negócios	2	1	1	1	-	3,8
Média do nº de pessoas para cada nota	1,72	1,09	0,72	0,27	0,09	Média Total = 3,15

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando o Quadro 06 dos fatores do empreendedorismo para os casos de insucesso, tem-se que a média de tomadores de decisão que atribuíram à nota cinco foi de 1,72 pessoas; para a nota quatro, de 1,09; para a nota três, de 0,72; para a nota dois, de 0,27 e para a nota um, de 0,09 pessoas. Nos fatores “relação entre os sócios”, “participação dos funcionários” e “realização de treinamento para os funcionários” o somatório de tomadores de decisão não foi igual a cinco, pois a maioria afirmou não ter sócios e nem funcionários.

Analisando o Gráfico 01, percebe-se que não houve uma considerável diferença da média do número de tomadores de decisão para cada nota atribuída. Para as notas cinco e quatro, os casos de sucesso contaram com um maior número de tomadores de decisão a elas atribuído. Para estas notas, os casos de sucesso contaram com uma média de 2,18 e 1,81 pessoas, enquanto que os de insucesso, com 1,72 e 1,09 pessoas, respectivamente. Já para as notas três, dois e um, os casos de insucesso contaram com uma média maior de tomadores de decisão. As médias foram de 0,72; 0,27 e 0,09, respectivamente, para os casos de insucesso. Para os de sucesso, foi de 0,63; 0,09 e 0, respectivamente.

Gráfico 01- Comparativo das médias do nº de tomadores de decisão por nota atribuída para os fatores do empreendedorismo



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Sendo assim, os casos de insucesso tiveram maior distribuição entre as notas, enquanto que a maioria dos tomadores de decisão dos casos de sucesso apenas atribuiu notas cinco e quatro. Isto parece ser satisfatório para os casos de sucesso, pois quanto maior o número de pessoas que atribui às notas mais altas, melhor, mesmo que a diferença entre os dois casos estudados não sejam tão consideráveis.

Em se tratando da nota média por fator, percebe-se que para os fatores “estratégia mercadológica da empresa”, “relação com os fornecedores” e “imagem da empresa” as médias foram iguais para os casos de sucesso e insucesso empresarial, que foram de 3,6; 4,8 e

4,4, respectivamente. Já para os fatores “localização do empreendimento”, “reinvestimento dos lucros”, “missão e objetivos da empresa”, “inovação dos negócios”, “relação entre os sócios”, “participação dos funcionários” e treinamento para os mesmos, as notas médias foram superiores para os casos de sucesso empresarial. Para os três últimos fatores citados as médias foram inferiores, pois a maioria dos tomadores de decisão relataram não possuir sócios e funcionários em seus empreendimentos fracassados. Somente para o fator “endividamento da empresa” que os casos de insucesso contaram com média superior aos de sucesso. Sendo assim, os fatores considerados de sucesso foram a localização do empreendimento, o reinvestimento dos lucros, a missão e objetivos da empresa e a inovação dos negócios. Para a nota média geral dos fatores do empreendedorismo, os casos de sucesso contaram com média superior aos casos de insucesso.

Portanto, mesmo que as diferenças entre os dois casos estudados não sejam consideráveis em valores, os de sucesso empresarial mostraram-se com um número maior de tomadores de decisão que atribuíram notas de conceito Excelente (5) e Bom (4), enquanto que os casos de insucesso mostraram-se com valores inferiores a estes. Quanto às notas Regular (3), Fraco (2) e Insuficiente (1) os casos de insucesso contaram com um número maior de tomadores de decisão que atribuíram estas notas. Isto parece não ser satisfatório para estes casos, pois estas notas são consideradas baixas, quando analisarmos os conceitos do empreendedor, baseado em Dornelas (2012) que será discutido na seção seguinte.

5.2.2 Características e perfil empreendedor para os casos de sucesso e insucesso empresarial

Os tomadores de decisão de ambos os casos também foram questionados com relação às suas características empreendedoras, também com avaliação de nota de um a cinco. Os Quadros 07 e 08 mostram as características que foram adotadas nas entrevistas, bem como a frequência de opções e a média de cada característica para os casos de sucesso e insucesso empresarial, respectivamente.

Quadro 07 - Frequência de opções e média para cada característica /casos de sucesso

Características dos empreendedores	Notas					Nota Média/caract
	5	4	3	2	1	
Possui comprometimento e determinação pelo negócio	5	-	-	-	-	5
Identifica as oportunidades	5	-	-	-	-	5
Sempre procura satisfazer os clientes	5	-	-	-	-	5
Analisa o mercado e o ambiente externo da empresa	2	-	-	-	-	4,4
Procura correr riscos calculados	4	1	-	-	-	4,8
Procura minimizar e gerenciar os riscos	3	2	-	-	-	4,6
Possui criatividade	2	3	-	-	-	4,4
Se adapta à novas situações	4	1	-	-	-	4,8
É persistente	5	-	-	-	-	5
Procura a diferenciação e inovação	2	3	-	-	-	4,4
É autoconfiante	4	1	-	-	-	4,8
Assume seus erros	3	1	1	-	-	4,4
Sabe trabalhar em equipe	3	2	-	-	-	4,6
Toma iniciativas	4	1	-	-	-	4,8
É bom líder	1	3	1	-	-	4
Média do nº de pessoas para cada nota	3,47	1,40	0,13	0,00	0,00	Média Total=4,67

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando o Quadro 07, que trata das características empreendedoras para os casos de sucesso empresarial, percebe-se que a média de tomadores de decisão que atribuíram a nota cinco foi de 3,47. Já a média para a nota quatro foi de 1,40; para a nota três, de 0,13 e para as notas dois e um não foram obtidas respostas.

Quadro 08 - Frequência de opções e média para cada característica /casos de insucesso

Características dos empreendedores	Notas					Nota Média/caract
	5	4	3	2	1	
Possuía comprometimento e determinação pelo negócio	2	-	2	1	-	3,6
Identificava as oportunidades	2	-	2	1	-	3,6
Sempre procurava satisfazer os clientes	3	1	1	-	-	4,4
Analysava o mercado e o ambiente externo da empresa	-	2	1	2	-	3
Procurava correr riscos calculados	1	2	2	-	-	3,8
Procurava minimizar e gerenciar os riscos	1	2	1	1	-	3,6
Possuía criatividade	2	1	2	-	-	4
Se adaptava à novas situações	2	1	1	1	-	3,8

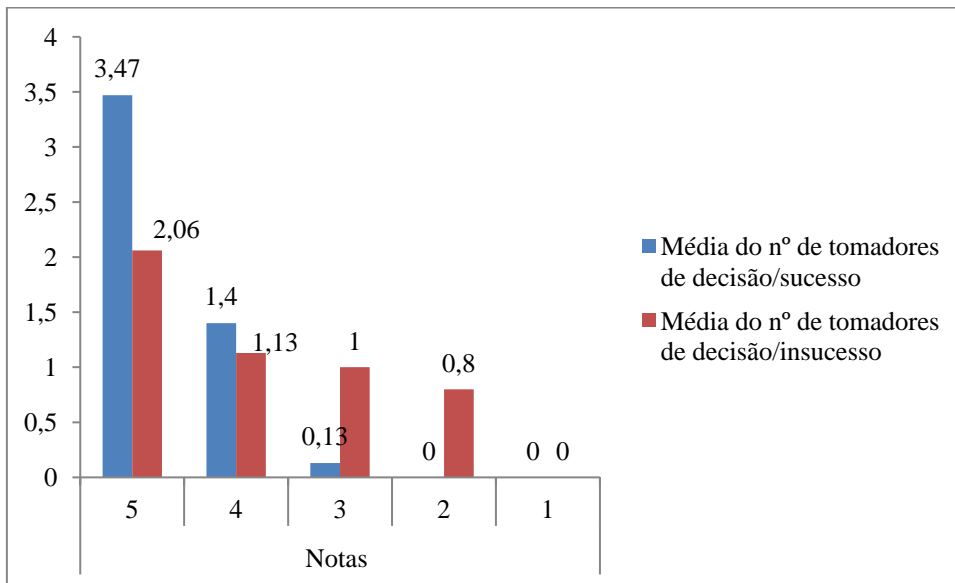
Era persistente	2	-	2	1	-	3,6
Procurava a diferenciação e inovação	2	-	1	2	-	3,4
Era autoconfiante	3	1	-	1	-	4,2
Assumia seus erros	4	1	-	-	-	4,8
Sabia trabalhar em equipe	2	2	-	1	-	4
Tomava iniciativas	3	2	-	-	-	4,6
Era bom líder	2	2	-	1	-	4
Média do nº de pessoas para cada nota	2,06	1,13	1,0	0,8	0,0	Média Total= 3,89

Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando o Quadro 08, quanto às características dos empreendedores para os casos de insucesso empresarial, percebe-se que a média de tomadores de decisão que atribuíram às notas cinco, quatro, três, dois e um foi de 2,06; 1,13; 1,00; 0,80 e 0,0 respectivamente.

O Gráfico 02 faz um comparativo entre as médias dos casos de sucesso e insucesso empresarial.

Gráfico 02 - Comparativo entre as médias do nº de tomadores de decisão por nota atribuída para as características empreendedoras



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Analisando o Gráfico 02, percebe-se que houve diferença considerável entre as médias de tomadores de decisão (para os casos de sucesso e insucesso) que atribuíram as notas cinco, três e dois, nas quais os casos de sucesso obtiveram melhores notas. Já para as notas quatro e um, não houve considerável diferença entre as médias. Sendo assim, a maioria, dos tomadores de decisão dos casos de sucesso atribuiu a nota cinco e quatro para as características

empreendedoras, enquanto que, para os casos de insucesso, houve uma maior distribuição entre as notas atribuídas. Acredita-se, no entanto, que as características empreendedoras sejam mais positivas para os casos de sucesso, pois suas médias, mesmo que algumas vezes as diferenças entre ambos os casos não sejam consideráveis, sejam superiores/melhores se comparadas com os casos de insucesso.

Quanto às notas médias de cada característica empreendedora, percebe-se que para a maioria delas, os casos de sucesso contaram com média superior aos de insucesso. Somente para a característica “assumia erros” é que os casos de sucesso contaram com média inferior e para a característica “era bom líder” as médias foram iguais para ambos os casos estudados.

Baseado em Dornelas (2012) elaboraram-se os conceitos de empreendedor para as notas de um a cinco, envolvendo os fatores do empreendedorismo e as características empreendedoras, como segue:

- a) Nota 5 (Excelente): Já é empreendedor, possuindo características comuns aos empreendedores, paixão pelo que faz, assumir riscos e possibilidade de fracassar;
- b) Nota 4 (Bom): Possui muitas características empreendedoras, se comporta como sendo um, mas pode melhorar ainda mais, procurando adotar sempre atitudes de empreendedor;
- c) Nota 3 (Regular): Possui algumas características empreendedoras e se comporta, na maioria das vezes, como sendo apenas um administrador, não tomando muitas atitudes empreendedoras;
- d) Nota 2 (Fraco): É pouco empreendedor, possuindo uma e outra característica empreendedora, apenas. Deve analisar seus pontos fracos e definir estratégias para eliminá-los;
- e) Nota 1 (Insuficiente): Não é empreendedor, e deve mudar suas ações para tornar-se um.

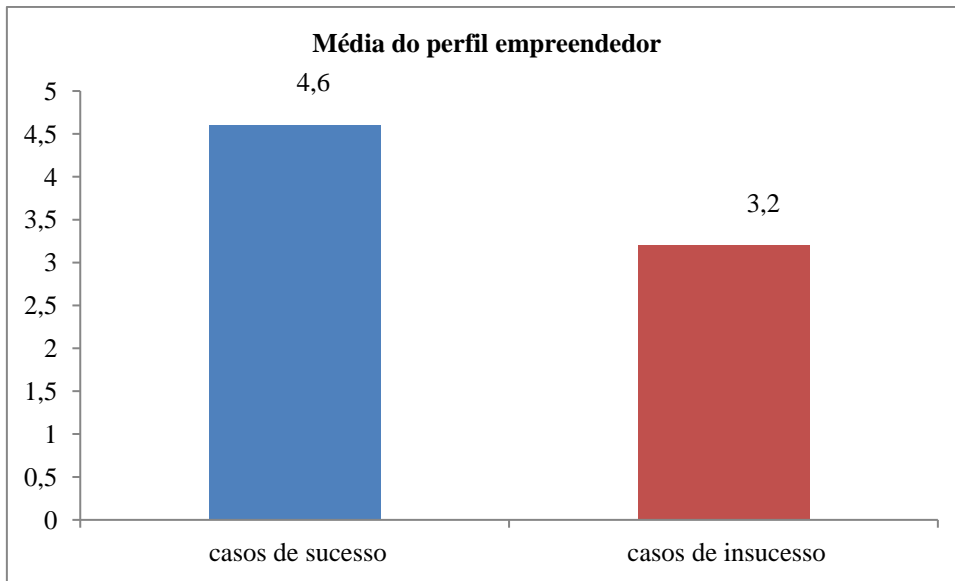
A partir dessas definições conclui-se que a maioria dos tomadores de decisão dos casos de sucesso possuem mais fatores do empreendedorismo e características empreendedoras do que os casos de insucesso, pois as notas atribuídas por eles foram superiores. Nos casos de sucesso predominaram as notas cinco (Excelente), quatro (Bom) e, poucas vezes a nota três (Regular). Isso mostra que os fatores empreendedores e as características empreendedoras são positivos, pois empreendedor “Excelente” é aquele que possui características empreendedoras comuns, como paixão pelo que faz, assumir riscos e

possibilidade de fracassar. Empreendedor de conceito quatro, considerado “Bom”, é aquele que se comporta como empreendedor, mas que precisa melhorar ainda mais para chegar ao conceito máximo. Já um empreendedor “Regular”, que foi minoria para os casos de sucesso, é aquele que possui algumas características empreendedoras, mas que comporta-se como sendo um administrador. Para estes poucos casos, recomenda-se melhorar seu perfil, avaliar seus defeitos e tentar revertê-los.

Já para os casos de insucesso empresarial, percebeu-se que as notas foram mais distribuídas, ou seja, todas as notas foram atribuídas por algum tomador de decisão, ao contrário dos casos de sucesso, que não atribuíram a nota um, por exemplo. O número de tomadores de decisão que atribuiu o conceito “Excelente” e “Bom” foram maiores para os casos de sucesso, enquanto que, para os conceitos mais inferiores (Regular, Fraco e Insuficiente), os casos de insucesso foram predominantes, sendo que para o último foram poucos que atribuíram este conceito. Sendo assim, caracterizam-se como empreendedores Regulares e Fracos. Ou seja, são empreendedores que possuem poucas características empreendedoras, comportando-se, na maioria das vezes como um administrador (Regular) e empreendedores que uma e outra característica empreendedora e que devem avaliar seus defeitos e tentar melhorá-los (Fracos). O conceito insuficiente não irá ser considerado como características dos empreendedores de insucesso, pois a média de pessoas que atribuíram esta nota foi de apenas 0,09 pessoas para os fatores do empreendedorismo e 0,00 para as características empreendedoras.

Para finalizar as entrevistas, os tomadores de decisão de ambos os casos foram convidados a darem uma nota geral, de um a cinco, ao seu perfil empreendedor. A nota média, como verifica-se no Gráfico 03, para os casos de sucesso foi de 4,6, enquanto que para os casos de insucesso foi de 3,2. Sendo assim, os casos de sucesso contaram com uma nota maior, estando muito perto do conceito “Excelente”, não necessitando um melhoramento no seu perfil empreendedor. Já para os casos de insucesso, a nota média foi de 3,2, estando mais próximo do conceito “Regular”, necessitando melhorar seu perfil empreendedor. O conceito de empreendedor “Regular”, elaborado com base em Dornelas (2012) afirma que este possui algumas características empreendedoras, apenas, comportando-se, na maioria das vezes, como um administrador qualquer.

Gráfico 03 - Média do perfil empreendedor para ambos os casos



Fonte: Elaborado pela autora, 2014.

Para fazer um comparativo das características empreendedoras e dos fatores do empreendedorismo com o perfil empreendedor avaliado pelos tomadores de decisão (Gráfico 03), calculou-se a nota média para os dois primeiros itens. A nota média para as características empreendedoras foi de 4,67 para os casos de sucesso e de 3,89 para os de insucesso. Já a média para os fatores do empreendedorismo foi de 4,04 para os casos de sucesso e de 3,15 para os de insucesso. Como o perfil empreendedor é aqui caracterizado pelo conjunto destes dois elementos, somou-se a média destes, totalizando nota 4,35 de perfil empreendedor para os casos de sucesso e de 3,52 para os de insucesso. Assim percebe-se que não há considerável diferença entre o perfil empreendedor do Gráfico 03 (opinião dos tomadores de decisão) com o perfil empreendedor revelado através das notas atribuídas às características empreendedoras e aos fatores do empreendedorismo.

6 CONCLUSÃO

A coleta de dados da pesquisa realizada proporcionou a análise das características dos tomadores de decisão e suas respectivas empresas de sucesso e insucesso empresarial, bem como da utilização de ferramentas administrativas e de fatores do empreendedorismo. Fazendo um comparativo com ambos os casos, procurou-se identificar quais os principais fatores de sucesso e insucesso empresarial.

Quanto às características dos tomadores de decisão, percebeu-se que a formação dos mesmos mostrou-se como um fator relevante, já que os casos de sucesso possuíam um nível de escolaridade maior, se comparados com os casos de insucesso. Percebe-se, nitidamente, nas conversas com os tomadores de decisão que os casos de sucesso possuíam maior firmeza do que afirmavam e suas opiniões eram mais bem formadas, quando comparadas aos demais entrevistados.

Analisando as características das empresas, percebeu-se que o principal fator de sucesso foi o tempo de existência das empresas no mercado, já que estes casos contaram com uma média maior para esse fator. Nas conversas realizadas com entrevistados de ambos os casos, constatou-se que os casos de sucesso possuíam mais experiência como tomadores de decisão. Embora estes casos tenham demonstrado maior experiência, os casos de insucesso contaram com uma média de dez anos de permanência no mercado, o que foge das pesquisas realizadas para o Sebrae, de que a maioria dos empreendimentos fecha em seus dois primeiros anos de atividade. A maioria dos casos de insucesso fecharam as portas após os dois primeiros anos de atividade. Essa pesquisa do Sebrae, portanto, não é a realidade do caso do município de Cerro Largo.

Em se tratando das ferramentas administrativas, conclui-se que a pesquisa mercadológica, os controles financeiros e pouca realização de propagandas foram decisivos para o sucesso e insucesso empresarial. Embora os primeiros casos não tenham realizado pesquisas como a literatura apresenta, fizeram-na de maneira informal, enquanto que para os casos de insucesso, a maioria, nem demonstrou ter conhecimento da mesma. Este, então, foi uma ferramenta decisiva de sucesso, para os casos de sucesso, e de insucesso, para os casos de insucesso.

Quanto aos controles financeiros, a maioria dos casos de sucesso relata utilizar variados tipos, enquanto que, para os demais casos, uma tomadora de decisão afirmou não utilizar nenhum tipo e as demais entrevistas dizem utilizar apenas alguns. Portanto, poderiam

ter diversificado os controles a serem utilizados, pois Sebrae (2005) afirma que são necessários variados controles financeiros para uma gestão eficaz. Outra ferramenta que a maioria dos casos de insucesso não adotou, foram as propagandas, enquanto que os demais casos a possuíam em suas estratégias de vendas, conquistando, assim mais clientes.

Embora a importância do Plano de Negócios e Plano de Marketing seja apresentada pela literatura, estes não se aplicam aos casos aqui estudados. A maioria das empresas de sucesso não elaboraram os Planos e continuam atuando no mercado. Portanto, não são, para os casos aqui analisados, ferramentas de sucesso empresarial.

Com relação ao perfil empreendedor, que aqui compreendem os fatores do empreendedorismo e as características empreendedoras, os casos de sucesso contaram com média superior aos de insucesso, sendo de conceitos “Excelente” e “Regular”, respectivamente. Assim, para os casos do primeiro conceito possuem mais características e fatores empreendedores que os demais casos. Conclui-se, assim, que o perfil empreendedor foi decisivo para o sucesso das empresas de sucesso, e de insucesso, para os casos de insucesso.

No entanto, os motivos do insucesso são a imagem reversa dos motivos de sucesso, pois os tomadores de decisão deixaram de utilizar fatores administrativos e empreendedores que estão sob seu controle. O que para algumas empresas pode ser fator de sucesso, para outras, pode ser de insucesso.

Além disso, os tomadores de decisão de insucesso não conseguiram visualizar suas próprias falhas empreendedoras, atribuindo a culpa aos outros. Ou fracassou porque pagavam altos juros ou porque os clientes não pagavam as contas, dentre outros motivos.

Após analisar os dados, entendeu-se que os objetivos do trabalho foram alcançados, respondendo ao problema de pesquisa. Porém, o mesmo contou com limitação de tempo, impedindo o estudo com maior número de empreendimentos. Além disso, sugere-se que novos estudos sejam realizados na região com casos de sucesso e insucesso empresarial, possibilitando uma vasta literatura na área.

REFERÊNCIAS

- ANDRÉ, Reginaldo. **A importância das micro e pequenas empresas para a economia do país**. Artigos. Portal dos Administradores, 2010. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-das-micro-e-pequenas-empresas-para-a-economia-do-pais/48688/>>. Acesso em: 10 fev. 2014.
- ATLAS BRASIL. **Atlas do Desenvolvimento Humano no Brasil, 2013**. Disponível em:< <http://www.atlasbrasil.org.br/2013/home>>. Acesso em: 26 nov. 2013.
- BNDES. **Informe-se. Criação e fechamento das firmas brasileiras: uma análise por porte**. BNDES, 2001, nº 32. Disponível em:< http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/informes/inf_32.pdf>. Acesso em: 14 out. 2013.
- BRITO, Diego. **Brasileiro é empreendedor por necessidade ou oportunidade?** 2011. Disponível em:< <http://www.diegobrito.com.br/brasileiro-empreendedor-por-necessidade-ou-oportunidade/>>. Acesso em: 28 out. 2013.
- CERRO LARGO. Prefeitura Municipal. Ministério da Fazenda. **Relação de empresas por atividade**. Cerro Largo: 2013. 44 p.
- CERRO LARGO. Prefeitura Municipal. Secretaria de Indústria e Comércio. **Relação de empresas por atividade**. Cerro Largo: 2013. 92 p.
- DRUCKER, Peter. **O que torna um executivo eficaz**. Harvard Business Review: Brasil, 2004. Disponível em:< <http://www.mbc.org.br/mbc/uploads/biblioteca/1160686549.52A.pdf>>. Acesso em: 30 set. 2013.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.
- EISENHART, Kathleen M. **Building Theories From Case Study Research**. Academy of Management. The Academy of Management Review; 1989; 14, 4; ABI/INFORM Global. Disponível em:<<http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/acrew/eisenhardt.pdf>>. Acesso em: 04 nov. 2013.
- ERCOLIN, Carlos Alberto. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. 139 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Departamento de Administração na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007. Disponível em:< www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/.../DisseCarlosErcolin.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2013.

FEE (Fundação Econômica e Estatística). **Resumo Estatístico Municípios**. Disponível em:< <http://www.fee.tche.br>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

FERREIRA, Francisco E. Marketing para empreendedores. In: SANTOS, Silvio Aparecido; PEREIRA, H.J. (Orgs.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE. 1995. cap.7, p. 119-146.

FILHO, Valdir Antônio; FURLAN, Everton; CASSANINGA, Carlos Rafael; NETO, Mário Sacomano. A importância do controle financeiro em micro e pequenas empresas: estudo de caso em uma empresa de calçados e vestuário. In: 8ª MOSTRA ACADÊMICA UNIMEP, SIMPÓSIO DE ENSINO E GRADUAÇÃO; 26 a 28 outubro de 2010.

FLECK, Denise L. Archetypes of Organizational Success and Failure. **ANPAD**, Curitiba, v. 6, n. 2, art. 1, jun. 2009.

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo, 2010. Disponível em:< http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/relatorio_executivo.pdf>. Acesso em: 13 out. 2013.

GEM, GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Empreendedorismo no Brasil**: Relatório Executivo, 2013. Disponível em:< <http://www.sebraemg.com.br/Atendimento/bibliotecadigital/documento/Cartilha-Manual-ou-Livro/Pesquisa-GEM-2013---Relatorio-executivo>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (Orgs). **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. Disponível em:< <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 11 nov. 2013.

SANTANA, Gleicielle. **Empreendedor por necessidade x oportunidade**. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/academico/empreendedor-por-necessidade-x-oportunidade/76807/>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

GREATTI, Ligia. O uso do plano de negócios como instrumento de análise comparativa das trajetórias de sucesso e insucesso empresarial. **EnANPAD**, 2004.

IBGE. **Estudos & Pesquisas**: Micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em:<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>. Acesso em 14 out. 2013.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LENZI, César Fernando; SANTIAGO, Marcelo Nelson. A ação empreendedora In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Márcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux (Orgs). **Ação empreendedora**: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência. São Paulo: Editora Gente, 2010. p. 01 – 22

LIMA, Roberto Kant; BAPTISTA, Bárbara Gomes Lupetti. **O desafio de realizar pesquisa empírica no direito**: uma contribuição antropológica, 2010. Disponível em:< http://www.uff.br/ineac/sites/default/files/o_desafio_de_realizar_pesquisa_empirica_no_direito.pdf. Acesso em 04 nov. 2013.

MACHADO, Hilka P. Vier; ESPINHA, Pedro Guena. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico**. Guarapuava – PR. Jan./dez 2005.

MARINHO, Raul. **Administração de empresas**: do Know-how para o Know-why. Disponível em:< <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/administracao-de-empresas-do-know-how-para-o-know-why/582/>>. Acesso em: 13 jun. 2014.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MATTAR, Fauze Najib. Os motivos que levam as empresas a morte. **Jornal Folha de São Paulo**, 1988. Disponível em:< <http://www.fauze.com.br/DOCUMENTOS/Os%20motivos%20que%20levam%20as%20pequenas%20empresas%20%C3%A0%20morte.pdf>>. Acesso em: 30 out. 2013.

MENDES, Jerônimo. **Manual do empreendedor**: Como construir um empreendimento de sucesso. São Paulo: Atlas, 2009.

MINELLO, Italo Fernando; ALVES, Leticia da Costa; SCHERER, Laura Alves. Fatores que levam ao sucesso empresarial: uma perspectiva de empreendedores que vivenciaram o fracasso. **Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos**, v.10, n. 1, jan./mar. 2013. Disponível em:< https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&cad=rja&ved=0CD4QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.spell.org.br%2Fdocumentos%2Fdownload%2F9614&ei=Lb1uUquyJNau4AOYjICgCg&usg=AFQjCNF2q7jCajBV0eepB1DPi-ujioUIJw&sig2=MIxt7pEujf_hXkYbP0n0lw&bvm=bv.55123115,d.dmg. Acesso em: 28 out. 2013.

MINELLO, Italo Fernando; GOMES, Cloccari Tarízi. Estresse e comportamento do empreendedor: um estudo exploratório com empreendedores que vivenciaram o insucesso empresarial. **Revista Eletrônica Gestão e sociedade**, vol. 7. Belo Horizonte, 2013. p. 70-90. Disponível em:< <http://www.gestaoesociedade.org/gestaoesociedade/article/view/1649>>. Acesso em: 26 nov. 2013.

MINELLO, Italo Fernando; SCHERER, Laura Alves; PERLIN, Ana Paula; ALVES, Leticia da Costa; HUEZO, Mário Rezende. Comportamento e Tipologia do Empreendedor diante do Insucesso Empresarial. **EnANPAD**, Rio de Janeiro, 2011

MINELLO, Italo Fernando. **Resiliência e Insucesso Empresarial**: um estudo exploratório sobre o comportamento resiliente e os estilos de enfrentamento do empreendedor em situações de insucesso empresarial, especificamente em casos de descontinuidade do negócio. 2010. 321 f. Tese (doutorado em Administração)-Universidade de São Paulo, SP, 2010.

Disponível em:< www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde.../ItaloMinelloTese.pdf>. Acesso em: 30 set. 2013.

MOREIRA, Daniela. **Fatores determinantes da terapia de fala**. 2011. 141 f. Dissertação (Mestrado em gestão das organizações, ramo de gestão de unidades de saúde) - Vila Nova de Gaia, 2011. Disponível em:< <http://www.rcaap.pt/detail.jsp?id=oai:recipp.ipp.pt:10400.22/871>>. Acesso em: 29 out. 2013.

OLIVEIRA, Monalisa de Souza; COSTA, Nara Cristina da Silva; SILVA, Suzane José da; LIMA, Luís de Souza Lima. **Plano de Marketing**: proposta de implantação na Empresa Paula Modas – Esperança – PB. In: IX SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, IX SEGET, 2012.

PELLISSARI, Anderson Soncini; SOUZA, Juliana Barreto; GONZALEZ, Inaiara Valéria; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia. Empreendedorismo: Fatores de sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas. In: VIII SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Disponível em:< <http://www.aedb.br/seget/artigos11/1143.pdf>>. Acesso em: 22 out. 2013.

PEREIRA, H. J. Motivos de sucesso e fracasso empresarial. In: SANTOS, Silvio Aparecido; PEREIRA, H.J. (Orgs.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE. 1995. cap.15, p. 271-278.

PREFEITURA MUNICIPAL DE CERRO LARGO. **O município**: Cidade. Disponível em:< <http://cerrolargo.rs.gov.br/portal/a-cidade/>>. Acesso em: 18 nov. 2013.

ROBINSON, Sherry, 2007. **Business failure rates: a look at sex and location**. Disponível em:< <http://www.freepatentsonline.com/article/Academy-Entrepreneurship-Journal/175065812.html>>. Acesso em: 28 out. 2013.

SANTOS, Silvio Aparecido. A ação empreendedora em uma economia globalizada e competitiva. In: SANTOS, Silvio Aparecido; PEREIRA, H. J. (Orgs.). **Criando seu próprio negócio**: como desenvolver o potencial empreendedor. Brasília: Ed. SEBRAE, 1995. cap.1, p. 13- 28.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção Estudos e pesquisas, Julho 2013**: Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em:< Disponível em [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/\\$File/4456.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/93772f4f62b0716c573d3a9ed5a6a3aa/$File/4456.pdf)>. Acesso em: 07 out. 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Coleção de estudos e pesquisas, outubro 2011**: taxa de sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em:< [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em 07 out. 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como Elaborar Controles Financeiros**. Minhas Gerais: SEBRAE, 2005. Disponível em:< [http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/47A3FD6ADC6D190203257140006C9B68/\\$File/NT00031F3A.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/47A3FD6ADC6D190203257140006C9B68/$File/NT00031F3A.pdf)>. Acesso em: 19 mai. 2014

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como elaborar um Plano de Negócios**. Brasília: 2013. Disponível em:<<http://www.sebrae.com.br/uf/rondonia/produtos/plano-de-negocios>>. Acesso em: 06 nov. 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das MPE**: Rio Grande do Sul, 2005. Disponível em:<[http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/\\$File/NT000360D2.pdf](http://bis.sebrae.com.br/GestorRepositorio/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/1BDE50FE92076B80832573560061A3C4/$File/NT000360D2.pdf)>. Acesso em: 14 out. 2013.

WATTÉ, Henriques Bruno. A ação de planejamento da carreira. In: LENZI, Fernando César; KIESEL, Márcio Daniel; ZUCCO, Fabricia Durieux (Orgs). **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010. p.321-345.

WEGNER, Douglas; PADULA, Antônio Domingos. Quando a cooperação falha: um estudo de caso sobre o fracasso de uma rede interorganizacional. **Revista Administração Mackenzie** v. 13, n. 1. São Paulo, jan./fev. 2012, p. 145-171.

APÊNDICES

APÊNDICE A – Roteiro de entrevista para coleta de dados das empresas de sucesso

O presente roteiro de entrevista destina-se à coleta de dados para a elaboração do trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS- Campus Cerro Largo, intitulado “*Vivências de Sucesso e Insucesso Empresarial no município de Cerro Largo – RS*”.

Bloco I – Identificação do tomador de decisão e da empresa

1. Gênero: () Feminino () Masculino

2. Idade: _____

3. Formação: _____

4. Em que ramo de atividade comercial atua:
 - () Restaurante () Bar () Lancheria () Mercado
 - () Vestuário () Farmácia () Bijuterias e acessórios
 - () Outros _____

5. Há quanto tempo montou seu empreendimento? _____.

6. Porte da empresa:
 - () micro empresa () pequena empresa

Bloco II: Ferramentas administrativas da empresa

7. O que você sabe a respeito da pesquisa mercadológica que é realizado antes de abrir um empreendimento? Você tem realizado esta pesquisa?

Caso sim, o que foi analisado? _____

8. O que você sabe a respeito do Plano de negócios? Tens realizado esse plano?

9. O que você sabe a respeito do Plano de Marketing? Tens utilizado essa ferramenta?

10. Que tipo de controle financeiro utiliza na empresa?

Detalhe sobre eles.

Bloco III: Fatores do empreendedorismo e características dos empreendedores

As questões a seguir deverão ser respondidas atribuindo uma nota de 1 a 5, marcando X à nota atribuída.

5 (Excelente)	4 (Bom)	3 (Regular)	2 (Fraco)	1 (Insuficiente)
---------------	---------	-------------	-----------	------------------

Fatores do empreendedorismo	5	4	3	2	1
11. A estratégia mercadológica da sua empresa					
12. A localização de seu empreendimento					
13. Relação com os fornecedores					
14. Endividamento da empresa					
15. Reinvestimento dos lucros					
16. Relação entre os sócios (se houver)					
17. Missão e objetivos da empresa					
18. Participação dos funcionários					
19. Realização de treinamentos para os funcionários					
20. Imagem da empresa					
21. Inovação dos negócios					
Características dos empreendedores					
22. Possui comprometimento e determinação pelo negócio					
23. Identifica as oportunidades					
24. Sempre procura satisfazer os clientes					
25. Analisa o mercado e o ambiente externo da empresa					
26. Procura correr riscos calculados					
27. Procura minimizar e gerenciar os riscos					
28. Possui criatividade					
29. Se adapta às novas situações					
30. É persistente					
31. Procura a diferenciação e inovação					

32. É autoconfiante					
33. Assume seus erros					
34. Sabe trabalhar em equipe					
35. Toma iniciativas					
36. É bom líder					

Bloco IV: Opinião do tomador de decisão

37. Quais os motivos que tem levado o seu empreendimento a manter-se no mercado?

38. De forma geral, dê uma nota de 1 a 5 ao seu perfil empreendedor:_____.

APÊNDICE B – Roteiro de entrevista para coleta de dados das empresas de insucesso

O presente roteiro de entrevista destina-se à coleta de dados para a elaboração do trabalho de Conclusão de Curso do curso de Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul – UFFS- Campus Cerro Largo, intitulado “*Vivências de Sucesso e Insucesso Empresarial no município de Cerro Largo – RS*”.

Bloco I – Identificação do tomador de decisão e da empresa

1. Gênero: () Feminino () Masculino

2. Idade: _____

3. Formação: _____

4. Em que ramo de atividade comercial atuou:
 - () Restaurante () Bar () Lancheria () Mercado
 - () Vestuário () Farmácia () Bijuterias e acessórios
 - () Outros _____

5. Ano de fundação da empresa: _____

6. Ano de encerramento das atividades: _____

7. Porte da empresa:
 - () micro empresa () pequena empresa

Bloco II: Ferramentas administrativas da empresa

8. O que você sabe a respeito da pesquisa mercadológica que é realizada antes de abrir um empreendimento? Você realizou esta pesquisa?

Caso sim, o que foi analisado? _____

9. O que você sabe a respeito do Plano de negócios? Utilizou essa ferramenta?
10. O que você sabe a respeito do Plano de Marketing? Utilizou esse plano?
11. Utilizou algum tipo de controle financeiro na empresa? _____
 Caso sim, quais? _____
 Detalhe sobre eles. _____

Bloco III: Fatores do empreendedorismo e características dos empreendedores

As questões a seguir deverão ser respondidas atribuindo uma nota de 1 a 5, marcando X à nota atribuída.

5 (Excelente)	4 (Bom)	3 (Regular)	2 (Fraco)	1 (Insuficiente)
---------------	---------	-------------	-----------	------------------

Fatores do empreendedorismo	5	4	3	2	1
12. A estratégia mercadológica da empresa					
13. A localização do empreendimento					
14. Relação com os fornecedores					
15. Endividamento da empresa					
16. Reinvestimento dos lucros					
17. Relação entre os sócios (se havia)					
18. Missão e objetivos da empresa					
19. Participação dos funcionários					
20. Realização de treinamentos para os funcionários					
21. Imagem da empresa					
22. Inovação dos negócios					
Características dos empreendedores					
23. Possuía comprometimento e determinação pelo negócio					
24. Identificava as oportunidades					
25. Sempre procurava satisfazer os clientes					
26. Analisava o mercado e o ambiente externo da empresa					
27. Procurava correr riscos calculados					
28. Procurava minimizar e gerenciar os riscos					
29. Possuía criatividade					
30. Adaptava-se às novas situações					

31. Era persistente					
32. Procurava a diferenciação e inovação					
33. Era autoconfiante					
34. Assumia seus erros					
35. Sabia trabalhar em equipe					
36. Tomava iniciativas					
37. Era bom líder					

Bloco IV: Opinião do tomador de decisão

38. Motivos que tenham levado seu empreendimento a fechar as portas?

39. De forma geral, dê uma nota de 1 a 5 ao seu perfil empreendedor:_____.

APÊNDICE C – Carta de apresentação para as empresas

Prezado (a) Senhor (a):

O roteiro de entrevista a ser realizado visa à obtenção de dados para o Trabalho de Curso para a obtenção do título de bacharel em Administração da Universidade Federal da Fronteira Sul (UFFS) – Campus Cerro Largo. O trabalho intitulado “Vivências de sucesso e insucesso empresarial no município de Cerro Largo” é de autoria de Elenara Liane Thum e é orientado pela professora Dr^a. Dionéia Dalcin.

O roteiro de entrevista deverá mostrar a sua percepção, como tomador de decisão da empresa, sobre cada uma das questões. Não existem respostas certas ou erradas. Será realizada apenas uma pesquisa/levantamento.

A maioria das questões devem ser respondidas marcando um “X” na alternativa que melhor adequar ao seu julgamento; outras são descritivas, nas quais poderá relatar/descrever suas experiências empresariais.

Se desejares, poderás receber os resultados da pesquisa que irão retratar as experiências de sucesso e insucesso, podendo contribuir para sua experiência empresarial.

É importante salientar que os dados serão somados para resultados de uma pesquisa e em nenhum momento serão identificados indivíduos e/ou empresas. Ao analisar os dados serão utilizados nomes fictícios às empresas pesquisadas, como: Empresa A, Empresa B...

Aceito participar da pesquisa, assinando abaixo:

Assinatura do tomador de decisão

Desde já agradeço pela compreensão