

O PAPEL DA ESTRATÉGIA EMPRESARIAL NA PREVENÇÃO DO FECHAMENTO DAS EMPRESAS DE PEQUENO PORTE

THE ROLE OF BUSINESS STRATEGY IN PREVENTION OF CLOSURE OF SMALL ENTERPRISES

Prof^a Orientadora: Denise Dias de Santana¹
Acadêmica: Aliádina da Cruz Perdigão²

RESUMO

Este artigo faz uma reflexão sobre a alta taxa de mortalidade precoce nas pequenas empresas que acaba prejudicando o seu importante papel no desempenho para o desenvolvimento econômico e social do país, deixando de gerar novos empregos e de até colaborar para que o país tenha uma economia mais próspera. A maioria dos novos empreendimentos não completa os primeiros dois anos de atividade. Desta maneira, o objetivo deste trabalho é identificar e analisar os principais fatores causadores da mortalidade das pequenas empresas bem como verificar qual o papel de uma estratégia empresarial para a prevenção do fechamento.

Palavras-chave: Estratégia; Fechamento; Empresas de Pequeno Porte.

ABSTRACT

This article is a reflection on the high rate of early mortality in small business that ends up harming their important role in performance to the economic and social development of the country, failing to generate new jobs and to contribute to the country has an economy more prosperous. Most new ventures do not complete the first two years of activity. Thus, the aim of this work is to identify and analyze the main factors causing mortality of small businesses and to verify the role of a business strategy for the prevention of closing.

Keywords: Strategy; Closing; Small Businesses.

Introdução

A abertura de empresas vem crescendo de forma acelerada, mas sem planejamento adequado faz com que muitas pequenas empresas brasileiras encerram suas atividades todo ano. Em 2009, de acordo com o Governo Federal (2012), o número de empresas abertas chegou a 680.881. Já em 2010, este resultado cresceu 100%, chegando à constituição de 1.370.464 novas empresas.

¹ Possui graduação em Administração-Gestão Empresarial pelo Centro Universitário Filadélfia (2002), graduação em Educação Física pela Faculdade de Educação Física do Norte do Paraná (1990), especialização em Gerenciamento de Recursos Humanos e Marketing Interno pelo Centro de Estudos Superiores de Londrina (1998) e especialização em Gestão e Estratégia Empresarial pelo Centro Universitário Filadélfia (2004). Atualmente é professor Titular do Centro Universitário Filadélfia.

² Acadêmica do 4º ano do Curso de Administração da Unifil – Centro Universitário Filadélfia.

Os estados que se destacaram no número de constituições em 2010 foram: São Paulo (346.651), Rio de Janeiro (136.922), Minas Gerais (122.878), Bahia (108.487) e Rio Grande do Sul (85.805). O número de cancelamento, ou encerramento, de empresas nos anos em referência também são impressionantes, aproximadamente 215 mil CNPJ's foram cancelados, o que significa uma variação de 5,4% entre os anos de 2009 e 2010. Os dados de 2011 ainda estão sendo consolidados, mas a expectativa do ministério é que o volume de constituição se mantenha ou ultrapasse o resultado de 2010 (GOVERNO FEDERAL, 2012).

Atualmente, a empresa de pequeno porte é um segmento importante dos pequenos negócios, e encontra-se em estágio de desenvolvimento mais avançado. As EPP's – Empresas de Pequeno Porte – atuam como elo fundamental no encadeamento produtivo, podendo ser compradores de produtos e serviços de microempresas e também fornecedoras para médias e grandes empresas (SEBRAE, 2012).

O universo das EPP's em 2010, representou 14,9% num total de 2.938.695 da base de declarantes do Simples nacional – Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte, representando 438.513 empresas deste segmento. O índice de EPP's em 2010 representou um crescimento de 39% em relação a 2009.

As regiões sul e sudeste representam três quartos da fatia deste segmento, 51% e 24%, respectivamente. Em números absolutos o estado de São Paulo é o mais importante, com pouco mais de 132 mil empresas de pequeno porte, que representa 30% do total.

Uma particularidade de classificação das EPP's, de acordo com a nova legislação do simples nacional, foi a alteração de faturamento anual máximo que mudou de 240 mil para 360 mil/ano, mudança que beneficiou na questão tributária 143.915 empresas, que migraram de EPP para ME – Microempresa.

Desse modo, as Empresas de Pequeno Porte são um público bastante diferenciado tanto pelo empreendedor individual, quanto das microempresas, o que faz com que sejam necessárias estratégias, produtos e tratamento diferenciado no atendimento a esse segmento.

Administração Estratégica

Definição

O planejamento estratégico é atualmente algo muito comentado, e nas organizações de uma maneira geral, tem sido uma ferramenta da administração com uma variedade de interpretações. Ele se tornou uma base da alta administração das empresas, dando possibilidades da empresa visualizar previamente suas possíveis ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente.

Foi verificado que existem várias definições de estratégia cada autor define de uma forma. De acordo Mintzberg et. al. (2006), estratégia está subtendida desigualmente. A constatação dessas variadas definições levam as pessoas deslocarem para esse tema complexo mostrando cinco definições de estratégia como plano, pretexto, padrão, posição e perspectiva.

Wright, Kroll e Parnell (2000), descreve a estratégia à posição mais alta da administração para atingir firmemente os propósitos gerais de uma organização, como é mostrado abaixo em três pontos de vantagens:

1. A elaboração da estratégia (desenvolvimento da estratégia);
2. Execução da estratégia (colocar a estratégia em ação);
3. Controle estratégico (modificar ou a estratégia, ou sua efetivação, para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

Administração estratégica é um termo amplo que abrange não somente a administração dos estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as tarefas a seguir a: 1. analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; 2. analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; 3. estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; 4. formular estratégias (no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam (a organização com oportunidades de ameaças do ambiente; 5. implementar as estratégias; e 6. realizar atividades de controle estratégico para assegurar os objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000, p. 24).

Já para Oliveira (2007) a administração estratégica é uma administração do futuro, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, ou seja, um sistema de planejamentos com normas, que tentam visualizar uma situação futura que uma empresa deseja atingir, e tendo um controle posterior perante os fatores ambientais, do mesmo modo a organização e a

direção dos bens empresariais, de uma maneira a desenvolver com a realidade ambiental e com a evolução das relações interpessoais.

Em Mintzberg et al (2006) encontramos a definição de estratégia como plano, padrão, posição e perspectiva; completada pela definição de Wright, Kroll e Parnell (2000), que diz que estratégia refere-se aos planos e objetivos gerais da alta administração.

Neste contexto a fala de Zacarelli (2004) torna-se bastante interessante quando diz que estratégia pode ser aprendida o que reforça os objetivos desse trabalho: que estratégias podem ser usadas para prevenir o fechamento precoce das empresas.

Diante das definições expostas esta reflexão apodera-se de uma definição impar, no que diz respeito à coesão de todas: é uma importante ferramenta da administração, abrange não somente a determinação da missão e os objetivos da organização, mas também o contexto de seus ambientes internos e externos. É estruturada, sistêmica e intuitiva e pode ser usada para prevenir o fechamento precoce das empresas.

A Importância de um Planejamento Estratégico

Segundo Oliveira (2006), o crescimento da empresa faz crescer a complexidade de seus processos, o que exige um maior número de decisões de longo-prazo e de longo (que implicam investimentos). A escassez de recursos obriga a opções e renúncias, buscando a melhor relação custo-benefício dos investimentos. O crescimento da competição exige a renovação do “espírito empreendedor” dos primeiros dias na empresa. Assim sendo, é necessário um conhecimento da administração estratégica para um maior entendimento no mundo de negócios.

Principais Motivos Que Levam Ao Fechamento Precoce Das Pequenas Empresas

Entre os principais motivos do fechamento de pequenas empresas, podemos citar a falta de planejamento como uma das principais causas. Sem se realizar um plano de negócio, empresários começam a operar e se aventuram frente à concorrência, e casos como estes fazem com que as estatísticas do fechamento de pequenas empresas seja cada vez maior.

Presentemente em qualquer segmento, o estudo das perspectivas que alcancem o futuro negócio, é fundamental para a subsistência das empresas recém-abertas. Deve-se procurar saber quem será o público-alvo, custos fixos e variáveis, fornecedores,

concorrência e localização adequada. O empreendedor evidentemente terá uma possibilidade maior de sucesso quanto maior for seus conhecimentos sobre o seu ramo de atividade.

A mortalidade nas micro e pequenas empresas é uma questão de grande preocupação nas organizações, tornando-se assim motivo para pesquisas. Para compreender melhor essa questão é necessário descobrir os fatores responsáveis dessa mortalidade.

O Brasil registra os maiores índices de pessoas com iniciativa empreendedora, porém, a longevidade e a qualidade dos empreendimentos ainda estão muito longe de ser destaque. Os motivos de falências mais frequentes estão ligados à falta de planejamento, tanto antes de iniciar o negócio, quanto ao longo da vida da organização. O foco no curto prazo leva a empresa a erros importantes e não permite antever fatos que poderão mudar o comportamento do consumidor nos seus desejos ou nos seus orçamentos. A ausência de uma cultura de inovação, num mercado onde os clientes estão cada vez mais ávidos por novidades, pode ser determinante para a decadência de uma empresa, principalmente de pequeno porte.

De acordo o estudo feito pelo SEBRAE (2012) os dois primeiros anos são cruciais para uma empresa. De cada 100 micro e pequenas empresas (MPEs) abertas no Brasil, 73 continuam em atividade após os primeiros dois anos de existência. A taxa de sobrevivência de 73,1% das micro e pequenas empresas se refere àquelas que nasceram em 2006 e estão há pelo menos dois anos completos em atividade, já que as que abriram as portas em 2005 tinham 71,9% de sobrevivência.

A pesquisa mostra que as indústrias são as que mais obtêm sucesso. De cada 100 empresas abertas, 75,1% permanecem ativas nos dois anos seguintes. Em seguida, aparecem comércio (74,1%), serviços (71,7%) e construção civil (66,2%) (SEBRAE, 2012).

Apresentam os melhores índices as empresas da região Sudeste (76,4%). Na sequência, vêm as regiões Sul (71,7%), Nordeste (69,1%), Centro-Oeste (68,3%) e Norte (66,0%) (SEBRAE, 2012).

Equiparando o desempenho nacional com o de outros países, o índice de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras são superiores ao de nações como Espanha (69%), Itália (68%) e Holanda (50%), conforme dados da Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

Além do aquecimento da economia brasileira, a maior sobrevivência das empresas brasileiras deve-se principalmente ao avanço da legislação, o aumento na escolaridade dos empreendedores e o forte crescimento do mercado consumidor interno, apontou o presidente do SEBRAE Nacional, Luiz Barretto, durante o lançamento da pesquisa sobre a sobrevivência das MPEs brasileiras, em outubro de 2011. Em 2010, 58% das empresas de pequeno porte fecharam as portas antes de completar cinco anos. Em relação a 2009, este índice era de 62%. Entre os principais motivos descritos pelos empreendedores estão a falta de clientes (29%), capital (21%), concorrência (5%), burocracia e os impostos (7%) (SEBRAE, 2012). Segundo o SEBRAE (2012), outros fatores influenciam no processo de mortalidade das MPEs como a falta de planejamento, de técnicas de marketing, de avaliação de custos e fluxo de caixa, entre outros.

Segundo dados do Departamento Nacional de Registro Comercial (DNRC), ligado ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria, e Comércio Exterior (MDIC), são constituídas no Brasil em torno de 440 mil novas empresas por ano. Dessas, cerca de 80 mil empresas fecham.

Segundo Hisrich, Peters e Shepherd (2009), segue abaixo alguns motivos que levam os planos de negócio fracassarem:

Geralmente um plano de negócio mal elaborado pode ser consequência de um ou mais dos seguintes fatores: as metas estabelecidas pelo empreendedor não são razoáveis; as metas não mensuráveis; o empreendedor não se comprometeu totalmente com o negócio ou com a família; o empreendedor não tem experiência do negócio planejado; o empreendedor não tem ideia das possíveis ameaças ou pontos fracos do negócio; nenhuma necessidade do cliente foi identificada para o produto ou serviço em questão (HISRICH, PETERS E SHEPHERD, 2009, p.241).

Com base nas informações do SEBRAE (2007/2012), as principais dificuldades de gerenciamento e os motivos que a micro e pequenas empresas fecham estão apontados nos itens abaixo:

- a) Falhas gerenciais: Para o sucesso de uma empresa a qualidade da administração é essencial. Desta maneira, muitas empresas fecham devido às falhas gerenciais. A capacitação e experiência dos gestores são importantes para o êxito da micro ou pequena empresa.
- b) Carga tributária elevada: muitas empresas encerram suas atividades por não aguentarem a elevada carga tributária brasileira. Uma reforma tributária, desde que conduzida adequadamente, poderia diminuir significativamente a taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas no Brasil;

- c) Políticas públicas e arcabouço legal: Muitas empresas que fecharam as portas entendem que as políticas públicas e o arcabouço legal brasileiro dificultam a operações das empresas no Brasil;
- d) Causas econômicas conjunturais: O panorama econômico também afeta diretamente no desempenho das empresas. Logo, determinados acontecimentos da economia podem levar uma empresa a fechar;
- e) Falta de capital de giro: Capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas. O capital de giro influencia diretamente o desempenho operacional das empresas, cobrindo muitas vezes mais da metade de seus ativos totais investidos;
- f) Problemas financeiros: As micro e pequenas empresas geralmente possuem recursos financeiros limitados, o que leva à necessidade de administrá-los da melhor maneira possível para otimizar os resultados da empresa. Uma administração financeira ineficiente pode levar a empresa a uma situação de insolvência e, por consequência, ao seu fechamento;
- g) Falta de crédito bancário: A dificuldade para a obtenção de crédito bancário também é uma das razões apontadas pelos empresários para o fechamento da empresa. Ora, o crédito pode ser considerado como um importante motor para o crescimento e desenvolvimento de uma empresa;
- h) Concorrência muito forte. A competitividade do mercado foi apontada como uma das razões para o fechamento da empresa. Realmente, nos dias de hoje, as empresas atuam em um mercado bastante competitivo. Diante da concorrência, para sobreviver, uma empresa deve procurar desenvolver vantagens competitivas, que as destaquem dos concorrentes;
- i) Recessão econômica no país. Momentos de crise econômica, como as que estamos enfrentando nos dias de hoje, também levam algumas micro e pequenas empresas a fechar;
- j) Falta de clientes: Sem clientes uma empresa não consegue sobreviver. Assim, a falta de clientes foi apontada como a razão pelo fechamento da empresa por alguns empresários. Desenvolver estratégias de conquista e retenção de clientes é importante para o sucesso de qualquer empresa;
- k) Ponto / local inadequado: A escolha do ponto ideal é fundamental para o sucesso do negócio. Ora, você pode montar um negócio com grande potencial de sucesso,

mas ele também precisa estar localizado em um local adequado. Assim, os futuros empresários devem ter conhecimentos sobre a importância da escolha do ponto adequado para o negócio pretendido.

- l) Desconhecimento do mercado: O empresário precisa conhecer a fundo o mercado no qual pretende atuar. Assim, o desconhecimento do mercado foi apontado como uma das razões para o fechamento das empresas;
- m) Logística operacional: Nos dias de hoje, a logística é fundamental tanto em termos de custo como em disponibilidade do produto ou serviço para o cliente. Assim, problemas com a logística operacional foi apontado com uma das razões para o fechamento da empresa.

Já de acordo com Chiavenato (2008, p 15), nos novos negócios, a mortalidade prematura é muito alta, com uma variedade de riscos e os perigos. Sendo assim segue abaixo uma tabela das possíveis causas da mortalidade precoce das pequenas empresas, as causas mais comuns de falha no negócio:

Tabela 1: Adaptado de “Possíveis Causas da Mortalidade Precoce das Pequenas Empresas”.

Inexperiência 72%	Incompetência do empreendedor
Falta de experiência de campo	Falta de experiência profissional
Experiência desequilibrada	Fatores econômicos 20%
Lucros insuficientes	Juros elevados
Perda de mercado	Mercado consumidor restrito
Nenhuma viabilidade futura	Vendas Insuficientes 11 %
Fraca competitividade	Recessão econômica
Dificuldade de estoques	Despesas excessivas 8%
Dívidas e cargas demasiadas	Despesas operacionais
Outras causas 3%	Negligência
Capital insuficiente	Clientes insatisfeitos
Fraudes	Ativos insuficientes

Fonte: Chiavenato (2008, p.15).

Estratégias Que Podem Ser Usadas Para Evitar O Fechamento

O conceito de empreendedorismo tem sido muito difundido no Brasil, nos últimos anos, intensificando-se no final da década de 1990. Existem vários fatores que talvez expliquem esse repentino interesse pelo assunto, já que, principalmente nos Estados Unidos, país onde o capitalismo tem sua principal caracterização, o termo entre *preneurship* é conhecido e referenciado há muitos anos, não sendo, portanto, algo novo ou desconhecido. No caso brasileiro, a preocupação com a criação de pequenas empresas duradouras e a necessidade da diminuição das altas taxas de mortalidade desses empreendimentos são, sem dúvida, motivos para a popularidade do termo empreendedorismo, que tem recebido especial atenção por parte do governo e de entidades de classe. Isso porque nos últimos anos, após várias tentativas de estabilização da economia e da imposição advinda do fenômeno da globalização, muitas grandes empresas brasileiras tiveram de procurar alternativas para aumentar a competitividade, reduzir os custos e manter-se no mercado. Uma das consequências imediatas foi o aumento do índice de desemprego, principalmente nas grandes cidades, onde a concentração de empresas é maior. Sem alternativas, os ex-funcionários dessas empresas começaram a criar novos negócios, às vezes mesmo sem experiência no ramo, utilizando o pouco que ainda lhes restou de economias pessoais, fundo de garantia etc. Quando percebem, esses profissionais já estão do outro lado. Agora são patrões e não mais empregados. Muitos ficam na economia informal, motivados pela falta de crédito, pelo excesso de impostos e pelas altas taxas de juros. Houve ainda recentemente aqueles motivados pela nova economia, a Internet, que teve seu ápice de criação de negócios pontocom entre os anos de 1999 e 2000. Nessa época, muitos tentaram se tornar os novos jovens milionários, independentes, donos do próprio nariz. Devem ser considerados também os que herdaram os negócios dos pais ou parentes e que dão continuidade a empresas criadas há décadas (DORNELAS, 2008, p. 1).

O planejamento é um processo que nunca termina em uma empresa, ou seja, é um processo contínuo. Ele é extremamente importante nos estágios iniciais de qualquer empreendimento, quando o empreendedor precisa preparar um plano de negócio preliminar. O plano estará finalizado quando o empreendedor conhecer o mercado, os produtos ou serviços a serem comercializados, a equipe administrativa e as necessidades financeiras do novo empreendimento. À medida que o empreendimento evolui de uma empresa iniciante para uma empresa madura, o planejamento continuará enquanto a administração buscar atingir suas metas de curto ou longo prazo.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), o controle estratégico fundamenta em designar em que modelo as estratégias da organização serão mais eficientes para atingir seus objetivos. É a função de o controle remodelar ou efetivar as estratégias da empresa quando os objetivos gerais e específicos não estão sendo atingidos, tendo em vista a melhorar a capacidade da organização para atingir seus objetivos.

Hisrich, Peters e Shepherd (2009), descrevem o plano de negócio como sendo um documento que o empreendedor dispõe onde são expostos todos os elementos externos e

internos fundamentais para o início de um novo empreendimento. Antes de iniciar o plano de negócios é essencial, o empreendedor obter informações sobre mercado, operações de produção e estimativas financeiras.

Dornelas (2008) diz que através do plano de negócios o planejamento é um instrumento do empreendedor, com a qual a equipe examina as chances, detecta, busca e determina os recursos necessários ao negócio, planeja as ações a serem tomadas, implementa e gerencia o novo negócio.

Conclusão

Com base no estudo apresentado, percebemos que é crescente o número de abertura de novas empresas a cada ano, e este grupo só aumenta o percentual de empresas de pequeno porte no Brasil. Isso de certa forma é saudável para o país, pois novos empregos são gerados, a concorrência fica mais acirrada, conseqüentemente aquece a economia do país, e fomenta o desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços oferecidos ao consumidor.

Entretanto, para que este resultado seja alcançado de forma eficaz, é necessário um bom planejamento e diversos estudos para que os erros apresentados neste trabalho sejam reduzidos. A estratégia tem papel fundamental no planejamento empresarial, pois diversos aspectos como ameaças, oportunidades, pontos fortes e fracos são analisados antes de qualquer ação.

Desta forma, desenvolvendo um bom planejamento e seguindo uma estratégia elaborada de acordo com as diretrizes da empresa, a sobrevivência das pequenas empresas passa a se destacar frente aos grandes números de mortalidade. Este resultado tende a beneficiar todas as partes, como o próprio empresário, o governo e o consumidor.

Referências

BIAZIN, Damares Tomasin; SCALCO, . **Normas da ABNT & Aspectos Gráficos e Padronização para relatórios acadêmicos**. Londrina : Editora Unifil – 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor** . 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

DORNELAS, José Carlos Assis . **Empreendedorismo: transformando ideias em negócio**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

GOVERNO FEDERAL. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br>>. Acesso em: 28 jul. 2012.

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

MINTZBERG, Henry; LAMPEL, Joseph ; QUINN, James Brian; GHOSHAL, Sumatra. **O processo da estratégia**. São Paulo: Artmet, 2006. 24p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2007.

SERVICO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. As pequenas empresas do simples nacional. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: 25 jul. 2012.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J. ; PARNELL, John. **Administração Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 24 p.

ZACARELLI, Sergio. **Estratégia e Sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2004.