

Correlação dos subsistemas empresariais com a maturidade de cada estágio do ciclo de vida de micro e pequenas empresas

Autores

LUIZ EDUARDO RIBEIRO

Universidade de Taubaté

LUIZ PANHOCA

UNIVERSIDADE DE TAUBATE

Resumo

O objetivo deste estudo é correlacionar os estágios do ciclo de vida de Micro e Pequenas Empresas (MPE) e os fatores críticos de sucesso correspondentes com os subsistemas empresariais. A empresa pode ser vista como um sistema similar a um organismo vivo. Como tal, é subdividido em partes, denominadas subsistemas. Durante o ciclo de vida da empresa estes subsistemas recebem importância diferenciada, nem sempre balanceada e em acordo com os fatores críticos de sucesso de cada estágio específico do ciclo de vida da MPE. Pesquisas têm mostrado que metade das MPE encerram suas atividades antes do segundo ano de vida. Este processo ocasiona um elevado custo social, perda de investimentos e empregos. Utilizou-se neste estudo a metodologia do levantamento bibliográfico e compilou-se através da associação de palavras e idéias os níveis evolutivos das MPE. Utilizou-se de instrumental do método de projeção, derivado da sociologia, para se identificar as variáveis indicativas de cada nível. Tratou-se da temporalidade do posicionamento estratégico segundo a metodologia do GECON. Como resultado apresenta-se a matriz de relacionamento dos subsistemas empresariais em cada um dos níveis identificados.

1. Introdução

Este trabalho é a revisão bibliográfica e a construção do modelo conceitual de uma ampla pesquisa que vai estudar as Micro e Pequenas Empresas (MPE) do Cone Leste Paulista. Esta pesquisa pretende identificar os motivos que têm possibilitado as MPE a continuidade sua missão.

O cenário brasileiro de MPE é composto por um volume considerável de organizações, tanto formais quanto informais. Essas empresas apresentam consideráveis índices de emprego, faturamento, exportações, e outros. Entretanto, sérios problemas de mortalidade precoce são verificados em relatórios de pesquisas. As origens dessa mortalidade advêm da administração da própria empresa. Constata-se pelas pesquisas publicadas que a principal fonte das causas de mortalidade está na administração financeira do empreendimento. Verifica-se, neste artigo, que nos primeiros estágios do ciclo de vida da MPE, o empresário, fundador e gestor (aqui considerados como sinônimos) possuem características autoritárias e exclusivistas. Isso o leva a querer cuidar de todos os aspectos da MPE, ao mesmo tempo. Dependendo da complexidade do negócio, torna-se difícil que todos os fatores chave de sucesso recebam o cuidado adequado. O resultado final desse descompasso de cuidado aparece no resultado econômico e financeiro. Portanto a administração financeira acaba sendo a responsável pelo fracasso da MPE.

O objetivo principal deste artigo é elaborar um quadro de relacionamentos para o adequado posicionamento e verificação de tópicos a serem considerados no planejamento do negócio pelo gestor a cada estágio do ciclo de vida da MPE. Como objetivo secundário propõe-se fornecer subsídios para ajustes em seu planejamento estratégico, fornecer indicações sobre os tópicos que devem merecer mais atenção em cada fase dos ciclos iniciais de vida de uma MPE e, finalmente aumentar as possibilidades de sobrevivência do negócio.

Neste artigo, admite-se as seguintes hipóteses (i) que a empresa é um organismo único, (ii) que existe um ciclo evolutivo, (iii) que esse ciclo apresenta fases e, (iv) cada fase dessa evolução, apresenta características identificáveis. Parte-se do levantamento bibliográfico, pretende elaborar um quadro de relacionamento para um adequado posicionamento e verificação de tópicos a serem considerados no planejamento do negócio pelo gestor em que a MPE estiver vivendo em seu ciclo de vida.

A empresa, de forma geral, pode ser vista como um sistema similar a um organismo vivo e, como tal, pode ser subdivida em partes denominadas subsistemas. Estes subsistemas não são temporais, mas de conotação física. O cenário ideal seria a empresa reconhecer formalmente todos estes subsistemas.

Durante o ciclo de vida da empresa estes subsistemas recebem enfoques diferenciados, mas nem sempre balanceados de acordo com fatores críticos de sucesso relacionados a cada estágio específico do ciclo de vida. O ciclo de vida demonstra as características de uma empresa do nascimento ao seu auge. E pode ser entendido através de subdivisões em estágios onde cada um possui suas necessidades e fatores críticos de sucesso próprios que podem levar a empresa ao estágio seguinte ao invés da interrupção de suas operações devido às falhas.

A importância do estudo refere-se às pesquisas realizadas pelo SEBRAE (2004a, e 2004b) e por outros organismos que têm mostrado que metade das MPE encerram suas atividades antes do segundo ano de vida. Este processo é cruel e ocasiona um elevado custo social, perda de investimentos e empregos, impacta na cadeia de valores, no desenvolvimento e na produção interna do país. Portanto a questão aqui colocada é a identificação da fase evolutiva da MPE, dos fatores a serem considerados para o sucesso em cada fase. Têm-se como base para a análise os subsistemas internos.

2. Micro e Pequenas Empresas

A Lei Federal nº 9841 de 5 de outubro de 1999 (BRASIL, 1999) institui o estatuto da microempresa e da empresa de pequeno porte. E é atualizado pelo Decreto Federal nº 5028 de 31 de março de 2004 (BRASIL, 2004) nos valores limites que definem as MPE. E estudos realizados pelo SEBRAE (2004a) que sugerem o número de funcionários limites, estabelecem o enquadramento de Micro Empresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) conforme a Tabela 1, podendo conforme o Manual de Procedimentos Contábeis para MPE (SILVA; NETO, 2002), se estabelecer como: Firma Individual - constituído por uma única pessoa, mas com mesmas obrigações fiscais que a sociedade por quotas; Sociedade por Quotas de Responsabilidade Limitada - constituída por uma sociedade com participações definidas; Sociedade em Nome Coletivo - constituída por instituições; e Sociedade por Ações - constituída por proprietários que detêm participações anônimas obtidas em mercados de ações (não são enquadradas como MPE mesmo que atendam as condições da Tabela 1, devido à natureza fiscal da mesma). Neste trabalho foi delimitada a pesquisa para empresas do tipo sociedade por quotas, por ser a grande maioria das MPE (SILVA; NETO, 2002).

Tabela 1 - Definição de MPE

Tamanho da empresa	Receita Bruta Anual	Área	Pessoas Ocupadas
Microempresa – ME	até R\$ 433.755,14	Indústria	19 pessoas
		Comércio e Serviços	09 pessoas
Empresas de Pequeno Porte – EPP	de R\$ 433.755,15 a R\$ 2.133.222,00	Indústria	de 20 a 99 pessoas
		Comércio e serviços	de 10 a 49 pessoas

Fonte: (BRASIL, 2004) e (SEBRAE, 2004a).

Ainda a Lei Federal nº 9841 tem a finalidade de simplificar e diferenciar os tratamentos para com as MPE em assuntos tributários, previdenciário, creditício, assim como em assuntos de desenvolvimento, trabalhistas, administrativos, etc. atendendo os termos 170 e 179 da Constituição Federal, incentivando o pequeno empresário já atuante e auxiliando os que estão iniciando. Para atender a esses dispositivos legais foi então instituído o sistema SIMPLES, Lei Federal nº 9317 de 5 de dezembro de 1996 (SILVA; NETO, 2002, p.95), para a tributação de imposto de renda, que exige no mínimo o Livro Caixa, contendo as movimentações financeiras, inclusive bancárias; o Livro de Registro de Inventários, onde são registrados os estoques existentes no término de cada ano fiscal, mas são também obrigatórios o Livro Diário e o Livro Razão, que são exigidos por órgãos fiscais do governo. Estes Livros além de servir para atender a legislação, são fontes de informações muito importantes que podem auxiliar o pequeno empresário a superar dificuldades, conforme veremos mais a frente.

A lei do estatuto das MPE assim como as normas do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) nº 685 e 686, regulamentam que ao final de cada período contábil a direção do negócio deverá providenciar a elaboração de alguns documentos com base nas escriturações contábeis (SILVA; NETO, 2002, p.73-84). São estes documentos: o balanço patrimonial, demonstrações de resultado do exercício, de lucros e prejuízos, das origens e aplicações de recursos, e das mutações do patrimônio líquido. Entretanto é interessante observar que somente empresas do tipo Sociedade por Ações são obrigadas a divulgar tais demonstrativos, e quanto às demais ficam vinculadas à fiscalização ou para tomadas de decisões administrativas. E também habilita a empresa para enfrentar situações de aspectos legais tais como: Concordata, Falência, Perícias judiciais, Dissidências societárias, Fiscalização da Previdência Social. As escriturações contábeis e os demonstrativos podem também auxiliar a MPE em aspectos gerenciais para processos de tomadas de decisões em investimentos ou melhorias internas. Assim como em aspectos sociais onde informações são colhidas para compor dados estatísticos que vão refletir em ações governamentais e iniciativas privadas.

Pesquisas realizadas pelo IBGE (2003) sobre temas ligados as MPE brasileiras, demonstram que empresas deste tipo com menos de 5 funcionários possuem uma taxa de natalidade e de mortalidade em média 2 vezes e meia maior que empresas com mais de 5 pessoas. Isso denota uma maior dinâmica em empresas menores para serem abertas, mas infelizmente para fecharem também.

O documento do IBGE, *op.cit.*, mostra também que apesar das MPE do setor em estudo (comércio e serviços) ter uma participação média de 20% das receitas, em número de pessoal empregado chega a 53% em média e em número de estabelecimentos o índice médio é de 96%. Isso por si já demonstra que o setor possui uma alta influência na economia.

O IBGE, *op.cit.*, também contribui relacionando as características gerais das MPE, as quais citamos abaixo:

São características das micro e pequenas empresas: baixa intensidade de capital; altas taxas de natalidade e de mortalidade, demografia elevada; forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios; poder decisório centralizado; estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica; registros contábeis pouco adequados; contratação direta de mão-de-obra; utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada; baixo investimento em inovação tecnológica; maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte. (IBGE, 2003).

O que ressalta nas características citadas acima, é a falta de distinção contábil e financeira da pessoa física e jurídica, ou seja, problemas nos controles de caixa, somado pelos registros contábeis pouco adequados.

O SEBRAE – Serviço Brasileiro de às Micro e Pequenas Empresas, divulgou em agosto de 2004 o relatório de pesquisa de âmbito nacional - “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” (SEBRAE, 2004b). O qual aponta taxas consolidadas para o Brasil de 49,4% de mortalidade para empresas constituídas há dois anos, e 59,9% para empresas com até 4 anos de existência.

Os principais motivos para esse elevado índice de mortalidade, na opinião dos empresários, foram à falta de capital de giro ou descontrole do fluxo de caixa, seguido por causas relacionadas a problemas financeiros. E é complementado por falhas no planejamento inicial e falta de conhecimentos gerenciais, além de haver citações referentes à falta de crédito bancário, o que está relacionado à confiança do investidor no negócio, e conseqüentemente no planejamento e no suporte que o empresário pode fornecer ao negócio. O relatório resume estas causas em duas, sendo a primeira de origem gerencial, fortemente ligada ao plano de negócio, e a segunda ligada a causas econômicas conjunturais e tributação. Mas em ambos os casos o empresário poderia prever a situação por meio de dispositivos administrativos e se preparar planejando o risco.

O perfil das empresas extintas identificado pelo SEBRAE, *op.cit.*, relata que 96% dos negócios fechados ocupavam menos de 10 pessoas; e 97% eram do ramo de comércio e serviços; onde os ex-empresários, são em 63% homens, com faixa etária de 30 a 49 anos; 30% deles eram funcionários de empresas privadas, foram demitidos ou participaram de algum processo de demissão voluntária e pegaram o FGTS, mais as indenizações e resolveram abrir um negócio; quanto à escolaridade 46% não terminaram um curso superior; e 45% não conheciam o ramo ou não possuíam experiências anteriores.

É interessante notar que muito desta situação apontada pelo relatório “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil” do SEBRAE não é exclusividade do Brasil. Wilson e Bates (2003, p184-209) informa que no Reino Unido (UK) um terço das pequenas empresas falham antes do terceiro ano, causando problemas sociais, pois empregam 55% da mão de obra e são responsáveis por 45% das receitas. E nos EUA, (SBA, 1989) um terço dos pequenos negócios americanos fecham antes de 2 anos e cerca de 50% fecham até 4 anos, entretanto a delimitação de pequena empresa para os americanos são as que possuem menos de 500 funcionários, o que difere muito do que aplicado no Brasil. E lá os maiores fatores para a continuidade das

empresas estão no bom gerenciamento do capital, a empresa ter muitos funcionários, o nível de educação do proprietário, e razões para a abertura do negócio.

No relatório dos Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas, do SEBRAE (2004b), é mostrado que os investimentos realizados por empresas extintas com 2 a 4 anos de funcionamento eram em média um terço dos realizados por empresas que se mantiveram funcionando. Empresas sobreviventes geraram 1,5 vezes mais empregos que as que fecharam as portas. Somente 6% das empresas que falharam tiveram faturamento acima de R\$ 120 mil e 32% não procurou ajuda alguma.

Os empresários de pequenos negócios na maioria nunca fizeram uma demonstração de fluxo de caixa. Não utilizam de economia de escala nos processos produtivos. Fizeram uma análise inadequada ou superficial para a escolha do ramo do negócio. A capitalização inicial foi insuficiente, e em geral a capacidade gerencial é medíocre (SOLOMON, 1986, p.270).

Os fatores de sucesso, em primeiro lugar, estão ligados a boas habilidades gerenciais, ou seja, ter bons conhecimentos do ramo e boa estratégia de vendas, em segundo lugar, ter capacidade empreendedora, onde se destaca: as posturas criativas, o saber aproveitar as oportunidades, a perseverança e capacidade de liderança; e em terceiro lugar, a logística operacional, através da escolha de um bom administrador, o uso de capital próprio, reinvestimento dos lucros na empresa e acesso a novas tecnologias (SEBRAE, 2004b).

O US Small Business Administration (SBA, 1989) com relação à sobrevivência de pequenas empresas cita o seguinte:

Experiências tem claramente demonstrado que para uma pessoa iniciar um novo negócio, um adequado sistema de escrituração contábil irá aumentar as chances de sobrevivência e reduzir as probabilidades de falência. [...]. Similarmente, para o estabelecimento do negócio, experiências têm mostrado que um bom sistema de obtenção de dados aumenta as chances de manutenção do negócio e o aumento do ganho de lucros. (SBA, 1989, p.16).

Isso porque, segundo o SBA, *op.cit.*, os registros contábeis podem fornecer várias informações úteis para a gerencia do negócio. E aqui há de se relacionar o sucesso de pequenos negócios nascente com a sua sobrevivência em primeira estância e não com a suficiência financeira.

3. Subsistemas Empresariais

A empresa, tal como um organismo vivo, ou uma máquina complexa, é formada por diversas partes que atuam diferentemente uma das outras, mas que se interconectam para atender a uma finalidade principal. A qual, além de ser o resultado das ações das partes internas, é também influenciada pelo ambiente externo, que pode contribuir positiva ou negativamente para que sua finalidade seja atendida ou não (PEREIRA, 2001, p.38).

Quadro 1 – Subsistemas Empresariais

Subsistemas	Descrição
Subsistema Institucional	São os conjuntos de decisões que definem como os proprietários pretendem conduzir a sobrevivência e desenvolvimento da empresa.
Subsistema Físico	São os elementos materiais da empresa que devem ser utilizados para a geração dos produtos ou serviços.

Subsistema Social	É a coletividade de pessoas que atuam na empresa cujos níveis de capacidade técnica e operacional, motivação e satisfação, propiciam à empresa cumprir sua missão.
Subsistema Organizacional	São as formas como a empresa estrutura suas atividades relacionado às responsabilidades e decisões.
Subsistema de Gestão	É a forma como as atividades são orientadas, organizadas, planejadas e controladas, com o objetivo de garantir os resultados desejados.
Subsistema de Informação	Trata-se de atividades de obtenção de dados, processamento e geração de informações pertinentes aos processos de tomadas de decisão.

Fonte: Pereira (2001, apud Guerreiro, 1989, p.55)

No contexto da missão de uma empresa para satisfazer o ambiente externo e assim garantir sua continuidade, Pereira (2001, p.55-56, apud GUERREIRO, 1989) busca identificar seis subsistemas, ou componentes das funções da empresa, que se interagem para melhor atender a missão. Estes componentes são referidos como “subsistemas”, Quadro 1, uma vez que são subdivisões de um sistema maior que é a empresa.

Segundo Pereira, *op.cit.*, a interação destes subsistemas internos promove o suporte necessário para que a empresa possa cumprir sua missão, que em outras palavras é o resultado da “eficácia empresarial”.

Pereira (2001, p.67-70), desenvolve um modelo para a mensuração dessa eficácia empresarial, onde define como critérios para a eficácia os seguintes aspectos:

- A Sobrevivência: mesmo que seja uma medida extrema é o maior dos testes da capacidade da empresa diante de um ambiente turbulento e em constante mutação;
- A Adaptabilidade: que é a maneira como a empresa irá responder ao ambiente, determinado pela capacidade de adaptação às mudanças ambientais, onde se não for eficiente, o risco de não sobrevivência aumenta.
- O Desenvolvimento: que é o quanto à empresa investe em si mesma, se aprimorando e aumentando as condições internas para o esforço de adaptação e conseqüentemente de sobrevivência.
- A Produção: indica a capacidade da empresa em atender o que o meio ambiente solicita, na forma, condição e tempo que é solicitado.
- A Eficiência: que é uma relação entre saída e entrada, podendo ser expresso de diferentes maneiras conforme o que se estiver medindo. Uma das medidas usuais é o retorno sobre o investimento, onde se relaciona o capital recebido pelo capital investido.
- A Satisfação: que são medidas dos resultados das transações realizadas, sendo a mais usual a medida de atendimento ao cliente, onde em última análise se deseja saber se o cliente irá voltar e irá recomendar a empresa para outros prováveis clientes.

Todas as medidas acima para mensuração de eficácia poderia se resumir em mensuração do resultado econômico, como sendo uma “condição de sobrevivência, desenvolvimento, produção, eficiência e satisfação”, devido a essa medida corresponder diretamente à variação do patrimônio da empresa. Neste caso, podemos entender que a sobrevivência da empresa depende de sua condição em obter resultados, e que por sua vez depende de como a empresa se insere no ambiente mercadológico.

A mensuração (CATELLI, GUERREIRO, 2001, p.87) de resultados econômicos deve ser realizada considerando-se os valores de mercado como o custo de oportunidade para a apuração do valor presente do patrimônio líquido e eventos econômicos melhorando em muito os objetos de tomadas de decisão.

E os modelos de decisão (PARISI, NOBRE, 2001, p.125) devem ser baseados em eventos econômicos sob responsabilidade de um gestor que tem a função de decidir. E dividido tal como no ciclo PDCA em fases. Sendo a fase de planejamento onde se expressa a necessidade, formulação dos objetivos e das alternativas relacionados a um resultado econômico correspondente a essas necessidades, obtenção das informações, avaliação das alternativas, escolha da melhor alternativa. Fase de execução onde se implementa a alternativa escolhida. A fase de controle onde se faz a avaliação dos resultados e implementação de medidas corretivas. E a fase de ação onde é revisto os resultados, aprendido as lições e retomado o ciclo.

As diretrizes básicas do modelo de gestão é a incorporação dos aspectos comportamentais, do resultado econômico como melhor medida de eficácia, deve ser único, ter o objetivo de melhoria do resultado econômico, basear-se em várias metodologias descritivas para redução dos riscos, terem uma metodologia normativa.

Com relação aos processos de gestão e sistemas de informações gerenciais (CATELLI, PEREIRA, VASCONCELOS, 2001, p.136-150), é preciso considerar que a conjuntura econômica e social atual se mostra como um ambiente de alta competição. Com tecnologia da informação se desenvolvendo rapidamente. De abertura de mercado. E definindo uma nova realidade econômica que exige processos adequados de planejamento, implementação e avaliação. Estes processos o qual se pode chamar de Gestão Econômica é compreendido por um sistema de gestão, de informação e de processamento de dados cuja principal finalidade é estabelecer controles para assegurar a eficácia empresarial. O sistema de gestão do processo de gestão econômica é composto do planejamento estratégico cuja finalidade é assegurar o cumprimento da missão; do planejamento operacional de curto, médio e longo prazo, cujos objetivos são a definição dos meios e recursos, alternativas de ação, simulação destas alternativas, escolha da melhor alternativa, incorporação desta ao plano, estruturação e quantificação do plano, aprovação e divulgação; da execução do plano; e do controle que se divide em previsão dos resultados, busca e reunião de informações reais, comparação o real com o previsto e correções quando necessário. O sistema de informação deve ser integrado a todas as fases do processo de gestão.

4. Ciclo de Vida de Micro e Pequenas Empresas

Uma visão de estágios de maturidade em evolução ao longo da vida de uma empresa é demonstrada por Churchill e Lewis (1983). Onde a maturidade evolui com a idade do empreendimento. E comentam:

Proprietários que puderem entender o estágio em que suas empresas estão operando podem usar o quadro para melhor entender os problemas existentes e antecipar futuros desafios. [...] onde [...] para estágios anteriores o planejamento do fluxo de caixa é fundamental e para estágios posteriores o planejamento estratégico e o orçamento são muito importantes para uma melhor coordenação e controle de operações. (CHURCHILL e LEWIS, 1983).

Para estes autores o estágio de maturidade evolui como num ciclo de vida e cada fase deste ciclo possui uma característica específica e fatores chaves também específicos a cada fase, Quadro 2.

Sobre os fatores chaves de sucesso Churchill e Lewis, *op.cit.*, observaram oito fatores, presentes nos cinco estágios identificados, mas, assumindo uma importância diferente em cada um desses estágios. Estes fatores são:

1. Recursos Financeiros: capital de giro e liquidez.
2. Recursos Humanos: habilidades e competências principalmente da administração e níveis hierárquicos.
3. Recursos de Sistema: sistemas de controle, planejamento e informação.
4. Recursos de Negócios: contatos com os clientes e fornecedores, processos de produção, distribuição, etc.
5. Planejamento Estratégico: do proprietário e do negócio.
6. Habilidades Operacionais: do proprietário para realizar atividades importantes, tais como, marketing, inventários, etc.
7. Habilidades Gerenciais: do proprietário para delegar responsabilidades e administrar outras pessoas.
8. Habilidades Estratégicas: para se poder visualizar além do presente e entrecruzar as forças e fraquezas da empresa para atingir suas metas.

Quadro 2 - Estágios do Ciclo de Vida

Estágios do Ciclo de Vida	Características do Estágio
EXISTÊNCIA	Foco na venda e na entrega aos clientes. A principal "estratégia é se manter vivo". Desenvolvimento por criatividade. Supervisão direta. Não existem sistemas formais. Estratégia voltado à formação.
SOBREVIVÊNCIA	Foco na superação do ponto de equilíbrio. Existem dúvidas quanto ao retorno do investimento. A empresa é simples e possui uma dependência do proprietário. Se este se retirar ou se aposentar em geral o negócio fecha. Desenvolvimento por direção. Supervisão supervisionada. Mínimo de sistemas formais. Estratégia para a sobrevivência.
SUCESSO	Foco na estabilização e lucratividade. A empresa requer um gerenciamento competente, neste estágio à gestão pode ser ou ter sido delegada a profissionais. Já existe o uso de sistemas. Desenvolvimento por delegação. Funcional (cada um tem sua função). Sistemas básicos ou em desenvolvimento. Manutenção do lucro ou busca do crescimento.
CRESCIMENTO	Foco na delegação das responsabilidades e na busca de caixa suficiente para satisfazer o crescimento. A organização é descentralizada e faz uso de planos estratégicos e operacionais ainda que limitados. Desenvolvimento por coordenação. Divisões (foco na atividade). Possui sistemas em adaptação. Busca do crescimento.
MATURIDADE	Foco nas operações financeiras, consolidação e controle. Início da profissionalização da empresa e independência do dono. Uso de sistemas e ferramentas para o orçamento, planejamento estratégicos e outras formas de administração modernas. Desenvolvimento por colaboração. Direção faz uso de assessorias/ consultorias externas. Sistemas em uso extensivo. Retorno sobre o Investimento.

Fonte: Churchill e Lewis (1983)

Já Scott e Bruce (1987), criticam os modelos de Churchill e Lewis, comentados acima, dizendo que ficaram fechados no aspecto de estrutura da empresa e afirmam que o modelo de crescimento para pequenos negócios deve abordar outros aspectos, sendo eles: o estágio da organização, fatores chaves, papel do gestor, estilo de administração,

estrutura organizacional, produto e pesquisa de mercado, sistemas e controles, fonte principal das finanças, geração de caixa, investimentos principais e produto/mercado. Portanto para cada aspecto e cada estágio Scott e Bruce, *op.cit.*, fazem comentário, como os ilustrados no Quadro 3.

Quadro 3 - Modelo de Crescimento para Pequenos Negócios

Aspectos	1. Começo	2. Sobrevivência	3. Crescimento	4. Expansão	5. Maturidade
Estágio da organização	Emergindo	Emergindo	Crescimento	Crescimento	Crescimento
Fatores chaves	Obter clientes	Renda e despesas	Garantir os recursos	Finanças, manter o controle	Controlar os indicadores chaves
Papel do gestor	Supervisão direta	Supervisão de líderes	Delegação e coordenação	Descentralização	Descentralização
Estilo de administração	Empresário individualista	Empresário administrador	Empresário coordenador	Administração profissional	Observador, consultor
Estrutura organizacional	Não estruturado	Simple	Funcional, centralizado	Funcional, descentralizado	Descentralizado, especial
Produto e pesquisa de mercado	Nenhum	Pequeno	Desenvolvimento de algum novo produto	Inovação em novos produtos, pesquisa de mercado	Inovação da produção
Sistemas e controles	Contabilidade simples, controle visual	Contabilidade simples, controle personalizado	Sistemas contábil. Uso de relatório de controle simples	Uso de sistemas de controles com relatórios específicos	Sistemas formais de controle e gestão por objetivos
Fonte principal das finanças	Próprio, amigos, parentes	Próprio, fornecedores, bancos	Bancos, novos sócios, lucros acumulados	Lucros acumulados, novos sócios, papéis de longo prazo	Lucros acumulados, papéis de longo prazo
Geração de caixa	Negativo	Negativo para ponto de equilíbrio	Positivo, mas reinvestido	Positivo, com pequeno dividendo	Gerador de caixa, altos dividendos
Investimen- tos principais	Planta e equipamentos	Capital de giro	Capital de giro, expansão de planta	Novas unidades de operação	Manutenção da planta e posição de mercado
Produto/ mercado	Linha simples e canais de distribuição limitados	Aumento de escala e canais	Linha ampliada, mercado simples, canais múltiplos	Extensão de linha. Aumento de mercado e canais	Linhas definidas, múltiplos mercados e canais

Fonte: Adaptado de Scott e Bruce (1987)

5. Gestão Estratégica

Com relação à gestão estratégica Nakagawa (1991) estuda os aumentos consideráveis dos níveis de competição global que estabelecem considerável comprometimento das empresas com filosofias de excelência empresarial, visando à qualidade de produtos e processos, níveis de inventários, melhores políticas de pessoal e melhores resultados de eficiência e eficácia. O que exige da empresa o uso de ferramentas como: *benchmarking*; um novo sistema de custeio; um conjunto de crenças e valores que permeiem a empresa como um todo estabelecendo como base um contínuo aperfeiçoamento para eliminação de desperdício e como pilares atitudes do tipo “faça certo da 1ª vez”; implantação de ferramentas de qualidade como o TQC (*Total Quality Control*), JIT (*Just in Time*), processos fabris para *setup* rápido e células de produção e principalmente a busca do envolvimento das pessoas, e que tudo junto define o que seja a filosofia de excelência empresarial.

Ainda Nakagawa (1995) na obra intitulada “Introdução à Controladoria”, se alinha aos conceitos de Catelli na série GECON, e começa definindo o papel da controladoria como sendo o de “induzir os gestores a tomar decisões consistentes com a missão e objetivos da empresa; gestão – é a atividade de se conduzir uma empresa ao atendimento do resultado desejado (eficácia), apesar das dificuldades”. Aborda os elementos que condicionam a eficácia na empresa como sendo a explicitação da missão e aderência dos gestores a ela, estabelecimento de processo de planejamento, ajuste da estrutura organizacional, e criação de um sistema de informação adequado, integrado e atento aos fatores ambientais externos. Nakagawa, também define o processo de tomada de decisão como um ciclo PDCA que envolve o planejamento, execução e controle e se compõe de políticas que dá direção e sentido ao processo de tomada de decisão através da elaboração de planos alternativos, avaliação e aprovação destes planos. Estas políticas e o sistema de informação contribuem para a eficácia das ações, apoio às operações e apoio à gestão.

Em Porter (1986, 22-48), também podemos ver que o meio ambiente influencia muito na empresa, através da intensidade de forças provenientes de ameaças de novos entrantes, ameaças de produtos ou serviços substitutos, do poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, bem como pelas rivalidades entre concorrentes. Forças estas que se consubstanciam concorrências para a obtenção de recursos, e para a colocação de produtos e serviços no mercado. Um fornecedor irá privilegiar quem melhor oferecer um retorno sobre seu investimento, ou seja, ele dispõe de produtos e serviços que são recursos financeiros na forma mercadológica e espera obter com isso um retorno vantajoso melhor ou equivalente ao do custo de oportunidade de mercado. E quem mais eficazmente puder atender a isso será escolhido e, portanto terá recursos para a continuidade de suas atividades. E através do mesmo raciocínio, podemos analisar o lado dos compradores, que igualmente busca retorno sobre seu investimento, mas desta vez na forma de satisfação em relação ao recurso financeiro empregado. E quem for mais eficaz nesta satisfação terá maiores chances de obter a remuneração de seus esforços, garantindo então sua continuidade.

Uma maneira de garantir a continuidade, tal como explica Kotler (1996, p.71-73), está em conhecer e se determinar a missão da empresa onde se define como satisfazer os interessados através dos processos internos à organização os quais estejam bem alinhados à obtenção e uso de recursos que são escassos.

6. Metodologia

Seguindo a estrutura da pesquisa proposta por Richardson (1999) o objetivo deste estudo é auxiliar o gestor da MPE no posicionamento estratégico de forma a aumentar suas possibilidades de sobrevivência. Para tanto se pesquisou na literatura modelos que explicassem as fases de desenvolvimento de MPE e características de cada um desses níveis. Os modelos estudados foram levantados através de pesquisa bibliográfica. Os dados foram tabulados utilizando-se a matriz de correlações.

A metodologia utilizada para a elaboração desta pesquisa foi a adotada por Freitas, *et. al.* (1998) em consonância com as recomendações de Jarvis, *et. al.* (1999), ou seja, nos textos examinou-se e compilou-se através da associação de palavras ou associação de idéias, possíveis níveis evolutivos das MPE e variáveis indicativas em cada um deles. Utilizou-se de instrumental do método de projeção, derivado da sociologia (MATTAR, 1994). O objetivo deste instrumento é identificar os relacionamentos entre os diversos níveis dos modelos apresentados na literatura. Dessa forma identificaram-se para cada modelo proposto na literatura níveis de evolução das

MPE. Os níveis foram constituídos através do método direto da concordância, (SOUZA, 1976), ou seja pelas palavras e idéias dos autores sobre as bases da elaboração decisão dos gestores. Esta identificação foi então incorporada na matriz de inter-relacionamentos cujo resultado é mostrado no Quadro 4.

De acordo com Selltiz, *et al.* (1965, p. 336), a vantagem de se utilizar este tipo de método é o de “prover informação ampla”, entretanto, seu ponto fraco reside em na aplicação do teste de validade. Para superarmos esta fraqueza do método utilizou-se de outros instrumentos projetados para melhorar sua validade e melhor fundamentar o estudo. Tomou-se como referência a este quesito o trabalho de Bardin (1996), com isto procurou-se níveis que permitiram inferir conhecimentos relativos às variáveis a serem identificadas na literatura.

A temporalidade do posicionamento estratégico tratou-se segundo a metodologia adotada por Catelli, Pereira e Vasconcelos (2001). Considerou-se a análise dos subsistemas empresariais em cada um dos níveis identificados pela seqüência anteriormente descrita.

7. Resultados e Discussão

Por analogia do que é apresentado por Pereira, *op.cit.*, sobre os subsistemas de uma empresa e suas necessidades, com os cinco estágios de maturidade do ciclo de vida, em estudo, podem-se entender quais as necessidades para a empresa conforme cada estágio e assim compor um quadro relacionando as características de cada estágio com os subsistemas, estudados. Como é apresentado no Quadro 4.

Na revisão de literatura estudada ficaram claro duas situações ambíguas sobre as MPE. Uma é a grande importância que este tipo de empresa tem para a economia do país. E outra é o despreparo do gestor que está a frente destas empresas. A de se observar as dificuldades relacionadas a grande quantidade de negócios, relacionada ao acesso e as diversidades de todas as ordens. Mas também a de se considerar que hoje existem, e a cada dia aumentam, os recursos para prover melhores condições aos empresários de MPE. Infelizmente muitos destes recursos foram originalmente preparados para Grandes Empresas, e não se encaixam na simplicidade característica das MPE. E outros recursos não são usufruídos pelo gestor de MPE, simplesmente por desconhecimento da existência.

Pelo Quadro 1 o empresário pode entender as características das partes essenciais de uma empresa. Entretanto salientamos que estas partes se referem mais exatamente a funções e não a departamentos ou seções. Por exemplo, o departamento de RH executa as funções do subsistema Social, assim como participa das funções do subsistema Organizacional. E todas estas funções se convergem para atender a função principal da empresa, que em primeira instância é sobreviver.

Quando o empresário se dispõe a executar alguma das funções expressas pelos subsistemas empresariais, irá se utilizar de recursos e de habilidades. Entretanto o uso destes recursos e habilidades possui uma importância diferente para cada estágio do ciclo de vida. Por exemplo, o recurso financeiro capital de giro, é fundamental nos primeiros dois estágios e já nos próximos, devido à confiança de setores financeiros, ou devido às condições favoráveis de faturamento, o recurso de negócios, ganha maior importância. E é isso que procuramos ilustrar no Quadro 4.

Para utilizar as informações do Quadro 4, o gestor de MPE, precisa saber se enquadrar em um determinado estágio de ciclo de vida, pois se não fizer isso

corretamente poderá incorrer em erro de planejamento estratégico, definindo ações que não se referem a sua realidade. Então é essencial que antes leia as características de cada estágio, ilustradas nos Quadros 2 e 3 e resumidas no alto do próprio Quadro 4. E reflita com honestidade sobre seus comportamentos e práticas. Talvez venha a notar que existem características de um e de outro estágio, mas com certeza haverá aquele mais representativo.

Quadro 4 – Correlação dos Estágios de Ciclo de Vida com os Subsistemas Empresariais

	1º Estágio EXISTÊNCIA	2º Estágio SOBREVIVÊNCIA	3º Estágio SUCESSO	4º Estágio CRESCIMENTO	5º Estágio MATURIDADE
Características Gerais dos Estágios	Foco principal nos conjuntos de crenças, valores e expectativas do proprietário e nos elementos materiais do negócio.	Foco direcionado aos elementos materiais e nos elementos humanos e suas características, necessidades, motivações e rotatividade.	Maior ênfase nos talentos das pessoas e no modo como são agrupadas as atividades na empresa definido pela amplitude de responsabilidade.	Preocupação com os elementos humanos em relação à divisão de tarefas e atributos e também com a orientação de processos alinhados aos propósitos da organização.	Equilíbrio relativo entre os subsistemas, apesar de haver atenção destacada na gestão e nas atividades de obtenção, processamento e geração de informações.
Fatores Chaves Gerais para o Sucesso	Ganhar mercado rapidamente e promover as condições operacionais.	Ampliar a participação de mercado e manter as condições operacionais.	Estabelecer melhores condições operacionais e estruturais.	Aprimorar as condições operacionais e estruturais.	Apesar de haver um bom balanceamento nos enfoques dos demais subsistemas, deve-se buscar conhecer melhor o ambiente externo para se aprimorar o ambiente interno.
SUBSISTEMA INSTITUCIONAL	Enfoque: Fundamental Aplicação: Contatos com os clientes e fornecedores	Aplicação: Promoção do negócio.	Enfoque: Busca de apoio institucional Aplicação: Contatos com assessorias e consultorias.	Enfoque: Ampliação Aplicação: Conhecer o mercado para melhor ser conhecido.	Enfoque: Uso de apoio institucional externo constantemente. Aplicação: Uso de assessorias e consultorias.
SUBSISTEMA FÍSICO	Enfoque: Recursos adequados. Aplicação: Bons processos e habilidades operacionais.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Condições para atender a demanda crescente.	Aplicação: Decisão de crescimento ou manutenção das estruturas operacionais.	Aplicação: Manutenção.	Aplicação: Atenção a depreciação, planos de renovação e ampliação.
SUBSISTEMA SOCIAL	Aplicação: Atendimento aos clientes.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Supervisão e treinamento da força de liderança.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Apoio à serviços de RH	Enfoque: Comunicação com as forças de trabalho Aplicação: Divulgação de metas claramente.	Aplicação: Atenção a responsabilidade social interna e externa, incluindo sistemas de auditoria de qualidade.
SUBSISTEMA ORGANIZACIONAL	Aplicação: Direta.	Aplicação: Direta com algumas delegações sob supervisão.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Formação de uma estrutura organizacional.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Delegação de responsabilidades. Formação de uma força gerencial.	Aplicação: Estrutura organizacional profissional que responde pela empresa.
SUBSISTEMA DE GESTÃO	Aplicação: Capital de giro e liquidez	Enfoque: Controle do capital de giro e vendas. Aplicação: Formação de preços e análise de mercado.	Enfoque: Confiança na força de trabalho. Aplicação: Gestor deve reduzir o tempo gasto em operações.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Busca de recursos financeiros para sustentar o crescimento.	Enfoque: Fundamental Aplicação: Elaboração e implementação de planejamentos

					estratégicos
SUBSISTEMA DE INFORMAÇÃO	Aplicação: Sistemas padrões e simples.	Aplicação: Sistemas padrões.	Enfoque: Sistemas básicos personalizados Aplicação: Relatórios gerenciais.	Aplicação: Relatórios gerenciais com indicadores.	Enfoque: Fundamental Aplicação: A informação é essencial. Uso de sistemas profissionais.

Fonte: O Autor

Após esta identificação, o gestor poderá então buscar os enfoques e aplicações que atendem os fatores chaves de sucesso relacionado ao seu estágio e a cada subsistema. Outro passo seria o de verificar os *gaps*, ou seja, as diferenças daquilo que já está sendo feito na empresa e o que se propõe no quadro. E finalmente poderá gerar um plano de ações para eliminar esse *gap*.

8. Considerações finais

Atendendo ao objetivo proposto de elaborar um quadro com informações para auxiliar o posicionamento e verificação de tópicos a serem considerados no planejamento do negócio pelo gestor, conforme o estágio do ciclo de vida em que se encontra a MPE foi então elaborado o Quadro 4. Nele o leitor encontra nas cinco colunas referentes a cada estágio do ciclo de vida. As duas primeiras linhas é uma sinopse de cada estágio com base na literatura estudada para auxiliar no entendimento do perfil do negócio de cada estágio. E na seqüência, as seis linhas seguintes, uma para cada subsistema empresarial com a correlação dos estágios do ciclo de vida, abordando os enfoques e aplicação de acordo a metodologia.

Como o uso do Quadro 4 o gestor da MPE poderá verificar e ajustar seu planejamento estratégico, pelas indicações dos tópicos que devem merecer mais atenção em cada fase dos ciclos de vida de sua empresa e assim aumentar as possibilidades de sobrevivência do negócio.

As hipóteses consideradas para este trabalho foram referenciadas no corpo do texto. Pereira (2001, p.36) aborda a Teoria de Sistemas levantando a conotação de que a empresa é um organismo único. O trabalho apresentado de Churchill e Lewis (1983) e o de Scott e Bruce (1987) demonstram o ciclo evolutivo da maturidade da gestão da MPE e que esse ciclo possui fases com características distintas. O artigo parte, portanto de hipóteses comprovadas por literatura acadêmica.

No primeiro estágio o proprietário, coloca todas as energias nos problemas do dia a dia para garantir a sobrevivência sem muito fôlego para olhar muito a frente, mas é fundamental que sua relação com os clientes e fornecedores seja trabalhado com atenção. No segundo estágio, já existe um grupo de clientes e fornecedores constantes, portanto o proprietário pode pensar em sua estrutura física, promoção e novos contatos, mas para isso é necessário contar com a força de trabalho interna para manter a operação fluindo adequadamente. No terceiro estágio é essencial que seja mantido a motivação da força de trabalho, pois o proprietário deve reduzir muito seu tempo nas operações do negócio para usá-lo em planejamentos e negociações para fazer a empresa crescer. Isso é importante, já que negócios que estejam nesta fase podem atrair concorrentes para a proximidade dividindo o mercado, então é preciso buscar novos mercados. No quarto estágio, o proprietário é um executivo, e deve pensar estrategicamente, portanto o negócio precisa ser provido de condições para funcionar profissionalmente, ou seja, por si só. E o último estágio, é caracterizado pelo planejamento e pelo controle baseado no retorno sobre o investimento.

A análise da literatura utilizada neste trabalho e nos textos de apoio permite-nos dizer que o principal problema das MPE repousa na gestão empresarial aplicada pelo empresário. E é aí que reside a importância deste trabalho, pois estes empresários de microempresas, com poucos funcionários e durante os primeiros anos de funcionamento do negócio, detêm em suas mãos as esperanças de vida de uma grande parcela da população brasileira e só por isso já se justifica qualquer trabalho que possa ajudá-los na continuidade do empreendimento.

Referências Bibliográficas

BARDIM, L. **L'Analyse de Contenu**. Paris: PUF, 8 ed., 1996

BRASIL. **Decreto Federal nº 5028, 31 mar. 2004**. Altera os valores dos limites fixados nos incisos I e II do art. 2º da Lei nº 9841 de 5 de outubro de 1999, que instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Diário Oficial da União: Seção 1, Brasília, DF, 1º jun. 2004. Disponível em: <<http://www.in.gov.br>>. Acesso em 29 jun.2004.

_____. **Lei Federal nº 9841, 5 out. 1999**. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispondo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição Federal. Disponível em: <<http://www.sebraesp.com.br>>. Acesso em: 29 jun.2004.

CATELLI, A.; PEREIRA, C.A.; VASCONCELOS, M.T.de C. Processo de Gestão e Sistemas de Informações Gerenciais. In: CATELLI, Armando (Coord.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.4.

CATELLI, A; GUERREIRO, R. Mensuração do Resultado Econômico. In: _____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.2.

CHURCHILL,N.C.; LEWIS,V. The five stages of small business growth. **Harvard Business Review**. 61 (may-june), pp.30-50, 1983.

FREITAS, H.; et al. Quanti-qualitative instruments to study the decision-making process. ISRC, Merrick School of Business, University of Baltimore, EUA., **WP ISRC No. 020298**, February 1998. 29 p.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil 2001. **IBGE - Estudos e Pesquisas Informação Econômica**: número 1. Rio de Janeiro, 2003. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 26 out.2004.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle**. 4.ed., Tradução: BRANDÃO, Ailton B., São Paulo: Atlas, 1996.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à Controladoria: conceitos, sistemas e implementação**. 1.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

_____. **Gestão Estratégica de custos: conceitos, sistemas e implementação.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 1991.

PARISI, C.; NOBRE, W.de J. Eventos, Gestão e Modelos de Decisão. In: _____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.3.

PEREIRA, C.A. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: _____. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001. Cap.1.

PORTER, Michel E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise da Indústria e da Concorrência.** 29.ed. São Paulo: Campus, 1986.

ROBIN, J.; et al. The use of quantitative and qualitative criteria in the measurement of performance in small firms. **Journal of Small Business and Enterprise Development,** Kingston University, Kingston Hill, UK Volume 7, Number 2, P. 123-134.

SBA - U.S. Small Business Administration. Handbook for Small Business: Management and Planning Series, Building America's Future. **SCORE Chapter 225,** Hyannis, Massachusetts, 1989. Disponível em: <<http://www.sba.gov>>. Acesso em: 01 set.2004.

SCOTT, Mel; BRUCE, Richard. The five stages of growth in small business. **Long Range Planning.** v.20, n.3, pp.45-52. 1987.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudos e Pesquisas: 1 - Legislação Básica da Micro e Pequena Empresa.** SEBRAE, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 29 jun.2004a.

_____. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil: Relatório de Pesquisa.** SEBRAE, Brasília, 2004. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em: 15 ago.2004b.

SELLTIZ, C., et. al. **Métodos de Pesquisa das Relações Sociais.** São Paulo: Ed. Herder, 1965.

SILVA, Daniel S. et al. **Manual de procedimentos contábeis para micro e pequenas empresas.** 5.ed. Brasília: CFC, SEBRAE, 2002. 136 p.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa: a pequena empresa nos EU, no Brasil e no Mundo.** Tradução: Cruz, M.R. Rio de Janeiro: Editora Nórdica, 1986. 408 p.

WILSON, Peter; BATES, Sue. **The Essential Guide to Managing Small Business Growth.** [E-Book]. Chichester, England: John Wiley, 2003. pp.316. Disponível em: <<http://www.wileyurope.com>>. Acesso em: 03 set.2004.