

FACULDADE LABORO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM MBA EM ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGIA

O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA – NAS PEQUENAS EMPRESAS

São Luís

2016

SELANE PEREIRA GOMES

O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA – NAS PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho de conclusão de curso de  
Especialização apresentado a Pós-Graduação  
em Administração da Faculdade Laboro, como  
requisito parcial para obtenção do título de  
Especialista em MBA em Administração e  
Estratégia

Orientador(a): Ludimila Meireles

São Luís

2016

Gomes, Selane Pereira.

**O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA – NAS PEQUENAS  
EMPRESAS.**

36f

Monografia (Especialização) – MBA em administração estratégia,  
Faculdade Laboro, 2016.

Orientador(a): Ludimila Meireles

CDU:

## **O IMPACTO DA CRISE ECONÔMICA – NAS PEQUENAS EMPRESAS**

Monografia apresentada ao Curso de Especialização como requisito para conclusão à Pós-Graduação em Administração da Faculdade Laboro

Orientador(a): Ludimila Meireles

**Aprovada em 05 de novembro de 2016.**

### **BANCA EXAMINADORA**

---

Ludimila Meireles  
Orientador(a)

---

Examinador(a)

---

Examinador(a)

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho aos meus pais Flor de Liz Maria Pereira e Saturnino Gomes que estão sempre me incentivando a prosseguir com os meus estudos para que eu tenha desempenho e preparação de competir no mercado de trabalho; aos meus irmãos Sidcley Pereira Gomes, Samira Pereira Gomes e Samara Pereira Gomes que muito contribuíram para esta realização, e por fim ao meu gerente geral Ozemar Lopes Ferreira que sempre me apoiou em todas as minhas atividades para que alavanque em minha carreira profissional.

## **AGRADECIMENTO**

Agradeço à Deus pelo fôlego de vida a cada amanhecer, dando-me total força e estrutura para que concretizasse este trabalho, enviando-me pessoas inspiradas por Ele para concluir mais uma etapa da minha vida estudantil.

A concretização é realizada no elo do esforço e da sabedoria, se falta esses dois alicerces há um grande desequilíbrio na conquista.

(Autor desconhecido)

## RESUMO

A situação econômico-financeira ficou marcada, no período de 2008, pela crise nos mercados. Esta crise trouxe para a economia um conjunto de efeitos nefastos em cascata. Por exemplo, assistiu-se a uma arruinação das aplicações financeiras, descida vertiginosa dos níveis de preços nos mercados, ao encerramento de muitas empresas que, por sua vez, levou ao aumento do desemprego e a uma queda na arrecadação de impostos.

A presente monografia tem como objetivo analisar o impacto da crise no desempenho económico e financeiro das pequenas empresas, em particular, ao nível da rentabilidade e da decisão de financiamento. A análise recaiu sobre o período de 2006 a 2012.

O estudo fundamenta-se num trabalho de carácter qualitativo e quantitativo com a utilização da técnica de regressão com dados em painel. A amostra é composta por 10.047 empresas selecionadas a partir da base de dados da SABI (Sistema de Análise de Balanços Ibéricos), agrupadas em empresas de pequenas, médias e de grande dimensão e enquadrando-as nos seus respetivos sectores de atividades. O tratamento estatístico da informação foi efetuado pelo software informático STATA – Statistic/Data analysis 12.00.

Os resultados evidenciam que a crise financeira de 2008 apresenta um impacto negativo e estatisticamente relevante sobre o desempenho económico e financeiro das empresas portuguesas, observada pela forte redução do nível de rentabilidade do ativo. O mesmo impacto comprova-se do nível da decisão de financiamento das empresas onde os resultados revelam que a obtenção de crédito diminuiu consideravelmente com o início da crise financeira instalada.

**Palavras-chaves:** Crise financeira, Performance económica e financeira, Decisão de financiamento, Empresas.

## **ABSTRACT**

The economic and financial situation was marked in the 2008 period, the crisis in the markets. This crisis brought the economy to a set of adverse ripple effects. For example, if you saw a arruinação of financial investments, plummeting in price levels in the market, the closure of many companies that, in turn, led to increased unemployment and a decline in tax revenues.

This thesis aims to analyze the impact of the crisis on economic and financial performance of small businesses, in particular in terms of profitability and the financing decision. The analysis fell over the period 2006-2012.

The study is based on a qualitative and quantitative work with the use of regression with panel data. The sample consists of 10,047 companies selected from the SABI database (Balance Sheet Analysis System Iberians), grouped in small, medium and large and framing them in their respective activities sectors. Statistical analysis of data was performed by computer software STATA - Statistic / Data analysis 12:00.

The results show that the 2008 financial crisis has a negative impact and statistically significant on the economic and financial performance of Portuguese companies, observed a strong reduction of the active level of profitability. The same impact proves to the level of business financing decision where the results show that obtaining credit is significantly reduced with the start of the installed financial crisis.

**Keywords:** Financial crisis, economic and financial performance, Financing decision, companies.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: EconSouth, volume 12, number 4, Fourt Quarter 2010 .....	39
Figura 2: EconSouth, volume 12, number 4, Fourt Quarter 2010 .....	42

## **LISTA DE TABELAS**

Quadro 1: Fonte Sebrae .....	37
Quadro2: Fonte FGB .....	37

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>2 DEFINIÇÃO DA CRISE .....</b>	<b>15</b>
<b>3 PLANEJAMENTO DE CRISE .....</b>	<b>17</b>
3.1 A crise internacional e seus efeitos.....	19
3.2 A crise a globalização como sequência imediata.....	20
3.3 Como agir na crise .....	21
<b>4 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NAS PEQUENAS EMPRESAS.....</b>	<b>32</b>
<b>5 PROBLEMAS DEFRONTEADOS PELAS MPEs .....</b>	<b>34</b>
5.1 Critério de classificação das MPEs.....	36
<b>6 O IMPACTO DAS PEQUENAS EMPRESAS .....</b>	<b>39</b>
<b>7 UMA PONTINHA DE ESPERANÇA? .....</b>	<b>43</b>
<b>8 CONCLUSÃO.....</b>	<b>45</b>
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>47</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A negociação está presente de forma intensa na vida contemporânea. Ao negociar, envolvemo-nos em trocas, concessões e barganhas, nas quais as questões substantivas, em jogo, coloca em risco os resultados. As empresas estão passando por um dilema muito vasto, no qual, negociar está sendo um impacto na cadeia empresarial, sendo que as empresas estão correndo riscos, poucas estão abrindo as portas e muitas estão fechando.

Acredita-se que esse impacto irá abalar as empresas até 2018, portanto é nesse período que as empresas irão se sobressair desse fantasma chamado crise.

Organizações sempre viveram crises, algumas de caráter econômico, outras políticas, sendo mais comuns as administrativas e internas, embora muitas delas sem que se tenha tido conhecimento. Atualmente, com a rapidez com a qual a informação é enviada e recebida, com o desenvolvimento dos veículos de comunicação, grande parte da atenção está voltada para as organizações e suas ações, pois a população está se percebendo como elemento integrante do processo social que as organizações desenvolvem. As crises não são meramente problemas, nem conflitos que acontecem diariamente nas organizações. Crise é um acontecimento que envolve falhas, que gera aflição geral, situações de desgaste de relacionamentos, fato que acontece subitamente, ameaçando a imagem organizacional, os negócios e podendo acarretar grandes perdas financeiras. Muitos estudiosos e escritores utilizam como definição de crise, seu significado em chinês e japonês, que é expresso por um conjunto de ideogramas que corresponde à oportunidade e perigo, ou seja, a possibilidade de algo perigoso acontecer. Muitos propagam, a utilização indevida, de crise como uma maneira de contornar situações, o que, na linguagem popular, é dito “dar a volta por cima”. Segundo o dicionário de língua portuguesa Aurélio, crise é uma “[...] manifestação violenta e repentina de ruptura de equilíbrio” (FERREIRA, 1999, p. 581).

A ruptura que uma crise causa é de relacionamentos, base das transações que uma organização realiza para desenvolver negócios e prestar serviços. A crise mal administrada pode causar a ruptura definitiva desses relacionamentos essenciais para as organizações. Mas não há uma regra mágica que deve ser seguida para se ter êxito na administração desses momentos de conflito. Cada empresa deve trabalhar de acordo com sua realidade e o profissional de Relações Públicas é quem vai identificar as faíscas e indicar o modo de eliminar essas ameaças de fogo dentro das organizações. Pois crise é como um fogo que se alastra rapidamente desmanchando reputações e imagens empresariais.

O estudo de caso da empresa CONCEPA permite verificar que cada organização pode investir, de acordo com sua realidade, num plano de gerenciamento de crises, se sua cultura organizacional permitir. Os benefícios de um plano simples e objetivo, como o que a CONCEPA possui, atende a maioria das necessidades nesses momentos de crise. As pequenas empresas, empreendimentos com flexibilidade, capacidade de adaptação rápida a alterações de cenário econômico e se constituindo em agentes de mudança, assumem importância ascendente no processo de desenvolvimento. Através delas, os países têm a possibilidade de atenuar o poderio abusivo geralmente exercido pelas grandes organizações no mercado. Por outro lado, em períodos conturbados, como o da crise atual, repercutindo, mais intensamente ou em menor magnitude, em todas as partes do mundo, com os desdobramentos negativos e preocupantes no mercado de trabalho, as atenções se voltam a esse segmento credenciado para, dentro das características de que se reveste constituir alternativa para minorar o desemprego e contrabalançar a queda do nível de atividade. Desta forma, o tema deste trabalho, ao pretender efetuar um diagnóstico das micro e pequenas empresas analisando a contribuição do segmento no processo de desenvolvimento econômico, particularmente do Brasil e de Portugal, certamente representa uma contribuição relevante não apenas à academia, mas, e esta intenção se sobressai, ao mundo dos negócios e à elaboração de políticas governamentais específicas de estímulo a criação, viabilização e preservação das mesmas. Outro propósito volta-se a possibilidade de agregar algo à, ainda hoje, limitada bibliografia sobre o assunto.

A dificuldade de uma definição uniforme e internacionalmente adotada para a micro e pequena empresa é a preocupação da primeira parte. Hoje, a questão está mais bem equacionada em Portugal que adotou a recomendação da Comissão das Comunidades Europeias enquanto, na América Latina, e de forma mais particular, no âmbito dos países do Mercado Comum do Sul - MERCOSUL, ainda não se chegou a um consenso. Esta ressalva, embora possa colocar limitações, contudo não invalida o confronto da situação brasileira com a realidade lusitana, como acontecerá em partes subsequentes do texto.

A incorporação das pequenas e médias empresas na economia é o objetivo do item seguinte. Certamente não se caracterizam por uma participação significativa na geração do produto nacional; entretanto, o setor constitui destaque, entre outras peculiaridades, pela quantidade de firmas, proporção delas relativamente à população, geração de postos de trabalho, além das condições que oferecem aos investidores com espírito empreendedor.

Mas, entraves acontecem comprometendo a longevidade (ou o horizonte temporal de existência), das firmas em referência, preocupação a que está voltada a parte subsequente

do trabalho. Com efeito, se flutuações na conjuntura e transtornos no ambiente econômico podem contribuir à precoce mortalidade, obstáculos compreendidos na gestão informal, na baixa qualidade gerencial (de certa forma, consequência do anterior) e na escassez de recursos contribuem, e muito, na questão. O estudo certamente não estaria completo, caso deixasse de inserir uma reflexão relativa às micro e pequenas empresas no contexto da crise atual a qual, com raiz no sistema financeiro, nascida em países avançados, atingiu todos os países de forma sincronizada. A comparação das realidades de Portugal e do Brasil é a preocupação maior nesta etapa. Os dois países, afetivamente e culturalmente irmanados, partilhando valores e interesses comuns e com grande responsabilidade frente aos demais componentes da comunidade das nações de língua portuguesa, não podem permitir que esta crise comprometa os laços existentes. A integração, com cooperação recíproca, é uma imposição do momento. Há oportunidades abertas no contexto econômico de ambos os lados que urge sejam aproveitadas. Este propósito é o destaque neste item desta contribuição. Considerações finais enaltecendo a possibilidade de programas conjuntos de cooperação entre Portugal e o Brasil na busca do fortalecimento das micro e pequenas empresas encerram este trabalho direcionado a abordagem sobre o relevante tema da contextualização de tais empreendimentos em um processo de desenvolvimento econômico. Complementarmente, neste particular, ao comparar as realidades dos dois países lhe confere, com certeza, ineditismo.

## 2 DEFINIÇÃO DE CRISE

Crise, no seu sentido de ruptura é utilizada por Neves, relatando a ruptura de um estado atual. O autor entende “[...] por crise um momento crítico, decisivo que normalmente sucede a uma ruptura no *status quo*” (2002, p.31).

Rosa define crise a partir das perdas que pode se ter com os públicos que estão envolvidos nesse momento delicado, como “[...] um conjunto de eventos que pode atingir o patrimônio mais importante de qualquer entidade ou personalidade que mantenha laços estreitos com o público: a credibilidade, a confiabilidade, a reputação” (ROSA, 2001, p. 23).

Argenti é mais pessimista que os demais autores em sua definição para crise, como destaca:

Uma crise é uma catástrofe séria que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou até mesmo intenção criminosa.

Pode incluir devastação tangível, como a destruição de vidas ou ativos, ou devastação intangível, como a perda da credibilidade da organização ou outros danos de reputação. Estes últimos resultados podem ser consequência da resposta da gerência à devastação tangível ou resultados de erro humano (ARGENTI, 2006, p.259).

E o autor não deixa de estar correto na sua visão pessimista, uma vez que uma crise, quando não é bem administrada, poderá se tornar uma “catástrofe” organizacional.

Não é à toa que as empresas têm de mudar sua razão social, investir milhões na reestruturação de sua imagem e algumas vezes até perder grandes executivos. O autor Mestieri, em publicação recente, estabelece um novo e mais abrangente conceito de crise, segundo o autor: [...] como toda a ação (interna ou externa) que pode impactar direta ou indiretamente a harmonia ou os interesses de uma organização com seus diversos públicos preferenciais (2004, p.125).

Indiferente da conceituação de crises, cada uma delas tem sua importância, seja de pequenas ou grandes proporções, todas devem ser vistas com atenção e requerem planejamento prévio. As crises, em geral, têm seu início a partir de um processo de interesses não atendidos. Antes de ser deflagrada a crise, é comum que ela se configure como conflito.

Este processo, quando a organização realmente administra os conflitos, pode ser interrompido antes de causar todos os danos pertinentes a crises. Por conflito entende-se “[...] um impasse no processo decisório, embora a organização e o público estejam utilizando vários meios e linguagens para chegarem à solução do problema” (SIMÕES, 1995, p.77).

Ainda que esses recursos sejam corretamente empregados, as questões relativas a sentimentos e interesses não considerados dificultam a solução do conflito. Chiavenato chama a atenção a respeito: “conflitos significa à existência de ideias, sentimentos, atitudes ou interesses antagônicos e colidentes que podem se chocar” (1993, p.500). Identificado o conflito, e não solucionado imediatamente, parte-se para a negociação, “[...] quando ocorrem concessões de ambas as partes” (SIMÕES, 1995, p.77). Se a negociação não obtiver sucesso, tem-se uma crise, um processo mais complicado, podendo levar, o que antes era um conflito, ao poder jurídico do Estado para se obter a solução. Portanto, apesar de complexa a solução, o conflito requer atenção extraordinária para evitar, de todos os modos, que ele evolua para uma crise.

### 3 PLANEJAMENTO DE CRISES

O planejamento, seja ele para qual situação for, é um ato de antecipar possibilidades e verificar, apontar quais as melhores medidas a serem tomadas no futuro. E deve ser compatível com a cultura e filosofia organizacional.

Quando a organização não possui em sua cultura programas para administrarem crises, terá de realizar mudanças, às vezes custosas, para adaptar-se a necessidade de proteção de seu patrimônio tangível e intangível. Como lembra Waldomiro Carvas Júnior:

[...] ao lançarem programas de administração de crises, devem estar conscientes de que poderão tocar em aspectos culturais, às vezes profundamente arraigados, o que exigirá disposição e disponibilidade de membros de sua equipe para promover mudanças onde elas sejam necessárias (KUNSCH, 2006, p.237).

Kunsch afirma que “[...] planejamento constitui um processo complexo e abrangente” (2003, p.204). Este fato se dá pela necessidade de se ter todas as possibilidades e medidas a serem tomadas, bem como os responsáveis.

Como cada crise tem suas características próprias, como mencionado anteriormente, o planejamento para cada crise tem, também, características singulares.

Como bem destaca Carvas afirmando:

Não há regras claras e definidas para administrar situações de crises. O que existe são referências básicas a serem seguidas para evitar ou minimizar os efeitos percebidos [...] (KUNSCH, 2006, p.235).

E nesse aspecto podem receber nomes diferentes como planos de administração de crises, planos de emergência, entre outros.

Os planos para a crise nasceram com o nome de “plano de contingência” (ROSA, 2004, p.70). E seu objetivo seria “prever todas as ações logísticas que organizações de grande porte [...], precisariam realizar no caso de uma calamidade” (Idem, ibidem).

Neves, ainda, afirma que organizações quando perceberam que poderiam ter problemas com a opinião pública, por causa de suas ações, preocuparam-se em ter um manual para seguir nessas situações de exposição negativa, surgiu o “Manual de Como Lidar com a Opinião Pública” (2002, p.89):

Os manuais não eram de conhecimento de todo mundo. Faziam parte de documentos confidenciais da empresa e o acesso a eles somente era permitido a funcionários graduados ou de áreas especiais (segurança, relações-públicas, advogados). Quando uma crise começava, alguém tirava as instruções do cofre e fazia preleções sobre o tema para aqueles que iriam lidar diretamente com as feras. Nada de cópias de documento (2002 p.89-90).

Portanto o plano de crises, não é algo padrão, que tenha que ser executado sempre da mesma maneira, mas sim que tenha que adaptar-se à realidade e principalmente as necessidades de cada organização. Como bem destaca Lesly:

É um erro seguir diagramas e padrões pré-determinados; cada organização é diferente. As condições, dentro de cada organização, mudam constantemente, fazendo com que a flexibilidade seja vital; a posição particular e os objetivos terão grande efeito nas necessidades e programas (1995, p.40).

Rosa utiliza o nome plano de gerenciamento de crises para defini-lo assim:

Um plano de gerenciamento de crises, sob a ótica da comunicação, é um conjunto de medidas, posturas e consensos capazes de fazer com que o sucesso de uma ação no lugar onde ocorreu uma situação adversa possa ser captado como tal (2004, p.71).

Independente dos nomes que recebem o plano de administração de crises pode ser a chave para minimizar problemas e até mesmo manter a sobrevivência da organização após uma crise.

Para Kunsch, o planejamento para a organização traz os seguintes benefícios:

[...] evita a improvisação [...], [é] um excelente meio de controle, pois seu processo operacional tem condições de indicar os desvios do curso de ações e os mecanismos de correção em tempo hábil. Sua importância esta, também, no fato de ele minimizar os custos, pois quando há planejamento se prevê com mais cuidado o quanto se vai e pode gastar. O planejamento, além disso, substitui as atividades isoladas, individuais e fragmentadas pelo esforço equilibrado, incentivando mais o trabalho em equipe e contornando julgamentos improvisados por decisões mais consistentes (KUNSCH, 2003, p.216).

Em contrapartida, os malefícios que a falta de um planejamento acarreta são muito superiores, acentuando ainda mais a importância e necessidade do plano de gerenciamento de crises. As crises quando mal planejadas podem causar:

Danos à reputação tanto das empresas quanto de seus executivos [...]; danos à credibilidade do negócio; perda da lealdade dos empregados; perda de negócios; redução da credibilidade; distração gerencial; queda da produtividade; custos com crises: multas, indenizações, honorários de advogado, consultores, despesas com material (folhetos, vídeos, campanhas), viagens, contratação de pesquisas, equipamentos, anúncios, horas extras, etc. Nada disto o seguro cobre; importante considerar que a marca tem valor [...] quando a empresa enfrenta uma crise, este ativo perde valor.

(NEVES, 2002, p.68-9).

O autor vai além quando menciona números desse malefício, que são custeados por todos os públicos da organização, sejam em trabalho, no caso dos funcionários, em

serviços e prazos, no caso dos clientes, em rescisão de contratos com fornecedores ou respeito e credibilidade diante da sociedade. Assim afirma:

Nos Estados Unidos, calcula-se que as empresas perdem 300 bilhões de dólares por ano só em honorários de advogados, custos de processos, indenizações multas. Computando o resto, a estimativa ultrapassa um trilhão de dólares por ano. Isso em tempos normais.

(NEVES, 2002, p.68).

Logo, a viabilização e o investimento em pessoal e esforços para compor um planejamento de crise justifica-se quando se calculam as perdas que a falta dele pode causar a organização.

### 3.1 A crise internacional e seus efeitos no Brasil

Por quase três décadas, o pensamento liberal-conservador predominou em quase todo o mundo. Essa constatação tem seu significado expresso pelo retrocesso de conquistas socioeconômicas difundidas, sobretudo após o final da Segunda Guerra Mundial. A imposição de várias derrotas às forças progressistas ficou demarcada pela emergência da globalização financeira, responsável pelo apequenamento do horizonte de possibilidades emancipatórias para toda a humanidade.

Quanto mais as finanças foram sendo deslocadas da produção, mais as forças do trabalho perderam espaços nas políticas públicas, acumulando prejuízos inegáveis em termos de emprego e renda. O enquadramento neoliberal do Estado permitiu a maior monopolização das forças econômicas e financeiras privadas, a tal ponto de o mundo ser governado atualmente por não mais que 500 grandes corporações globais, que respondem em conjunto por quase 50% do produto mundial.

O esvaziamento da governança pública mundial construída no segundo pós-guerra, por meio da Assembleia Geral das Nações Unidas, deu lugar ao avanço da própria desgovernança. Nesse sentido, o meio ambiente acusou o conjunto de excessos comprometidos pelo estrito compromisso com o lucro privado.

A crise do capitalismo global colocou em xeque o receituário até então adotado. A presente possibilidade de maior libertação do pensamento liberal-conservador coloca novas tarefas aos defensores do desenvolvimento socioeconômico-ambiental. No intuito de ampliar o debate sobre o papel dos progressistas neste momento de construção das bases de superação da crise, as páginas a seguir foram desenvolvidas em cinco partes complementares. Inicia-se

com breve abordagem acerca da crise da globalização, sucedida por interpretação das respostas adotadas pelas políticas econômicas e sociais e, ainda, por análise da capacidade de resposta do governo brasileiro. As duas últimas partes tratam de duas tarefas fundamentais: refundação do Estado e reforma da propriedade.

### 3.2 A crise e a desglobalização como consequência imediata

A crise econômica atual dissemina-se num mundo ineditamente integrado e subordinado à lógica de funcionamento das forças de mercado. Noutras oportunidades, como nas grandes crises sistêmicas de 1873, 1929 e 1973, o mundo estava constituído parcialmente por países com economias de mercado. Nas depressões de 1873 e 1929, por exemplo, havia uma quantidade significativa de colônias vinculadas aos velhos impérios (Inglaterra, França, Holanda e Portugal), que mantinham ativos os modos de produção e consumo pré-capitalistas, enquanto nas crises de 1929 e de 1973 existiam economias centralmente planejadas, como a antiga União das Repúblicas Socialistas Soviéticas.

Nos dias de hoje, constata-se que o avançado grau de internacionalização capitalista sofre importante abalo por decorrência da crise econômica que termina colocando em xeque as principais forças privadas responsáveis pela sustentação da própria globalização. Sem a ação pública coordenada e civilizada, a inflexão desglobalizadora tende a prosseguir pela via da saída clássica, ou seja, a promoção da maior concentração de capital nas grandes empresas em meio à contração da demanda estimulada por cortes no nível de emprego e de remuneração dos ocupados. Na sequência das medidas estatais adotadas para salvar empresas financeiras e não-financeiras insolventes e para compensar parcialmente a queda no consumo, ganham maiores destaques as intervenções de caráter protecionista.

Outro ciclo de conflitos entre nações pode estar sendo gestado no mundo no caso de continuar predominando a ausência das condições concretas de retomada da trajetória do crescimento econômico e social. Com a fragmentação em curso da economia global, a dinâmica geográfica deve assumir novo patamar com estruturas de hegemonias regionalizadas. Noutras palavras, a transição do mundo unipolar desde o fim da Guerra Fria para a multipolaridade evidenciada por sinais crescentes da decadência estadunidense. No mesmo sentido, ressalta-se que o desenvolvimento econômico deve ser reconfigurado tendo em vista a quebra dos vínculos entre as finanças nacionais e globais.

De um lado, pelo enfraquecimento das fontes geradoras de liquidez internacional, fundamentais na retroalimentação dos esquemas de financeirização da riqueza interna e externa. Na ausência de novas formas confiáveis de drenagem dos recursos entre países, empresas e famílias deficitárias ou não, a base do financiamento da globalização torna-se ainda mais escassa. Para os países não desenvolvidos, os fluxos internacionais de crédito foram praticamente interrompidos, com queda estimada para 2009 de quase 1,2 trilhão para menos de 200 bilhões de dólares. Ademais da dificuldade para as empresas que operam em rede manterem o circuito da produção desterritorializada, o comércio externo sofre enorme retrocesso. Por conta disso, não se mostra desprezível o surgimento de nova onda de recomposição produtiva no mundo multipolar consagrado por escassos esquemas de financiamentos nacionais e regionais. O fluxo de migrações inversas (das regiões ricas às não desenvolvidas), acompanhado da maior discriminação e violência contra migrantes na Europa, por exemplo, revela o quadro geral de disputa do emprego fora da globalização.

De outro lado, pelo fortalecimento das moedas de curso regional que pode levar ao estabelecimento de estruturas bancárias modificadas, já que o esvaziamento dos bancos locais, estaduais e regionais terminou por concentrar a quase totalidade dos depósitos em poucas localidades. Ou seja, a quebra de compromissos que poderiam haver entre a poupança e a aplicação de recursos na mesma localidade. De maneira geral, tende a prevalecer a transferência da poupança bancária de regiões pobres para as regiões mais ricas, estimulada fortemente pela concentração bancária.

Em síntese, a desglobalização já desponta como uma das consequências da crise econômica atual. Sua reversão parece possível; contudo, depende da adoção de outra modalidade de saída da crise que não seja a clássica. Nesse caso, o padrão de financiamento precisa ser reconstituído, bem como outro modelo de produção e consumo necessita ser adotado. Mas para isso, uma nova maioria política global deveria ocupar o lugar deixado vago pelo grupo de interesses articulados pelo ciclo da financerização de riquezas, estabelecendo na esteira da governança mundial outra institucionalidade para além das agências multilaterais como Banco Mundial, Fundo Monetário Internacional, entre outras.

### 3.3 Como agir na crise

#### **Recomendações - Vendas para o mercado interno**

As empresas que vendem no mercado interno para o consumidor final devem, por enquanto, sentir menos a crise. Haverá mais problemas se a recessão mundial for muito forte,

atingir o Brasil de forma mais contundente e aumentar o desemprego no país. De qualquer forma, o impacto será diferente dependendo do tipo de produto – populares ou não populares:

- ✓ As empresas que vendem produtos populares tendem a ser as menos afetadas, porque os salários menores continuarão com tendência de recuperação real (por exemplo, o ganho real de 6,39% do salário mínimo em fev/2009);
- ✓ As empresas que vendem produtos mais caros enfrentarão condições de financiamento (ao consumo) menos favoráveis que nos anos anteriores;
- ✓ As empresas que enfrentam a concorrência de produtos importados no mercado brasileiro podem ser até beneficiadas, porque os produtos importados ficarão relativamente mais caros devido à desvalorização do real;
- ✓ As empresas que consomem commodities agrícolas ou metálicas (ex.: soja, aço, ferro, cobre, etc.) também podem se beneficiar, devido à queda no preço dessas mercadorias no exterior, com possíveis impactos descendentes nos preços domésticos.

### **O que fazer**

É fundamental controlar despesas e receitas. Atenção aos custos fixos. A crise será menos sentida por empresas com boa gestão. O esforço de venda deve ser redobrado, pense em alternativas para atrair novos clientes e fidelizar os antigos.

### **Vendas para grandes empresas**

Cada caso é um caso, mas de uma maneira geral pode ocorrer alguma queda nos pedidos e pressão para redução de preços.

### **O que fazer**

É importante que o empreendedor procure obter o máximo de informações sobre como manter os setores de atuação das grandes empresas para as quais ele vende, para não ser pego de surpresa com uma queda brusca de vendas. Ele deve procurar diversificar ao máximo os clientes, evitar depender de apenas um ou dois grandes clientes. Atenção máxima aos custos fixos e a produtos parados no estoque. Evite demitir funcionários. Essa é a última atitude que o empreendedor deve tomar. Busque novos mercados que possam substituir os atuais. Custa caro demitir e treinar um novo funcionário. Só o faça se for realmente necessário.

### **Vendas de bens de capital**

Empresas que produzem bens de capital (máquinas e equipamentos, veículos pesados, colheitadeiras e/ou implementos, partes e peças, etc.) tendem a ter sua demanda reduzida nesse primeiro momento, porque, diante do quadro de incertezas, a primeira coisa que o setor produtivo faz é cancelar ou postergar a realização de novos investimentos.

#### **O que fazer**

Cautela é a palavra de ordem! Controle de custos, modernização e prospecção de mercados no exterior são alternativas a serem pensadas. O mercado interno também pode voltar a se aquecer em meados de 2009.

### **Crédito bancário para financiar a venda de produtos**

Essas empresas podem ser prejudicadas, na medida em que os bancos, cooperativas de crédito e demais agentes financeiros fiquem mais cuidadosos na hora de oferecer crédito (com o crédito mais caro e escasso, os agentes financeiros tendem a reduzir os prazos e aumentar os juros do financiamento ao consumo).

#### **O que fazer**

Tentar negociar melhores condições de pagamento com seus fornecedores e repassar essas vantagens para os clientes pode ser uma boa alternativa. Atenção aos custos fixos. O empreendedor deve procurar reduzir suas despesas para que, alguma eventual queda no faturamento, não provoque grandes problemas de caixa. Mantenha contato com o maior número de instituições financeiras para negociar condições de financiamento mais adequadas para seus clientes.

### **Crédito bancário para capital de giro e investimento**

As empresas que dependem muito de financiamento bancário para capital de giro e investimento (ex.: construção civil e agricultura) podem ser prejudicadas, pois enfrentarão condições menos favoráveis na operação de crédito do que antes da crise (com taxas de juros mais elevadas, prazos mais curtos e maior seletividade na concessão do crédito).

#### **O que fazer**

Os bancos vão ficar mais criteriosos para liberar crédito. Mais do que nunca, é fundamental que o empreendedor mostre ao banco que tem total controle sobre as contas da empresa, despesas, vendas e lucros. É necessário mostrar a viabilidade econômica do

empreendimento, que a empresa está sob controle e o empreendedor é “um bom pagador”, apresentando boa capacidade de quitação de seus débitos. Isso sempre ajuda na hora de obter empréstimos, mas é decisivo em momentos como o atual. Diante desse quadro busque também formas de autofinanciamento, como: redução do nível de estoque, venda de ativos sem uso, aumento da produtividade, renegociação de prazos mais longos com fornecedores e adiantamento de clientes. Use outras formas de crédito, como cooperativas de crédito e factoring, etc. O empresário deve ficar atento às diversas alternativas de financiamento e escolher aquela mais adequada à sua necessidade. Torna-se fundamental procurar mais de uma instituição financeira para comparar as condições e taxas. Nesse contexto, as cooperativas de crédito e instituições de microcrédito podem ser importantes alternativas.

### **Exportadoras**

Se por um lado a recessão mundial reduz mercados, por outro o aumento do dólar torna os produtos brasileiros mais competitivos (aumenta a rentabilidade do exportador). Se a empresa importa parte dos produtos para remanufaturar e exportar, é importante verificar se não há possibilidade de substituição por equivalentes nacionais. As empresas que exportam para o eixo USA-Europa serão afetadas negativamente, porque é esperada uma estagnação econômica nesses países. Também serão afetadas negativamente as empresas que produzem e exportam commodities agrícolas ou metálicas (ex.: soja, aço, ferro, cobre, etc.), devido à queda no preço dessas mercadorias no exterior. As empresas que exportam para o eixo Rússia-China-Índia e países do seu entorno poderão se beneficiar, porque são mercados que continuarão crescendo acima da média mundial e porque o Real está desvalorizado em relação ao dólar. Analisar o mercado no qual a empresa atua e procurar o máximo de informações possível sobre a evolução da crise nesses mercados. É fundamental controlar com atenção os custos fixos e verificar se é possível reduzir despesas. A venda para novos mercados, seja interno ou externo, também deve ser considerada.

### **Importadoras**

Se a empresa importa produtos para venda direta ao consumidor no mercado interno ou utiliza insumos importados, poderá enfrentar aumento de custos nesses produtos ou nos insumos importados devido à desvalorização do Real.

### **O que fazer**

Verificar se há possibilidade e se é vantajoso substituir por produtos nacionais. Se não há essa possibilidade, o empreendedor deve colocar uma lente de aumento em seus custos

fixos. É fundamental saber como e onde se gasta cada centavo e cortar todas as despesas desnecessárias. É importante manter controle absoluto das despesas e receitas, assim como fazer promoções para atrair clientes, mas é FUNDAMENTAL controlar as despesas e receitas para que as promoções não se tornem prejuízos.

Em momentos de ameaça de crise é natural que o empreendedor fique receoso e evite fazer investimentos. Por conta disso muitos bons negócios se perdem. As palavras-chave são: calma, pesquisa e planejamento. O empreendedor deve avaliar com atenção e cuidado o negócio no qual pretende investir ou ampliar. É decisivo buscar o máximo de informações possível e analisar com muito critério o potencial de vendas do produto ou serviço, e ter clareza de onde estão os consumidores. É preciso ter claro quanto a empresa terá de vender por mês para pagar os custos fixos e obter o lucro esperado. Não se deve esquecer o capital de giro necessário para manter o empreendimento funcionando até que ele comece a dar o retorno financeiro planejado.

Planejar, realizar pesquisas de mercado, buscar informações sobre o ramo de atividade, analisar o investimento e sua taxa de retorno e identificar a necessidade de capital de giro são ações cruciais para ajudar na tomada de decisão do empreendedor que pode identificar oportunidades neste momento.

É comum, principalmente em tempos de crise, que os empreendedores optem pela informalidade, sob o argumento de que o negócio não precisa ser registrado, deixando de arcar com os custos da constituição. Todavia, esses empreendedores devem avaliar o custo-benefício diante das várias oportunidades perdidas em razão da não formalização de seu empreendimento. Por exemplo, o empreendimento informal não possui nota fiscal, documento este exigido pelas grandes empresas dos seus fornecedores. Além disso, fica impedido de participar de licitações públicas e, ainda pior, ter acesso a linhas de crédito dos bancos oficiais que são destinadas, exclusivamente, a empresas formais.

### **O que fazer**

É imprescindível conhecer as possibilidades de formalização de um negócio. Hoje, o empreendedor pode optar por se registrar na forma de uma Sociedade ou um Empresário Individual. A partir de 1º de julho de 2009, poderá também optar pelo Microempreendedor Individual – MEI, destinado a empreendimentos com faturamento anual até R\$ 36.000,00 e com no máximo um funcionário. Nessa modalidade, não há incidência de impostos sobre o faturamento e sobre a folha de pagamento, apenas valores fixos. Também

não há custos para o registro de abertura, licenciamento e funcionamento dessa modalidade empresarial. Independentemente da sua escolha, busque mais orientações no Sebrae.

Atenção nas vendas, definição de preços e obtenção de recursos.

### **Vendas**

Por menor que seja o impacto recessivo, os primeiros efeitos são nas vendas. Para as micro e pequenas empresas, essa possibilidade é ruim, pois redução nas receitas de vendas significa dificuldades para cobrir despesas fixas, o que reduz a lucratividade e aumento do risco de inviabilizar o negócio.

### **O que fazer**

Vender é a prioridade, mais do que nunca. Portanto, seja criativo em todas as formas de atrair clientes e de influenciar nas suas decisões de compra. As medidas governamentais podem favorecer o mercado interno e os produtos nacionais tendem a ficar mais competitivos e atrativos.

### **Definição de preços**

A situação no Brasil não deixa de ser curiosa. A inflação é baixa, mas alguns preços podem sofrer variações muito além do que é demonstrado pelos índices inflacionários. Os custos de alguns insumos (como os importados) podem sofrer altas, mas repassar para o preço final dos produtos pode não ser uma operação automática, justamente pelo esfriamento da demanda. A consequência poderá ser a diminuição das margens de lucro.

### **O que fazer**

Mais do que nunca, esse momento exige que cada empresário faça escolhas conscientes, e a gestão de gastos pode ser a melhor saída. Considere também, se possível, a substituição de produtos importados por produtos nacionais. A empresa deve se preparar para aumentar sua produtividade e reduzir o desperdício.

### **Obtenção de recursos**

Na estrutura econômica atual todas as operações são interligadas, de um jeito ou de outro, entre os agentes financeiros. O dinheiro negociado por um banco não provém apenas de seus clientes depositantes, mas também de outros bancos. E numa crise de confiança, como está a situação atual, o crédito entre os agentes financeiros fica muito prejudicado, o efeito imediato é a escassez de crédito para o pequeno tomador, incluindo aqui os pequenos

negócios. A pequena empresa que utiliza frequentemente operações de crédito com bancos terá dificuldades em negociar empréstimos.

### **O que fazer**

Seja para investimento fixo ou para capital de giro, os recursos da micro e pequena empresa provêm somente de duas fontes: dos proprietários ou de terceiros. Principalmente para financiar o capital de giro, é importante lembrar que capitais de terceiros não significam apenas de instituições financeiras (bancos, cooperativas de crédito e instituições de microcrédito). Fornecedores e clientes são excelentes fontes de capital de giro e, normalmente, muito mais baratas. Neste caso a regra é comprar, vender e, depois de receber dos clientes, pagar aos fornecedores. Assim, o estoque não precisa ser financiado com dinheiro próprio ou de banco, pode ser dos fornecedores se comprar a prazo. O segredo é comprar lotes menores, reduzindo ao máximo o tempo em que as mercadorias ficarão paradas. Também vender à vista ou até receber antecipado dos clientes são ótimas alternativas, principalmente para quem produz sob encomenda ou mesmo os prestadores de serviços. O valor das mercadorias paradas em estoque e o valor das contas a receber de clientes formam parte do capital de giro, que deve virar novamente moeda corrente antes da empresa precisar para cobrir as contas a pagar. O segredo é administrar inteligentemente o fluxo de caixa e não permitir em nenhum momento saldos negativos que exijam crédito bancário. Mas se acontecer, acredite em seu poder de negociação com seus fornecedores, retardar pagamentos de forma negociada pode ser a melhor alternativa para corrigir buracos no fluxo de caixa.

### **Políticas Públicas - Oportunidades e benefícios**

O Poder Público, ao lado dos empreendedores, é um importante agente econômico capaz de contribuir para minimizar os efeitos da crise. Nesse contexto, um dos diversos mecanismos que o Poder Governamental pode lançar mão é, sem dúvida, a implementação de Políticas Públicas focada nos pequenos negócios. Exemplo disso é a Lei Complementar nº 123, de 2006, que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Geral das MPEs), estabelecendo normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios. Essa lei tem por objetivo melhorar o ambiente de negócios onde se inserem as microempresas, empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas (conforme legislação específica tratada na Lei 11.488, de 15/06/2007). Se o empreendedor enfrenta dificuldades para entrar ou se manter no competitivo mercado, poderá usufruir dos benefícios da Lei Geral para: formalizar o seu

negócio com mais agilidade por meio do cadastro sincronizado; pagar menos impostos e contribuições; participar de forma diferenciada de licitações públicas; simplificar as obrigações trabalhistas e previdenciárias; receber uma fiscalização orientadora; associar-se a outras MPEs; ter acesso a crédito, inovação tecnológica e ao Poder Judiciário para resolução de conflitos.

### **O que fazer**

Primeiro conhecer a Lei Geral: o Sebrae pode ajudar-lhe! A seguir serão mostrados os principais pontos abordados por essa legislação.

### **Definição de ME e EPP**

São as empresas e sociedades cooperativas que têm faturamento até R\$ 2.400.000,00 por ano e que não possuem os impedimentos citados no art 3º § 4, como exemplo: de cujo capital participe outra pessoa jurídica; que seja filial, sucursal, agência ou representação, no País, de pessoa jurídica com sede no exterior constituída sob a forma de cooperativas, salvo as de consumo; que participe do capital de outra pessoa jurídica.

### **Inscrição e baixa**

Consulta gratuita para pesquisa prévia do nome, da atividade, da localização, riscos ao meio ambiente e necessidades sanitárias. Nos casos em que o risco da atividade for pequeno, as vistorias, para concessão de alvarás, são realizadas com a empresa já em funcionamento. As informações cadastrais são fornecidas em um único formulário e compartilhadas pelas repartições interessadas.

### **Acesso a mercados**

Apresentação de documentação para licitação pública somente na fase de contratação (se for vencedora). A Administração Pública poderá destinar 25% das compras para serem feitas de microempresas, empresas de pequeno porte ou sociedades cooperativas.

Nas compras com limites de até R\$ 80.000,00 serão prioritárias licitações públicas somente entre microempresas, empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas. Poderá fazer a inclusão no edital da subcontratação dos pequenos negócios locais, nas contratações de obras e serviços de empresas maiores.

### **Simplificação das relações de trabalho**

Não exigência da afixação de Quadro de Trabalho em suas dependências; da anotação das férias dos empregados nos respectivos livros ou fichas de registro; de empregar

e matricular seus empregados nos cursos dos Serviços Nacionais de Aprendizagem; e de manter o livro “Inspeção do Trabalho”.

### **Fiscalização orientadora**

Ser fiscalizada de forma orientável (exceto no caso de faltas graves), e não punitiva, quando tratar-se de aspectos trabalhista, meteorológico, sanitário, ambiental e de segurança.

### **Associativismo**

Possibilidade da criação da “Empresa de Propósito Específico”, que resolveria os aspectos de bitributação existentes nas centrais de compras. Com essa medida as microempresas e empresas de pequeno porte podem efetuar compras em conjunto, com menor custo, ganhando escala para concorrer com as grandes empresas.

### **Crédito**

Manutenção e/ou ampliação de linhas de crédito específicas para microempresas, empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas. Os bancos, juntamente com as entidades representativas, deverão se articular para promover cursos e treinamentos para o desenvolvimento gerencial.

### **Estímulo à inovação**

No mínimo 20% dos recursos públicos voltados para pesquisa, desenvolvimento e capacitação tecnológica deverão ser investidos em microempresas, empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas, que se tornarão mais competitivas. São recursos que têm prazos de pagamento maiores e taxas de juros menores.

### **Regras civis e empresariais**

Dispensa a realização de assembleias de quotistas e a publicação de atas. Redução dos custos quando do pagamento de títulos levados ao cartório de protesto.

### **Acesso à justiça**

Quando houver uma pendência junto à Justiça do Trabalho o preposto não precisa ser funcionário. As empresas de pequeno porte e sociedades cooperativas têm acesso aos juizados especiais, na condição de proponente da ação.

## **Tributação**

Considera destacadamente a industrialização, a comercialização e a prestação de serviços e a aplicação da tabela de contribuição pertinente para aquelas empresas que exerçam mais de uma atividade simultaneamente. As compras em que ocorram substituição tributária do ICMS são tratadas separadamente para que nelas não incidam novamente a cobrança de ICMS. Se houver exportação, somente será pago IRPJ, CSSL e o INSS, parcela do empregador. Assim, se optar pelo Simples Nacional, a empresa deverá pagar menos impostos e contribuições. Existem vedações legais quanto a esta opção, inclusive para as sociedades cooperativas. Então, aconselha-se que o empreendedor procure se informar com o seu contador ou no site da Receita Federal: [www.receita.fazenda.gov.br](http://www.receita.fazenda.gov.br).

- ✓ Vender é prioridade. Procure alternativas para atrair novos clientes e fidelizar os já existentes;
- ✓ Tenha absoluto controle sobre suas despesas e receitas;
- ✓ Atenção aos custos fixos. Localize e corte todas as despesas desnecessárias;
- ✓ Converse com seus funcionários e peça sugestões para diminuir despesas;
- ✓ Olho no estoque, veja se ele não cresce com “produtos encalhados”;
- ✓ Analise o potencial de venda de seus produtos e aposte nos que possuem maior índice de vendas e boa rentabilidade;
- ✓ Tente negociar maior prazo de pagamento com seus fornecedores de forma a receber suas vendas antes de ter de pagar aos fornecedores.
- ✓ Evite contrair dívidas, principalmente em moeda estrangeira;
- ✓ Não dependa nunca de apenas um ou dois grandes clientes;
- ✓ Nunca faça um investimento sem antes obter o máximo de informações, analisar o potencial do mercado consumidor, o nível de vendas para o retorno e o capital de giro necessário para manter o negócio até que ele comece a dar retorno;
- ✓ Evite demitir funcionários. Só o faça se for muito necessário.
- ✓ Você vai precisar de funcionários treinados para enfrentar eventuais dificuldades;
- ✓ Procure ganhar produtividade e competitividade, verifique seus preços, margens, custos fixos, processos produtivos. Veja se há algo a ser melhorado;
- ✓ Mantenha-se informado sobre os desdobramentos da crise, procure entender como ela deve impactar em seus principais clientes;

- ✓ Atenção às medidas anunciadas pelo governo, tente entender como elas impactarão no seu negócio. Participe das reuniões em sua entidade empresarial para entender o que acontece com o seu setor de atuação;
- ✓ Esteja sempre aberto às mudanças, seja de produtos, processos internos e mercados;
- ✓ Fique atento às novas oportunidades, elas sempre surgem em momentos de crise;
- ✓ Procure melhorar seus conhecimentos de gestão. Quem administra melhor enfrenta menos dificuldades nos momentos difíceis.
- ✓ O Sebrae pode ajudar o empreendedor nisso.
- ✓ Em tempos de crise, é importante conhecer os benefícios legais e oportunidades que a Lei Geral oferece às MPEs;
- ✓ As sociedades cooperativas podem obter o mesmo tratamento diferenciado das microempresas e empresas de pequeno porte, à exceção do tópico tributário;
- ✓ A abertura de empresas é uma oportunidade muitas vezes não percebida pelos empreendedores. Este procedimento será facilitado a partir de 01/07/2009, com a criação da figura do Microempreendedor Individual – MEI;
- ✓ Planejar, realizar um plano de negócio, buscar o máximo de informações e análises de investimento ajuda na tomada de decisão e minimiza os riscos na abertura;
- ✓ O financiamento de empresas em processo de implantação não é fácil, a análise ocorre caso a caso e depende de alguns critérios estabelecidos, como o bom histórico de relacionamento do cliente com o banco, apresentação de um bom projeto de viabilidade econômico-financeira, uma parcela de capital próprio, presença de garantias, experiência gerencial e no ramo de atividade. Em alguns casos, apesar de normativamente não haver restrições sobre o financiamento para empresas em implantação, os analistas de crédito são muito conservadores, fazendo exigências que as MPEs possuem grandes dificuldades em atender.

#### 4 FATORES DE SUCESSO E FRACASSO NAS PEQUENAS EMPRESAS

Pereira e Santos (1995) identificam como as principais qualidades do empreendimento que constituem a base do sucesso empresarial: estratégia de *marketing* bem-definida; conquista da fidelidade da clientela; comunicação eficaz com o mercado, melhorando a imagem da empresa; *mix de marketing* estabelecido com clareza para produto, preço propaganda, promoção e distribuição; tecnologia atual; localização adequada; relação de parceria estabelecida com fornecedores; programa de qualidade total e produtividade em desenvolvimento; operação com capital próprio ou com alavancagem positiva – uso eficiente do capital de terceiros; reinvestimento dos lucros; baixa imobilização de capital; endividamento sob controle; capitalização da empresa; estrutura societária não conflitiva entre os sócios; empreendedor, sócio e familiares dedicados; gestão inovadora dos negócios; estilo gerencial participativo – equipe envolvida; missão e objetivos bem-definidos e disseminados por toda a equipe e estratégia competitiva clara para os clientes, fornecedores e a própria equipe.

Vianna (1993) destaca em seu trabalho que “empresas triunfadoras” pensam, primeiro, em oferecer resultados para, depois, cobrar e merecer – principalmente os financeiros são colocados como consequência. Considera que nenhuma empresa pesquisada coloca a maximização de lucro ou a especulação financeira de curto prazo como diretriz maior de seu sucesso. As razões do triunfo ficam sempre situadas no campo da reflexão (visão de longo prazo) e oferta de valor agregado (qualidade, competitividade).

Muitas empresas obtiveram sucesso quando conseguiram diferenciar-se dos concorrentes. A diferenciação possibilita vantagem da empresa sobre a concorrência, trazendo, com isso, lucros e a satisfação dos clientes.

(Marcondes e Bernardes, 1997)

Gurovitz (1999) afirma que empresas incompetentes normalmente fracassam; todavia, também empresas competentes fracassam, e isso em decorrência da própria competência, pois agir 100% certo pode dar 100% errado. O autor cita Clayton Christensen, que escreveu: “Isso implica, em um nível mais profundo, que muitos dos princípios de boa administração amplamente aceitos são, na verdade, adequados em apenas algumas situações. Há vezes em que o certo é não ouvir os clientes, é investir no desenvolvimento de produtos de baixo desempenho que prometam margens de lucro menores, é perseguir agressivamente mercados pequenos, não os polpudos”.

Para Rinke (1999), o importante é conhecer bem as seis estratégias fundamentais da gestão vitoriosa que permitirão a construção de uma organização próspera, a qual progredirá neste mundo global, de rápidas mudanças e altamente competitivo. São elas: criar uma filosofia organizacional; construir um clima; capacitar e treinar; comunicar; colocar o cliente em primeiro lugar e conduzir mudanças.

Por outro lado, os fatores que levam muitas empresas ao fracasso são variados, nem sempre sendo possível identificá-los. Pereira e Santos (1995), contudo, consideram dois aspectos que levam os empreendimentos ao fracasso: falta de experiência empresarial anterior: este talvez seja o mais importante, pois dele decorrerão diversas outras falhas e falta de competência gerencial; este motivo é, juntamente com o anterior, a explicação de todo o fracasso empresarial.

Muitos fracassos empresariais são descritos como empresas que faliram. Define-se a *falência* como incapacidade crônica de pagar o que se deve a alguém. Na prática, a empresa falida caracteriza-se pelo capital de giro negativo, além da incapacidade de cumprir com as obrigações. Na verdade, para muitos empreendedores, o que diferencia as condições atuais da falência é o estado de espírito. As causas mais comuns da falência são, normalmente, uma combinação de subcapitalização, mau gerenciamento e superexpansão. Entretanto, há fatores ainda mais influentes, como não-pagamento de um grande pedido, incêndio na fábrica, ação judicial de grandes proporções ou incapacidade de um devedor renovar uma promissória. É especialmente trágico quando uma empresa em desenvolvimento, até certo ponto lucrativa, mas que absorveu todo o seu capital, é atingida por um desses fatores. Se o gerenciamento de caixa não for adequado, se o patrimônio não puder ser liquidado, ou se as condições de empréstimo estiverem desfavoráveis, o resultado só poderá a sua falência. (Baty, 1994)

A causa número um do fracasso de pequenas empresas é a “solidão” empresarial. O que acontece é que a mesma independência crônica que, a princípio, atrai para essa carreira é um estorvo ao sucesso. Aprendem-se as lições do dia-a-dia através do método de ensaio e erro, repetindo os mesmos erros cansativos e desgastantes que os antecessores vêm cometendo há tantos anos. Proceder sozinho é um desperdício, deve-se aproveitar a experiência de outras pessoas. (Schell, 1995) Continuando, o autor considera que, se a empresa for bem-sucedida, existe uma série de motivos, entre os quais: as contratações certas, as demissões certas, foco correto, um bom produto, sistema de distribuição certo, planejamento, estratégia certa. Ao contrário, se a empresa não for bem-sucedida, existem igualmente muitas motivos para isso: más contratações, não-demissão em momento oportuno,

qualidade baixa, força de vendas que precisa de treinamento, falta responsabilidade à cultura. O mesmo autor defende que é assim que funciona a Regra das Muitas Razões, que se aplica a tudo que o que se faz, seja para dirigir a empresa, seja para criar os filhos ou percorrer os caminhos da vida.

Segundo Degen (1989) na procura de oportunidades de negócio, precisa-se evitar alguns problemas que podem levar ao insucesso. O mais comum é a falta de objetividade nas ideias, ignorando todos os avisos e conselhos; outro problema comum a ser evitado é o desconhecimento do mercado em que se pretende atuar. Além desses, há outros menos frequentes, mas não menos perigosos para o sucesso do novo empreendimento. São eles: erro na estimativa das necessidades financeiras; subavaliação dos problemas técnicos do negócios; falta de diferenciação dos produtos em relação aos concorrentes; falta de obstáculos à entrada de concorrentes, que torna fugaz o sucesso, rapidamente imitado pelos outros; desconhecimento dos aspectos legais; escolha equivocada de sócios; localização inadequada.

Segundo mesmo autor, as razões para o fracasso da maioria dos pequenos empreendimentos são a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores. E salienta que muitos negócios não teriam conhecido o fracasso se seus empreendedores tivessem tomado o cuidado necessário no planejamento e controle do fluxo de caixa.

## **5 PROBLEMAS DEFRONTADOS PELAS MPEs**

As MPEs apresentam características diferentes entre os países, com esses atributos seguramente condicionando-se aos estágios de desenvolvimento que as nações apresentam. Normalmente, estão inseridas em três grandes campos: gestão informal, baixa qualidade gerencial (um desdobramento da gestão informal) e escassez de recursos. Cezarino e Campomar (2009) detalham estes aspectos enfatizando, de modo particular, a situação brasileira.

Na questão “gestão informal”, a não distinção entre o patrimônio pessoal e empresarial compromete a avaliação de desempenho, formulação de estratégias e análise detalhada da situação financeira das MPEs. Além disto, o alto grau de centralização do poder decisório na figura do empreendedor faz com que fiquem dependentes e impossibilitadas de uma gestão autônoma. A presença de um número relativamente significativo de funcionários e sócios com laços familiares também dificulta a capacidade de racionalização de cargos, funções, salários e responsabilidades podendo até interferir nos comandos hierárquicos. A

administração acaba acontecendo de forma precária com muitas delas, até por questão de sobrevivência, optando pela informalidade e, desta forma, prejudicando as legalmente constituídas.

A “reduzida qualidade gerencial” é refletida na ausência de informações sobre processos, controles, registros contábeis e financeiros pouco adequados no mais das vezes não se distinguindo a pessoa física da pessoa jurídica; desconhecimento do mercado, incapacidade de construção de uma estratégia competitiva proporcionando o surgimento de relação de complementaridade e subordinação com empresas médias e de grande porte. Há dificuldade de identificação dos custos fixos, de tomada de decisões com avaliação de riscos e de formação de preços incorporando as margens de lucro desejadas e/ou possíveis e que sejam competitivos. Complementarmente, outros entraves também aqui se fazem presentes como a contratação simplista/direta de mão-de-obra e/ou utilização desta sem as qualificações desejáveis (no fundo, as MPEs são, no geral, até mesmo formadoras e capacitadoras de mão de obra para as congêneres maiores), processo de terceirização pobre, não administração de estoque conforme o poder de compra da clientela, elevadas perdas decorrentes de furtos internos e externos (os equipamentos eletrônicos para controle e fiscalização apresentam preços exorbitantes) e, eventualmente, o desenvolvimento inadequado (e, não raro problemático) de tecnologias de informações e comunicações. No caso daquelas voltadas ao comércio exterior deve ser incorporada no item a questão da complexidade dos procedimentos e os elevados custos inerentes. A terceira característica diz respeito à “escassez de recursos”. As MPEs caracterizam-se pelo baixo volume de capital empregado (embora com elevado comprometimento de recursos próprios), por questões relativas à administração do fluxo de caixa, dificuldades de análise de viabilidade econômico-financeira para captação de recursos para investimentos. Defrontam, também, obstáculos no acesso a financiamentos, tanto públicos como privados, principalmente para capital de giro e às linhas de crédito que visem promover a atividade exportadora. Neste particular da exiguidade de recursos, há nítida diferenciação entre a maioria dos países emergentes e os países desenvolvidos nos quais, mesmo com certo grau de baixa qualidade gerencial e gestão informal, os micro e pequenos negócios normalmente contam com financiamentos e créditos despidos de restrições descabidas ao porte das mesmas, desburocratizado e com encargos (taxas de juros, comissões e outras cobranças) reduzidos, evitando que o empresário opte por contratar empréstimos como pessoa física em detrimento de fazê-lo na condição de pessoa jurídica, para a qual as taxas cobradas são usualmente menores.

Levando em conta exposição efetuada em aula magna na Universidade Clássica de Lisboa, Morais (2007) enumera os principais problemas que condicionam a existência das MPEs em Portugal e que podem ser inseridos nos campos das características acima enumeradas e descritas. Compreendem a formação empresarial e a própria maneira como são constituídas essas firmas com excessiva centralização na tomada de decisões e estratégias de conduta, os elevados custos de produção e a falta de competitividade com atrelamento de atividades às médias e grandes organizações, a onerosa e obsoleta legislação trabalhista que deixa bastante a desejar, a elevada carga tributária e fiscal a que estão sujeitas obrigando-as a contratar profissional competente para que possam atender às exigências legais (sendo este Fernando Augusto Morais é atualmente o presidente da Associação Nacional de Pequenas e Médias Empresas de Portugal – ANPME e Vice Presidente da Confederação Europeias de Pequenas e Médias Empresas um incentivo à informalidade), a falta de institutos e órgãos governamentais de apoio ao investimento e a inovação, a carência de linhas de financiamento específicas e de crédito mais acessível e, por último, mas não menos importante, a burocracia com os custos correlatos que incorpora.

Desta forma, no universo das MPEs o horizonte de sobrevivência é, lamentavelmente, uma estatística negativa. No Brasil, a exemplo de Portugal, apesar da importância do setor e de algumas conquistas no decorrer dos anos no sentido de preservá-las, estas benesses, em princípio, ainda são poucas, dada a fragilidade dessas empresas e a suscetibilidade que apresentam às oscilações de mercado e da economia acarretando, conseqüentemente, um ciclo de vida menor. Prova direta dessa realidade é a elevada taxa de mortalidade. Dados concernentes à realidade brasileira mostram que 27% das MPEs encerram as atividades no primeiro ano de constituição; 38% sobrevivem até o segundo ano; 46% fecham antes do terceiro ano; 50% não concluem o quarto ano; 62% não ultrapassam o quinto ano; e 64% desaparecem antes de completar seis anos. Na realidade, como o gráfico adiante permite inferir, apenas quatro empresas, entre dez, conseguem sucesso depois de decorridos cinco ou seis anos de atividade.

### 5.1 Critério de classificação das MPE

A definição de MPE pode ser feita de duas formas alternativas: pelo número de pessoas ocupadas na empresa ou pela receita auferida: POR NÚMEROS DE PESSOAS OCUPADAS NA EMPRESA – Neste caso, foram classificadas como microempresas aquelas nas atividades de serviços e comércio com até 9 pessoas ocupadas, e como pequena empresa

as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, são microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas entre 20 e 99 pessoas ocupadas. Esta foi a classificação adotada, tendo em vista a forma como a in- Julho 2014 23 METODOLOGIA formação está organizada nas estatísticas do IBGE para disponibilidade a usuários.

Quadro 1 - Critério de classificação do porte das empresas por: pessoas ocupadas.

PORTE	ATIVIDADES ECONÔMICAS	
	SERVIÇOS E COMÉRCIOS	INDÚSTRIA
MICROEMPRESA	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
PEQUENA EMPRESA	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas
MEDIA EMPRESA	De 50 a 99 pessoas ocupadas	De 100 a 499 pessoas ocupadas
GRANDE EMPRESA	Acima de 100 pessoas	Acima de 500 pessoas

*Fonte: Sebrae.*

#### **PELA RECEITA AUFERIDA**

As empresas são classificadas como de micro e pequeno porte, conforme tenham receita de até R\$ 3.6000.000,00 anuais. Dada a impossibilidade de se obter as informações do IBGE em tal classificação, optou-se por utilizar a classificação de porte de empresas por número de pessoas ocupadas. O quadro a seguir mostra que, quando considerados os três grandes setores de atividades, as empresas selecionadas obedecem ao critério estabelecido por lei, embora, em algumas atividades industriais mais desagregadas, o valor superior das pequenas empresas seja ultrapassado.

Quadro 2 - Critério de classificação do porte das empresas por faixas médias de receita.

ATIVIDADES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	RECEITA MÉDIA PORTE DA EMPRESA (R\$)		
	2009	2010	2011
Serviços	257.281	280.896	311.244
Comércio	436.111	483.280	547.912
Indústria	1.057.476	1.194.611	1.257.527

*Fonte: FGV.*

## **ÂMBITO DO PROJETO E FONTE DE DADOS**

No âmbito deste projeto estão incluídas as empresas atuantes nos Setores de Serviços, Comércio, Indústria Extrativa Mineral, Indústria de Transformação e Indústria da Construção, considerando-se a classificação utilizada pelo IBGE em suas pesquisas anuais para estes setores econômicos. As fontes dos dados são as pesquisas anuais do IBGE: Pesquisa Anual de Serviços (PAS), Pesquisa Anual de Comércio (PAC), Pesquisa Anual da Indústria (PIA) e Pesquisa Anual da Indústria da Construção (PAIC). As tabulações especiais obtidas junto ao IBGE, que geraram os resultados apresentados nesse estudo, estão referenciadas às pesquisas econômicas setoriais anuais e foram desenhadas para os anos de 2009, 2010 e 2011.

## 6 O GRANDE IMPACTO DAS PEQUENAS EMPRESAS

O empreendedorismo e as pequenas empresas são essenciais à economia dos Estados Unidos e, de fato, estão integrados ao caráter nacional. A desaceleração da economia, no entanto, trouxe difíceis desafios a esse segmento de trabalho. Como as pequenas empresas irão enfrentar o ambiente atual?



Figura 1

Aonde aos pequenos empresários independentes tornou-se o mantra americana. “As pequenas empresas respondem pela maioria de todos os novos postos de trabalho nos Estados Unidos. “As pequenas empresas são as espinhas dorsal da economia dos EUA”. Há uma grande parte de verdade nessas declarações.

Cerca da metade de todos os americanos trabalham em pequenas empresas e, de acordo com Presidente do Federal reserve, Ben Bernanke, as pequenas empresas respondem por cerca de 60% da média bruta da criação de empregos. Mas, como qualquer outro rótulo, "pequenas empresas" contêm nuances. Para começar, analisar as pequenas empresas como um componente econômico monolítico é difícil devido à diversidade dessa classe de empresas. Tal variedade também torna difícil agrupar dados definitivos sobre pequenas empresas como grupo.

Além disso, uma recente pesquisa realizada por John Haltiwanger, economista da Universidade de Maryland, indica que empresas jovens, que tendem a ser pequenas, são a

principal fonte de criação de emprego. Bernanke destacou em discurso proferido em julho que, ao longo dos últimos 20 anos, empresas recém-criadas, com menos de dois anos de existência, foram responsáveis pela criação de um quarto do total bruto de postos de trabalho, embora empreguem menos de 10% da força de trabalho do país.

Portanto, essas empresas jovens, em sua maioria pequenas, desempenharão papel vital na recuperação da economia. De acordo com pesquisa realizada por Haltiwanger, Ron Jarmin e Javier Miranda publicada em agosto "Nossas constatações destacam a importância do papel das empresas jovens e recém-criadas na geração de emprego nos Estados Unidos". "As empresas recém-criadas contribuem de forma significativa tanto para a média bruta quanto a líquida da criação de empregos."

O tamanho tipicamente menor das novas empresas, no entanto, tem impacto direto em sua capacidade de gerar empregos. Segundo o vice-presidente e economista sênior do Fed de Atlanta, John Robertson, "O tamanho importa principalmente para sua sobrevivência, as empresas jovens não só crescem mais rapidamente que empresas mais antigas, como também tendem a ser menores".

### **Esmagadas pela recessão**

Assim como o restante da economia, as pequenas empresas sentiram o golpe da recessão e da crise financeira. Na maioria das vezes, as pequenas empresas não têm o reforço financeiro, nem as oportunidades de expansão global como o das grandes empresas. A cautela e o crescimento limitado daí decorrentes significam que a energia das pequenas empresas para gerar empregos - que poderia ajudar na recuperação da economia - foi neutralizada. "Se as pequenas e - o mais importante - jovens são importante instrumento de geração de emprego e não estão crescendo, isso significa uma recuperação mais lenta", afirmou Paula Tkac, vice-presidente adjunto e economista sênior do Fed de Atlanta.

A observação de que uma recessão severa resultaria em um menor número de novas empresas pode parecer óbvia. De fato, de acordo com pesquisa, sobre pequenas empresas, apresentada em outubro na conferência do Fed de Atlanta, a crise financeira e a recessão subsequente causaram efeitos contraditórios sobre a constituição de empresas. Conforme seria de se esperar, o número de novas empresas constituídas formalmente caiu, especialmente nos países ricos e naqueles que sofreram mais intensamente com a crise financeira.

"Eu me surpreendi com a rápida e brusca queda no número de novas empresas" afirmou Leora Klapper, economista sênior do Banco Mundial que apresentou na conferência o documento intitulado "O Impacto da Crise Financeira na Criação de Novas Empresas".

No entanto, o estudo de Klapper e da sua colega, economista sênior do Banco Mundial, Inessa Love, não levou em conta empresas mais informais, unipessoais. De fato, de acordo com o documento "A Grande Recessão e o Empreendedorismo" de Robert W. Fairlie, economista da Universidade da Califórnia, Santa Cruz, o número de pessoas que foram trabalhar por conta própria depois de perderem o emprego durante a recessão, aumentou. Os assim chamados "empreendedores por necessidade" tendem a iniciar suas atividades - tais como serviço de baby-sitter e jardinagem - que podem não ser formalmente organizados e muito pouco provavelmente darão emprego a muitas pessoas ou mesmo a apenas uma. Fairlie destaca que a incidência do empreendedorismo por necessidade é mais frequente em áreas metropolitanas, nas quais o número de desempregados é maior.

Segundo Fairlie "as pessoas que tem menos oportunidades no mercado de trabalho estão reagindo a isso [nível de desemprego] iniciando negócios". Independentemente do tamanho ou da complexidade, os empresários de pequenas empresas tem enfrentado muitos desafios, alguns óbvios, outros nem tanto. Enfrentar qualquer conjunto de desafios comerciais é o maior dos dilemas cíclicos na criação de empregos do país há mais de 60 anos. Os Estados Unidos perderam mais de 8 milhões de empregos desde dezembro de 2007. Em meio a uma recessão econômica, os consumidores e as empresas têm, em geral, cortando gastos, reduzindo no geral a demanda por mercadorias e serviços tanto das pequenas, quanto das grandes empresas.

### **Os Bancos enrijecem as normas, controlam o crédito**

Nesse meio tempo, durante 2009 e início de 2010, muitos bancos enrijeceram as normas para concessão de crédito a pequenas empresas, dificultando para elas obterem financiamento. De acordo com os dados do *Bureau of Labor Statistics* dos EUA, citados pelos pesquisadores do Federal Reserve Bank de Boston, os empréstimos concedidos a pequenas empresas por bancos comerciais caíram mais de US\$40 bilhões entre o segundo trimestre de 2008 e o segundo trimestre de 2010. (Vale notar ainda que, com a queda das vendas durante a recessão, a demanda por empréstimos caiu).

Com os empréstimos a pequenas empresas permanecendo próximos à baixa recorde, menos de um terço delas situadas na região sudeste informaram a tomada regular de empréstimos durante o terceiro trimestre de 2010 e, de acordo com o relatório de setembro do

Fed de Atlanta, sobre Tendências das Pequenas Empresas, "não foi uma surpresa, dada à persistente ênfase no corte de custos e na redução dos gastos de capital. Segundo tal relatório, "os empréstimos que ainda ocorrem tendem mais a ter a finalidade de regularizar o fluxo de caixa do que a de financiar a expansão ou contratação.



Figura 2

"Outras dificuldades enfrentadas pelos empreendedores são menos aparentes: o patrimônio do grupo familiar, por exemplo. De acordo com a pesquisa apresentada por William Gartner – professor de liderança empresarial na Universidade Clemson - na conferência sobre pequenas empresas do Fed de Atlanta, uma grande maioria de novas empresas é financiada por seus próprios sócios. De acordo com dados citados por Gartner, em 2005 e 2006, cerca de 82,5% dos empreendedores contaram principalmente com seus próprios aportes de capital para iniciar seus negócios.

Segundo dados do Federal Reserve, o total de ativos dos grupos familiares e sem fins lucrativos dos EUA caíram US\$11,2 trilhões ou 14% entre o final de 2007 e o segundo trimestre de 2010. A acentuada queda no valor dos imóveis residenciais justifica grande parte dessa perda patrimonial. De acordo com as Contas de Fluxo de Recursos dos Estados Unidos elaboradas pelo Fed, no segundo trimestre de 2010, a participação dos proprietários americanos nos imóveis residenciais era de US\$6,2 trilhões, ou 47%, mais baixa do que em 2005, mesmo depois de se recuperar de uma depressão no início de 2009. Fairlie destacou que essa queda na participação nos imóveis residenciais enfraqueceu uma importante fonte de financiamento para os empreendedores.

Essa queda no patrimônio do grupo familiar também teve outro efeito. Segundo Fairlie o patrimônio pessoal não é apenas uma fonte direta de financiamento de novos negócios, mas também normalmente utilizado como garantia para a obtenção de empréstimos

para as empresas. Os levantamentos realizados pelo Fed de Atlanta junto a pequenos empresários reforçam esse ponto. De acordo com o levantamento sobre pequenas empresas realizado pelo Fed de Atlanta no segundo trimestre, para as empresas com menos de quatro anos de existência a perda do patrimônio pessoal do sócio, incluindo seu imóvel residencial e outros ativos, foi o principal obstáculo para o acesso ao crédito.

## **7 UMA PONTINHA DE ESPERANÇA?**

Entrando em 2011, mesmo em meio a esse grande desalento, começam a surgir sinais de otimismo para as pequenas empresas. O levantamento realizado pelo Fed de Atlanta no segundo trimestre junto a 432 pequenos empresários da região sudeste indica que a disponibilidade de crédito parece estar melhorando. Além disso, mais da metade dos entrevistados disseram esperar que suas vendas aumentem nos próximos seis meses. Somente 14% dos entrevistados disseram ter tido crédito negado, porcentagem essa, mais baixa do que a taxa de 40% verificada no levantamento feito no primeiro trimestre de 2010. Por outro lado, muito mais ofertas de crédito foram recusadas por tomadores, sugerindo que mais pedidos estão sendo aprovados, porém não em termos aceitáveis pelas as empresas. De acordo com os resultados preliminares dos levantamentos feitos pelo Fed de Atlanta junto a pequenas empresas no terceiro trimestre, essa dinâmica - um número maior de pequenas empresas encontrando crédito disponível, mas não nas condições que gostariam - parece continuar. Além disso, os levantamentos realizados pelo diretor sênior de crédito do Fed demonstram que no terceiro trimestre de 2010 o percentual de instituições financeiras que continuam mantendo normas rígidas para concessão de crédito estava caindo, comparado à proporção tanto daquelas que afrouxam tais termos, quanto daquelas que os mantêm inalterados. Segundo Tkac, esses resultados não sugerem que a obtenção de crédito seja fácil, mas que está disponível para pequenas empresas em boa situação. "Eu acho que a situação está ficando um pouco melhor", afirmou ela. Nacionalmente, o otimismo das pequenas empresas aumentou em setembro. O índice de otimismo nas pequenas empresas da Federação Nacional das Empresas Independentes estava mais alto do que em sua recente baixa durante o final de 2009, mas ainda bem abaixo dos níveis de antes da crise financeira e da recessão. Em uma outra pontinha de esperança, o emprego em pequenas empresas da região sudeste subiu em outubro de 2010. De acordo com o índice *Intuit* de emprego em pequenas empresas, o nível de emprego nas pequenas empresas da Flórida e da Geórgia aumentou 0,3% e 0,2%, respectivamente.

Um rápido ressurgimento das pequenas e jovens empresas não parece provável, mas esse importante instrumento de criação de empregos poderá desempenhar papel crucial na redução da insistentemente alta taxa de desemprego nos Estados Unidos. Por esse motivo, o Fed de Atlanta retomou seu foco na pesquisa de pequenas empresas, tanto em níveis de base, quanto em níveis mais intelectualizados e criou o site *Small Business Focus* [Foco nas Pequenas Empresas] em [frbatlanta.org/research/smallbusiness/](http://frbatlanta.org/research/smallbusiness/). O boletim informativo *Small Business Trends* [Tendências das Pequenas Empresas], as duas dúzias de documentos de pesquisa apresentados na conferência sobre pequenas empresas realizada em outubro e outros recursos estão disponíveis nesse site.

*Este artigo foi escrito por Charles Davidson, escritor da equipe da EconSouth.*

## 8 CONCLUSÃO

A crise econômica global às empresas de pequeno porte, e seus gerentes, uma série de diferentes desafios relativos à adaptação à não realidade de negócios. Embora alguns segmentos ainda enfrentem tempos menos difíceis, é fato que nenhuma área da economia real pode se dizer imune. Embaladas por anos de prosperidade e por uma perspectiva de crescimento contínuo, muitas empresas foram pegas de surpresa pelos acontecimentos atuais.

Esta relação indica que a crise, embora seja uma ameaça à estabilidade das empresas, também oferece uma oportunidade de crescimento. As empresas podem aumentar sua rentabilidade, ganhar **market share** e tornarem-se líderes em seus segmentos.

Cada vez mais é claro que as empresas deem enxergar na crise uma oportunidade, usando-a em seu próprio benefício. Aproveitar esse momento para revisar, ratificar esses objetivos de curto, médio e longo prazo, confrontando-os com as perspectivas que os atuais resultados estão projetando. Assim como, rever suas práticas, mudar seus processos produtivos, rever suas ações de Marketing/Comunicação, Finanças e Recursos Humanos.

Verifica-se que as empresas, de uma maneira geral, devem estar sempre preparadas para possíveis crises, e que o plano de gerenciamento de crises precisa ter conformidade com a necessidade da organização e sua realidade. Esse é um cuidado não só com o patrimônio da organização, mas com todos os relacionamentos de suas esferas sociais e funcionais. Em meio a um mercado competitivo, onde as mínimas diferenças podem gerar grandes resultados, investir somente em tecnologias de última geração não é o suficiente, pode ser arriscado. Investir em informação e relacionamentos com os públicos garante credibilidade. E em momentos de crise é fundamental tê-la, pois a boa vontade do público afetado torna-se crucial para superar tal situação.

O estudo também mostra que o papel de relações públicas é fundamental para a administração de crises, porém não só ele, deve haver uma sinergia entre os setores envolvidos nas diversas crises que a organização possa vir a viver. A interação e a consciência de todos de que o plano de gerenciamento é fundamental para o bom desenvolvimento desse processo, são fatores fundamentais para a condução adequada da crise.

Portanto, acredita-se que em vez de lidar com a mudança, os profissionais de RH devem concentrar-se em orientar, percebe que a mudança é uma realidade constante na vida organizacional. A gestão da crise deve refletir maturidade política e negocial e contemplar total desprendimento em relação a interesses específicos de segmentos, classes ou categorias,

com a doação de ações temporárias que a assegurem vigor quando da retomada do crescimento. Isso leva ao futuro que queremos.

Portanto, conclui-se que o sucesso de uma empresa sobre uma crise está no resultado de um esforço coletivo, que envolve toda a organização. Profissionais em Gestão de Pessoas, colaboradores em geral, representantes de entidades envolvidas, gestores e principais executivos precisam lançar mão de todas as suas reservas de consciência e energia para superar o momento de dificuldade e chegar ao porto seguro prontos para empreender os novos desafios.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFIA

- BATY, Gordon B. **Pequenas e médias empresas dos anos 90: guia do consultor e do empreendedor.** São Paulo: Makron Books, 1994.
- BIO, Sérgio Rodrigues. **Sistemas de informação: um enfoque gerencial.** São Paulo: Atlas, 1985.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da Qualidade Total.** Rio de Janeiro: Bloch Editores, 1992.
- DEGEN, Ronaldo Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial.** São Paulo: McGraw-Hill, 1989.
- GUROVITZ, Helio. Vítimas da excelência. **Exame.** São Paulo, 689, n. 11, p.82-96, jun. 1999.
- JORNADA SEBRAE. **A força da pequena empresa no Brasil.** Brasília, Ano II, n.13, jul. 1997.
- LEONARDOS, Ricardo B. **Sociedades de capital de risco: capitalização da pequena e média empresa.** São Paulo: Codimec, 1984.
- LONGENECKER, Justin G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo: Makron Books, 1997.
- MORELLI, Gustavo Henrique de Faria. **Micro e pequenas empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luiz: Sebrae, 1994.
- NOGUEIRA, João Lúcio Soutto Mayor. **Manual de diagnóstico empresarial.** Rio de Janeiro: CNI, 1987.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial.** São Paulo: Atlas, 1996.
- OLIVEIRA, Edmundo M. Oliveira. A virada dos pequenos. **Pequenas Empresas Grandes Negócios.** São Paulo, Ano IX, n.100, p.37, maio 1997.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido dos. **Criando seu próprio negócio.** Brasília: Sebrae, 1995.

RAMOS, Flávio; FONSECA, José Leite de Assis. **A grande dimensão da pequena empresa:** perspectivas de ação. Brasília: Ed. Sebrae, 1995.

RATTNER, Henrique (Coord.). **Pequena empresa:** o comportamento empresarial na acumulação e na luta pela sobrevivência. São Paulo: Brasiliense, 1985.

RINKE, Wolf J. **A empresa vitoriosa:** seis estratégias de gerenciamento. São Paulo: Futura, 1998.

SANTANA, João. **Como entender o mundo dos negócios.** Brasília: Sebrae, 1993.

SCHELL, Jim. **Guia para gerenciar pequenas empresas:** como fazer a transição para um gestão empreendedora. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

SOLOMON, Steven. **A grande importância da pequena empresa:** a pequena empresa nos 21 Estados Unidos, no Brasil e no mundo. Rio de Janeiro: Nórdica, 1986.

TEITELBAUM, Ilton; BRASIL, Vinícius Sittoni. **Pesquisa Sebrae/RS:** perfil do cliente. Porto Alegre, dez. 1997.

VIANNA, Marco Aurélio Ferreira. **Que crise é esta?** Atributos da empresa triunfadora. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

VALE, Gláucia M. Vasconcellos. **Fatores condicionantes da mortalidade de empresas:** pesquisa piloto realizada em Minas Gerais. Brasília: Sebrae, 1998.