

## Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo

**Autoria:** Luis Fernando Filardi Ferreira, Sílvio Aparecido dos Santos, Fábio Lotti Oliva, Celso Cláudio de Hildebrand e Grisi

### Resumo

O vigor da economia de vários países tem origem no sucesso de pequenas empresas. No Brasil, o estado de São Paulo concentra mais da metade das empresas brasileiras de pequeno porte. Assim sendo, estudos sobre o sucesso ou o insucesso de micro e pequenas empresas tem sua relevância enaltecida. Este estudo busca apresentar uma análise quantitativa e qualitativa sobre os fatores associados à mortalidade precoce das micro e pequenas empresa. Para tanto, realizou-se uma pesquisa com os gestores de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo que encerraram suas atividades. Para análise quantitativa da amostra, que apresenta representatividade estatística, utilizou-se de técnicas de análise multivariada. Como principal resultado, pode-se destacar que os fatores associados à mortalidade são preponderantemente de natureza estratégica, o que contraria o senso comum que professa a insuficiência de recursos como principal motivador da falência das pequenas empresas. Tal resultado tem importância para orientar as políticas públicas, os empreendedores e as agências de fomento para a formulação de suas estratégias no sentido do desenvolvimento de competências administrativas para o sucesso das micro e pequenas empresas brasileiras.

### 1- Introdução

A dinâmica e o crescimento da economia dos países em desenvolvimento, os chamados países emergentes, dependem em grande parte da capacidade de criar empresas capazes de sobreviver, para gerar trabalho e renda para a população economicamente ativa, de maneira sustentável por longos períodos de tempo, levando estes países a alcançar uma maior produção de bens e serviços e um posicionamento mais estratégico na economia global.

No Brasil, as micro empresas e as empresas de pequeno porte vêm alcançando uma participação cada vez maior na economia, totalizando 86% do total de empresas de acordo com o IBGE (2004) e vêm destacando-se como geradoras de ocupação e renda no país, contribuindo de forma crescente para o aumento do produto interno bruto – PIB anual. Segundo pesquisa do SEBRAE (2004), 99% das empresas do país são de micro e pequeno porte. Essas empresas respondem por quase 70% dos postos de trabalho do setor privado, além de representar 20% do PIB.

O estado de São Paulo tem a liderança em empregos deste setor, visto que emprega mais do que a soma das regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte e aparece como o principal estado empregador do país, de acordo com o IBGE (2001). A Região Sudeste concentra 51,3% das empresas do País. Dessas, 58,6% localizam-se no estado de São Paulo. A Região Sul conta com 23,4% das empresas. A Região Nordeste possui 15,1%, a Centro-Oeste, 7,0%, e a Norte, 3,3%.

Contudo, há um fato que compromete um maior crescimento do número de empresas e, por conseguinte da economia, que são os altos índices de mortalidade precoce de micro e pequenas empresas, gerados por diferentes elementos e condições ligadas a estas unidades produtivas. Pesquisa do SEBRAE (2004) mostra que, de cada 100 empresas abertas, 31 não ultrapassam o primeiro ano de atividade. Esta proporção aumenta após cinco anos da abertura da empresa para 60%.

Em vista aos diversos desafios que enfrentam os novos empreendedores e da representatividade que as empresas de micro e pequeno porte representam para o país, esta pesquisa dedica-se ao estudo da problemática acerca da extinção precoce das novas empresas,

destacando os fatores associados à mortalidade associados ao empreendedor, à empresa e ao ambiente no qual ela se insere.

## 2- Fundamentação

### 2.1- Empreendedorismo

Timmons (1994) afirma que o empreendedorismo é uma revolução que será para o século XXI mais do que a revolução industrial representou para o século XX. Esta afirmação explica em parte por que os países em desenvolvimento têm investido tanto em programas que visem o desenvolvimento do empreendedorismo, pois segundo Filardi (2000), com a reorientação do papel do Estado, os cidadãos se vêem cada vez mais responsáveis pelo seu próprio destino e buscam reduzir a dependência da intervenção estatal na economia, criando seus próprios negócios.

Esta tendência encontra origens em alguns países considerados desenvolvidos, onde, conforme veremos abaixo, a criação de novas empresas tem sido considerada a base das políticas públicas e do crescimento da economia.

De acordo com Dornellas (2001), nos Estados Unidos, de 1989 até 1999, as quinhentas maiores empresas listadas pela revista *Fortune* eliminaram mais de cinco milhões de postos de trabalho, enquanto nas pequenas empresas mais de 34 milhões de novos postos de trabalho foram criados. As empresas com menos de quinhentos funcionários empregam 53% da mão-de-obra privada, e são responsáveis por 51% do PIB americano. Além disso, 16% de todas as empresas norte-americanas foram criadas há menos de um ano, o que mostra uma oxigenação saudável para a economia.

Mas ao contrário do que possa parecer, o empreendedorismo não é uma moda, e segundo Dolabela (1999), ele é reflexo da evolução de uma sociedade em busca da geração do auto-emprego e da autonomia profissional, de modo que hoje existe uma necessidade de se propagar conhecimentos empresariais, os quais no passado eram obtidos apenas pela experiência prática e não transmitida pelas escolas.

O empreendedorismo vem despertando o interesse de diversos agentes da sociedade em todo o mundo, e vai além das ações do Estado, atraindo também a participação de muitas organizações multinacionais. Em 1998, a *Organization for Economic Cooperation and Development* - OECD publicou uma pesquisa com o objetivo de compreender o estágio de desenvolvimento do empreendedorismo nos seus países membros e identificar quais políticas poderiam ser mais prósperas para intensificar o desenvolvimento do empreendedorismo nestes países.

A partir desta iniciativa, a Comissão Européia apresentou um relatório para o Conselho de Ministros, que, entre outras providências, propunha um compromisso para simplificar a abertura de novas empresas, facilitando o acesso ao crédito, e desenvolvendo o espírito de empreendedorismo na comunidade.

O interesse dos países da Europa pelo empreendedorismo pode ser entendido através do estudo dos números atuais da economia americana, pois o governo federal americano investe anualmente em programas de apoio ao empreendedorismo e incentivam diversas iniciativas de governos estaduais e de organizações privadas que fomentam novas empresas no país. Por este motivo, estas iniciativas têm sido vistas como modelo por outros países que buscam aumentar o nível de sua atividade empresarial, como é o caso da Inglaterra, que criou em 1999 a Agência de Serviços para Pequenas Empresas, baseada em institutos semelhantes que surgiram nos Estados Unidos.

### 2.2- Empreendedorismo no Brasil

Nos últimos anos, o empreendedorismo começa a se destacar no Brasil como propulsor da economia e passa a receber maior atenção tanto do Estado quanto das empresas privadas, buscando evoluir do modelo tradicional de fluxo de recursos para um modelo mais dinâmico, onde as empresas investem parte do que pagariam de impostos diretamente em projetos de iniciativa empreendedora, a exemplo do que vem ocorrendo em países desenvolvidos, onde os empreendedores são tratados como a “grande mola” da economia, como mostra a ilustração 1.

Neste quadro é demonstrado o novo papel do Estado, que através de leis de incentivo e isenção de impostos, principalmente nas áreas da cultura, entretenimento, esportes, lazer, social e meio ambiente, vêm proporcionando o envolvimento de empresas privadas em projetos de empreendedorismo, conforme cita Filardi (2003).

Nas décadas de 60 e 70, o ideal de um jovem era conseguir emprego em uma grande empresa privada, nacional ou multinacional ou ser aprovado em um concurso público, pois o salário e a estabilidade que se conseguia nas grandes empresas eram convidativos, além do *status* e da possibilidade de crescimento dentro da organização, e aventurar-se na criação de um negócio próprio era considerado arriscado.

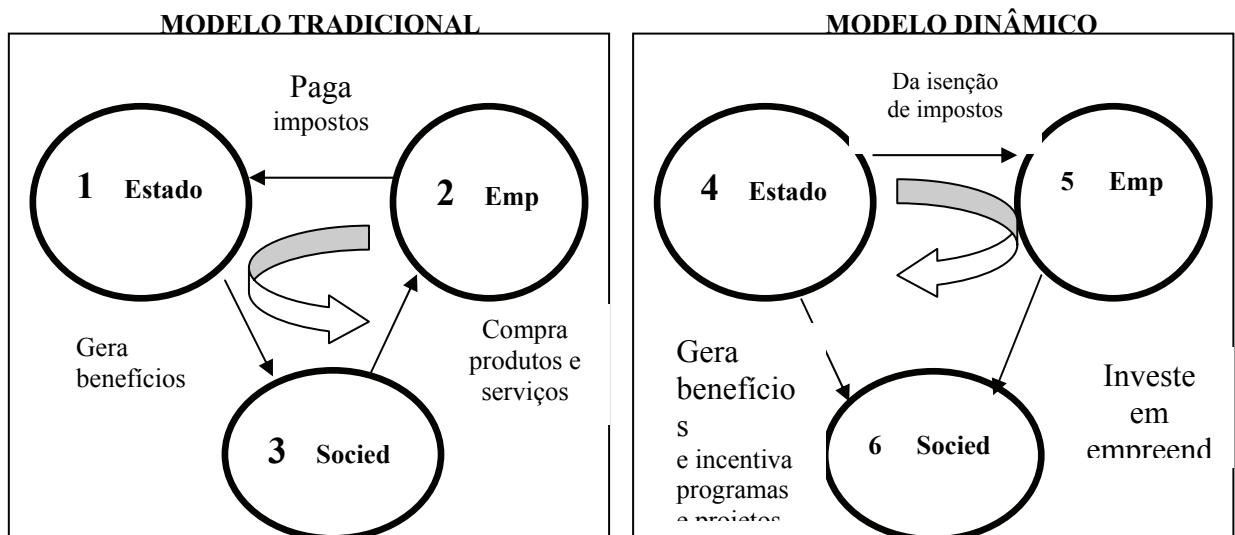


Ilustração 1 - Fluxo do investimento em novas empresas

Fonte: Modelo próprio.

O empreendedorismo no Brasil começou a sobressair entre as décadas de 80 e 90, quando foram criadas instituições como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE, para auxiliar os futuros empresários a montar seus negócios, buscando dar suporte para a legalização de empresas, além de consultorias para resolver problemas de negócios já em andamento.

Entretanto, hoje, a sociedade brasileira passa por profundas mudanças nas relações trabalhistas, com o aumento do número de profissionais qualificados, e com as alterações sofridas pela CLT, no sentido de dar maior ênfase para os acordos entre empregados e empregadores. Ao que tudo indica há uma tendência de que o emprego tradicional esteja sendo paulatinamente substituído por outras formas de vínculo entre o capital e o trabalho, e uma das alternativas aponta para a criação de novas empresas, situação que vem ocorrendo de maneira acelerada no Brasil.

## 2.3- Mortalidade de empresas

Tendo explorado as origens do empreendedorismo, suas vantagens e possibilidades, apresentam-se a seguir os principais estudos sobre os fatores contribuintes para a mortalidade de empresas, conceitos, princípios e definições sobre o tema.

### 2.3.1- Estudos sobre mortalidade de empresas

As elevadas taxas de mortalidade de empresas sempre despertaram o interesse dos pesquisadores em diversas partes do mundo, e Davis (1939) já as estudava no final da década de 30. Sua pesquisa, realizada com base nos dados da empresa *Dun & Bradstreet*, mostra que, em algumas cidades dos Estados Unidos, a mortalidade de pequenas empresas chegava a 77,6% ao final do terceiro ano de existência. Os principais fatores citados pelo autor como responsáveis pela alta mortalidade são: a falta de mão de obra especializada, a falta de infraestrutura, a instabilidade política e econômica, a rápida mudança de demanda por parte dos clientes.

No início dos anos 70, Edmister (1972) buscou aplicar ferramentas para prever a falência das pequenas empresas, baseado em análises financeiras e sofisticadas técnicas estatísticas com o objetivo de testar a hipótese de que a má gestão financeira contribui para a mortalidade precoce de pequenas empresas. Em seus estudos ele conclui que é possível prever a falência de uma pequena empresa com até 5 anos de antecedência, com uma certa margem de erro, e que a má gestão financeira pode ser considerada um dos principais fatores que contribuem para a mortalidade precoce.

A contribuição de Cochran (1981) deve ser ressaltada, principalmente pela sua capacidade de revisar a literatura existente até então e pela sua visão crítica dos estudos realizados, onde ele questiona os conceitos, definições e métodos utilizados, mostrando que há muita polêmica e complexidade no estudo da mortalidade de empresas.

Sua pesquisa identifica problemas conceituais e de definição que demonstram que não há uma uniformidade na definição do conceito de falência, para o qual existem pelo menos 5 definições conforme mostra a ilustração abaixo:

- A: Falência Formal: Empresas que deram baixa formal junto aos órgãos oficiais;
- B: Encerramento das atividades com dívidas a credores sem baixa formal;
- C: Encerramento das atividades para evitar perdas e dívidas sem baixa formal;
- D: Empresas vendidas ou transformadas em outras atividades;
- E: Descontinuidade da empresa por qualquer outra razão.

Para efeito desta pesquisa, será adotada a definição de falência formal, principalmente pela disponibilidade de informações junto aos órgãos oficiais, especialmente as juntas comerciais dos estados a serem estudados.

Cochran explica que, dependendo do conceito que se tome por base, o resultado de uma pesquisa sobre mortalidade ou falência de empresas pode variar muito e gerar resultados pouco confiáveis, e que, quanto mais amplo o conceito, maior será a taxa de mortalidade encontrada. Apesar disso, ao revisar a literatura sobre o assunto, o autor identifica a falta de competência gerencial e a falta de experiência no ramo de negócio como fatores associados à mortalidade mais citados pela maior parte dos autores pesquisados.

Holmes e Haswell (1989) reforçam esta visão afirmando que a competência gerencial e a falta de experiência no ramo também são considerados fatores contribuintes para a mortalidade precoce de pequenas empresas na Austrália. Seus estudos mostram que das 418 empresas falidas entre os anos de 1981 e 1985, 90% tiveram sua morte associada a um dos

dois fatores citados acima.

Para Adizes (1990) a criação e o desenvolvimento de um negócio só se dão pela real necessidade de consumidores empresariais ou finais a ser satisfeita e ele considera este o primeiro fator associado à mortalidade precoce de pequenas empresas, visto que muitos negócios são abertos sem ter identificado uma necessidade existente no mercado a ser satisfeita.

Os estudos de Barrow (1993) nos mostram as razões pelas quais as pequenas empresas britânicas fecham como segue abaixo:

- Falta de experiência do empreendedor;
- Falta de estratégia de marketing;
- Avaliação demasiadamente otimista do tamanho do mercado;
- Subestimar o tempo de alavancagem do negócio;
- Falta de Capital de Giro;
- Custo de criação da empresa muito alto;
- Capacidade produtiva menor do que a demanda;
- Escolha errada do ponto considerando maior volume de pessoas do que o real;
- Seleção e gestão de pessoas sem competência para o negócio;

Audretsch (1995) em seu estudo sobre sobrevivência e crescimento, afirma que num período de 10 anos as empresas que tendem a sobreviver são aquelas que tem um tamanho maior, investem mais em inovação e, portanto, crescem mais rápido.

Além disso, segundo Bates (1995), o perfil do empreendedor influencia em grande escala a probabilidade de morte da empresa, pois, de acordo com sua pesquisa sobre empresas independentes e empresas franqueadas dos Estados Unidos, fica comprovado que empreendedores que buscam franquias tem menor propensão a assumir riscos, o que está ligado diretamente ao baixo retorno do negócio, levando à morte da empresa. Ele demonstra que pequenas empresas franqueadas possuem maiores taxas de descontinuidade do negócio e menor retorno do que as empresas criadas de maneira independente.

Complementando as conclusões de Bates, os pesquisadores Birley e Niktari (1996) identificam outros 4 fatores ligados ao perfil dos empreendedores que estão associados à mortalidade de pequenas empresas:

- Perfil inflexível, resistente a mudanças e não aceita procurar ajuda externa;
- Contrata equipe de baixa competência e com baixa experiência no ramo;
- Falta de Planejamento;
- Falta de organização das operações da empresa.

Esta pesquisa encontrou alguns resultados que merecem destaque, entre eles o fato de que 41% dos empresários entrevistados dizem ter acreditado exageradamente na intuição e emoção, 60% confessam que não planejaram o negócio, 23% dizem que fizeram retiradas acima do que o negócio poderia suportar e 33% não pediram auxílio externo, apesar de terem sentido dificuldades em competências que não possuíam, como área de tributos, área jurídica e de finanças.

### **2.3.2- Estudos sobre mortalidade de empresas no Brasil**

Ao contrário do que ocorre em outros países, principalmente nos Estados Unidos, o Brasil não possui muitos estudos com aplicação de metodologia de pesquisa científica sobre a mortalidade de pequenas empresas, e não possui uma sistematização do estudo sobre este assunto, como a Dun & Bradstreet, que realiza pesquisas periódicas sobre falência e fechamento de empresas.

Apesar disso, são encontrados alguns estudos como é o caso de Azevedo (1992) que em

sua pesquisa afirma que entre as causas de insucesso constam: a falta de habilidade administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica do empreendedor, além da instabilidade econômica e da falta de crédito no mercado.

Já segundo Santos e Pereira (1995), os motivos que efetivamente tem levado muitos empreendimentos novos ao fracasso, podem ser divididos da seguinte maneira:

Quanto aos aspectos técnicos do empreendedor:

- Falta de experiência empresarial anterior;
- Falta de competência gerencial.

Na área mercadológica:

- Desconhecimento do mercado;
- Desconhecimento do produto ou serviço.

Na área técnico-operacional:

- Falta de qualidade nos produtos e serviços;
- Localização errada do imóvel ou do ponto;
- Problemas na relação com os fornecedores;
- Tecnologia de produção obsoleta e ultrapassada.

Na área Financeira:

- Imobilização excessiva do capital em ativos fixos;
- Política equivocada de crédito aos clientes;
- Falta de controles de custos e de gestão financeira.

Na área Jurídica / Organizacional:

- Estrutura organizacional inadequada;
- Falta de Planejamento e Informações Gerenciais;
- Ausência de Inovações Gerenciais.

Para o SEBRAE (out/1999) os entraves mais relevantes ao êxito dos negócios no país são: o baixo nível de escolaridade e renda do empreendedor, que por falta de crédito junto às instituições financeiras, utiliza capital próprio ou da família, o que limita o crescimento da empresa e a torna vulnerável às oscilações e a sazonalidade do mercado. Além disso, a legislação também é citada como injusta, pois o tratamento dado é semelhante a todas as empresas, independente do seu tamanho.

Em outro estudo sobre micro e pequenas empresas, o SEBRAE (dez/1999) afirma que a taxa de mortalidade das empresas paulistas é de 35% no primeiro ano e, em termos acumulados, é de 46% no segundo ano e 56% no terceiro ano de atividade.

Dos 13 milhões de empreendimentos brasileiros analisados pelo GEM (2001), 85% não tinham condições de expansão no mercado, não usavam tecnologia de ponta e não ofertavam produtos inovadores, o que representa um baixo nível de competitividade e, portanto, comprometendo a capacidade de sobrevivência no longo prazo.

### **3- Procedimentos Metodológicos**

O foco desta pesquisa concentra-se na identificação dos principais fatores associados com a mortalidade de micro e pequenas empresas. Para tanto, buscou-se elaborar uma revisão teórica sobre o assunto que proporcionasse subsídios para a composição de um conjunto de fatores relacionados com o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas. Em seguida, efetuou-se um levantamento com empresas da cidade de São Paulo e posterior análise estatística multivariada da amostra representativa.

#### **3.1- Variáveis de Pesquisa**



Para elaborar o instrumento de pesquisas, busca-se organizar os principais fatores associados à mortalidade precoce de novas empresas, classificando e analisando estes fatores com o objetivo de levantar hipóteses que expliquem a alta taxa de mortalidade das empresas nos primeiros anos de atividade.

Portanto, os fatores associados à mortalidade precoce de empresas são diversos e as pesquisas já realizadas apontam em várias direções. Em resumo, Com base nas causas inicialmente identificadas, podemos dividir os fatores associados à mortalidade de um novo empreendimento em três grandes blocos de variáveis, conforme é demonstrado no quadro 1.

**Quadro 1 - Classificação dos Fatores Associados à Mortalidade**

1. O EMPREENDEDOR	2. O NEGÓCIO	3. O AMBIENTE EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência na gestão empresarial;</li> <li>• Experiência no ramo;</li> <li>• Nível de escolaridade;</li> <li>• Profissionalização da relação com sócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao crédito;</li> <li>• Mão de obra qualificada;</li> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Suporte jurídico e contábil;</li> <li>• Qualidade de produtos e serviços;</li> <li>• Inovação em produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia legal e fiscal;</li> <li>• Competição dos concorrentes;</li> <li>• Demanda dos clientes;</li> <li>• Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros;</li> <li>• Carga de impostos e tributos.</li> </ul>

Fonte: Autores (2007)

### 3.2- Coleta e tratamento dos dados

Para proceder à coleta e análise dos dados foi adotada uma estratégia baseada na realização de um levantamento que tratou de apurar qual a contribuição dos fatores associados para a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas. Para isso foi realizada uma pesquisa de campo nos meses de janeiro e fevereiro de 2006, orientada por dados e informações extraídas do cadastro de empresas extintas da junta comercial de São Paulo do ano de 2005, sobre empresas que foram constituídas nos anos de 2003, 2004 e 2005, ou seja, que sobreviveram até 3 anos.

Foi executado um rastreamento exaustivo junto às empresas selecionadas e aos sócios, por meio de várias tentativas, tais como: telefone residencial, comercial e correio eletrônico atual dos sócios, gerentes ou pessoas que ocuparam cargos de chefia das empresas estudadas, sendo desconsideradas as empresas cujos sócios não foram localizados, não quiseram responder ou que não chegaram a funcionar, que foram sendo substituídas por novas empresas preservando a seqüência até alcançar o número de empresas da amostra calculada acima.

Foram entrevistados os sócios das empresas, gerentes ou pessoas que ocuparam cargos de chefia nas empresas estudadas que encerraram suas atividades com até três anos de operação, para que se tivesse uma visão mais ampliada e detalhada sobre os motivos do encerramento.

Neste estudo, foram utilizados como instrumentos de coleta de dados uma entrevista e, sempre que possível, a avaliação de documentos institucionais das empresas analisadas. O roteiro da entrevista foi composto por perguntas abertas e fechadas, onde as perguntas abertas pretendiam buscar informações e inferências que caracterizassem o perfil do empreendedor, da empresa e do ambiente externo, onde as perguntas fechadas com a finalidade de buscar

aprofundar as informações estruturadas por módulos de acordo com as categorias de fatores associados à mortalidade definidas à priori: empreendedor, negócio e ambiente externo.

Baseado em dados da Jucesp (2005), adotou-se como população do estudo, as micro e pequenas empresas extintas no ano de 2005, constituídas no período de 2003 a 2005. Este universo consiste de 2007 micro e pequenas empresas.

Quanto à amostra, buscou-se elaborar um estudo representativo, para tanto, calculou-se o tamanho da amostra com base nas formulas estatísticas que permitam generalizar os resultados obtidos para toda a população. Assim sendo, com margem de erro de amostragem de 9,5%, coeficiente de confiança de 95%, proporção da característica estudada de 0,5, obteve-se o tamanho da amostra de 100 empresas a serem pesquisadas.

A partir do questionário elaborado, aplicado, foram editadas as respostas em planilha eletrônica, identificou-se as variáveis de pesquisa em relação aos fatores associados à mortalidade das micro e pequenas empresas, divididas em três dimensões: o empresário, a empresa e o ambiente externo. Para cada dimensão, associou-se quatro a seis questões, apresentadas no quadro 1, buscando captar a importância dos fatores associados à mortalidade das micro e pequenas empresas. Considerando as quinze questões, aplicou-se a técnica estatística de Análise Fatorial para se identificar os grupos de questões que melhor identificam os fatores associados e determinar a importância de cada qual na explicação do fenômeno.

Segundo Hair (1998), os benefícios do uso da análise fatorial são: explicar relações entre variáveis e sumarizar os dados por meio de combinação linear entre as variáveis. As principais premissas para a aplicação desta técnica são: variáveis estão na escala razão (Pestana e Gajero, 2000); correlações entre as variáveis são devidas aos fatores que elas compartilham; cada variável pode ser expressa como uma combinação linear dos fatores não observados.

Após a aplicação da técnica foram identificados dois fatores, associados às quinze variáveis originais e depois foram feitas considerações sobre estes dois grupos de variáveis e o seu poder explicativo sobre o fenômeno de mortalidade das micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.

#### **4- Análise dos Resultados**

Os estudos realizados mostram que não existe um fator específico que possa ser responsabilizado isoladamente pelo encerramento precoce das atividades de uma empresa, entretanto é possível perceber que os fatores associados à mortalidade são bastante interligados e dependem em grande parte da atuação do empreendedor, que tem uma tendência a influenciar sobremaneira no desempenho da empresa e sua eventual sobrevivência ou morte.

Nesta parte serão apresentadas as principais considerações relativas ao empreendedor, à empresa e ao ambiente externo visto que o nível de integração entre seus aspectos é praticamente indissociável.

Conclui-se que estes indivíduos têm como característica comum um nível de escolaridade que pode ser considerado alto, principalmente se comparado à média brasileira, visto que a grande maioria dos empreendedores considerados (72%) possui pelo menos o 2º grau completo.

Foi possível verificar que os empreendedores que tem maior nível de escolaridade, também buscam realizar cursos de gestão empresarial como forma de compensar a falta de experiência, e para aumentar sua competência gerencial. Esta tendência mostra também uma conscientização dos empresários com mais anos de estudo para a necessidade de fazer cursos de gestão.



Com relação à experiência, constatou-se que os empreendedores (50%) costumam abrir a empresa sem nenhuma experiência ou com muito pouca experiência no ramo de negócio que desejam desenvolver e, que quanto menor é a experiência anterior do empresário, maior é a sua escolaridade, mostrando uma ligação inversamente proporcional entre estes dois aspectos que indicam que os empresários que estudam mais buscam substituir a falta de experiência. Foi verificado também que conforme aumenta a experiência, há uma queda na escolaridade, mostrando uma tendência a substituição também do estudo pela prática.

Quanto à competência gerencial a maioria significativa (75%) dos indivíduos nunca havia trabalhado em nível de gerência ou diretoria antes de abrir a empresa, e apenas 25% haviam trabalhado na gestão de algum empreendimento, não necessariamente ligado ao ramo de negócio, antes de montar sua própria empresa.

O perfil das empresas consideradas neste estudo revela um fator comum que a quase totalidade delas (91%) contou com apoio jurídico e contábil o que mostra que este fator não foi determinante na mortalidade das empresas, pois mesmo as que contaram com este apoio não conseguiram uma sobrevivência maior.

Pode se afirmar que a qualidade e a padronização dos produtos e serviços está diretamente associada à mortalidade das empresas, visto que nas empresas que sobreviveram por mais tempo, os produtos e serviços tinham características de qualidade e padronização e, nas que duraram menos tempo, boa parte dos empreendedores admitiram que seus produtos e serviços não tinham qualidade e padronização de seus produtos e serviços.

Os empreendedores que afirmaram não ter qualidade e padronização em seus produtos alegam que manter a qualidade não é o mais difícil, mas como não investiam em tecnologia e trabalhavam sozinhos um produto não ficava igual ao outro e isto comprometia a padronização.

Já com relação à inovação, também foi possível constatar associação com a mortalidade, posto que nas empresas que sobreviveram por mais tempo, ou seja, até 3 anos, 34% dos empresários afirmam que seus produtos agregavam inovação e nas que duraram menos, ou seja, até 1 ano, nenhum empresário entrevistado afirma que seus produtos tinham características de inovação.

As justificativas dos empresários para não investir em inovação foram o medo de inovar e não agradar o cliente, optando por produtos tradicionais, muitas vezes copiando o que os concorrentes líderes de mercado vendem. Os empresários citaram também a falta de flexibilidade das franquias como barreira à inovação o que limitou sua possibilidade de inovar, visto que deveria seguir as normas do franqueador.

No que diz respeito ao planejamento as empresas apresentaram um perfil comum, pois a imensa maioria (81%) não realizou nenhum tipo de planejamento antes da abertura, porém daquelas empresas de maior tempo de vida podemos, 19% realizaram algum tipo de planejamento. Já nas que duraram menos nenhuma realizou planejamento, o que reforça a conclusão de que as empresas que realizaram algum tipo de planejamento duraram mais tempo e as que não realizaram nenhum tipo de planejamento têm uma tendência a encerrar suas atividades de maneira mais precoce.

Os empreendedores declararam que não realizaram planejamento porque confiam mais na experiência e na prática, “o contador fazia tudo”, “não precisava planejar nem acompanhar nada”, “foi atrás de uma oportunidade”, “não se importa com isso”, “não acredita muito em planejamento, acredita mais na fé, na raça, na coragem e na intuição” e “agiu por impulso e não teve tempo de planejar”, o que permite afirmar que o empreendedor não age de maneira profissional em relação à empresa que criou e que não avalia apropriadamente os riscos e oportunidades inerentes ao negócio com antecedência.

Com relação aos clientes conclui-se que a dificuldade em conquistar e gerenciar clientes contribuiu para a mortalidade, visto que a maioria das empresas (55%) teve

dificuldade em conquistar e manter clientes e um estudo mais aprofundado da questão mostra que o setor de serviços é o que sofre mais com as dificuldades em conquistar e manter clientes, visto que 59% das empresas deste setor afirmaram ter tido dificuldades em conquistar ou manter clientes, percentual que cai para 52% nas empresas do setor de comércio, de acordo com cruzamento realizado.

Os principais problemas detectados com os clientes são que as empresas tinham apenas um cliente e em muitos casos exclusividade, os clientes só se importam com preço e não tem fidelidade, o ponto era inadequado, a falta de empregados para dar atendimento fez com que os clientes não quisessem esperar pelo mesmo. Outros problemas como a alta inadimplência e o baixo poder aquisitivo dos clientes, a não realização pela empresa de nenhum tipo de propaganda ou atividades de marketing e a cadastro de clientes organizado.

A concorrência foi um ponto em que grande parte das empresas (66%) alegou ter tido dificuldades. Levando em consideração os dados extraídos da pesquisa ficou claro que o setor que enfrenta as maiores dificuldades com a concorrência é o setor de comércio, onde 71% dos entrevistados afirmam ter tido dificuldades com concorrentes. Já no setor de serviços a pressão da concorrência parece ser menor, visto que apenas 59% nas empresas afirmam ter tido dificuldades no setor de serviços, o que indica, conclusivamente, que a concorrência está associada à mortalidade precoce e que a escolha do setor da economia da empresa faz diferença significativa.

Naturalmente a concorrência se mostra como um fator bastante associado a mortalidade precoce, ou seja, apenas empresas bem geridas sobrevivem, como é esperado numa economia capitalista de livre mercado e concorrência.

Os principais motivos e as justificativas para as dificuldades citadas pelos empreendedores foram que os concorrentes tinham melhores preços, produtos inovadores, eram maiores, com maior poder de barganha e mais organizados, investiram mais em tecnologia, tinham maior experiência no ramo, mas também eram desleais e antiéticos, sonegavam impostos e tributos e faziam cartel.

#### 4.2- Análise das dimensões de fatores associados à mortalidade precoce

A segunda parte do questionário aborda o tema relacionado às três dimensões dos fatores associados à mortalidade das micro e pequenas empresas (quadro 1 e quadro 3). As dimensões identificadas são: o empreendedor, a empresa e o ambiente externo. Para cada qual utilizou-se de mnemônicos Q1 para as questões relativas ao empreendedor, Q2 para as questões relativas à empresa e Q3 para as questões relativas ao ambiente externo. As quinze questões foram concebidas para capturar a associação dos fatores relativos às características do empreendedor, às características da gestão da empresa e às características do ambiente de negócios da empresa com a mortalidade precoce destas empresas. No entanto, de forma contraditória a quantidade de questões, variáveis, que trazem mais informações sobre o fenômeno estudado, também podem dificultar a análise dos dados, por exemplo, devido a redundância informacional ou a contradição informacional. Para dirimir este conflito, utiliza-se a análise fatorial que é um dos recursos de *Data Reduction* disponível no *software* (SPSS, 1999) que permite reduzir o número de variáveis por meio da geração de fatores, combinação linear das variáveis originais, que as substituem em parte, pois reduzem o poder explicativo anterior, ou seja, existe um *trade-off* entre o número de variáveis e o poder de explicação dos fatores. Ou seja, deve-se buscar um equilíbrio entre a redução dos fatores a serem analisados e a perda de parte da informação sobre o fenômeno estudado.

Para a adoção da técnica de análise fatorial, sugere-se a verificação de algumas suposições, dentre elas (Pestana e Gajero, 2000):

- Verificar o número superior de correlações das variáveis superior a 0,30;

- Testar a medida de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) que deve ser próximo de 1 e não abaixo de 0,5;
- Teste de esfericidade de Bartlett, verificar se a matriz Anti-Imagem é próxima da identidade;

Os dados da pesquisa apresentaram significativos índices quanto às suposições acima. O teste de Bartlett levou à rejeição da hipótese da matriz de correlações das variáveis ser igual a matriz de identidade, ou seja, rejeita a existência de correlação baixa entre as variáveis pesquisadas. Na tentativa de melhorar o KMO, adotou-se o procedimento de remover a variável com o menor MSA e processar novamente o teste. Também se tomou o cuidado de verificar se a sua comunalidade e o impacto da mesma nos fatores também não eram elevados. Portanto, com adoção da técnica, foram removidas sete variáveis originais que pouco contribuíam para a explicação do fenômeno.

Após a adoção do procedimento descrito acima, obteve-se os seguintes resultados apresentados na tabela 1:

Tabela 1: Indicadores da Análise Fatorial

Indicadores	Valores
KMO	0,790
Comunalidade mínima	0,577
Comunalidade máxima	0,805
Comunalidade média	0,711
Eigenvalues	3,650 e 1,329
Número de variáveis selecionadas	7
Número de fatores (eigenvalues over = 1)	2
Variância explicada pelos fatores	41,407 e 29,719
Total da variância explicada pelos fatores	65,403

Fonte: Autores (2007).

Segundo (Pestana e Gajero, 2000), os critérios de scree plot e de KMO, valores próprios maiores que 1, geram soluções credíveis para a escolha de fatores, quando o número de variáveis é menor que 30 ou a comunalidade das variáveis é maior que 0,6. Por fim, analisando-se a Matriz de Rotação pelo método VARIMAX (SPSS, 1999), obtêm-se quatro fatores relacionados com as questões fundamentadas para as quatro características, tabela 2.

Tabela 2: Descrição dos Fatores

Fator	Característica	Variável	Questão Associada	Eigenvalue
<b>F1</b>	<b>Estratégia</b>			
	A Empresa	Q 2.3	Ausência Planejamento ou plano de negócios	0,656
	A Empresa	Q 2.6	Falta de Inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços	0,747
	O Ambiente Externo	Q 3.2	Dificuldade em conquistar e manter clientes	0,889
	O Ambiente Externo	Q 3.3	Nível elevado de concorrência	0,881
<b>F2</b>	<b>Recurso</b>			
	O Empreendedor	Q 1.2	Nível de escolaridade	0,849
	O Empreendedor	Q 1.3	Competência gerencial	0,612
	A Empresa	Q 2.4	Suporte contábil e jurídico	0,823

Fonte: Autores (2007).

Após o processamento da análise fatorial, deve-se associar aos fatores as variáveis do questionário e assim atribuir significado para cada fator. No caso específico, percebeu-se uma concentração das variáveis do ambiente de negócios e das variáveis da empresa, relacionadas com o ambiente, no fator 1, que se nomeou como fator Estratégia. Já no fator 2, percebe-se uma concentração das variáveis relativas ao empreendedor e a empresa, uma visão interna sobre a qualificação da gestão do negócio, que se nomeou como fator Recurso.

O fator Estratégia combina as variáveis originais associadas às questões relativas ao ambiente empresarial. Destaca-se a ausência de planejamento estratégico dos negócios estruturado, ou seja, as empresas inserem-se nos mercados sem a devida análise dos mercados potenciais, análise das devidas competências organizacionais, análise financeira e outras. Mesmo algumas empresas que apresentam um esboço estratégico com certa racionalidade, percebe-se que a muito mais intuição ou experiência vivida que podem não mais refletir a realidade atual dos negócios. No âmbito estratégico, verifica-se também a insuficiência da adoção da inovação como estratégia empresarial. Como alguns estudos mostram, destaca-se Audretsch (1995), as micro e pequenas empresas que driblaram a mortalidade apresentam um índice mais elevado de inovação em seus produtos. As outras duas variáveis que mais contribuem para a mortalidade precoce das empresas são: aquisição e manutenção de clientes e nível elevado de concorrência. Estas duas variáveis do ambiente competitivo, naturalmente, constituem duas das mais importantes preocupação dos gestores das empresas de qualquer porte. Os clientes adquirem os produtos e os serviços oferecidos. E a concorrência compartilha com a empresa o mercado, constituído pelos clientes.

Por outro lado, o fator Recurso combina variáveis originais associadas às questões relativas as características do empreendedor ou da empresa, que muitas vezes se confundem. O nível de escolaridade do empreendedor foi um fator fortemente apontado como preponderante para a mortalidade da empresa. A atual competitividade dos negócios, demanda, paulatinamente, gestores profissionais, com formação que contemple os conceitos da administração de empresas. De maneira análoga, a competência gerencial do empresário mostrou-se decisiva para a sobrevivência das empresas. Aliada com o nível de escolaridade do empreendedor, verifica-se que os dois fatores indicam que a gestão dos negócios tende a ser cada vez mais profissional, a experiência e a vivência vão dando espaço para o conhecimento adquirido que quando associado com as praticas potencializam a chance das micro e pequenas empresas alcançarem a boa gestão de seus negócios. Por fim, o suporte contábil e jurídico, notadamente, terceirizado nas pequenas empresas, mostrou-se um fator importante para a sobrevivência das empresas. Verificou-se que muitas começam informais, com o crescimento, buscam, naturalmente, a legalidade que oferece oportunidade de fornecer seus produtos e seus serviços para empresas de grande porte, de acesso a financiamento de bancos, de transparência das suas operações. No entanto, as dificuldades se erguem de maneira que o empreendedor prefere abandonar o negocio ou as suas incompatibilidades legais o levam a perda de capital e conseqüentemente ao cessar das suas atividades. Constatase a variável ambiental legal como um fator gerador de complexidade do ambiente, o que acarreta na dificuldade da gestão dessas empresas em atender às demandas que o arcabouço jurídico-legal impõem.

Vale destacar do resultado da análise fatorial, que os dois fatores Estratégia e Recurso apresentam-se consistentes com a literatura referente aos fatores associados com a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas. Verificou-se quantitativamente que os fatores preponderante para a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas está associado às questões de natureza estratégica, como mostra a variância explicada pelo fator Estratégia, cujo valor é 41%. Quanto que o fator Recurso, associado às questões de natureza

voltadas à falta de condições internas para a boa gestão dos negócios, constata-se que a variância explicada por este fator é 29%, que mostra sua importância, mas ainda está subordinado às questões estratégicas que podem configurar um caminho de sucesso da empresa, mesmo com as dificuldades internas. Ou seja, as micro e pequenas empresas que encerram suas atividades precocemente são preponderantemente influenciadas pelos fatores estratégicos da gestão. Corroborando tal consideração, encontramos estudos neste sentido que ressaltam a relevância dos fatores de natureza estratégica sobre os fatores de natureza organizacional. Pode-se destacar a pesquisa de Bortoli Neto (1980, 2001, 2007) que confirma que 80% dos principais problemas das pequenas empresas advêm de problemas de natureza estratégica. O que contraria o senso comum que advoga que a falta de recursos é determinante para o insucesso destas pequenas empresas.

## 5- Considerações Finais

O objetivo central do trabalho foi apontar quais são os principais fatores associados com a mortalidade das micro e pequenas empresas, para tanto, buscou-se elaborar uma revisão teórica sobre o assunto que subsidiasse a composição de um conjunto de fatores relacionados com o encerramento das atividades das micro e pequenas empresas. Posteriormente, efetuou-se uma pesquisa quantitativa e qualitativa com empresas da cidade de São Paulo.

Segundo a pesquisa realizada, pode-se observar que os principais fatores associados com a mortalidade precoce das micro e pequenas empresas são:

- Ausência Planejamento ou plano de negócios
- Falta de Inovação, design ou desempenho dos produtos e serviços
- Dificuldade em conquistar e manter clientes
- Nível elevado de concorrência
- 
- Baixo nível de escolaridade do empreendedor
- Competência gerencial diminuta
- Falta de suporte contábil e jurídico

Vale ressaltar que o primeiro bloco de quatro fatores está intimamente ligado com as questões de natureza estratégica. Quanto que o segundo bloco subsequente de três fatores está relacionado com as questões de natureza organizacional. Observou-se, pela análise quantitativa, que os fatores estratégicos apresentam-se mais decisivos como motivadores da mortalidade das micro e pequenas empresas.

O tema ainda mostra-se atraente para o desenvolvimento de novas pesquisas dada a presença de lacunas que persistem. Destaca-se a importância de verificar as boas práticas gerenciais adotadas por empresas deste porte e identificar as competências organizacionais que determinam o sucesso destas empresas.

O resultado obtido confirma algumas pesquisas brasileiras realizadas nas últimas décadas. Espera-se que somados possam orientar as políticas públicas, os empreendedores e as agências de fomento para a formulação de suas estratégias no sentido do desenvolvimento de competências administrativas para o sucesso das micro e pequenas empresas brasileiras.

## 6- Referências

ADIZES, Ichak. **Corporate Lifecycles: how and why corporations grow and die and what to do about it.** Adizes Institute. Santa Monica Califórnia, 1990.



- ANPROTEC. [http://www.universia.com.br/html/materia/materia\\_iede.html](http://www.universia.com.br/html/materia/materia_iede.html) : acesso em 09/08/2006.
- AUDRETSCH, David B. **Innovation and Industry Evolution**. Massachusetts, MIT-Press, USA, 1995.
- BARROW, Colin. **The essence of small business**. Hertfordshire, UK, Prentice Hall, 1993.
- BATES, Timothy. **Analysis of Survival Rates Among Franchise and Independent Small Business Startups**. Journal of Small Business Management, Apr. 1995, V.33, Issue 2, p26, 11p.
- BIRLEY, Sue & NIKTARI, Niki. **Reasons for Business Failure**. Leadership & Organization Development Journal, March, 1996, V.17, n2, p52 (2).
- BNDES, **Firmas e Emprego: Demografia de Firmas Brasileiras**. Informe-se, nº 50, Jan. 2003.
- BORTOLI NETO, A. De. **Tipologia de problemas das pequenas e medias empresas**. Dissertação. São Paulo: Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade São Paulo, 1980.
- BORTOLI NETO, A. De et al. **Empreendedor alerta: soluções para o negócio em dificuldades financeiras**. São Paulo: Fundação Instituto de Administração, 2001.
- BORTOLI NETO, A, MOREIRA JR., A. L. **Empresa Familiar – Um Sonho Realizado**. São Paulo: Editora Saraiva, 2007.
- CASTROGIOVANNI, Gary J. **Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Business: Theoretical Linkages**. Journal of Management, 1996, Vol.22, Nº6, p.801-822.
- CAVALCANTI, M., FARAH, O E. & MEILO, A. **A Diagnóstico organizacional: uma metodologia para pequenas e médias empresas**. SP: edições Loyola, 1981.
- CERTO S. C. & PETER. **J Administração Estratégica**. SP: MAKRON Books, 1993.
- CHÉR, R. **A gerência das Pequenas e médias empresas**. SP: Maltese, 1991.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de Recursos Humanos - Fundamentos Básicos**. São Paulo: Editora Atlas, 5ª Edição, 2003.
- CLEVERLY, William O. **Who is responsible for business failures?** Healthcare Financial Management Review, Westchester, Illinois, USA, Oct.2002. pp. 45-51.
- COCHRAN, A. B. **Small Business Mortality Rates: A Review of the Literature**. Journal of Small Business Management, Oct. 1981, V.19, p 50 (10).
- COOPER, Donald R. e SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Tradução: Luciana de Oliveira da Rocha. 7ª edição – Porto Alegre: Bookman, 2003, 640 pp.
- DAVIS, Horace. **Business Mortality: The Shoe Manufacturing Industry**. Harvard Business Review, Spring, 1939, Vol.17, Issue3, p.331, 8p.
- DEGEN, R **O empreendedor**. São Paulo: Mc Graw Hill, 1989.
- DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luisa**. São Paulo, Ed. Cultura, 1999.
- DORNELAS, Jose Carlos de Assis. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2001.
- EDMISTER, Robert O. **An Empirical Test of Financial Ratio Analysis for Small Business Failure Prediction**. Journal of Financial and Quantitative Analysis, March, 1972, 7 (2): 1477-93.
- EISENHARDT, K. M. **Building theories from case study research** In: The Academy of Management Review, volume 14, número 4, out 1989, páginas 532 e 550; 2004.
- FIESP. **Fiesp atesta longevidade das incubadas**. Gazeta Mercantil, São Paulo, p.4, 25 out.2002.
- FILARDI, Fernando e SANTOS, Silvio A. **Fatores determinantes da mortalidade precoce de pequenas empresas no Brasil: uma análise da literatura**. Encontro Brasileiro de Administração, Natal, RN, 9 a 11 de out. 2004.



- FILARDI, Fernando. **Empreendedorismo Sustentável: A Experiência do Programa Iniciativa Jovem**. VI SEMEAD/USP. São Paulo, 26 mar. 2003.
- FILARDI, Fernando. **Os primeiros resultados do novo modelo de regulação do setor elétrico. A experiência da Light serviços de eletricidade**. Revista de Administração Pública, FGV. Rio de Janeiro: Vol.34, Nº2, p. 153-170. Mar/abr 2000.
- FISCHMANN, A & ALMEIDA, M.I.R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Ed. Atlas, 1991.
- FGV/IBGE. **Empresários Nanicos driblam a formalidade**. O Globo, Caderno Economia, p.44 e 45. Rio de Janeiro, 15 Fev. 2004.
- GIL, Antonio C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Ed. Atlas, 1987.
- GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR. **Executive Report**, Babson College Press, 2005.
- HAIR JR., J.F. et al. **Multivariate Data Analysis**. New York: Macmillan Publishing Company, 1998.
- HOLMES, Scott & HASWELL, Stephen. **Estimating the business failure rate: a reappraisal**. Journal of Small Business Management. July, 1989, V.27, n3, p68 (7).
- IBGE. **Estatísticas do Cadastro Central de Empresas**, Brasília, 2002.
- KERLINGER, Fred Nichols. **Metodologia da Pesquisa em Ciências Sociais: Um tratamento conceitual**. São Paulo, EPU, 1980.
- KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: teoria da ciência e prática da pesquisa**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: Análise, Planejamento, administração e controle**. São Paulo: Ed. Atlas, 5ª edição, 1998.
- KRUSKAL, W.H. & WALLIS, W.A. **Use of ranks in one-criterion analyses of variance**. Journal of the American Statistics Association 47, pag.583/621, 1952.
- KUHN, Thomas S. **A estrutura das revoluções científicas**. 2.ed. São Paulo: Perspectiva, 1978.
- LAROUSSE. **Dicionário da Língua Portuguesa**. São Paulo: Ed. Ática, 2002.
- LONGENECKER, J.G. MOORE, C.W. & PETTY, J.W. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MAGER, Richard A. **Avoiding the Four Deadly Sins of Business Failure**. Entrepreneurs Resource Guide, Advertising Supplement – San Diego Business Journal, June 10, 2002.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. Editora Bookman: Porto Alegre, 2001.
- MANLY, Bryan F. **Multivariate Statistical Methods: A Primer**. Boca Ratón: Chapman & Hall/CRC, 2000.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de Estratégia**. São Paulo: Ed. [Bookman](http://www.bookman.com.br), 2000.
- OECD - ORGANIZATION FOR ECONOMIC COOPERATION AND DEVELOPMENT. **Fostering the Entrepreneurship: A Thematic Review**, 1998. Disponível em <http://www.oecd.org>: acesso em 15 abr. 2004.
- PERRY, Stephen. **The Relationship between Written Business Plans and the Failure of Small Business in the U.S.** Journal of Small Business Management, 2001, 39(3), p. 201-208.
- PESTANA, M. H. e GAJEIRO, J. N. **Análise de Dados para Ciências Sociais – a complementaridade do SPSS**. São Paulo: Edições Sílabo, 2000
- POPPER, Karl Rudolf. **Autobiografia Intelectual**. São Paulo: Cultrix/EDUSP, 1977.
- PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- RIFKIN, Jeremy. **O fim do emprego**. São Paulo: Ed. Campus, 1996.

- RIQUELME, Hernán & WATSON, John. **Do Venture Capitalists' Implicit Theories on New Business Success/Failure have Empirical Validity?** International Small Business Journal. Nov, 2002, Vol.20(4), p.395-420.
- SANTOS, Silvio A. & PEREIRA, Heitor J. **Criando seu próprio negócio: como desenvolver o potencial empreendedor.** Brasília: Ed. SEBRAE, 1995.
- SEBRAE. **Indicadores da mortalidade das MPEs Paulistas.** Relatório preliminar da região metropolitana de São Paulo. Pesquisas econômicas, São Paulo, 1998.
- SEBRAE. **Fatores Condicionantes e taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil.** Relatório de Pesquisa, Brasília, Ago.2004.
- SEBRAE-SP. **Estudo da mortalidade das empresas paulistas.** Relatório final, São Paulo, dez. 1999.
- SEBRAE-SP. **Sobrevivência e mortalidade das empresas paulistas de 1 a 5 anos.** Marco Aurélio Bedê, (coordenador). – São Paulo : SEBRAE, 2005.
- SEGEV, E. **How to use environmental analysis in strategy making.** Management Review, mar 1977 in Certo S.C. & Peter. J. P. Administração Estratégica. São Paulo: MAKRON Books, 1993.
- SILVA, Nilza Nunes da **Amostragem Probabilística: Um Curso Introdutório – SP,** EDUSP, 1998.
- TACHIZAWA, Takeshy. **Criação de novos negócios: gestão de micro e pequenas empresas.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2002.
- TIMMONS, J.A. **New venture creation, entrepreneurship for the 21st century.** Irwin, 4<sup>th</sup> edition.1994.
- TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987, 175p.
- TUCKMAN, B.W. **Conducting Educational Research.** New York: Hacourt Brace Jovanovich, Inc., 1972.
- VIAPIANA, Claudio. **Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa.** Anais do II EGEPE, p.505-525, Londrina, Paraná, Novembro, 2001.
- WEBER, Max. **Ensaio de sociologia.** Rio de Janeiro, Zahar, 1971.
- WATSON, John & EVERETT, Jim. **Small Business Failure Rates: Choice of Definition and the Industry Effects.** International Small Business Journal. Jan 1999, V.17, Issue2, p4.
- WORLD BANK. **Doing Business.** Disponível em <<http://www.worldbank.com>>. Acesso em 15 abr. 2004.
- YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Tradução: Daniel Grassi. 2<sup>a</sup> edição – Porto Alegre: Bookman, 2001. 205 pp. ISBN 85-7307-852-9.