

## **Indicadores Determinantes à (não) Continuidade das Empresas em Uruguaiana/RS**

Rafael Andres; PPGA/EA/UFRGS; Rudi Albino Hermann; PUCRS; Lucas Socoloski  
Gudolle; PPGA/EA/UFRGS

**Resumo:** Os números mostram que, aproximadamente, 70% das empresas que são instaladas não alcançam 5 anos de atividades. Esses números são altamente preocupantes na medida em que representam vultoso volume de recursos que são desperdiçados, além de reflexos sociais não menos importantes (desemprego) e, acima de tudo, o desgaste emocional e queda na auto-estima dos empreendedores. É uma pesquisa quanti-qualitativa que tem por objetivo analisar os fatores que estão associados à sobrevivência / vitalidade e à mortalidade das empresas em Uruguaiana. As empresas instaladas de janeiro a dezembro de 2000, em Uruguaiana, foram organizadas em dois grupos: as que sobreviveram (ativas) e as que encerraram suas atividades até abril de 2005(extintas) e analisadas comparativamente no que se refere aos fatores que estão associados à sobrevivência / vitalidade e à mortalidade. A pesquisa ainda construiu um Quadro de Referência que serviu como modelo teórica para a análise dos dados. A pesquisa identificou número razoável de variáveis e indicadores que estão associados à sobrevivência e à mortalidade das empresas em Uruguaiana,RS. A pesquisa também teve um papel de sinalização para os empresários da região sobre os fatores associados a continuidade de suas empresas, assim a pesquisa desempenhou uma função de conscientização na região da Fronteira Oeste do Rio Grande do Sul / Brasil.

**Palavra Chave:** Gestão, Vitalidade, Mortalidade, Sobrevivência

### **1 Considerações Iniciais**

Atualmente vivenciamos o fato de a sociedade acreditar na criatividade e na atividade empreendedora <sup>2</sup>Entretanto, o fato de que ao redor de 70% das empresas criadas não conseguirem alcançar 5 anos de funcionamento, tem sido uma preocupação no âmbito do mundo empresarial e da sociedade em geral, na medida que grandes quantidades de recursos deixam de ser utilizados na atividade econômica além de, de alguma forma, desacreditar toda ênfase e prestígio dado a atividade empreendedora. Ainda assim, cerca de 1/3 das empresas instaladas sobrevivem e apresentam sinais de vitalidade.

Olhando as organizações como se fossem organismos vivos, elas obtêm padrões de previsão e controle de sua vitalidade: a empresa é criada; cresce; desenvolve-se e admite a probabilidade de se extinguir.

Há de se entender que o fato de algumas empresas adquirirem vitalidade e desenvolvimento com o passar do tempo e de outras definharem e morrerem não acontece ao acaso. Seguramente, existem fatores que favorecem o desenvolvimento, a vitalidade e a

mortalidade das mesmas. Daí o propósito geral dessa pesquisa: analisar os fatores que estão associados à vitalidade e à mortalidade das empresas no município de Uruguaiana.

O conhecimento dos conceitos de empreendedor, empreendedorismo, ciclo de vida das organizações e entre outros aspectos conceituais, são extremamente relevantes para os estudos dos fatores contribuintes para a vitalidade e a extinção das instituições.

Em seqüência tem-se a apresentação dos conceitos de empreendedor e de todos os elementos teóricos que compõem este trabalho. De forma a se dar sustentação ao quadro de referência, apresenta-se os resultados da pesquisa realizada nas instituições localizadas, que permitiram a avaliação das mesmas de forma quanti-qualitativa.

## 2 Empreendedor

A ótica de Schumpeter citado por Dolabela <sup>3</sup> (1999, p. 54) é a que o empreendedor torna-se predominante, “como motor da economia, o agente de inovação e mudança, capaz de desencadear o crescimento econômico”.

Quatro modelos de análise do perfil empreendedor: <sup>4</sup>

- O empreendedor definido a partir dos resultados que consegue.
- O empreendedor a partir do comportamento que apresenta.
- O empreendedor a partir dos traços de personalidade que demonstra ter.
- O empreendedor definido a partir da história pessoal que o teria levado a ser como ele é.

Na definição dos quatros modelos de empreendedor, é denotada uma determinada expressão, que lembra nomes científicos: *Homo prospectans*, *Homo agens*, *Homo normalis* e *Homo constituendus*.

- *Homo prospectans*: expressão que nos da à idéia de empreendedor, enquanto individuo que se lança a frente, que esta atrás de algo, buscando algum resultado.
- *Homo agens*: expressão dada ao empreendedor que age, que coloca esforço em ação.
- *Homo normalis*: refere-se a alguém que é feito sobre uma determinada norma, como um padrão.
- *Homo constituendus*: relata sobre o empreendedor que esta em processo de formação, que deverá se tornar no futuro.

Tabela 1: Definição de Empreendedor é creditada a um autor

Designação do modelo	Foco principal de atenção	Autor da definição mais apropriada	Caso típico
<i>Homo prospectans</i>	Resultados	Drucker	Walt Disney
<i>Homo agens</i>	Comportamentos	Filion	Ray Kroc
<i>Homo normalis</i>	Traços Pessoais	Banfe	Jack Welch
<i>Homo constituendus</i>	História da Vida	Levinson	Lee Iacocca

Fonte: OLIVEIRA, Marcus A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995. – (Gerência no Brasil), p.53.

Análise histórica do empreendedorismo por Dornelas (2001):

“A palavra empreendedor (entrepreneur) tem origem francesa e quer dizer aquele que assume riscos e começa algo novo”. (DORNELAS, 2001, p. 27)

- Primeiro uso do termo: Dornelas (2001) credita a definição do empreendedorismo para Marco Pólo, através da tentativa de estabelecer uma rota de comércio para o oriente.
- Na idade média: este termo foi utilizado para definir a pessoa que gerenciava projetos de produção.
- Século XVII: os primórdios da relação entre assumir riscos e empreendedorismo ocorreu nesta época, quando o empreendedor firmava contrato com o governo, assim lhe fornecendo serviços ou produtos.
- Século XVIII: Neste século foi diferenciado o agente capitalista e o agente empreendedor, uma provável decorrência da industrialização.
- Século XIX e XX: Nesta época é que os empreendedores foram confundidos com administradores ou gerentes, vistos apenas de uma forma econômica.

Agente empreendedor para Filion citado por Dolabela (1999, p. 68) tem por definição “define-se que o empreendedor é uma pessoa que imagina, desenvolve e realiza visões”. O processo criativo do empreendedor gera novos contextos e promove o desenvolvimento de novos negócios.

Na demonstração de o empreendedor ser a principal chave para essa transformação, Fortin citado por Dolabela (1999, p. 68) aborda que empreendedor “é uma pessoa capaz de transformar um sonho, um problema ou uma oportunidade de negócios em uma empresa viável”.

A maioria dos empreendedores não são muito diferentes de você e de mim. Todas estatísticas mostram que eles fazem parte da média. A maioria deles nem mesmo planejou ser empreendedor. Acontece em função de circunstâncias, frequentemente uma crise, por ser muito pobres, por estarem cheios de frustração, por serem despedidos. Circunstâncias é a razão número um que faz uma pessoa estabelecer-se por conta própria. São pessoas comuns que simplesmente se encontram em situações extraordinárias. (FARREL, 1993, p. 166).

Empreendedores possuem a missão de motivar a dedicação e a capacidade empreendedora. Assim, as seis características da dedicação e capacitação são:

- “Ame” o que Você Faz: Empreendedores “amam” o que fazem. Têm orgulho de sua empresa. Vislumbram desafio em cada etapa simples.
- Compartilhe Sucessos e Fracassos: Empreendedores não têm outra escolha. Seu futuro pessoal depende do futuro de sua empresa. Eles participam tanto dos sucessos como dos fracassos do negócio.
- Lidere Sempre dando Exemplo: Essa é a regra que todos concordam, mas poucos realmente praticam. Como motivar outros para atingir mais altos níveis de dedicação se você próprio não está preocupado com isso? É o cúmulo da arrogância esperar mais dos outros do que de você mesmo. Encontre algo para motivá-lo. É sua obrigação com seus funcionários e consigo próprio.
- Melhore-se no que Você Faz: A continua elevação dos padrões de capacitação é um hábito entre empreendedores. Isso acontece quando você sabe que está numa batalha de

sobrevivência. Trabalhar com mais inteligência e conhecimentos. Ampliar sua capacitação é a seiva vital dos empreendedores.

- Reserve o Melhor de Si para Clientes e Produtos: Empreendedores destinam o que tem de melhor para fazer grandes produtos e servir bem seus clientes. É o ponto de convergência, é o seu foco.
- Lidere Sempre Dando Exemplo: Você não precisa ler tratados estabelecidos sobre a importância da liderança. A melhor forma é agir, pois existem diferentes situações, meter a mão na massa é dedicar-se, isso é uma forma extraordinária de dar exemplos.

Como o empreendedor é a chave para um empreendimento permanecer em constante crescimento, a pessoa empreendedora deve ter capacidade de empreender, ou seja, de conhecer fatores que estão ligados ao seu empreendimento, uma forma de entendê-los, compreendê-los e, principalmente, colocá-los em ação. Empreendimento é fruto de um impulso pessoal e criativo, geralmente devido as grandes descobertas e revoluções.

## **2.1 Espírito Empreendedor**

Chiavenato (2004) descreve a pessoa que obtém o espírito empreendedor é aquela que faz acontecer.

Schumpeter citado por Chiavenato (2004, p. 5) engrandece o conceito dizendo “o empreendedor é a pessoa que destrói a ordem econômica, existentes graças à introdução no mercado de novos produtos/serviços, pela criação de novas formas de gestão ou pela exploração de novos recursos, materiais e tecnologias.”

Para Chiavenato (2004), o que caracteriza o espírito empreendedor é a existência de três características básicas seguintes:

- Necessidade de realização: Onde cada pessoa possui suas características individuais em relevância as suas necessidades de realização.
- Disposição para assumir riscos: Onde, ao iniciar um negócio, você está entrando em uma situação de risco, quando podem acontecer riscos financeiros, psicológicos, entre vários decorrentes deste; mas, como você obtém este espírito, há uma necessidade de obter riscos e manter controle próprio da situação.
- Autoconfiança: É a pessoa que sente que pode enfrentar quaisquer situações ou desafios ao seu redor, esta pessoa sente que pode ter sobre seu domínio os problemas decorrentes deste desafio.

Chiavenato (2004) considera que nem todo empreendedor busca uma meta em sua vida e sim foge de fatores ambientais. Chiavenato (2004) relata que Knight identificou vários fatores ambientais, que fazem a pessoa encorajar-se a iniciar novos negócios e denominou-os de refugiados:

- Refugiado estrangeiro: pessoas que fogem de restrições políticas, religiosas e econômicas de seus países de origem.
- Refugiado corporativo: são os que fogem dos ambientes burocráticos de grandes empresas, fazendo, assim, iniciar um novo negócio.
- Refugiados dos pais: as pessoas que se distanciam das famílias para mostrar que podem fazer as coisas sozinhas.
- Refugiado do lar: são pessoas que começam um novo negócio depois do amadurecimento dos filhos.

- Refugiados feministas: mulheres que se sentem discriminadas e restritas a alguma coisa, assim iniciam um próprio negócio.
- Refugiado social: são contra a cultura dominadora das empresas, e buscam criar seu próprio negócio.
- Refugiado educacional: onde a pessoa sente-se cansada dos estudos acadêmicos e cria seu próprio negócio.

Chiavenato (2004) cita que Smith considera o empreendedor como uma variação de estilos de criar negócios, Smith sugere dois padrões básicos:

- Empreendedor artesão: é uma pessoa que cria um negocio a partir de habilidades próprias e conhecimentos da gestão dos negócios.
- Empreendedor oportunista: é aquela pessoa que obtém amplo estudo de determinada área e busca estar sempre aprendendo, cria um negócio através da visão da oportunidade que se reflete na sociedade.

O espírito empreendedor está impregnado na sociedade atual, assim como na necessidade própria de construir o seu mundo, na necessidade de se engrandecer em termos morais, pessoais e até de status.

“O espírito empreendedor, seja numa pessoa ou numa organização, é uma função da disparidade entre a consciência do desejado e do esperado.” (ADIZES, 1998, p. 244-245).

Espírito empreendedor é colocado por Robbins (2000, p. 10) como “processo de iniciar um negócio, organizar os recursos necessários e assumir seus respectivos riscos e recompensas.” Como o presente é uma constante de modificações, velocidades e necessária aquisição de mais e mais utilitários, as iniciativas tornam-se cada vez mais necessárias para o ambiente globalizado e capitalista decorrente.

### **2.3 Negócio Empreendedor**

Drucker (1999) afirma que o negócio em si deve ser constantemente testado e verificado, para obter melhores conceitos e fatores que levem o negócio a ser criado, reorganizá-lo e principalmente mudá-lo em qualquer base da empresa, tanto na estrutura e nos outros aspectos que a compõem.

Na Visão de Adizes (1998, p. XVII), toma-se a organização como um ser vivo: “Todos os organismos nascem, crescem, envelhecem e morrem. Ao longo do seu ciclo de vida, esses sistemas vão sofrendo mudanças e revelando padrões previsíveis de comportamento”.

Ultimamente o empreendedor deixa-se focar nas questões de suas competências e o lucro do seu negócio, esquecendo, adormecidamente, de questões como os recursos humanos, ou seja, qualquer fator relacionado às lacunas vitais para sobrevivência e que colaborem para o crescimento da empresa.

“A tarefa inovadora pode ser considerada como a de dotar os recursos humanos e materiais de nova e maior capacidade de gerar riquezas. Inovar é algo particularmente importante para os países em desenvolvimento”. (DRUCKER, 1984, p. 62).

### **2.4 Globalização e Empreendedorismo no Brasil**

Sabe-se que, mesmo com todas as dificuldades que os países em desenvolvimento possuem, também há vários recursos e capitais humanos disponíveis para um claro desenvolvimento.

A organização destaca postura de conhecer-se, auto-avaliar e organizar-se no contexto de adequar-se ao mundo globalizado em constante mudança.

Para entender melhor vemos o conceito de Globalização de Robbins (2000, p. 6), que mostra que a “globalização não significa apenas fazer negócios além das fronteiras nacionais. Significa também aumento na competição para quase todo tipo de organização”.

Claro que há vantagens e desvantagens no mundo globalizado, como a criação de fatores que levam a decomposição do empreendimento ou há aquecê-los de forma a ajudá-los a crescer.

No número de empreendimentos e empreendedores, há uma grande extensão de pessoas envolvidas. Nesta atividade, há uma média de 480 mil novas empresas criadas por ano no Brasil <sup>5</sup>. Apresentam-se como obstáculos para que os negócios tenham bons resultados, como sua instrução, qualificação, sobre vários fatores que influenciam no decorrer da transformação e atuação de suas empresas. Isso, para o desenvolvimento, requer um grande conjunto de informações e de características para definir seus caminhos e modelos.

No Brasil, onde 1 em cada 8 adultos começam um novo negócio e em outros países como Estados Unidos é de 1 para 10; na Austrália é de 1 para 12; na Alemanha é de 1 para 25; no Reino Unido é de 1 para 33; na Finlândia e na Suécia é de 1 para 50; e na Irlanda e no Japão é de 1 para 100, esses dados mostram como o empreendedorismo tem um papel fundamental na economia brasileira. <sup>6</sup>

As quantidades de empreendimentos nascentes levam à compreensão da necessidade de conhecer conceitos da formação do pensamento empreendedor, para levar o entendimento da grandeza e complexidade que possui uma organização, de qualquer porte que ela está definida ou se defina, conceitos estes que são simples e objetivos na maneira de ajudar e na percepção das dificuldades diárias, de grande amplitude.

### **3 Vida das Organizações**

Segundo Adizes (1998), as organizações e os seres humanos têm uma grande semelhança. Tanto os seres humanos como as organizações passam por duas etapas determinantes no seu ciclo de vida, que são chamadas de crescimento e envelhecimento e essas etapas, também são completadas por diversas fases distintas.

Problemas normais e anormais do ciclo de vida segundo Adizes (1998). Os problemas normais são aqueles em que a própria organização pode resolver, ativando processos de decisão e outros que possam, assim, resolver o problema. Estas disfunções já são esperadas no decorrer do funcionamento, por isso elas podem ser resolvidas, e os que não são previstos são problemas “transicionais” que vão sumir na troca de uma fase para a outra.

Já os problemas anormais exigem intervenções de terceiros, ou seja, de profissionais. Eles são disfunções que fazem a organização parar, são problemas que se repetem continuamente e repetitivamente, constantes esforços dos funcionários mais graduados na tentativa de resolvê-los só causam outros efeitos indesejáveis para a organização. Estes problemas frequentes do ciclo de vida são chamados de “complexidades”, Adizes (1998) diz que se o problema for raro, se trata de uma “patologia”.

Segundo Adizes (1998) quando se estuda a teoria do ciclo de vida de uma organização, nota-se que há uma grande quantidade de problemas anormais para um estágio qualquer.

São problemas previsíveis e que a própria organização deve ser capaz de controlar sem recorrer a agentes externos. Devem ser considerados mais como sensações do que como problemas sugadores de energia. A gerência é competente para lidar com eles sem prejuízo do

funcionamento e do crescimento da organização. [...] Os problemas patológicos prejudicam e retardam a evolução da organização. Eles entram-na num determinado estágio do ciclo de vida. A organização acaba ficando “atolada” como ficaria qualquer pessoa de meia-idade, ainda padece dos problemas da adolescência. (ADIZES, 1998, p. 7).

Os exemplos dos três tipos de problemáticas da organização segundo Adizes (1998, p. 7-8):

- Sensação: seria a falta de algo que é constantemente visto numa organização. Para uma organização forte estes problemas podem ser resolvidos facilmente, mas se a gerência não conseguir resolver este problema pode se tornar uma complexidade.
- Complexidade: quando se transforma numa “patologia”, geralmente por causa de estilo de gerência “autárquico”, problema encontrado nos estágios iniciais do crescimento, se não for resolvido internamente, se compõe então numa “patologia” assim podendo derivar em vários problemas que se tornam incontroláveis, assim tendo que buscar ajuda de especialista.
- Envelhecimento: ou seja, os problemas repetitivos, onde têm que serem resolvidos na burocracia extensa existente nesta organização, assim, a capacidade de satisfazer as necessidades dos clientes se torna cada vez diminutiva. Este fenômeno pode ser considerado um fenômeno anormal e também deve ser tratado com urgência.

### 3.1 Os Estágios do Ciclo de Vida

O primeiro estágio de desenvolvimento é o namoro citado por Adizes (1998), é quando a organização ainda não cresceu, ela recém está em fase de confirmação de compromisso. Embora na parte estrutural a empresa não esteja constituída, é parte da constituição desta, assim, o fundador tem que se “apaixonar pelo negócio”, ou seja, tem que acreditar que está com disposição para fazer e que tenha convicção nisto.

A disfunção deste estágio é o caso seguinte, segundo Adizes (1998), quando o relacionamento é colocado em teste, fica visto o não compromisso: “Isso é submeter à realidade à prova. Um namoro não testa a realidade, é um mero *caso*; ao surgir o primeiro obstáculo, o compromisso deixa de existir”. (ADIZES, 1998, p. 20)

Trata-se de uma idéia fantasiosa, onde o fundador quer que seja assim, mas esta fantasia não chega a ser implantada, é um namoro com problemas patológicos.

“Uma vez assumido o risco, a natureza da organização modifica-se dramaticamente”. (ADIZES, 1998, p. 21). Este é o estágio da infância, onde o compromisso passa a ser uma idéia para satisfazer as necessidades; onde a empresa precisa disso e daquilo, passando a assumir os riscos; não precisa mais da idéia e sim colocá-la em prática.

Mesmo assim, há uma disfunção chamada de “mortalidade infantil”; o crescimento saudável se distingue pela disponibilidade de capital, se torna normal o fundador tomar conta de tudo o que está acontecendo, trabalhando longas horas, só ele tomando as decisões não delegando-as a ninguém.

“Haverá mortalidade infantil quando o fundador entender-se, quando ele sentir-se alienado da sua criação ou perder controle da organização. E, também, quando a empresa perder irrecuperavelmente sua liquidez”. (ADIZES, 1998, p. 34).

No estágio toca-toca, tem-se a idéia de que a empresa já está em funcionamento, de que foram resolvidos todos os problemas e, assim, começa a crescer.

Segundo Adizes (1998), neste estágio o fundador e a organização tornam-se “Arrogantes”.

Quanto maior o sucesso da organização, mais arrogante se torna o seu fundador. Às vezes ele se sente insensível. Como resultado, a organização Toca-toca é como um bebê que começa a engatinhar: ele quer ir a toda parte. Não vê problemas, só oportunidades. Mas quebra ou come tudo em que põe as mãos. As empresas Toca-toca agem da mesma maneira: tudo são oportunidades. (ADIZES, 1998, p. 36).

A organização, no estágio Toca-toca, também tem uma disfunção chamada de “cilada familiar ou do fundador”, isso ocorre quando ela não consegue fazer andar seu sistema administrativo, sua liderança é despendida assim, acontece a cilada.

A cilada do fundador segundo Adizes (1998, p. 41):

[...] o fundador é basicamente a empresa e a empresa é o fundador. Ambos são uma e a mesma coisa. Por exemplo, se a empresa precisa de um empréstimo bancário, o fundador precisa empenhar seus bens pessoais além dos da empresa, pois o banco vê as duas entidades como uma só.[...]A empresa já esta razoavelmente bem estabelecida, de modo que o fundador não pode mais agir como se estivesse num show individual.[...]Portanto, é preciso conceber e elaborar um sistema.

Fugindo disto, o fundador estará caindo na cilada, estará, basicamente, se destruindo.

A adolescência é o estágio do ciclo no qual a empresa renasce, ou seja, ela nasce sem as condições do fundador, é um nascimento emocional. Como se fosse um adolescente tentando buscar sua independência diante da família.

Segundo Adizes (1998), essas características de apelos emocionais e distúrbios do inconsciente aparecem a partir de muitas reuniões improdutivas, essas podem motivar os gerentes mais empreendedores a deixar a empresa, assim, em conseqüência, ela morre.

A plenitude é o estágio onde qualquer organização quer estar, como cita Adizes (1998, p. 61), “É o ponto mais favorável na curva do ciclo vida, quando a organização atinge um equilíbrio de autocontrole e de flexibilidade”.

A grande diferença entre uma organização Toca-toca e uma Plena é que a Toca-toca diz que ganhou dinheiro, mas não pode dizer que vai ganhar isso adiante e o porque vai ganhar isso, este é o diferencial da Plena.

Segundo Adizes (1998), o maior desafio da organização Plena é se manter na plenitude.

Estável é o primeiro estágio do envelhecimento, a organização é forte, mas está perdendo dinamicidade e começa, a partir desta declinar.

Neste estágio, percebe-se uma maior interação entre o pessoal da empresa, por não haver muitas mudanças, o conflito entre o pessoal diminui por causa da formação de companheirismo de longa data, a ausência de brigas não causam nenhuma disfunção da operação, apenas são feitos investimentos negativos que apareceram mais tarde.

O estágio da aristocracia é definido pelos padrões de comportamento, segundo Adizes (1998): Investe na organização, no seu sistema, estrutura, enfatiza a burocracia, formalização, a vestimenta, baixo nível de inovação dentro da empresa e grande quantidade de capital.

Este estágio tem as seguintes características, segundo Adizes (1998): visa quem causou o problema e não como resolvê-lo, há muitas brigas, traições na organização, ninguém mostra o jogo por causa do medo, passa a ser uma guerra interna, na qual o cliente é o chato de toda hora.



A chamada caça as bruxas, é quando a organização não consegue inovar e nem pensar direito nos resultados esperados, a elevação dos preços causam um efeito negativo, a demanda perde a elasticidade que causa a queda de receita; assim, chega a caça as bruxas onde todo mundo quer saber quem foi o culpado por causar tais problemas e se esquece de outros, começa uma traição generalizada na organização.

Burocracia e Morte acontecem quando a empresa não consegue mais gerar seus próprios recursos como acontecia antes, sua existência é justificada pelo fato de existir, não pelo fato de funcionar corretamente. Como a organização é burocrática, ela está voltada a várias dissonantes empresariais, sistemas se tornam numerosos e o mínimo é voltado aos aspectos de funcionamento, foge do ambiente e se concentra nela própria, não há controle.

Como os administradores não precisam fazer mais nada do que sua própria função que é a de administrar, a empresa se torna completamente burocrática, na qual só importam regras e formalizações, não existe a visão de buscar a satisfação dos clientes.

As organizações se mantêm vivas por causa de um extenso estado de coma, como cita Adizes (1998, p. 92-93):

Isso acontece quando conseguem funcionar totalmente isoladas do ambiente externo. Exemplos de tais organizações incluem os monopólios e os órgãos governamentais. Os sindicatos ou pressões políticas poderão mantê-las vivas porque ninguém ousara eliminar um órgão que dá empregos. O resultado é um dispendiosíssimo prolongamento artificial da vida.

Segundo Adizes (1998, p. 93) ocorrerá à morte:

[...] quando ninguém mais tem um compromisso com a organização. Isso pode se dar antes da burocratização no caso de não haver um compromisso político verossímil sustentado a empresa ou setor da economia em questão. Numa burocracia a morte se prolonga porque ela não tem um compromisso com seus clientes, e sim com os interesses políticos que a mantêm viva por motivos igualmente políticos. Se a organização dependesse dos clientes, já teria morrido há tempos, pois clientes a descartam.

#### **4 Procedimentos Metodológicos**

A pesquisa foi desenvolvida em duas abordagens: a quantitativa e a qualitativa.

Na abordagem quantitativa foi apresentado ao proprietário/administrador um quadro, através de planilhas ou cartões, contendo as dimensões, fatores e indicadores de desempenho, conforme o “Quadro de Referência” especificado posteriormente. Os indicadores, que foram elaborados em etapa específica da pesquisa, expressaram, em princípio, diferentes níveis de intensidade (maior, menor; mais, menos; 1, 2, 3...). Os respondentes ainda priorizaram, conforme os critérios indicados, dimensões, fatores e indicadores. Comparando-se os registros da Prefeitura Municipal de Uruguaiana e da Junta Comercial do Rio Grande do Sul, temos que no ano 2000 foram criadas 71 empresas, e verificou-se que das 71 empresas que se estabeleceram neste determinado ano só 31 delas ainda estão ativas e o restante, num contingente de 40 empresas, se encontram desativadas ou em processo de falência. A partir de todas as localizações ou contato por telefones, 30 retornaram e aceitaram a aplicação do questionário e a entrevista. Dentre estas 30, 15 das que retornaram, estão ativas e as 15

restantes, estão desativadas. Destaca-se que dentre todas as empresas são ou eram micro ou pequenas empresas.

Na abordagem qualitativa os proprietários / administradores foram convidados a participar de entrevista com questões semi-estruturadas sobre os fatores associados à sobrevivência / vitalidade e mortalidade das empresas. As questões formuladas na entrevista semi-estruturada foram baseadas, também, no Quadro de Referência.

O universo dos respondentes da pesquisa são os proprietários/administradores das empresas criadas e instaladas durante o ano de 2000, em Uruguaiana, conforme registros na Junta Comercial do Rio Grande do Sul e da Prefeitura Municipal de Uruguaiana.

A amostra foi constituída pelos proprietários / administradores que aceitaram participar e, efetivamente, produziram os dados para a pesquisa.

A quantidade de empresas que foram submetidas à aplicação do questionário e entrevista foi de 15 empresas que ainda estão com suas atividades econômicas ativas e 15 empresas que estão com suas atividades econômicas encerradas. Essa quantidade específica foi das quais os proprietários/administradores dos locais se submeteram e aceitaram a avaliação destas, sendo que todos os proprietários foram comunicados que nenhuma nomenclatura referente às suas propriedades empresariais seria, de alguma forma, citada, só na forma específica de: economicamente ativas ou economicamente extintas.

A seguir, o quadro de referência com as dimensões, fatores e indicadores, elaborado, especificamente, para a pesquisa que serviu de base para seu desenvolvimento.

Quadro 1: Quadro de Referência

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores</b>	<b>Indicadores</b>
<b>a) Perfil do administrador/proprietário e características das empresas</b>	1-Capacidade empreendedora. 2-Qualificação acadêmica. 3-Atualização. 4-Experiências anteriores 5-Tipos de experiências. 6-Setor de atividade econômica da empresa. 7-Pessoas ocupadas. 8-Capital investido.	1-Perfil empreendedor. 2-Grau de instrução. 3-Treinamentos, cursos, leituras, etc. 4-Criação de negócio. 5-Como funcionário ou empresário. 6-Tipos de setor. 7-Família ou não familiares. 8-Quantidade em unidades monetárias aplicada na empresa.
<b>b) Gestão</b>	1-Gestão de pessoal 2-Planejamento, organização, direção e controle. 3-Finanças. 4-Remuneração. 5-Qualidade. 6-Política mercadológica. 7-Clientes. 8- Conhecimento das necessidades dos clientes. 9-Promoções. 10-Estrutura de vendas.	1-Influência nas decisões. 1-Oportunidades de crescimento. 1-Treinamentos. 1-Absenteísmo. 1-Avaliação dos Funcionários. 1-Horas extras. 1-Descrição dos cargos. 1-Trabalho em grupo. 1-Nível de rotatividade. 1-Clima organizacional. 1-Controle da produtividade. 1-Monitoração do re-trabalho. 1-Motivação. 1-Delegação de autoridade. 1-Crenças e valores. 1-Habilidade técnica. 1-Funções padronizadas.

2-Faz planejamento.  
2-Planejamento estratégico.  
2-Organização conforme planejado.  
2-Objetivos e metas estabelecidos.  
2-Condução da empresa conforme os plano e metas.  
3-Utilização do fluxo de caixa.  
3-Cobranças.  
3-Orçamento.  
3-Despesas.  
3-Custos fixos e variáveis.  
3-Utilização de indicadores financeiros e contábeis.  
3-Utilização de indicadores financeiros e contábeis em decisões.  
3-Ponto de equilíbrio.  
4-Política salarial.  
4-Participação nos lucros.  
4-Comissões.  
5-Controle da produtividade.  
5-Análise do processo da empresa.  
5-Ponderação de riscos e recursos.  
5-Controle do processo.  
5-Parâmetros de medida.  
5-Re-trabalho.  
5-Padronização das funções.  
5-Padrões de medida de desperdício.  
5-Qualidade do produto ou do serviço.  
5-Auto-auditoria.  
6-Preço.  
6-Prazos.  
6-Negociação.  
7-Fidelização dos clientes.  
7-Novos clientes.  
7-Novos produtos para novos mercados.  
7-Atendimento ou tratamento diferenciado para clientes especiais.  
8-Realização de pesquisas.  
8-Utilização de dados.  
8-Intuição.  
9-Propaganda.  
9-Descontos.  
9-Canais de comunicação.  
9-Parceria com fornecedores.  
9-Material Promocional.  
9-Comissões.  
9-Promotores de vendas.  
10-Vitrines.  
10-Banners.  
10-e-commerce.

		<ul style="list-style-type: none"> <li>10-Televendas.</li> <li>10-Estacionamento.</li> <li>10-Tele-entrega.</li> <li>10-Localização.</li> </ul>
<b>c) Mercado/Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Pesquisas.</li> <li>2-Concorrentes.</li> <li>3-Informações internas.</li> <li>4-Complexidade.</li> <li>5-Fatia de mercado.</li> <li>6-Mudanças.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Realiza pesquisas.</li> <li>1-Sobre clientes.</li> <li>1-Sobre produtos ou serviços.</li> <li>1-Posição no mercado.</li> <li>2-Preço.</li> <li>2-Desconto.</li> <li>2-Crédito.</li> <li>2-Prazos.</li> <li>2-Garantia.</li> <li>3-Banco de dados.</li> <li>3-Cadastramento.</li> <li>4-Variáveis múltiplas.</li> <li>4-Nicho de mercado.</li> <li>4-Conhecimento de mercado.</li> <li>5-Participação considerável ou não.</li> <li>6-Atualização de maquinário e equipamentos.</li> <li>6-Adaptação ao crescimento.</li> <li>6-Oscilações de mercado.</li> <li>6-Ociosidades.</li> <li>6-Exigências de mercado.</li> </ul>
<b>d) Conjuntura econômica e legal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Recessão econômica.</li> <li>2-Crédito.</li> <li>3-Carga tributária.</li> <li>4-Governo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>1-Influência econômica regional.</li> <li>1-Variáveis econômicas.</li> <li>2-Dificuldade de atribuir créditos.</li> <li>2-Financiamentos.</li> <li>2-Investimentos.</li> <li>2-Instituições financeiras.</li> <li>2-Confiança de crédito (crédito na praça)</li> <li>3-Alta taxa de tributação.</li> <li>Avaliação cambial.</li> <li>4-Problemas fiscais.</li> <li>4-Atrasos burocráticos.</li> </ul>

Fonte: Elaboração dos Autores.

## 5 Resultados

Como primeiro resultado da pesquisa temos o Quadro de Referência para análise dos fatores associados à vitalidade e à mortalidade das empresas, elaborado para essa pesquisa e que, através de pesquisas futuras, poderá ser consolidado. Os resultados obtidos com as análises quantitativas e qualitativas dos instrumentos de pesquisa, de forma especial, os dados submetidos ao teste do Qui Quadrado mostram que existem diferenças importantes entre os dados do grupo de empresas em atividade e das extintas. O teste do Qui Quadrado é um teste estatístico de variáveis iguais de diferentes grupos e, que tem por sua função validar estes indicadores; os alfas dos indicadores do quadro de referência final são Altamente Significativos – 0,001 a 0,05 e Significativos – 0,06 a 0,1 e os Indicadores sem alfa que são os

considerados pelos autores. Sempre tendo por base o quadro de referência, obtivemos como os principais achados da pesquisa os seguintes:

A) Indicadores considerados determinantes do sucesso ou fracasso das empresas, com resultados no Teste de Qui Quadrado significativos a um alfa entre 0,001 e 0,05, que estão simbolizados por (**x**) no quadro de referência final:

- Perfil empreendedor obtido em teste padronizado;
- Descrição detalhada dos cargos;
- Acompanhamento da ociosidade de pessoal;
- Delegação de autoridade;
- Facilidade de aceitação de novas crenças e valores;
- Análise detalhada do processo administrativo da empresa;
- Auto-auditoria das variáveis de qualidade;
- Atendimento ou tratamento diferenciado para clientes especiais;
- Realização de pesquisas para o conhecimento do cliente;
- Localização da empresa;
- Realização de pesquisas sobre o mercado;
- Realização de pesquisas sobre novos produtos ou serviços;
- Realização de pesquisas sobre a posição da empresa no mercado;
- Capacidade de adequação às oscilações do mercado;

B) Indicadores considerados determinantes do sucesso ou fracasso das empresas, com resultados no Teste de Qui Quadrado significativos a um alfa entre 0,06 e 0,1, estão indicados pelo símbolo (**y**) no quadro de referência final:

- Controle das horas extras;
- Utilização de orçamentos;
- Utilização de política salarial;
- Ponderação de riscos e recursos ao tomar decisões;
- Cadastramento de clientes.

C) Indicadores do sucesso ou fracasso das empresas, mesmo que as diferenças não sejam estatisticamente significativas, visualmente chamam a atenção e os pesquisadores consideram como sendo possíveis fatores que concorram para tal, que estão indicados no quadro de referência pelo símbolo (**z**):

- Grau de instrução dos empresários;
- Forma de atualização dos empresários;
- Realização de avaliação dos funcionários;
- Facilidade de adoção de novas formas de trabalho;
- Uso de planejamento estratégico;
- Adoção de parâmetros de medida de qualidade;
- Vitrines como estrutura de vendas;
- Uso de banco de dados a respeito dos clientes;
- Conhecimento do mercado;
- Capacidade de adaptação às novas exigências do mercado.

Visualmente, esses indicadores podem ser apresentados no Quadro de Referência:

Quadro 2: Quadro de Referência Final

<b>Dimensão</b>	<b>Fatores</b>	<b>Indicadores</b>
<b>a) Perfil do administrador/proprietário e características das empresas</b>	<b>1-Capacidade empreendedora<sup>x</sup></b> <b>2-Qualificação acadêmica<sup>z</sup></b> <b>3-Atualização<sup>z</sup></b>	<b>1-Perfil empreendedor<sup>x</sup></b> <b>2-Grau de instrução<sup>z</sup></b> <b>3-Treinamentos, cursos, leituras, etc<sup>z</sup></b>
<b>b) Gestão</b>	<b>9-Gestão de pessoal<sup>x, z</sup></b> <b>10-Planejamento, organização, direção e controle<sup>z</sup></b> <b>11-Finanças<sup>y</sup></b> <b>12-Remuneração<sup>y</sup></b> <b>13-Qualidade<sup>x, y, z</sup></b> <b>15-Clientes<sup>x</sup></b> <b>16-Conhecimento das necessidades dos clientes<sup>x</sup></b> <b>18-Estrutura de vendas<sup>x</sup></b>	<b>9-Avaliação dos Funcionários<sup>z</sup></b> <b>9-Horas extras<sup>y</sup></b> <b>9-Descrição dos cargos<sup>x</sup></b> <b>9-Ociosidades</b> <b>9-Delegação de autoridade<sup>x</sup></b> <b>9-Crenças e valores<sup>x</sup></b> <b>9-Adotar novas formas de trabalho<sup>z</sup></b> <b>10-Planejamento estratégico<sup>z</sup></b> <b>11-Orçamento<sup>y</sup></b> <b>12-Política salarial<sup>y</sup></b> <b>13-Análise do processo da empresa<sup>x</sup></b> <b>13-Ponderação de riscos e recursos<sup>y</sup></b> <b>13-Parâmetros de medida<sup>z</sup></b> <b>13-Auto-auditoria<sup>x</sup></b> <b>15-Atendimento ou tratamento diferenciado para clientes especiais<sup>x</sup></b> <b>16-Realização de pesquisas<sup>x</sup></b> <b>18-Vitrines<sup>z</sup></b> <b>18-Localização<sup>x</sup></b>
<b>c) Mercado/Ambiente</b>	<b>19-Pesquisas<sup>x</sup></b> <b>21-Informações internas<sup>y</sup></b> <b>22-Complexidade<sup>z</sup></b> <b>24-Mudanças<sup>x, z</sup></b>	<b>19-Realiza pesquisas<sup>x</sup></b> <b>19-Sobre produtos ou serviços<sup>x</sup></b> <b>19-Posição no mercado<sup>x</sup></b> <b>21-Banco de dados<sup>z</sup></b> <b>21-Cadastramento<sup>y</sup></b> <b>22-Conhecimento de mercado<sup>z</sup></b> <b>24-Oscilações de mercado<sup>x</sup></b> <b>24-Exigências de mercado<sup>z</sup></b>

Fonte: Elaboração dos autores.

## 6 Considerações Finais

A partir dos resultados encontrados nas fases qualitativas e quantitativas, observamos que com a descoberta desses fatores associados à vitalidade e mortalidade das empresas, permitiu enumerarmos conclusões sobre as análises feitas durante a pesquisa.

Concluiu-se que todos os fatores encontrados tornaram-se visíveis através de um encadeamento de acontecimentos, desde o processo de planejamento da organização, de seu início de atividades até o seu fim. Esse encadeamento gera a discussão do conceito de sistema, onde o descuido, a forma que foi aplicado, ou até mesmo dependente de outro fator, torna-se a causa do desequilíbrio da instituição, portanto é possível perceber que os fatores associados a vitalidade e mortalidade estão bastante interligados e principalmente dependem da atuação do empreendedor, que por decorrência afetam no desempenho da empresa.

Com os determinados dados extraídos da pesquisa enxergamos que as empresas e os empreendedores têm alta vocação para terem sucesso, mas esquecem de fatores importantes para o funcionamento da organização, por isso não há sustentação de suas empresas no mercado, os depoimentos dos entrevistados são bem reflexivos, eles colocam que o afobamento, o esquecimento de coisas muitas vezes simples, mas essenciais para o desenvolvimento da empresa são deixadas de lado, em decorrência do desejo de criar, de participar, de empreender, a motivação pode ser um fator em alguns casos comprometa o sucesso do empreendedor.

Os resultados oferecidos indicam que não tem um indicador que possa ser culpado solitariamente pelo fechamento antecipado das atividades de uma empresa, porém é compreensível que os fatores condicionantes à sobrevivência e vitalidade da empresa são direta ou indiretamente interligados e, estão sujeitos em sua maior parte na ação do empreendedor.

Com a finalidade de entendermos com mais clareza o processo de continuidade das instituições, é de extrema importância a disseminação destes fatores e principalmente a utilização de programas especiais, tanto dos órgãos da classe empresarial, de organizações apoiadoras e do apoio governamental para a permanência das empresas no mercado.

Também constatamos que a sempre uma troca de culpas entre empreendedores, entidades e governo, os empreendedores costumam a colocar a responsabilidade de seu insucesso no governo, o que mostrou na verdade as causas foram suas devidas competências, o que demonstra a pouca determinação em enfrentar as dificuldades impostas pelo sistema e pela competitividade.

Por conseguinte, os estudos nas empresas que ainda estão ativas e com as inativas direcionam a acreditar que, as escolhas feitas pelos empreendedores, desde seu capital humano, o relacionamento com os clientes, seus parceiros e principalmente seus investimentos em desenvolvimento pessoal, poderiam alargar sua sobrevivência no mercado.

## **Referências**

- ADIZES, Ichak. **Os Ciclos de Vida das Organizações: Como e Por Que as Empresas Crescem e Morrem e o Que fazer a Respeito**. 4ª Edição. São Paulo: Pioneiro, 1998.
- CABIDO, A C. **Mortalidade Empresarial Zero**. Disponível em <http://www.sebrae.com.br> capturado em 20/02/2005.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.
- DEGEN, Ronald Jean. **O Empreendedor: Fundamentos da Iniciativa Empresarial**. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1989.
- Departamento Nacional de Registro do Comércio**. Disponível em <http://www.dnrc.gov.br/estatisticas/caep0101.htm> capturado em 20/05/2005.
- DOLABELA, Fernando. **O Segredo de Luísa**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor**: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José C. A. **Empreendedorismo**: Transformando idéias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1999.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à Administração**; tradução de Carlos A. Malferrari. São Paulo: Pioneira, 1984.

FARREL, Larry C. **Entrepreneurship**: Fundamentos das Organizações Empreendedoras. São Paulo: Atlas, 1993.

IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**. Brasília , 2002.

OLIVEIRA, Marcus A. **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**. São Paulo: Nobel, 1995.

ROBBINS, Stephen Paul. **Administração**: Mudanças e Perspectivas. Tradução: Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHUMPETER, Joseph Alois. **Teoria do Desenvolvimento Econômico**: Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Abril Cultural, 1982 (Os Economistas).

**Notas:**

- 1- Retirado de IBGE. Estatísticas do Cadastro Central de Empresas. Brasília , 2002.
- 2- De acordo com Schumpeter, J.A.(1982) atividade empreendedora é o agente do processo de destruição criativa, é o impulso fundamental que aciona e mantém em evolução o capitalismo, criando novos produtos, métodos entre outros se sobrepondo aos antigos.
- 3- Schumpeter, apud DOLABELA, 1999, p.54.
- 4- Modelo retirado do livro: **Valeu! Passos na trajetória de um empreendedor**: Org. Marcus A. Oliveira. - São Paulo: Nobel, 1995. – (Gerência no Brasil).
- 5- Os dados foram retirados on-line do site do Departamento Nacional de Registro do Comércio. Na Word Wide Web (<http://www.dnrc.gov.br/estatisticas/caep0101.htm>). No dia 20 de abril de 2005.
- 6- Retirado de Dornelas (2001), **Pesquisa da Global Entrepreneurship Monitor (GEM)**, 2000.