

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA – FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

SIVANI JOSÉ DA ROCHA

**ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO NO COMÉRCIO
DA CIDADE DE DOURADOS-MS**

Dourados/MS
2012

UNIVERSIDADE FEDERAL DA GRANDE DOURADOS – UFGD

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO, CIÊNCIAS CONTÁBEIS E
ECONOMIA – FACE

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**ANÁLISE DO EMPREENDEDORISMO NO COMÉRCIO
DA CIDADE DE DOURADOS-MS**

Trabalho de graduação apresentado à
Universidade Federal da Grande Dourados-
UFGD, como requisito parcial para a obtenção
do título de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ramalho

Dourados/MS
2012

Dourados/MS, 04 de outubro de 2012.

Considerando que o Trabalho de Graduação do aluno Sivani José da Rocha encontra-se em condições de ser avaliado, recomendo sua apresentação oral e escrita para avaliação da Banca Examinadora, a ser constituída pela coordenação do Curso de Administração.

Prof. Dr. Fernando Ramalho
Professor Orientador

Doutora Vera Luci de Almeida
Professora Examinadora

Mestre Maria Aparecida Farias de Souza Nogueira
Professora Examinadora

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por me sustentar nos momentos difíceis e por me dar força e sabedoria para não desistir e lutar por meus objetivos.

A minha mãe, por estar sempre presente e acreditar no meu potencial.

Ao meu irmão Sidney Rocha, por seu carinho, amor, compreensão e amparo nos momentos difíceis.

Ao Prof. Dr. Fernando Ramalho, por sua dedicação e orientações precisas durante o processo de elaboração da monografia.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo verificar o perfil dos empreendimentos que iniciaram suas atividades a partir do 2º semestre de 2011, no setor do comércio em Dourados-MS, procurando evidenciar algumas características comuns à maioria dos estabelecimentos. A pesquisa teve três focos: o perfil do empreendedor douradense que iniciou suas atividades no 2º semestre de 2011; o nível de conhecimento, pesquisa e planejamento sobre novos negócios antes do início da atividade empreendedora e a análise da origem dos recursos utilizados e da previsão de retorno destes. Para tanto, a pesquisa, caracterizada como quantitativa, foi aplicada com base em questionário aos empreendedores do setor de comércio da cidade de Dourados-MS, e os dados tabulados e apresentados em forma de gráficos. Pelo resultado conclui-se que há uma relação direta com o nível de estudo do empreendedor, experiências anteriores com comércio e o planejamento detalhado do empreendimento pretendido, para que as empresas enfrentem um mercado cada vez mais competitivo.

Palavras-chave: Empreendedorismo. Planejamento. Sucesso empresarial. Análise do comércio.

ABSTRACT

This study aims to determine the profile of businesses that began operations starting in the 2nd half of 2011, the trade sector in Dourados-MS, seeking to highlight some of the features common in most establishments. The research has three foci: the entrepreneurial Douradense which started its activities in the 2nd half of 2011, the level of knowledge, research and planning on new business before the start of entrepreneurial activity and source analysis of the resources used and the forecast return of these. Therefore, the research was characterized as quantitative and was based on a questionnaire applied to entrepreneurs from the commercial sector of the town of Golden, MS, and the data were tabulated and presented in graph form. At the observed results, we can conclude that there is a direct relationship with the level of study of the entrepreneur, previous experience with trade and detailed planning of the project required so that the company could face an increasingly competitive market.

Keywords: Entrepreneurship. Planning. Business success. Analysis of trade.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Grau de escolaridade do administrador da empresa.....	30
Gráfico 2:	Possui formação na área de administração.....	30
Gráfico 3:	Possui experiência no ramo de negócio, no qual se propõe a investir.....	31
Gráfico 4:	Faixa etária dos empreendedores.....	31
Gráfico 5:	Estado civil:.....	32
Gráfico 6:	Quem administra ou administrou a empresa.....	32
Gráfico 7:	Com que frequência o empreendedor lê jornais e revistas.....	33
Gráfico 8:	O empreendedor possui outra atividade paralela ao empreendimento proposto.....	33
Gráfico 9:	Referente ao plano de negócio: O plano de negócio:.....	34
Gráfico 10:	Foi feita uma pesquisa de mercado antes de abrir a empresa.....	34
Gráfico 11:	O atendimento ao cliente era ou é realizado.....	35
Gráfico 12:	A empresa tem a maioria de sua clientela localizada.....	35
Gráfico 13:	Diante de dificuldades a administração da empresa se propõe a.....	36
Gráfico 14:	Qual o tipo de empresa.....	37
Gráfico 15:	Origem dos recursos financeiros.....	37
Gráfico 16:	O cronograma de desembolso de valores para pagamentos, reforma do local, compra de mercadoria, capital de giro, pagamento de propaganda e outras despesas.....	38
Gráfico 17:	Quanto à previsão de retorno dos recursos investidos.....	38
Gráfico 18:	O imóvel sede da empresa é.....	39
Gráfico 19:	Questionário segundo LEITEE: Com relação ao empreendimento criado, foi identificada uma oportunidade de negócio na área de atuação, pelo empreendedor antes de abrir o negócio.....	39
Gráfico 20:	Foi buscada alguma assessoria de algum órgão especializado antes da criação do novo negócio.....	40
Gráfico 21:	Há sócios no empreendimento.....	40
Gráfico 22:	Motivo pelo qual resolveu constituir ou participar da sociedade da empresa.....	41
Gráfico 23:	O sócio possui especialização técnica, organizacional ou de vendas que complementa suas habilidades.....	42
Gráfico 24:	Foi feito um planejamento baseado na análise dos concorrentes, público alvo, governo e mercado de atuação antes de abrir o negócio....	42
Gráfico 25:	Há um planejamento visando à expansão gradual das instalações do empreendimento futuramente.....	43
Gráfico 26:	O empreendedor identificou os pontos fracos e fortes do negócio.....	43
Gráfico 27:	Os pontos fracos têm sido fortalecidos.....	44
Gráfico 28:	Qual a maior dificuldade enfrentada pela administração da empresa.....	44

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Definição do problema.....	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Ojetivo geral.....	11
1.2.2 Objetivos específicos.....	11
1.3 Justificativa.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	13
2.1 O empreendedor.....	13
2.2 Executivo empresarial.....	13
2.3 Sucesso empresarial.....	14
2.4 A importância da experiência.....	16
2.5 Procedimentos importantes antes de iniciar um negócio.....	18
2.6 A importância da pesquisa de mercado para novos empreendimentos.....	18
2.7 Recursos financeiros.....	20
2.8 Aspectos gerais de gerenciamento de pequenas empresas.....	23
2.9 Importância do plano de negócio.....	24
3 METODOLOGIA.....	25
3.1 Delineamento da pesquisa.....	25
3.2 Tipo de pesquisa.....	25
3.3 Sujeitos da pesquisa.....	26
3.4 Instrumento de pesquisa.....	26
3.5 População e amostra.....	26
3.6 Coleta de dados.....	27
3.7 Intervalo de confiança e erro amostral.....	27
3.8 Análise de dados.....	28
3.9 Variáveis.....	28
4 LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....	29
4.1 Apresentação e discussão dos resultado.....	29
4.1.1 Grau de escolaridade do administrador da empresa.....	30
4.1.2 Possui formação na área da administração.....	30
4.1.3 Possui experiência na área de negócio.....	31
4.1.4 Faixa etária dos empreendedores.....	31
4.1.5 Estado civil do empreendedor.....	32
4.1.6 Quem administra a empresa	32
4.1.7 Com que frequência o empreendedor lê jornal ou revista.....	33
4.1.8 O empreendedor possui outra atividade paralela ao empreendimento.....	33
4.1.9 Plano de negócio foi realizado.....	34
4.2 Foi feita uma pesquisa de mercado antes de abrir o negócio.....	34
4.2.1 O atendimento ao cliente é realizado por.....	35
4.2.1 Localização do clientes.....	35
4.2.3 Diante da dificuldade a empresa se propõe.....	36
4.2.4 Tipo de empresa.....	37
4.2.5 Origem dos recursos finaceiros.....	37
4.2.6 Desembolso de capital.....	38

4.2.7 Retorno dos investimentos.....	38
4.2.8 O imóvel sede da empresa é:	39
4.2.9 As próximas questões baseiam-se em um estudo de Leite (1991) que faz um levantamento sobre os procedimentos importantes antes de abrir o negócio.....	39
4.3 Foi identificada uma oportunidade de negócio na área.....	39
4.3.1 Foi buscada alguma assessoria de algum órgão especializado antes da criação do novo negócio?	40
4.3.2 Há sócios no empreendimento?	40
4.3.3 Motivo pelo qual resolveu constituir ou participar da sociedade da empresa.....	41
4.3.4 O sócio possui especialização técnica, organizacional ou de vendas que complemente sua habilidades.....	42
4.3.5 Foi feito um planejamento baseado na análise dos concorrentes, público alvo, governo e mercado de atuação antes de abrir o negócio?.....	42
4.3.6 Há um planejamento visando a expansão gradual das instalações do empreendimento futuramente?.....	43
4.3.7 O empreendedor identificou os pontos fracos e fortes do negócio?.....	43
4.3.8 Os pontos fracos têm sido fortalecidos?.....	44
4.3.9 Qual a maior dificuldade enfrentada pela administração da empresa:.....	44
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	46
6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	49
7 APÊNDICE	51
7.1 Apêndice A - Carta de Apresentação.....	51
7.2 Apêndice B - Questionário aplicado aos empreendedores.....	52

1 INTRODUÇÃO

A abertura do mercado nacional nos anos 90, de acordo com Ferraz *et al.* (1995), forçou os empresários a um processo de transformação estrutural, ajustando-se às exigências do mercado. Transformações estas que ocorreram em todas as áreas, principalmente na administração, buscando um novo posicionamento, com constante modernização de gestão, aumento de produtividade, redução de custos e melhoria em outras áreas da organização.

Esse impacto transformou o cenário do mercado nacional de baixa competição na maioria das indústrias para um mercado altamente competitivo. Com isso, as empresas que conseguiram se adaptar aos novos cenários, desenvolvendo-se, obtiveram sucesso; as demais, que, por um motivo ou outro não acompanharam a evolução, foram extintas do mercado (AVERBUG, 1999).

Essas mudanças fizeram com que o mercado tornasse-se competitivo em todas as áreas de atuação, e as características do empreendedor passaram a ser fundamentais para o processo do negócio, visando atender as necessidades dos clientes e o desenvolvimento da empresa.

Segundo Leite (2000), novas habilidades vêm sendo exigidas dos profissionais para enfrentarem a globalização com responsabilidade, competência e autonomia. Essas habilidades ajudam a vencer a competitividade e estimulam o desenvolvimento, de modo geral e, principalmente, o desenvolvimento local, apoiando a pequena empresa, ampliando a base tecnológica, criando empregos e evitando as armadilhas no mercado em que está inserido.

O empreendedorismo vem se firmando como um dos mais importantes elementos de contribuição para o desenvolvimento econômico, tornando-se um tema prioritário nas discussões referentes ao futuro do nosso País.

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), no que se refere a Dourados, indicam que a cidade exerce papel de centro de serviços, sendo a população economicamente ativa de 78.226 pessoas (47.452 homens e 30.775 mulheres). Seu potencial de consumo é de 0,11% e o maior empregador no município é o setor terciário (comércio e serviços). Possui boa estrutura de serviços urbanos, dispondo de vários bancos, financeiras, órgãos públicos (federais, estaduais e municipais), ONGs, hotéis, pousadas. Dourados é considerada polo educacional e

universitário, porque tem unidades de educação básica e superior. São 105 escolas de ensino fundamental e 5 de ensino superior, o que facilita a instalação de empresas na cidade ou região quanto à mão de obra especializada. Isso tende a ser um motivo para alavancar o empreendedorismo da cidade e fortalecer a economia local.

A diversificação da economia sul-mato-grossense nos últimos quatro anos é evidente em todos os setores. O número de empreendedores aumenta a cada ano em Dourados-MS e, segundo dados da Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS), vêm contribuindo para o desenvolvimento da cidade, visto que geram postos de trabalho e renda para o município, para o comércio e para a população.

1.1 Definição do problema

Diante desse contexto, esta pesquisa buscará responder as seguintes questões: Qual o perfil dos novos empreendedores do setor comercial de Dourados, que iniciaram suas atividades no segundo semestre de 2011? Esses empreendedores seguiram as práticas recomendadas pelos livros e manuais de administração?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Analisar o perfil dos empreendedores que constituíram empreendimentos no segundo semestre de 2011, no setor comercial da cidade de Dourados-MS.

1.2.2 Objetivos específicos

- Verificar o grau de conhecimento, experiências profissionais e formação acadêmica dos empreendedores.
- Investigar o nível de conhecimento, pesquisa e planejamento sobre novos negócios, realizado antes do início da atividade.
- Identificar a origem dos recursos utilizados e previsão de retorno dos recursos.

1.3 Justificativa

Os avanços tecnológicos, o ritmo acelerado de mudanças e a instabilidade política e econômica afetam grandes e pequenas empresas, causando sérios distúrbios

em setores ineficientes em relação à atividade econômico-financeira, dependendo, assim, da qualidade e eficiência das empresas (AMARAL, 1999).

A participação das microempresas constitui uma parcela cada vez maior do total de estabelecimentos do país. Capacidade gerencial, absorção e desenvolvimento de tecnologia, fixação de sistemas de controle de custos, produtividade e qualidade dos recursos humanos, aliados a condições adequadas para a obtenção de créditos e financiamentos são fatores indispensáveis para o desenvolvimento de pequenos negócios em mercados cada vez mais exigentes.

Pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 1999), destinada à investigação dos fatores condicionantes e taxa de mortalidade das empresas, apontou como principais dificuldades encontradas na condução dos negócios, a falta de capital de giro, carga tributária elevada e acesso ao crédito.

Por outro lado, a mesma pesquisa destaca que, para uma empresa ter sucesso, faz-se necessário bom conhecimento do mercado em que se atua, ou atuará, ter um bom administrador e fazer uso de capital próprio.

A pesquisa menciona ainda que, tanto as empresas em atividade quanto as extintas recorreram/recorrem, principalmente, ao contador para conduzir ou gerenciar suas empresas, nos momentos de crise, e, posteriormente ao SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas).

Teóricos afirmam que na organização empresarial, o planejamento e a análise financeira são as áreas de conhecimento mais importantes nos primeiros anos de atividade da empresa e foram esses os setores/departamentos mais críticos, visto que poucas empresas buscaram consultoria especializada para solucionar problemas.

Esse estudo pretendeu confirmar ou negar a hipótese de que falta às microempresas planejamento do negócio que contemple a análise das forças ambientais, governamentais, econômicas que atuam num ambiente competitivo, aliado a uma eficiente e eficaz gestão de recursos financeiros e a correta utilização das fontes de financiamento.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 O empreendedor

Identificar o perfil do empreendedor é fundamental para que se caracterize o sucesso ou não em uma organização empresarial.

De acordo com o SEBRAE (2000, p.9).

Para tornar-se empresário bem-sucedido é necessário reunir a imaginação e a determinação de um empreendedor, a habilidade e a capacidade de organização de um gerente e os conhecimentos de um técnico. Os conflitos destas características sempre existirão, mas precisam ser superados, a fim de que haja a harmonia necessária para o bom funcionamento do empreendimento. A situação ideal é o equilíbrio entre os três, que devem conviver dentro da mente do empresário. O Empreendedor – é aquele capaz de deixar o técnico enlouquecido e o gerente preocupado e, muitas vezes, “furioso”. Está sempre pronto para lançar novos projetos ou simplesmente mudar tudo no projeto atual. Vive no futuro. Transforma possibilidades em oportunidades. Cria o novo do velho e tira leite de pedra. Por isso é capaz de criar certa confusão. Exerce grande influência sobre as pessoas, o suficiente para arrastá-las em direção de suas ideias. É ele quem descobre nichos ou novas oportunidades de mercado o que, conseqüentemente, resulta no aumento do lucro do empreendimento.

Nesse sentido, a empresa que ignorar essas características em um empreendedor estará colaborando para que suas metas não cheguem ao resultado esperado. O que conta, atualmente, é o novo, o criativo, a busca de oportunidades.

Conforme cita Shinyashiki (1995), muitos empreendedores partilham uma visão errada acerca da atividade empreendedora. Um dos motivos que os levam a constituir uma empresa é pensar que não mais receberão ordens dos outros – patrões, gerentes, supervisores etc. Ou imaginam que um negócio próprio é a oportunidade que esperavam para se ocupar apenas daquilo que gostam e sabem fazer bem, sem precisar perder tempo com outras tarefas. Duplo engano, em pouco tempo o novo empreendedor começa a perceber que fazia juízo errado do que é ser o dono do negócio. Descobre que as exigências, antes feitas por um único chefe, agora estão do outro lado do balcão, a cargo dos clientes.

Para que se possa compreender melhor o empreendedorismo, é necessário conhecer alguns conceitos sobre o empreendedor.

2.2 Executivo empresarial

Para Ansoff et al. (1983), por trás de toda empresa há um empreendedor. Resta saber: quem é esta pessoa? Como a definimos? Quais são suas habilidades e

características? A literatura mostra que o empreendedor desempenha uma função decisiva na organização para o sucesso dos empreendimentos.

Segundo os autores, o empreendedor é aquele indivíduo cujo desejo de independência foi capaz de motivá-lo, no sentido de estabelecer sua própria empresa.

Marcondes e Bernardes (1997) esclarecem que, antigamente, não se diferenciava empreendedor e empresário. Hoje, todavia, considera-se que eles exercem diferentes papéis. O empreendedor é toda pessoa que identifica necessidades de clientes potenciais e vê uma oportunidade de negócio para satisfazê-las, criando uma empresa. Já o empresário é aquele que mantém e expande um negócio já existente, garantindo que seja rentável e perdure no tempo, porém no mesmo ramo.

Outro aspecto observado em um empreendedor bem sucedido é o grau de instrução. No entanto, é preciso diferenciar instrução de conhecimentos. A escola fornece instrução, tanto para a vida diária, como para a profissional, esta última com inclusão de habilidades, sendo exemplo operar máquinas operatrizes. Já conhecimentos são obtidos na vida diária, em viagens, leitura dos mais diversos assuntos, frequentar teatros e clubes, ou ainda, estabelecimentos de amizade com pessoas das várias classes sociais. Exemplo são alguns políticos que têm pouca instrução, porém muitos conhecimentos. Por isso, pode-se supor que a instrução pouco ajuda a desenvolver o anseio de ser empreendedor, ao passo que o conhecimento, embora não influa diretamente, auxilia à vida do empreendedor (MARCONDES, 1997).

Vianna (1993) destaca alguns atributos que formam o perfil para os empresários e executivos que queiram levar suas empresas ao “triunfo” (termo utilizado pelo autor para descrever sucesso). São eles: ser visionário, fazer acontecer, focar no positivo, ter lucidez financeira, criatividade, atualização, conhecimento do negócio, vontade de triunfar.

2.3 Sucesso empresarial

Miner (1998) pesquisou durante vinte anos questões sobre o sucesso empresarial. Com tais estudos, desenvolveu uma nova tese sobre os empreendedores e os motivos pelos quais têm sucesso ou fracassam. Afirma que não existe um tipo único de empreendedor, mas sim, três tipos, cada qual com uma personalidade distinta.

Ainda conforme Miner (1998), o realizador é o empreendedor clássico, que leva energia para dentro de sua empresa e dedica-lhe inúmeras horas de trabalho; gosta de feedback sobre seu desempenho; planeja e estabelece metas para realizações futuras; é dotado de iniciativa e de um forte compromisso com a empresa; controla a própria vida por meio de ações e não é controlado pelas circunstâncias ou pelas atitudes de terceiros; é orientado pelas próprias metas; resolve problemas constantemente; e enfrenta as crises procurando ser bom em tudo.

O autêntico gerente gosta de assumir responsabilidades e sai-se bem em cargos de liderança; é competitivo, decidido e possui uma atitude positiva em relação àqueles que têm autoridade; gosta do poder e de desempenhar uma função; e procura levar o empreendimento a um crescimento significativo através do gerenciamento.

Por fim, o gerador de ideias é aquele que inventa produtos; encontra nichos; desenvolve novos processos; é inovador, visionário; enfrenta situações usando o raciocínio e envolve-se em empreendimentos de alta tecnologia (MINER, 1998).

Miner (1998) revela, ainda, que o segredo para o êxito de um empreendedor está em ele se deparar com situações em que possa usar seus pontos fortes. O que dirige o empreendedor é uma profunda necessidade pessoal, a qual, geralmente, se associa a uma visão específica daquilo que quer realizar.

Porter (1980) relata que entre as práticas empreendedoras, a primeira, e a mais simples, é focar a visão administrativa em oportunidades. As pessoas veem o que aparece exposto a elas. O que não é submetido corre o risco de não ser notado; e o que é submetido aos dirigentes são problemas. As empresas com receptividade para o espírito empreendedor devem cuidar para que as oportunidades também sejam consideradas.

Drucker (1998) menciona que a administração empreendedora exige administração diferente da tradicional. Mas, como essa requer uma administração sistemática, organizada e deliberada.

Embora as regras básicas sejam as mesmas para qualquer organização empreendedora, a empresa em atividade, a instituição de serviço público e as novas iniciativas de risco apresentam desafios diferentes, têm problemas diferentes e precisam se resguardar de tendências degenerativas diferentes (DRUCKER).

As novas empresas são um dos principais veículos para a inovação, como têm sido em todos os principais períodos empreendedores. Não há, realmente, falta de

empreendedores e nem de novos empreendimentos. No entanto, a maioria dos empreendedores, especialmente os de alta tecnologia, têm muito a aprender sobre administração empreendedora, e terão que aprender para sobreviver no competitivo mercado de pequenos e micronegócios. Para Drucker o executivo deve dosar o seu otimismo no momento de montar uma empresa própria.

2.4 A importância da experiência

Segundo Segurato (1993), na prática a experiência vale ouro, embora a teoria seja necessária. O espírito empreendedor é básico para o sucesso e, se auxiliado por experiência anterior e complementado pela teoria de projeções futuras, dará uma visão mais clara das possibilidades de implantação. Não se deve contar somente com a experiência técnica adquirida ao longo da carreira de executivo, pois será necessária uma visão global das outras tarefas administrativas.

Além dos critérios científicos utilizados no processo decisório, fatores psicológicos, e até subjetivos, também influenciam nas decisões. Segurato (1993) apresenta alguns elementos que antecedem uma decisão, como a experiência e o julgamento. Para o autor, a experiência provém do conjunto de situações vivida por uma pessoa e será tanto maior quanto maior for o número de exposições ao processo decisório. Naturalmente, acredita-se que a experiência venha com o tempo, mas acredita-se que é fundamental para a organização expor, ao máximo, seus quadros a participar do processo decisório, fazendo com que este tempo seja minorado.

Ainda, segundo o autor, o julgamento, apesar de feito em função da experiência do gestor, requer dele algo mais, principalmente quando é obrigado a contrariar sua experiência (é nessas ocasiões que aparecem certas habilidades inatas aos tomadores de decisões!).

As ocorrências desses fatos ampliam a experiência do gestor em sua capacidade de julgamento, o que leva a uma espécie de ciclo que envolve experiência e julgamento. O julgamento relaciona-se a questão política dentro da organização; isso leva o gestor a uma postura eficaz na realização de um trabalho, de forma a tomar decisões de qualidade (SEGURATO 1993).

Para Kassai et al.(2000), o processo decisório envolve critérios de avaliação não apenas quantitativos, mas também outros não mensuráveis e até subjetivos. É o caso de critérios qualitativos que constantemente são utilizados, principalmente quando faltam informações para estabelecer critérios objetivos.

Segundo os autores, a análise da sensibilidade tem por finalidade auxiliar na tomada de decisão, isto é, ao se examinar eventuais alterações de valores, – como a TIR (Taxa interna de retorno), o valor presente líquido, o valor futuro líquido ou de outro valor representativo de um fluxo de caixa ou de resultado, produzido por variações nos valores dos parâmetros componentes – ela procura responder, o que aconteceria na alternativa, se variassem os parâmetros.

Conforme Leite (1991), ao iniciar um novo negócio, o executivo empreendedor, acostumado a ter a sua disposição uma “mordomia” que o auxilia bastante na execução de tarefas, vê-se repentinamente transformado em um *factótum* (aquele que faz tudo na empresa) na sua microempresa. Nesse instante, a humildade e a garra são dois fatores essenciais que sobrepõem às dificuldades de execução dos planos e programas. A infraestrutura deverá ser enxuta e flexível o bastante para manter os custos baixos.

A partir dessa realidade, o microempresário precisa ser eclético, fazendo de tudo para executar as tarefas com eficiência. Nessa fase inicial, é perfeitamente viável conciliar, ao mesmo tempo, as tarefas da alta administração de planejar, criar, desenvolver programas, com as tarefas mais simples como digitar ou varrer o chão. Em um futuro próximo, o microempresário terá que abrir mão das tarefas mecânicas, delegando-as aos auxiliares, bem como automatizar o escritório.

As oportunidades estão sempre aparecendo e em constate evolução. As microempresas, dada a flexibilidade, poderão rapidamente responder aos desafios surgidos no mercado, porque as grandes organizações não têm a flexibilidade necessária para aproveitar as oportunidades que surgem com o desenvolvimento dos negócios da empresa. Para tanto, é preciso manter as “antenas ligadas” e abertos os canais de comunicação e de informações. Necessário se faz preparar-se para quando as oportunidades aparecerem.

2.5 Procedimentos importantes antes de iniciar um negócio

Segundo Leite (1991), alguns passos são necessários antes de iniciar um negócio:

- Negocie com seus atuais empregadores a ideia e identifique oportunidades complementares que venham beneficiar os dois lados, seja na fabricação e/ou prestação de serviço à grande empresa.
- Consulte assessores que possam auxiliá-lo no estabelecimento de estratégias necessárias ao sucesso e descubra o nicho de mercado.
- Economize dinheiro para a formação de capital de investimento e de giro.
- Busque associados à altura, com a adequada complementação e especialização técnica, organizacional e de vendas.
- Fortaleça os pontos fracos, reciclando os conhecimentos através de cursos rápidos de até 30 horas.
- Planeje com cuidado o negócio e verifique como ele se situa no mercado, junto aos concorrentes, público-alvo, legislação, governo, fisco, setor de economia e outras variáveis.
- Comece pequeno e prossiga com o objetivo de executar um crescimento modular nas instalações e outros recursos.
- Inicie a implantação do negócio somente após ter amadurecido a ideia inicial.

2.6 A importância da pesquisa de mercado para novos empreendimentos

A importância da realização de uma pesquisa mercadológica antes do início de qualquer negócio é pouco discutida entre os empreendedores, porém extremamente necessária.

Antes de se iniciar um empreendimento é preciso pesquisar, conhecer a fundo o mercado no qual ele estará inserido. Conhecer os concorrentes, os fornecedores e o público-alvo, quem são os consumidores, quais são seus hábitos e necessidades.

O empreendedor precisa ter consciência de que a função da pesquisa de mercado é justamente diminuir as margens de erro e oferecer mais garantias, mostrando se o negócio está ou não no caminho certo.

Para Kassai et al (2000), os empreendimentos bem sucedidos reconhecem e respondem efetivamente às necessidades não atendidas e às tendências do microambiente. Essas empresas reconhecem que o ambiente mercadológico está constantemente em mudança, oferecendo oportunidades e apresentando ameaças. Reconhecem também a importância vital do monitoramento e da adaptação contínua às mudanças ambientais.

Conhecer os ambientes consumidores, concorrentes e fornecedores, analisar sistematicamente o ambiente macroeconômico são fatores importantes para revisar e adaptar as estratégias para atender aos desafios e oportunidades do mercado.

Segundo Kassai et al.(2000), muitas oportunidades são encontradas pela identificação de tendências, daí essas merecem rigorosa atenção por parte das empresas para se detectar uma nova oportunidade. Mas, somente detectar a nova oportunidade não garante o sucesso; um estudo de viabilidade técnico-econômica melhorar as chances de sucesso.

Assim, é necessário:

Análise do mercado – as empresas, os fornecedores, os intermediários, os concorrentes, os consumidores e o público operam num microambiente, no qual as forças e tendências moldam oportunidades e apresentam ameaças. Estas forças são, na verdade, fatores não controláveis, mas que a empresa deve monitorar e responder. Uma visão de fora para dentro em seus negócios, uma análise do próprio mercado em que se insere, é um importante instrumento estratégico na busca dos objetivos.

Definição do mercado alvo – ao visualizar o mercado potencial, pode-se vê-lo da maneira mais otimista possível, incluindo todos os consumidores potencialmente capazes de utilizar o produto, deduzindo que todos serão clientes, ou de uma maneira pessimista, não enquadrando outros nichos de mercados. Esses dados podem ser superestimados ou subestimados. O potencial do mercado é um elemento fundamental na análise de mercado.

Woiler e Mathias (1989), destacam técnicas passíveis de serem utilizadas, principalmente de forma complementar, como a análise por meio de critérios

quantitativos, pesquisa de mercado, técnica Delphi, painel de especialistas, redação de cenários, analogia histórica, análise de impacto cruzado. A mais usada atualmente é a pesquisa de mercado em que, segundo Kassai et al. (2000, p. 102), “são feitos levantamentos por meio de questionários ou entrevistas e essas informações são interpretadas para indicar os fatores mais relevantes que influem na preferência do consumidor ou das pessoas envolvidas.”

Para Kassai et al (2000), a quantidade da capacidade de consumo, ou seja, da análise das possibilidades de vendas de um determinado produto, em certo mercado, orientará o empreendedor no dimensionamento do investimento e na avaliação da viabilidade de seu negócio. Considerando-se que o mercado é constituído por pessoas físicas e jurídicas, com dinheiro e disposição para comprar, as variáveis população e renda são fundamentais para analisar o potencial de um determinado mercado.

Uma solução para evitar dúvidas ou possíveis erros seria a contratação de uma empresa especializada em pesquisas, mesmo porque existem várias metodologias para se realizar pesquisas. Por isso, uma empresa especializada estará apta para apontar o melhor caminho para o seu negócio. Enfim, a pesquisa mercadológica é ferramenta indispensável para a realização e a conquista do sucesso dos novos negócios (SEBRAE, 2000).

2.7 Recursos financeiros

Na visão de Kassai et al. (2000), enquanto a maior parte das pessoas busca a remuneração por sua produção, individualmente; uma classe reduzida de pessoas age de forma diferente. Em vez de viverem sob a “segurança” de um salário todo final de mês, ou de rendimentos isolados, vestem a camisa de empreendedores e abrem uma empresa.

E o que diferencia a maior parte das pessoas da figura de um empreendedor? Será que todos têm potencial para serem empreendedores de sucesso? Um empreendedor consegue antecipar-se às oportunidades de mercado, agrega os recursos disponíveis e monta um negócio ou empresa. Passa a almejar, a partir de então, não apenas a remuneração individual e isolada de cada um dos recursos aplicados, mas também um ganho excedente, ou um valor agregado, que se pode sintetizar na palavra lucro (KASSAI et al, 2000).

Segundo os autores o montante de tal lucro é superior (ou deveria ser) ao montante das remunerações individuais de cada recurso ou fatores de produção envolvidos, se não o fosse, não se justificaria o investimento. Obtém-se, assim, um valor excedente que deverá compensar os riscos e preocupações inerentes à atividade empresarial.

Acredita-se que os investimentos devam ser remunerados adequadamente, não apenas para a satisfação dos proprietários de capital, mas, principalmente, para garantir a continuidade dos negócios.

Conforme Kassai et al. (2000), a matemática financeira, utilizada na análise de viabilidade econômica de projetos, também conhecida por engenharia econômica ou, simplesmente, de cálculo de finanças, é uma técnica relativamente nova, e tem-se desenvolvido nas últimas décadas, graças também à disponibilidade das calculadoras financeiras e dos aplicativos para microcomputadores. Ainda hoje, é comum encontrar profissionais e executivos de empresas que ficam inseguros diante dos botões de suas calculadoras e quiçá diante de um teclado de mais de cem peças de um microcomputador.

Para os autores, o empreendedor está constantemente envolvido em decisões de investimentos, seja a criação de uma empresa, ou, se ela já existe, a de fazer novos investimentos em máquinas, instalações, tecnologias, ou quaisquer outras decisões que otimizem o lucro e, por sua vez, o retorno de seus investimentos.

Os dados e informações empregados nessas análises são, muitas vezes, estimativas de valores. No entanto, embora esses dados contenham as melhores projeções, não existe certeza sobre a ocorrência dos números esperados, por isso se está a todo instante fazendo previsões, sobre os resultados que poderão desencadear atos e decisões. Esse é um dos problemas do processo decisório. A função mais importante do empreendedor (ou gestor) é exatamente a de decidir.

Segundo Leme (1976), não importa a forma ou o instrumental, o fato é que constantemente se lança mão de previsões no processo decisório, quer seja: simples projeções ou continuação do passado; predição do futuro diferente do passado por causas fora do controle; ou planejamento do futuro diferindo do passado por causas sob nosso controle.

Para Ângelo (1996), investimento é a utilização de recursos (próprios ou de terceiros) com vistas à aquisição de um ativo, necessário à geração de resultados no futuro. Tal característica diferencia investimento de despesa, uma vez que a despesa também representa a utilização de recursos, não vinculados a um retorno futuro.

Nesse sentido, a análise de investimento tem como objetivo principal servir de ferramenta analítica para auxiliar a tomada de decisões entre investimentos alternativos ou, ainda, para que se verifique se determinado investimento apresenta condições de atingir o retorno mínimo, exigido pelo capitalista ou pela empresa (ANGELO, 1996).

Segundo o autor, na essência, a metodologia não se altera em função de detalhes mais específicos relativamente a setores de atividade dentro da ótica do varejo. Tal análise sempre estará voltada para a medição ou apuração de retorno que se espera obter para determinado investimento, bem como sob determinadas premissas. Isso é bastante razoável, visto que a metodologia apura o retorno de determinado investimento, e o retorno é a base de qualquer avaliação de natureza financeira e de lucratividade. Para se alcançar o resultado esperado, é necessário que seja construído um fluxo de caixa em que se possa visualizar o montante (saída) e os retornos (entradas).

Face ao exposto, torna-se importante conceituar despesas fixas e despesas variáveis e observar que, existem aquelas que são desembolsáveis e as não desembolsáveis. Despesas fixas são aquelas que assumem determinado valor, independentemente do nível de atividade da empresa. Como, por exemplo, aluguéis, *leasing*, salários de funcionários administrativos, encargos financeiros sobre empréstimos e financiamentos e outras com estas características. Despesas variáveis são aquelas que decorrem do nível de atividade da empresa. Pode-se mencionar aqui comissões de vendedores, consumo de matéria-prima, de embalagem, PIS (Programa de integração social), COFINS (Contribuição para Financiamento da Seguridade Social), ICMS (Imposto sobre circulação de mercadorias e serviços) desde que não sejam estimadas e outros tipos característicos (ÂNGELO, 1996).

Tempo de Retorno (*payback*), para Ângelo (1996) é um critério para escolha de investimento, entre as opções disponíveis, é aquele que apresentar o menor período de recuperação do capital. Trata-se de um método bastante questionável, porém pode ser considerado critério de desempate. Quando o fluxo de caixa acumulado corta o eixo do

tempo mais de uma vez, a aplicação do *payback* perde o sentido. Outra crítica frequente a esse método é a de que ele não leva em consideração a variação do dinheiro no tempo, objeção que pode ser contornada com valores devidamente descontados a uma determinada taxa.

2.8 Aspectos gerais de gerenciamento de pequenas empresas

Estudos de Adizes (1990) sobre o ciclo de vida das organizações ensinam que, no início de qualquer organização, o proprietário executa sozinho boa parte das atividades de controle, e que à medida que a empresa cresce e avança, obrigatoriamente delegará responsabilidades e deverá adotar controles e procedimentos formalizados para continuar crescendo.

Muitas micro e pequenas empresas lutam para sobreviver e, na melhor das hipóteses, rendem uma quantia insignificante para os seus proprietários. Longenecker et al (1997) afirmam que tal condição fica imediatamente evidenciada quando alguém examina as operações e observa que administradores “levam” suas empresas, sendo um exagero afirmar que são “gerenciadas”.

Amaral (1999) revela que, inicialmente, durante muitos anos, a literatura de administração referendou como forma de estrutura organizacional, um modelo voltado extremamente à estrutura planejada, ou seja, baseado em receitas e com uma rígida hierarquia de autoridade, bem como com amplitude de controle.

Em um segundo momento evidencia-se, convergência de opiniões com respeito a uma nova visão de estrutura organizacional que contemple planejamento de longo prazo, de modo a enriquecer, não só o trabalho, mas toda a estrutura matricial, e representa uma forma clara de administração, que busca, através do planejamento e da departamentalização, uma estrutura extremamente vertical, na qual a tomada de decisão dá-se de forma centralizada (AMARAL, 1999).

Em vista dos problemas, o proprietário de uma micro ou pequena empresa deve considerar cuidadosamente o uso de consultoria externa, que auxilie na tomada de decisões, trazer novas ideias para o interior da empresa, apresentar soluções, apoiadas em amplo conhecimento de métodos de economia de custos, estratégias de vendas, e outras ferramentas bem sucedidas e comprovadas.

Tais deficiências podem ser parcialmente superadas pelo uso de assistência gerencial externa.

Entretanto, essa prática, conforme evidenciado em pesquisa do SEBRAE (2000), não é normalmente utilizada pelos empresários e precisa ser disseminada no seio das micro e pequenas empresas, bem como, o poder público e a iniciativa privada, ofereçam serviços compatíveis com as condições financeiras, visto que, via de regra, os serviços de consultoria externa apresentam um custo elevado, o que dificulta a adoção por parte das mesmas.

2.9 Importância do plano de negócio

Segundo Dornelas (1999), o índice de mortalidade das micros e pequenas empresas (MPE) brasileiras, nos primeiros anos de existência atinge percentuais próximos a 70% ou mais, o que tem sido motivo de análise e discussão em vários âmbitos da sociedade, no meio acadêmico e empresarial.

Mas, como se precaver dessas armadilhas e aumentar a eficiência na administração do negócio? O principal cuidado a ser tomado é escrever um plano de negócio com todo conteúdo e que não contenha números recheados de entusiasmo ou fora da realidade (DORNELAS, 1999).

Essa ferramenta de gestão pode, e deve, ser usada pelo empreendedor que queira transformar sonhos em realidade, seguindo o caminho lógico e racional que se espera de um bom administrador. A maioria dos planos de negocio resume-se a textos editados sobre um modelo predeterminado, que não convence ao próprio empreendedor, e por isso falha, o que leva muitos a pensar que o plano de negócio não serve para nada ou não é uma ferramenta eficiente.

Segundo Sahlman (1997) a concorrência muda, o mercado muda, as pessoas mudam e o plano de negócio, sendo uma ferramenta de planejamento que trata essencialmente de pessoas e oportunidades no contexto de mercado, também deve mudar e deve ser atualizado constantemente; o ato de planejar é dinâmico e corresponde a um processo cíclico.

Outra característica importante do Plano de negócios é que não deve focar-se no aspecto financeiro. Ele deve constituir-se em uma ferramenta para o empreendedor

expor suas ideias em uma linguagem que os leitores do plano de negócio entendam e, principalmente, mostre a viabilidade e probabilidade de sucesso em seu mercado de atuação (SAHLMAN, 1997).

Sahlman (1997) explica que é fundamental que o plano de negócio demonstre a viabilidade de se atingir uma situação futura, mostrando como a empresa pretende chegar lá e que sirva de guia; que seja revisado periodicamente e que permita alterações, para uma gestão eficiente a ponto de determinar o sucesso ou fracasso de um empreendimento.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo serão expostos os procedimentos metodológicos que direcionaram o trabalho. Serão apresentados: delineamento da pesquisa, sujeitos da pesquisa, instrumento de pesquisa, coleta de dados e análise dos dados.

3.1 Delineamento da pesquisa

Marconi e Lakatos (1993, p.27) esclarecem que, “delimitar a pesquisa é estabelecer limites para a investigação”. A pesquisa pode ser limitada em relação ao assunto, à extensão ou a uma série de fatores que restringir o campo de ação.

Esta pesquisa caracteriza-se como de levantamento, pois envolve a aplicação de questionário a um grupo significativo de empreendedores, mediante análise descritiva para obter as conclusões correspondentes aos dados coletados.

Com base no objetivo geral proposto, é possível classificá-la como descritiva. Gil (1996), afirma que a pesquisa descritiva tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis. São inúmeros os estudos que podem ser classificados sob este título e uma de suas características está na utilização de técnicas padronizadas de coleta de dados, tais como o questionário e a observação sistemática.

3.2 Tipo de pesquisa

A pesquisa utilizada aplicada foi de caráter quantitativo. A abordagem quantitativa avalia dados e informações por meio do uso de recursos estatísticos como as porcentagens e médias. O método quantitativo é empregado no desenvolvimento de pesquisas descritivas, que buscam conhecer e classificar as variáveis da pesquisa, com a

finalidade de evitar distorções na análise dos dados. É um dos métodos mais utilizado em pesquisas sociais, econômicas, mercadológicas e de opinião (OLIVEIRA, 1997).

A pesquisa quantitativa consiste em traduzir informações e opiniões em números, por meio do uso de métodos estatísticos. Seu objetivo é mensurar e permitir o teste de hipóteses, já que os resultados são mais concretos e, conseqüentemente, menos passíveis de erros de interpretação. Em muitos casos geram índices que podem ser comparados ao longo do tempo, permitindo traçar um histórico das informações (SILVA e MENESES, 2001).

3.3 Sujeito da pesquisa

A pesquisa foi realizada com os empreendedores que abriram seus negócios no segundo semestre de 2011, no setor de comércio, da cidade de Dourados-MS.

3.4 Instrumentos de pesquisa

Quanto aos instrumentos de pesquisa utilizou-se como fontes primárias questionários.

Segundo Vergara (2000, p. 54) “o questionário caracteriza-se por uma série de questões apresentadas ao respondente por escrito”. O questionário conteve perguntas fechadas, cujas respostas foram definidas em alternativas previamente estabelecidas quanto às questões e relacionadas aos objetivos, sendo claramente formuladas de modo a serem compreendidas corretamente pelo sujeito da pesquisa (SEVERINO, 2007).

Os dados coletados por meio de questionário foram organizados em forma de relatório e, posteriormente, submetidos a tratamento estatístico, realizando-se a distribuição de frequência e elaboração dos gráficos.

3.5 População e amostra

Levantou-se junto à Junta Comercial do Estado de Mato Grosso do Sul (JUCEMS) a lista de empresas que iniciaram suas atividades no segundo semestre de 2011 e constatou-se que foram constituídas em Dourados no período pesquisado, e que englobou todas as atividades um total de 994 empresas, 528 empresas ligadas à área

área do comércio. Na população, foram descartadas as filiais de grandes empresas, pois não caracterizam empreendimento novo; e incluídas, sociedades e firmas individuais comerciais.

3.6 Coletas de dados

Para a coleta de dado, foram distribuídos 125 questionários às empresas, dos quais 97 (noventa e sete) foram devolvidos com respostas. Os questionários foram aplicados no mês de abril e maio de 2012.

Ao agendar a visita, o pesquisador procurou expor, com total transparência o objetivo e a natureza do trabalho, a relevância da investigação e a importância de sua colaboração. Buscou-se, também, garantir o anonimato a qualquer resposta, bem como a não utilização dos dados para outras finalidades.

3.7 Intervalos de confiança e erro amostral

Para calcular o erro amostral e o intervalo de confiança foi utilizada uma calculadora *online* desenvolvida por Glauber Santos. Esta calculadora *online* utiliza a seguinte fórmula:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p) + e^2 \cdot (N - 1)}$$

Onde:

n - amostra calculada

N - população

Z - variável normal padronizada associada ao nível de confiança

p - verdadeira probabilidade do evento

e - erro amostral

Cálculo Amostral
Calculadora on-line

Erro amostral:	<input type="text" value="9"/>	%	
Nível de confiança:	<input type="radio"/> 90%	<input checked="" type="radio"/> 95%	<input type="radio"/> 99%
População:	<input type="text" value="528"/>		
Percentual máximo:	<input type="text"/>	%	
Percentual mínimo:	<input type="text"/>	%	
<input type="button" value="Calcular"/>			
Amostra necessária:	<input type="text" value="97"/>		

3.8 Análises de dados

Após a coleta, os dados foram sistematizados e interpretados, expressando o significado do material coletado e analisado em relação aos objetivos estabelecidos na pesquisa, para, então, proceder às recomendações.

3.9 Variáveis

Para Gil (1996), é necessário operacionalizar conceitos ou variáveis para que seja possível a observação empírica e de mensuração. Dessa forma, optou-se pela divisão e agrupamento das perguntas em três grupos de respostas com questões correlacionadas, a saber: Grupo 1 – conhecimento do empreendedor – visa a mensurar o grau de conhecimento e instrução do empresário, considerando o nível de experiência, de formação da pessoa que está fazendo o plano de negócio e gerenciando a empresa. Grupo 2 – plano de negócio – refere-se ao nível de conhecimento, planejamento realizado antes da implantação da atividade, busca identificar se foram feitos estudos da viabilidade do empreendimento, localização, tipo de pesquisa que foi feita; busca, também, saber se este planejamento foi documentado, se houve assessoria de uma pessoa ou de uma equipe de pessoas especializadas no assunto, se já havia feito outras pesquisas, estudos ou planos de negócios anteriores. O grupo 3 – recursos financeiros – diz respeito à parte financeira, origem dos recursos, ao cronograma de desembolso, isto é, se os recursos eram próprios ou se foram realizados empréstimos.

Por fim, foi exposto (LEITE, 1991) alguns passos necessários antes de iniciar um negócio. Essas variáveis foram apresentadas graficamente com os resultados obtidos, delineando, assim, se esses empreendedores estão seguindo as práticas recomendadas pelos livros e manuais de administração.

4 LIMITAÇÃO DO ESTUDO

Segundo Vergara (1998), todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Sendo assim, torna-se importante antecipar os pontos críticos ao leitor do trabalho, expondo as limitações que o estudo pode apresentar.

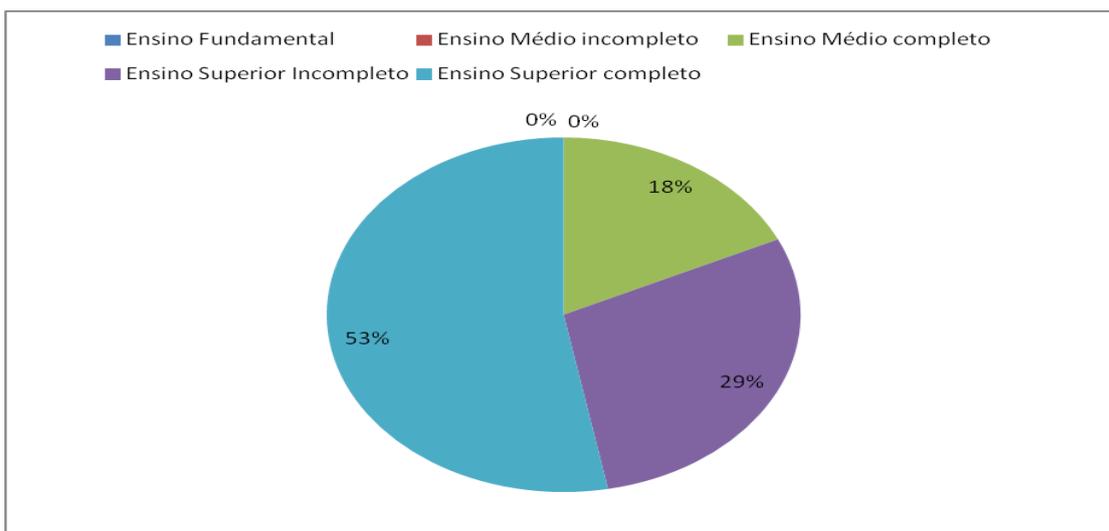
Por se tratar de pesquisa de campo, em que se busca entender o funcionamento de um fenômeno e explicá-lo confrontando-o com a teoria, uma das dificuldades está em se determinar pontos em comum com o fenômeno observado em uma determinada região e explorá-lo para outras regiões do Estado e até mesmo do País. Portanto, o estudo foi conduzido de forma que os resultados encontrados tenham algo em comum com a realidade das pequenas empresas de todo o estado do Mato Grosso do Sul. Contudo, limita-se ao caso específico do município de Dourados (MS), sem generalizar todo sistema.

Além disso, devido a limitações de tempo, acesso às empresas e recursos, optou-se por um erro amostral de 9%. Acredita-se que, mesmo que o mais corrente seja o uso de um erro amostral de 5%, isso não trouxe prejuízo às análises e conclusões deste trabalho.

4.1 Apresentação e discussão dos resultados

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados da pesquisa.

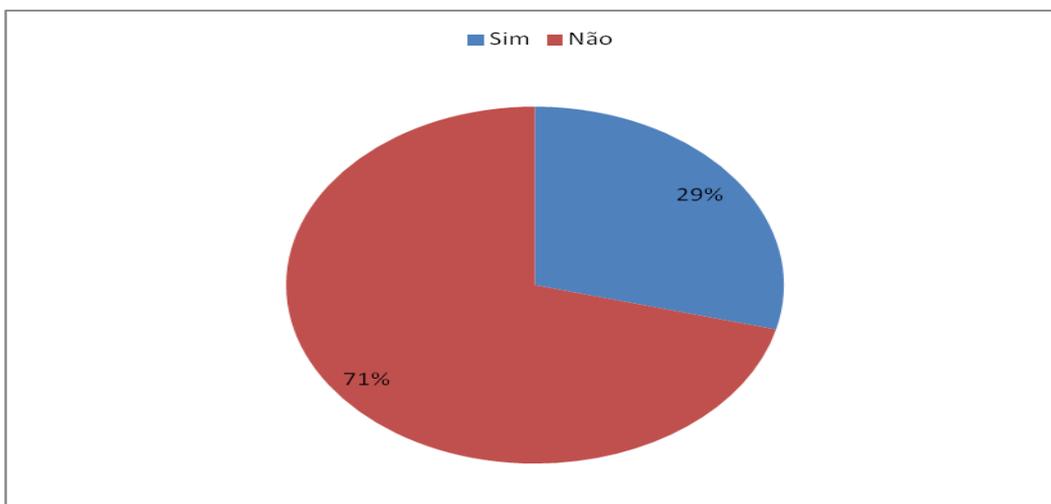
4.1.1 Gráfico 1 Grau de escolaridade do administrador da empresa:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

No gráfico 01 verifica-se que a maioria dos empreendedores possui o ensino superior completo, alcançando um índice de 53%, já o índice de administradores que possuem o ensino superior incompleto é de 29% e o empreendedor que possui o ensino médio completo é de 18%, quanto para o ensino fundamental e o ensino médio incompleto não houve registro.

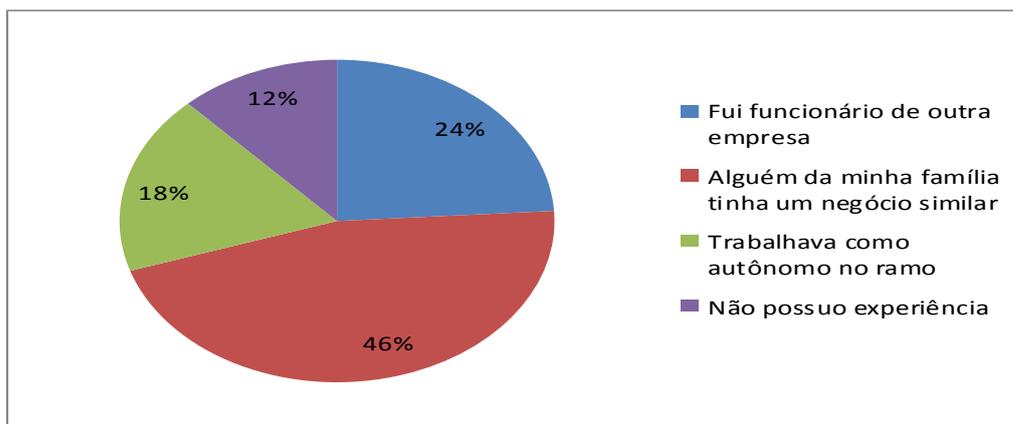
4.1.2 Gráfico 2 Possui formação na área da administração:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

Com relação à formação na área de administração, percebe-se que, dos empreendedores pesquisados, 29% possuem formação na área de administração, enquanto 71% possuem graduação em outra na área.

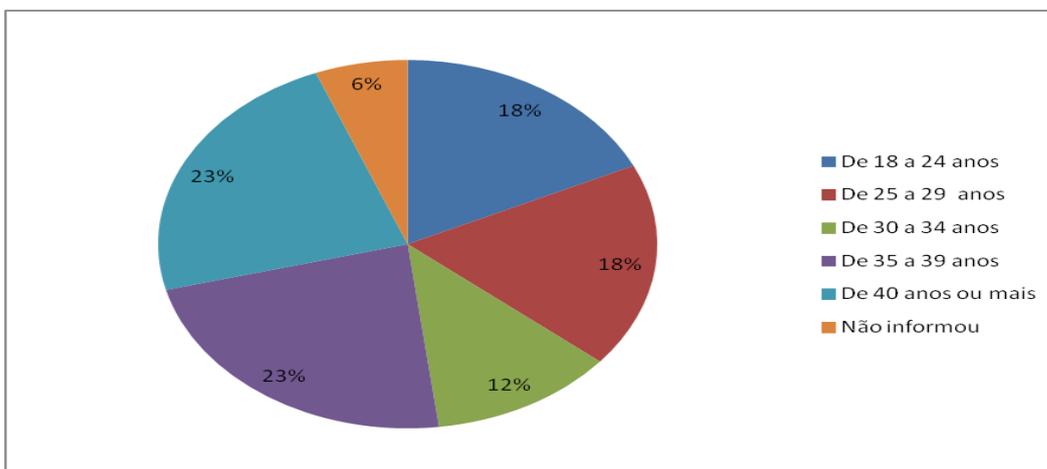
4.1.3 Gráfico 3 Possui experiência na área de negócio:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Percebe-se que 24% já haviam trabalhado como funcionários ou como gerentes de lojas. E 46% dos empreendedores que atuam neste ramo foram influenciados por alguém da família que tinha um negócio similar; 18% dos empreendedores em atividade já trabalhavam no comércio como autônomos e 12% dos empreendedores que estão em atividade não possuíam experiência no ramo.

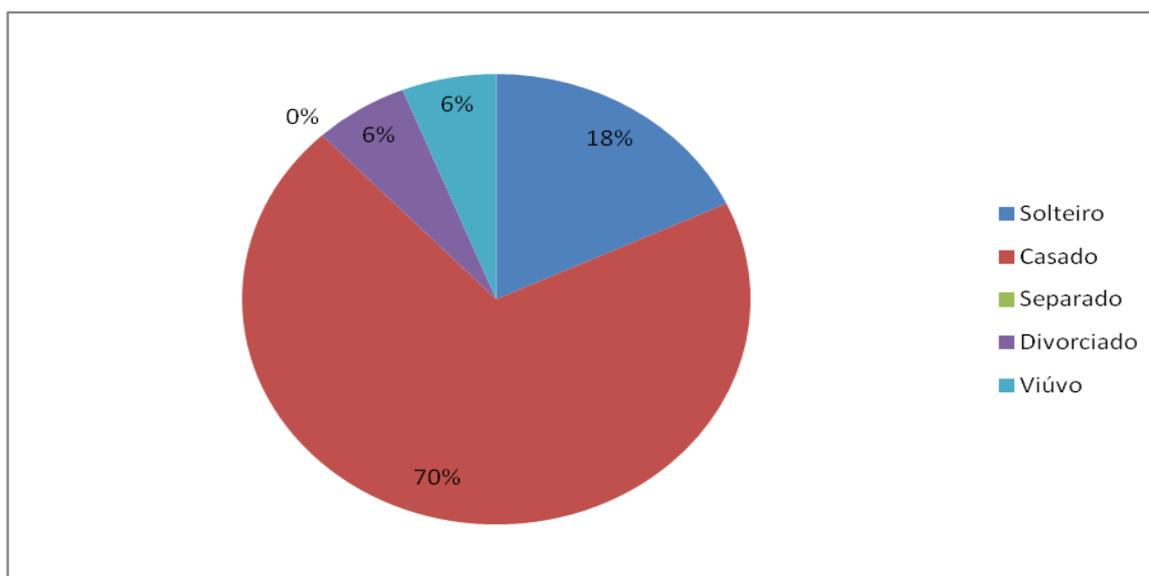
4.1.4 Gráfico 4 Faixa etária dos empreendedores:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

No gráfico 4, observa-se que 18% dos empreendedores em atividade possuem a faixa etária de 18 à 24 anos; e outros 18%, na faixa de 25 a 29 anos; 12%, na faixa de 30 a 34 anos; sendo que 23% dos empreendedores que estão em atividade possuem a faixa etária de 35 a 39 anos de idade, 23% estão na faixa de 40 anos ou mais e 6% não informou a idade.

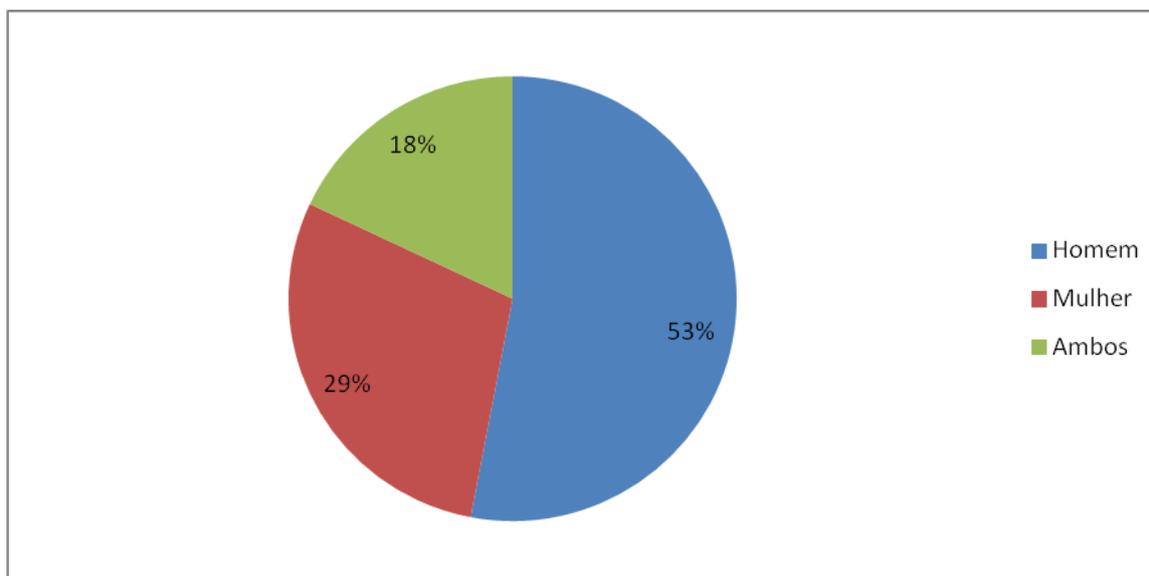
4.1.5 Gráfico 5 Estado civil do empreendedor:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Com relação ao estado civil dos empreendedores, observa-se que 18% são solteiros e 70% casados; 6% são viúvo e outros 6% divorciados e nenhum empreendedor pesquisado se enquadrava como separado.

4.1.6 Gráfico 6 Quem administra a empresa:

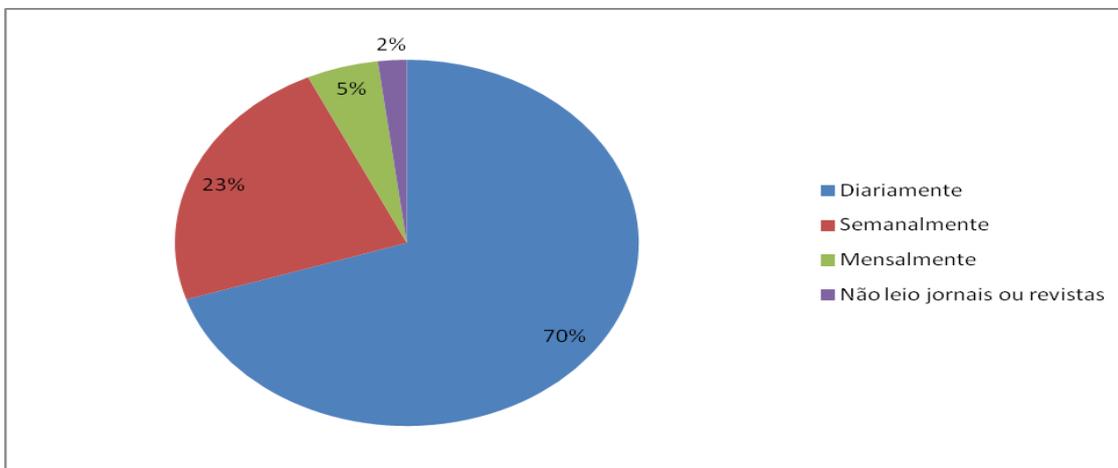


Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Como se pode analisar no gráfico 6, 53% das empresas é administrada por homens e 29% por mulheres, enquanto que 18% são administradas por ambos. Conclui-

se que o mundo dos negócios ainda é dominado por homens. Entretanto, essa realidade está mudando com a quebra de alguns paradigmas.

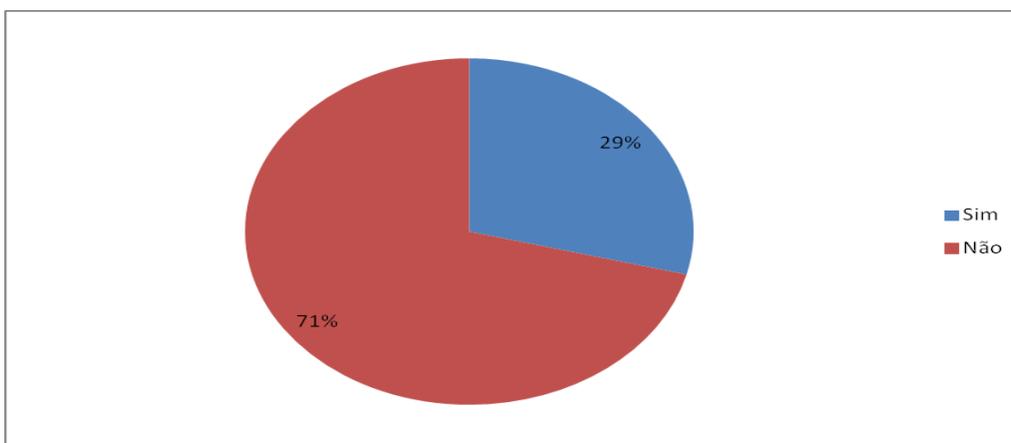
4.1.7 Gráfico 7 Com que frequência o empreendedor lê jornal ou revista:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Quanto à atualização e informação dos empreendedores em relação à frequência de leitura de jornais ou revistas, observa-se que 70% dos empreendedores que continuam em atividade, leem jornal diariamente e 23% dos empreendedores leem jornais ou revistas semanalmente e 5% leem jornais ou revistas mensalmente e 2% não leem jornais ou revistas. Verifica-se que há uma relação entre a quantidade de informações obtidas pelo proprietário, pois o mercado exige que o empresário mantenha-se informado das necessidades de seu cliente, dos produtos e dos concorrentes, para que o empreendimento prospere.

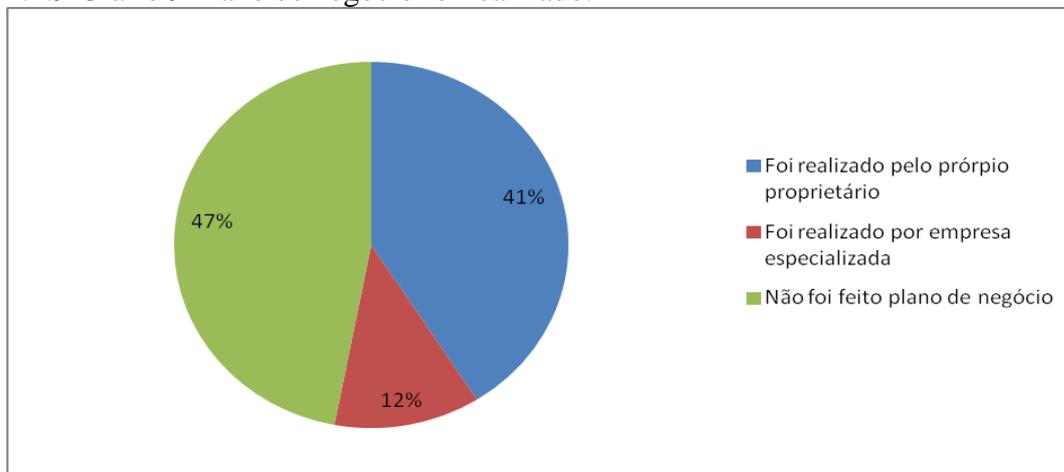
4.1.8 Gráfico 8 O empreendedor possui outra atividade paralela ao empreendimento:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Com relação à existência de outra atividade paralela, exercida pelos empreendedores verifica-se que em 71% das empresas ativas, o empreendedor não possui outra atividade paralela e 29% dos empreendedores possuem outra atividade.

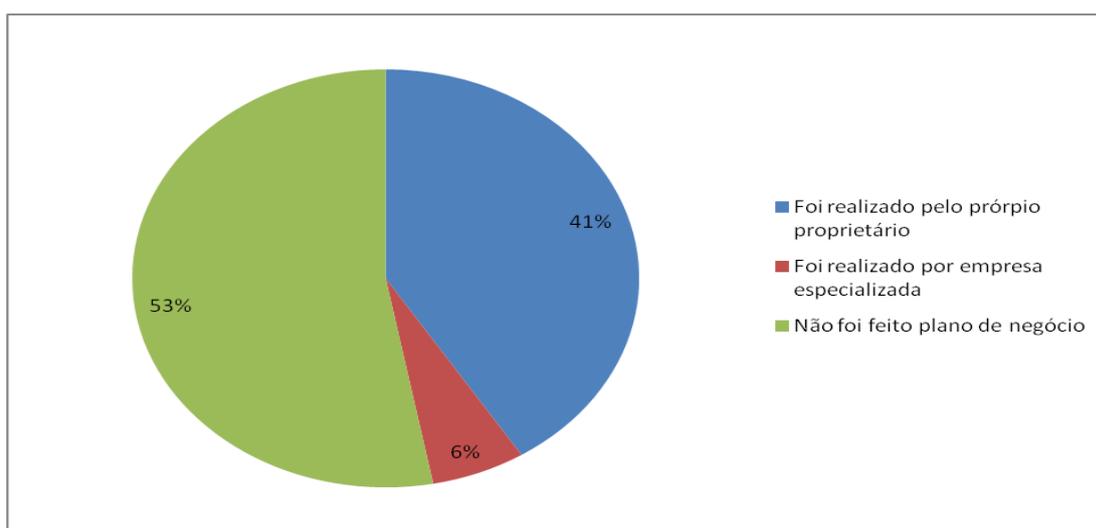
4.1.9 Gráfico 9 Plano de negócio foi realizado:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Quanto à realização do plano de negócio, obtiveram-se os seguintes resultados: 41% das empresas realizou o planejamento escrito e detalhado (plano de negócios) pelo próprio proprietário, 12% foi realizado por empresa especializada, e 47% não fizeram plano de negócio.

4.2 Gráfico 10 Foi feita uma pesquisa de mercado antes de abrir o negócio:

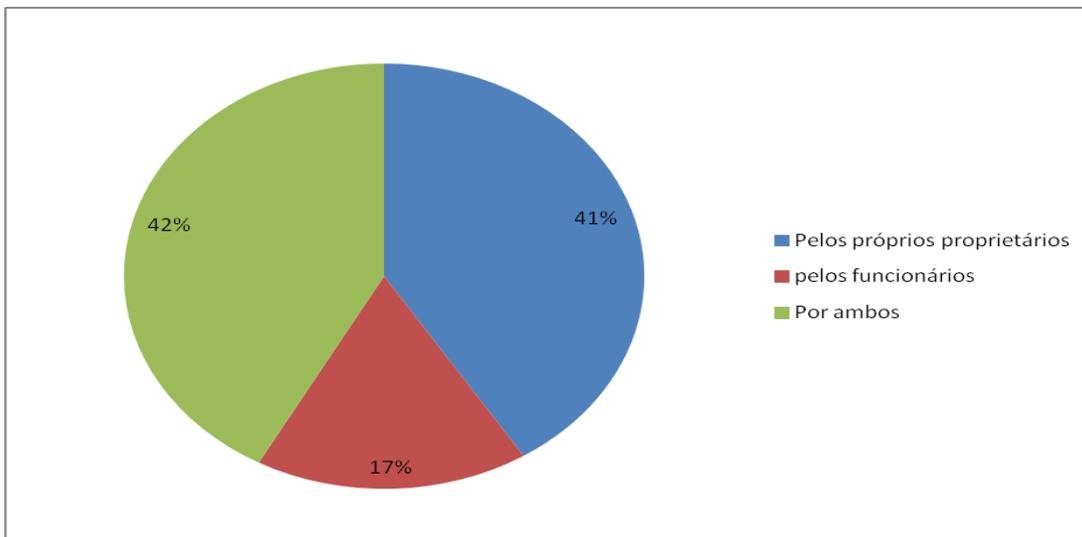


Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Quanto à pesquisa de mercado, verificou que: 41% das empresas fizeram pesquisa de mercado pelo próprio proprietário e 6% das empresas realizaram pesquisa por empresa especializada e 53% não fizeram nenhum tipo de pesquisa. Observa-se que,

ainda, não existe uma cultura por parte dos empresários da necessidade de pesquisarem o mercado antes de lançarem um empreendimento, dificultando a implantação e a manutenção da empresa no mercado.

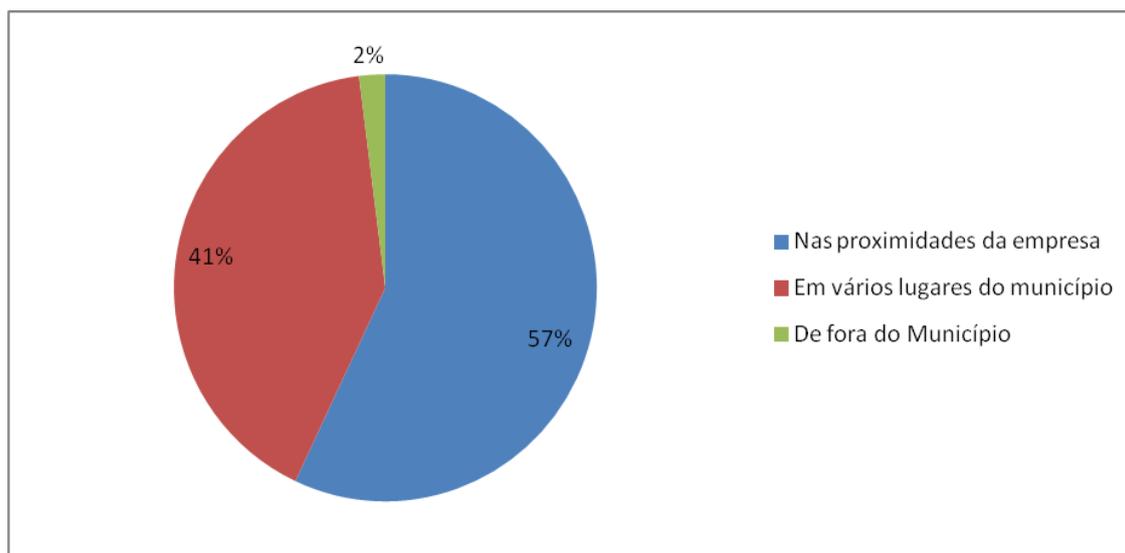
4.2.1 Gráfico 11 O atendimento ao cliente é realizado por:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Quanto ao atendimento aos clientes, pode-se dizer que em 41% das empresas em atividade, os clientes são atendidos pelo próprio proprietário e 42% pelo proprietário e funcionários e 17% pelos funcionários.

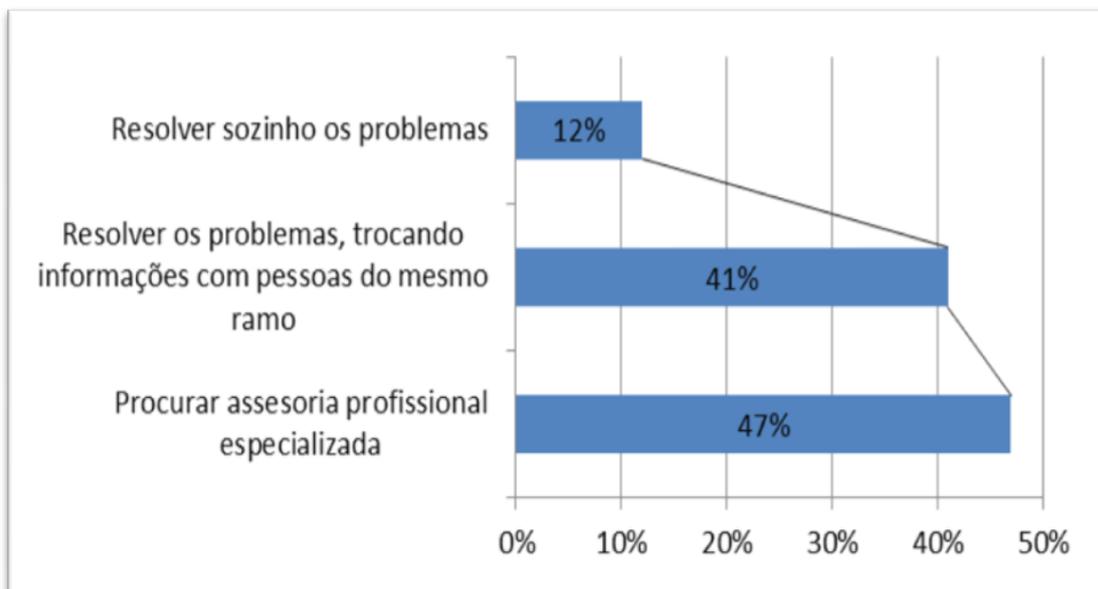
4.2.2 Gráfico 12 Localização do clientes:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Com relação à localização dos clientes, obtiveram-se os seguintes percentuais: 57% das empresas possui os clientes próximos à empresa, 41% em vários locais do município e 2% em outros municípios.

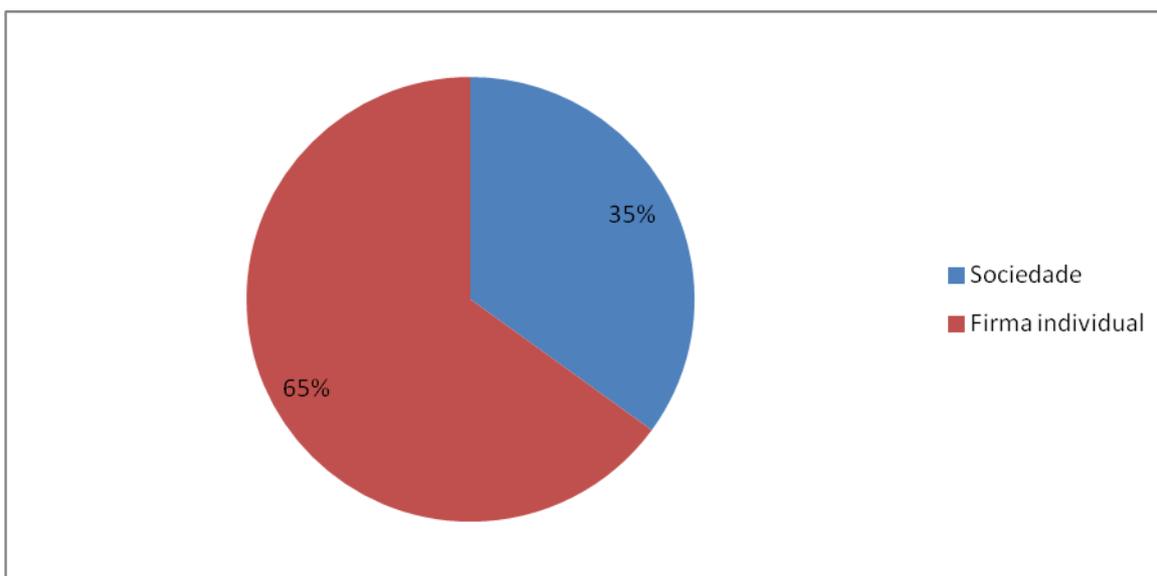
4.2.3 Gráfico 13 Diante da dificuldade a empresa se propõe:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Pode-se verificar no gráfico 13, é que 12% das empresas procuram resolver sozinhas as dificuldades enfrentadas pela empresa, 41% trocaram informação com conhecidos (parentes e amigos) e 47% procuraram assessoria especializada. Observa-se que aqueles empresários que administram sozinhos de forma fechada, sem nenhuma participação de outras pessoas, com certeza, têm/tiveram maior dificuldade para administrar seus empreendimentos.

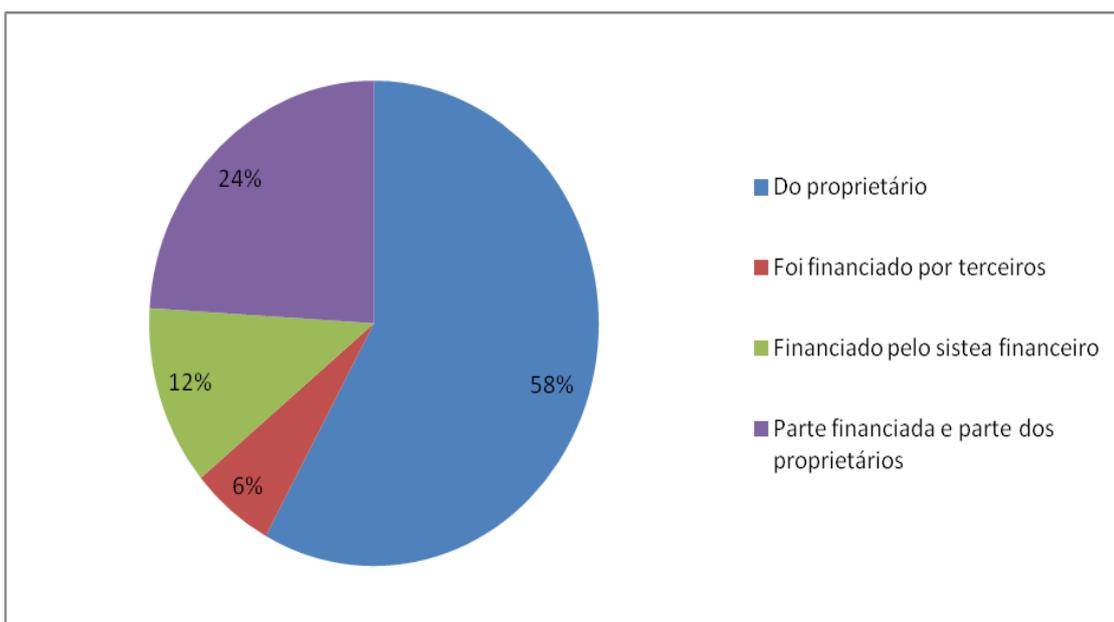
4.2.4 Gráfico 14 Tipo de empresa:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Em relação ao tipo de empresa (gráfico 14) pode-se constatar que a maior parte das empresas abertas é firma individual, ou seja, 65%, enquanto 35% é sociedade. Baseado nesses dados se verifica que, para o envolvimento de outra pessoa no negócio não basta empatia, essa questão, profissional e pessoal tem que ser analisada em conjunto, o sócio tem que complementar uma necessidade do negócio. Na escolha de uma pessoa para ser sócia é necessário afinidades profissionais.

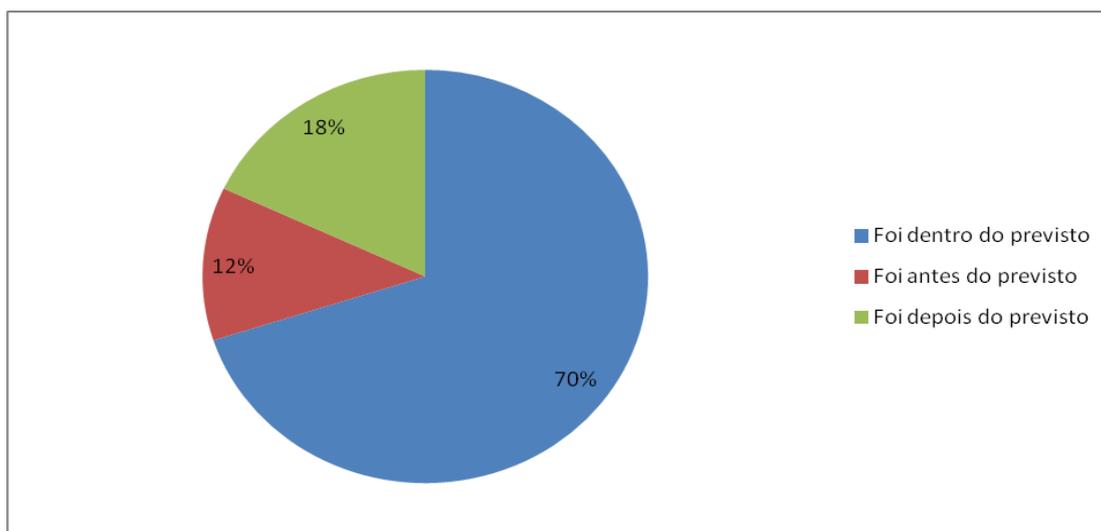
4.2.5 Gráfico 15 Origens dos recursos financeiros:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 15, observa-se que 58% das empresas abertas investiram apenas o capital dos proprietários, 6% utilizaram capital de terceiros, 12% buscaram capital no sistema financeiro e 24% utilizaram capital próprio e parte do capital financiado. Com isso, verifica-se que a utilização de capital de terceiros dificulta o equilíbrio financeiro e a manutenção da empresa.

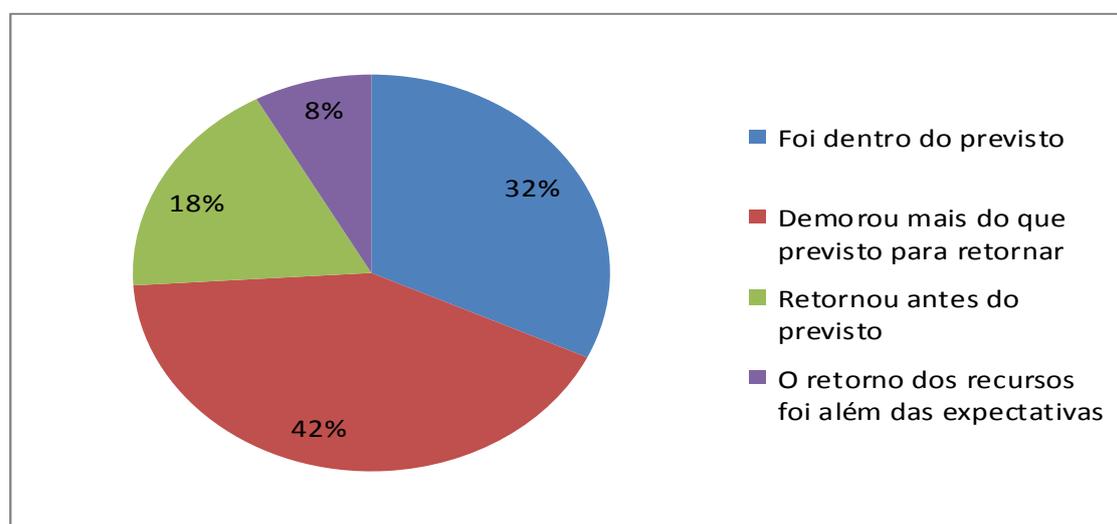
4.2.6 Gráfico 16 Desembolso de capital:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Observa-se, no gráfico 16, que 70% dos empresários, tiveram o cronograma de desembolso de valores dentro do previsto; para 12% dos entrevistados, desembolsaram os recursos antes do previsto e 18% depois do previsto.

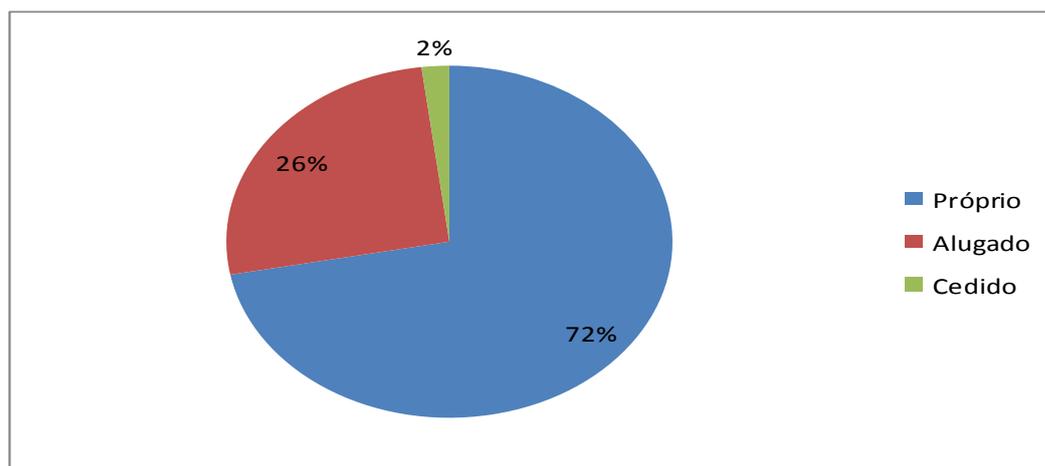
4.2.7 Gráfico 17 Retornos dos investimentos:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 17, observa-se que 32% das empresas responderam que o retorno dos recursos ocorreu dentro do previsto, e 42% das empresas responderam que os recursos demoraram mais do que previsto para retornar, 18% responderam que o retorno foi antes do previsto, 8% das empresas pesquisadas responderam que o retorno dos recursos foi além das expectativas.

4.2.8 Gráfico 18 O imóvel sede da empresa é:

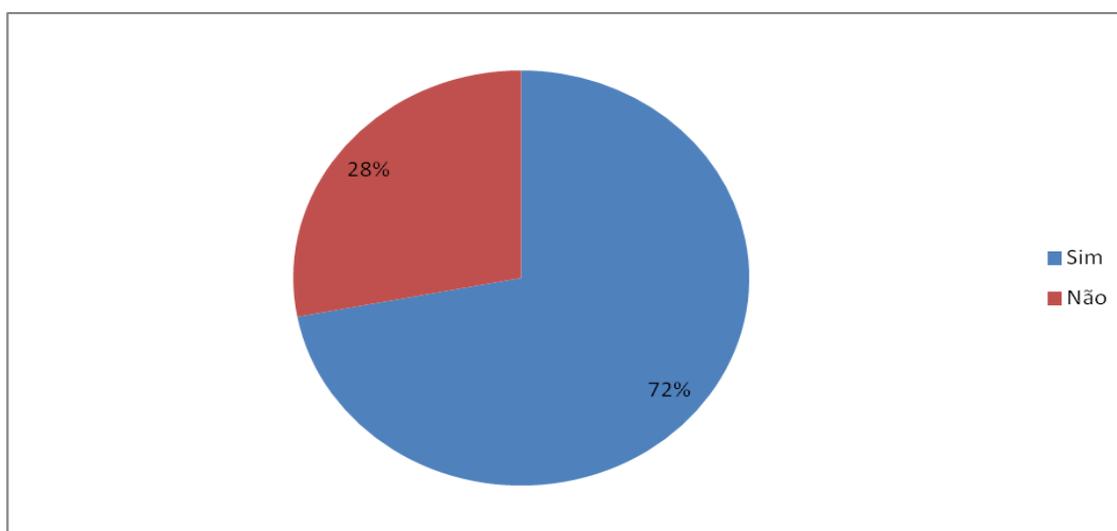


Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

Verifica-se no gráfico 18 que a maioria das empresas pesquisadas possui imóvel próprio, ou seja, 72%; 26% alugado e 2% possuem imóvel cedido.

4.2.9 As próximas questões baseiam-se em um estudo de Leite (1991) que faz um levantamento sobre os procedimentos importantes antes de abrir o negócio.

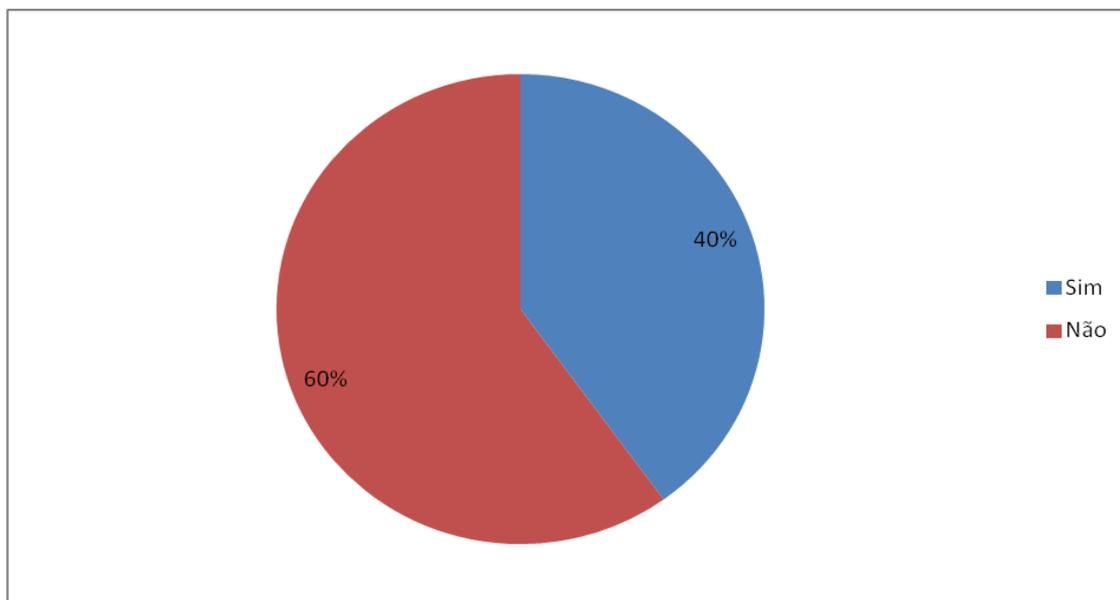
4.3 Gráfico 19 Foi identificada uma oportunidade de negócio na área:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

De acordo com o gráfico 19, 72% dos empreendedores pesquisados identificaram a oportunidade de negócio antes de abrir o empreendimento, enquanto que 28% dos empreendedores não identificaram essa oportunidade de negócio.

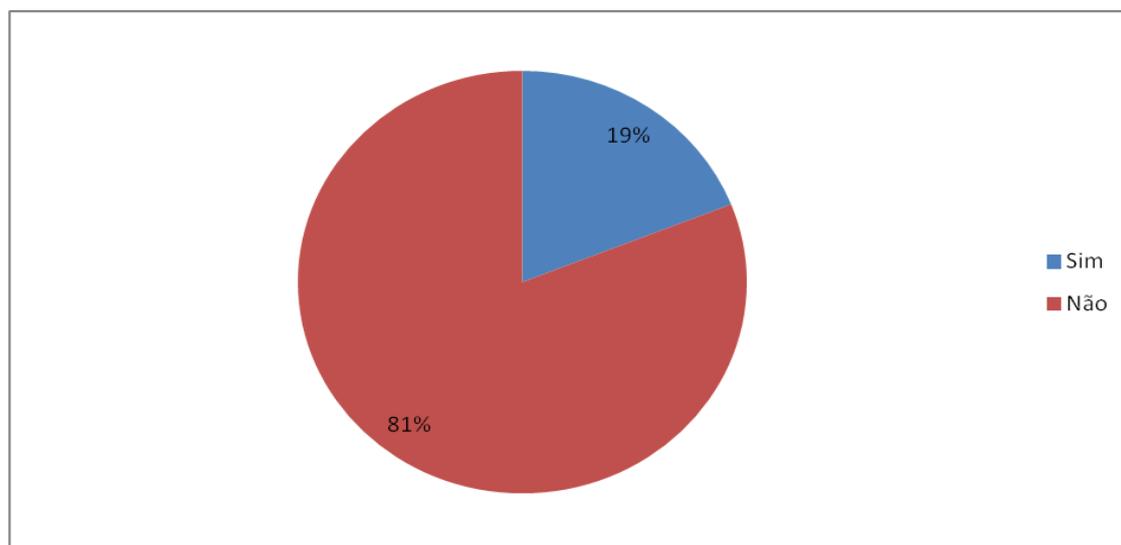
4.3.1 Gráfico 20 Foi buscada alguma assessoria de algum órgão especializado antes da criação do novo negócio:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa (2012).

De acordo com gráfico 20, observa-se que 40% dos empreendedores pesquisados buscaram alguma assessoria antes da abertura do negócio, enquanto que 60% não buscaram nenhuma ajuda externa.

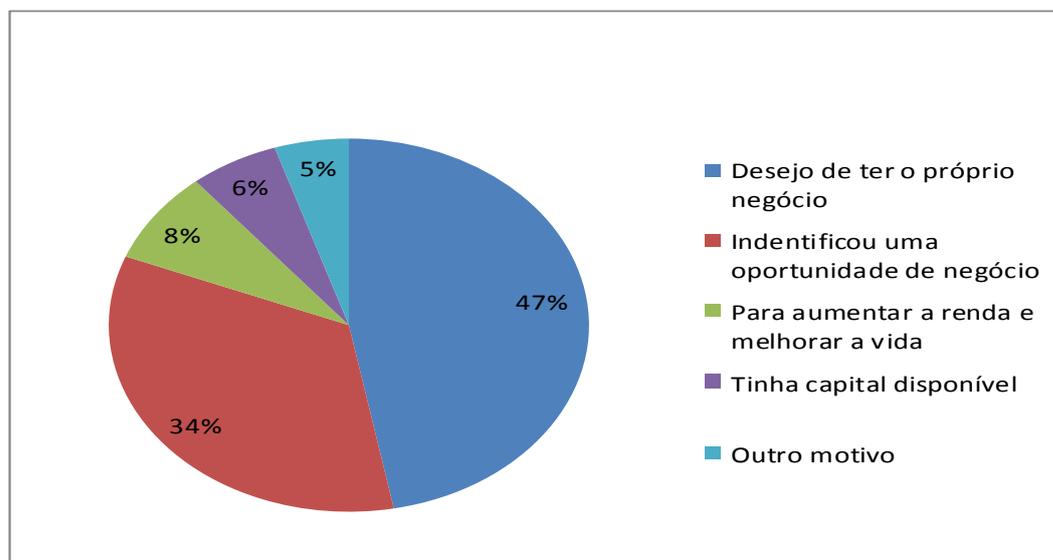
4.3.2 Gráfico 21 Há sócios no empreendimento:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

Segundo gráfico 21, pode-se perceber que apenas 19% das empresas pesquisadas possui sócios em seus negócios, enquanto 81% dos empreendedores pesquisados não possui nenhum sócio na sua empresa.

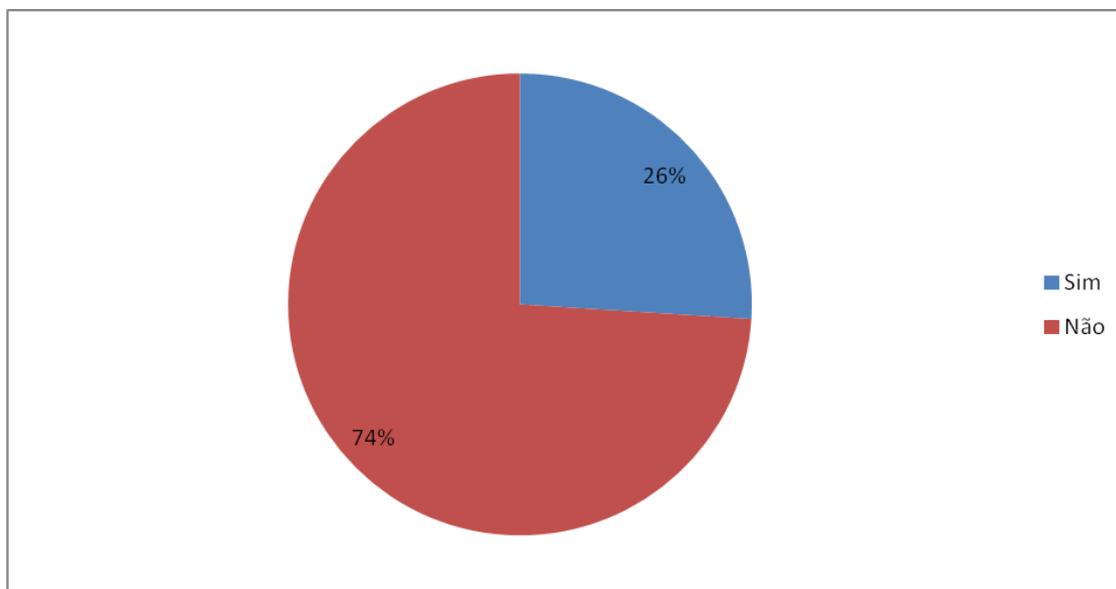
4.3.3 Gráfico 22 Motivos pelo qual resolveu constituir ou participar da sociedade da empresa:



Fonte: Dados resultante da pesquisa(2012).

Observa-se, no gráfico 22, que 47% dos empreendedores que resolveram constituir ou participar do negócio, para poder ter seu próprio negócio; 34% identificaram uma oportunidade de negócio, 8% para aumentar a renda e melhorar de vida, 6% tinha capital disponível e 5% foi por outros motivos.

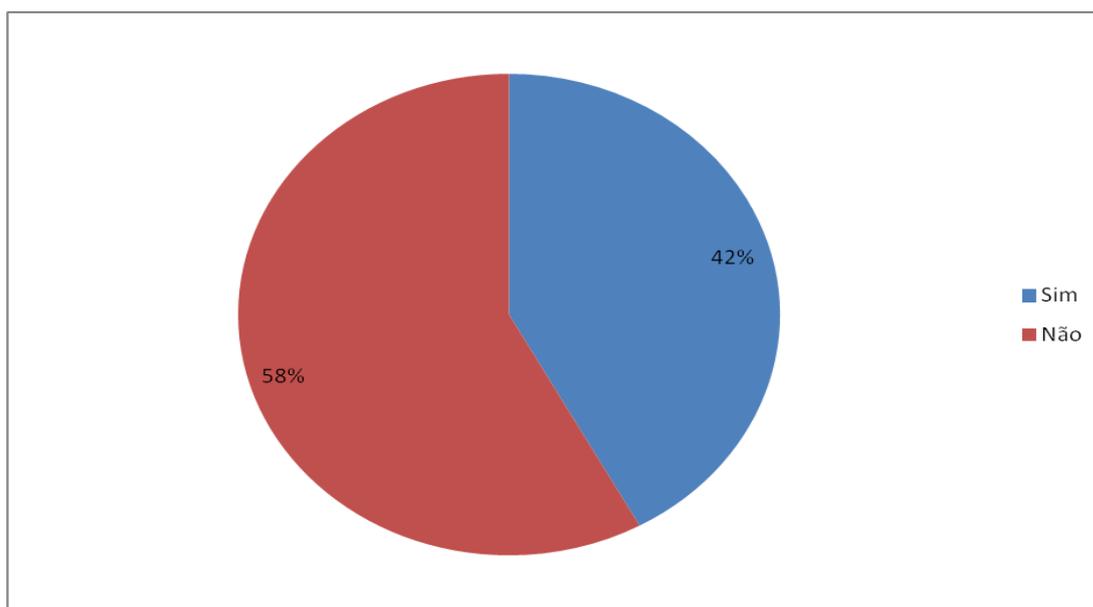
4.3.4 Gráfico 23 O sócio possui especialização técnica, organizacional ou de vendas que complemente suas habilidades:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

De acordo com gráfico 23 constata-se que 26% dos sócios possui especialização, que trabalha conjuntamente para o desenvolvimento do negócio, enquanto que 74% dos empreendimentos que possuem sócios não possui especialização técnica, organizacional ou de vendas.

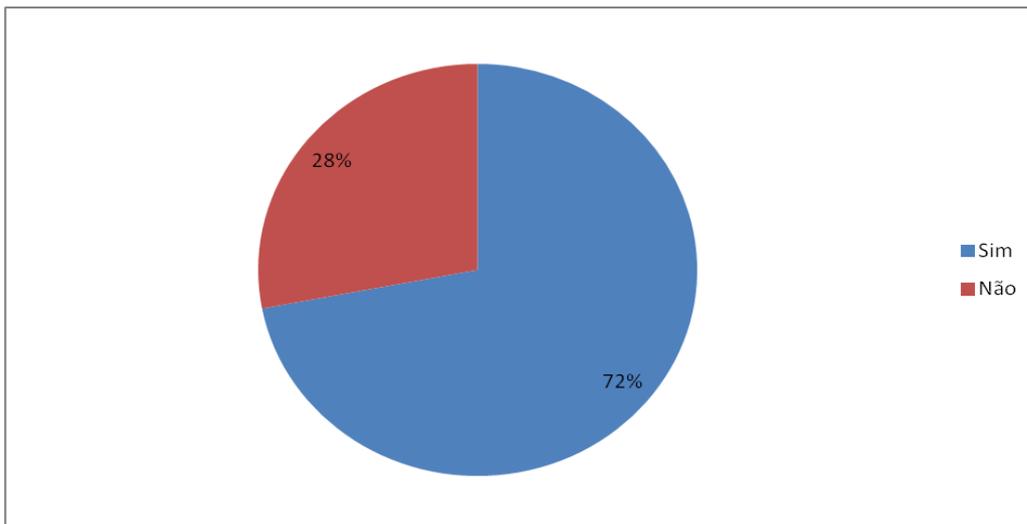
4.3.5 Gráfico 24 Foi feito um planejamento baseado na análise dos concorrentes, público alvo, governo e mercado de atuação antes de abrir o negócio:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

Em relação ao planejamento baseado na análise dos concorrentes, público alvo, governo e mercado de atuação, antes de abrir o negócio, 42% dos empreendedores pesquisados fizeram o planejamento e 58% não fizeram.

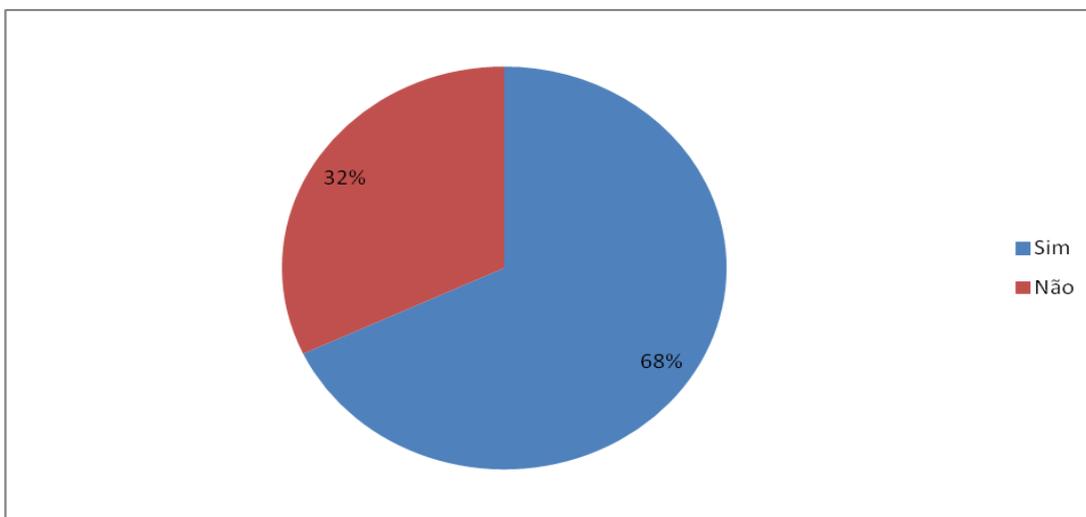
4.3.6 Gráfico 25 Há um planejamento visando à expansão gradual das instalações do empreendimento futuramente:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

De acordo com gráfico 25, os empreendimentos que possuem planejamento visando sua expansão é de 72%, enquanto 28% dos empreendedores não planejaram a expansão de suas instalações.

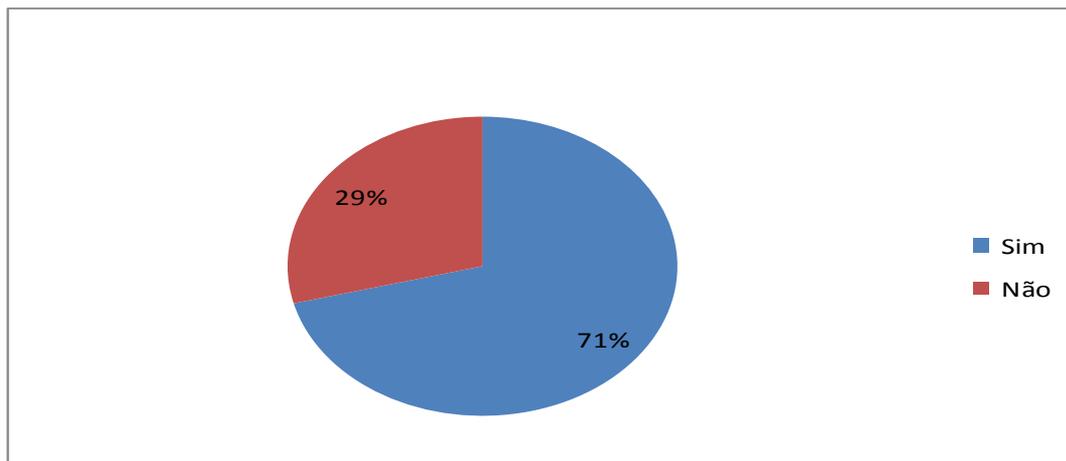
4.3.7 Gráfico 26 O empreendedor identificou os pontos fracos e fortes do negócio:



Fonte:Dados resultantes da pesquisa(2012).

Em relação a identificação dos pontos fortes e fracos dos negócios pode-se observar através do gráfico 26, que 68% dos empreendedores identificaram os pontos fortes e fracos do negócio, enquanto que 32% dos empreendedores pesquisados responderam que não identificaram.

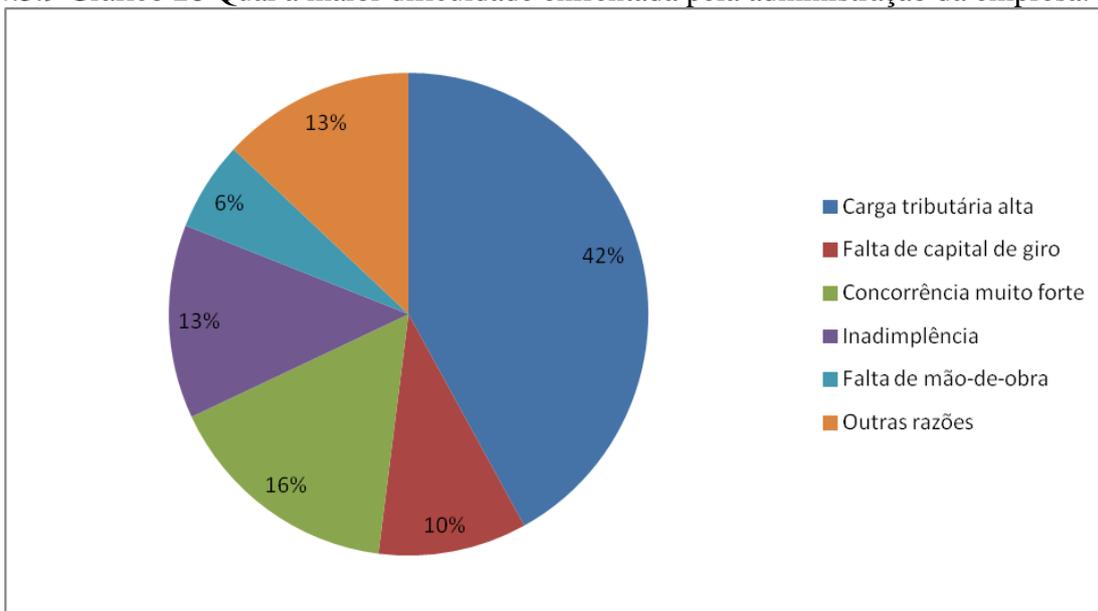
4.3.8 Gráfico 27 Os pontos fracos têm sido fortalecidos:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

De acordo com o gráfico 27, 71% dos empreendedores pesquisados disseram que os pontos fracos têm sido fortalecido, enquanto que 29% dos pesquisados disseram que não têm fortalecido os pontos fracos de seus negócios.

4.3.9 Gráfico 28 Qual a maior dificuldade enfrentada pela administração da empresa:



Fonte: Dados resultantes da pesquisa(2012).

De acordo com a pesquisa, 42% dos entrevistados responderam que a maior dificuldade enfrentada pela administração da empresa está relacionada a carga tributária, e 10% responderam que é a falta de capital de giro, 16% responderam que é a concorrência muito forte, 13% apontaram a inadimplência, 6% a falta de mão-de-obra qualificada e 13% responderam que são outras as dificuldades.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar o presente trabalho apresenta-se as conclusões, tomando-se por base as análises e os resultados obtidos na pesquisa, a qual teve por objetivo analisar o perfil dos empreendedores, de empreendimentos constituídos no segundo semestre de 2011, no setor comercial da cidade de Dourados-MS.

Espera-se contribuir para que as empresas, especialmente o comércio, evitem procedimentos administrativos inadequados, contribuindo dessa forma para a redução das elevadas taxas de mortalidade das empresas.

Com relação aos resultados obtidos, alguns indicativos foram identificados dentro do universo das empresas mais vulneráveis, aquelas cujos proprietários possuem um menor grau de escolaridade, sem formação na área administrativa, sem ou com pouca experiência no ramo de atividade, com pouca ou nenhuma leitura de jornais e/ou revistas, sem planejamento ao iniciar as atividades, administração totalmente centralizada, utilizar-se de financiamento do capital investido, planejamento inadequado dos investimentos e retorno do capital (fluxo de caixa), iniciar o empreendimento sem ter capital suficiente para manter as atividades até o retorno do capital investido.

Cabe salientar que as práticas recomendadas pelos livros de administração estão sendo pouco utilizadas devido a falta de conhecimento do plano de negócio e do ramo de atuação do empreendedor, como demonstram os gráficos 09 e 24 e com isso, pode-se observar um número significativo de empresas que são extintas do mercado antes de completar três anos de atividade (SEBRAE).

A realização desse trabalho abre perspectiva para que alguns procedimentos e ações importantes sejam tomados, a fim de orientar os empresários sobre a necessidade de estarem preparados para enfrentar o mercado.

Dessa forma, recomenda-se que:

- Os futuros proprietários-gerentes participem de cursos e/ou programas de treinamento, orientação e preparação para implantação da empresa (SEBRAE).
- Na medida do possível, sejam realizadas, pelos futuros empreendedores, pesquisas de mercado e plano de negócio, antes do início das atividades, para análise, com mais clareza, da viabilidade do empreendimento (localização, pessoal, recursos, legislação, produto, clientes, concorrentes, diferencial);

- Procurem fazer o empreendimento no ramo de atividade em que possuem experiência, evitando atividades em que desconheçam todo o processo;
- Estabeleçam um controle das entradas e saídas de dinheiro, procurando fixar um fluxo de caixa, em que seja possível saber com antecedência a necessidade ou não de recursos financeiros, e, assim, possibilitar melhor aproveitamento dos recursos disponíveis;
- Busquem um parceiro para financiar o empreendimento e evitem captação de recursos financeiros via financiamento bancário e outros. Não sendo possível, que procurem o acesso a fontes de financiamentos melhores e com taxas de juros mais baixas, contribuindo para liquidez e rentabilidade da empresa. A captação de recursos, sem critério definido, pode resultar em pagamento de encargos superiores aos resultados produzidos e o conseqüente aumento do endividamento da empresa, acarretando o início de um círculo vicioso que poderá levar a organização à insolvência;
- A administração participativa e não centralizada, isto é, com sócios, empregados ou parceiros.
- Novas empresas a serem implantadas, sejam precedidas de projeto de viabilidade econômico-financeira, elaborado por profissional habilitado;
- A elaboração de um projeto de viabilidade não assegura, por si só, o sucesso do empreendimento, mas evita a ocorrência de erros que poderão ser fatais para a empresa.

Assim, acredita-se estar contribuindo para a criação de um ambiente melhor, no que diz respeito ao desenvolvimento do comércio do município de Dourados-MS, para a redução da taxa de mortalidade das empresas, evitando-se o desperdício de recursos financeiros e a frustração de expectativas em cada empreendimento mal sucedido, além de contribuir para a geração de empresas mais sólidas, com a geração de emprego e, conseqüentemente, alavacando a economia local.

A limitação da pesquisa fica por conta da amostra, pois o ideal seria trabalhar com um erro amostral de 5% e, por conseqüência, com uma amostra de 228 empresas, mas não foi possível pela pouca disponibilidade de tempo e porque alguns empreendedores se recusaram a participar da pesquisa, para tanto – como contribuição para trabalhos acadêmicos futuros, voltado ao mesmo tema – fica a orientação, que

trabalhem com um número maior de amostra, para maior confiabilidade e resultados mais exatos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, Ichak. *Ciclo de vida das organizações*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ÂNGELO, Cláudio Felisoni de, SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht *Finanças no varejo*. São Paulo: Atlas, 1996.
- ANSOFF, H.I. *Administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1983.
- AMARAL, José Juparitã, *Fatores de desequilíbrio financeiro nas instituições de Ensino Superior: Uma análise das universidades comunitárias do Rio Grande do Sul*. Florianópolis, 1999, Dissertação (Mestrado em administração- Curso de pós-graduação, Universidade Federal de Santa Catarina).
- AVERBUG, A. (1998). MERCOSUL: *conjuntura e perspectivas*. Revista do BNDES, n. 10. Rio de Janeiro: BNDES.
- BARROS, Jorge Pedro Dalledonne de, e MONTENEGRO, Eraldo de Freitas. *Gestão estratégica – a arte de vencer desafios*. São Paulo: Makron Books do Brasil editora Ltda., 1998.
- DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas*. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- DORNELAS, J.C.A. *Plano de negócios: estrutura e elaboração*. São Carlos: maio de 1999.
- DRUCKER, Peter F. *Inovações e o espírito empreendedor*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- Estimativa Populacional 2011. Censo Populacional 2010*. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (1 de julho de 2011). Página visitada em 13 de setembro de 2011.
- FERRAZ, et al. *Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria brasileira*. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GIL, Antônio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.
- KASSAI, José Roberto, KASSAI, Sílvia, SANTOS, Ariovaldo dos, ALEXANDE, Assaf Neto. *Retorno de Investimento*. São Paulo: Editora Atlas, 2000.
- LEMES, Ruy Aguiar da Silva. *Projeção de demanda*. São Paulo: Fund. Vanzolini, 1976.
- LEITE, Roberto Cintra. *Franchising: Na criação de novos negócios*. São Paulo: Atlas, 1991.
- LONGENECKER, Justim G.; MOORE, Carlos W.; PETTY, J William, *Administração de pequenas empresas*, São Paulo, Makron Books, 1997.
- MARCONDES, Reynaldo Carvalho, BERNARDES, Cyro. *Criando a empresa para o sucesso*. São Paulo: Atlas, 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade & LAKATOS, Eva Maria. *Técnicas de pesquisa*. São Paulo: Editora Atlas, 3. ed 1993.
- MINER, Jhon B. *Os quatro caminhos para o sucesso empresarial*. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, S. L. *Tratado de Metodologia Científica: Projetos de Pesquisas, TGI, TCC, Monografias, Dissertações e Teses*. São Paulo: Pioneira, 1997.

PORTER, M. (eds) *Estratégia – A busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1980.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Cálculo amostral: calculadora on-line*. Disponível em: <<http://www.calculoamostral.vai.la>>. Acesso em: [22/06/2012].

SEBRAE² – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – *Pesquisa “Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade das Empresas”* – Out.1999. Disponível em: <www.sebrae.com.br>. Acesso em: set. 2011.

SEGURATO, José Roberto. *Decisões financeiras em condições de riscos*. São Paulo: Atlas, 1993.

SEVERINO, A. J. *Metodologia do Trabalho Científico*, 23. ed. rev. e atual. São Paulo: Cortez, 2007.

SILVA, E. L. e MENEZES, E. M. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*, 3ª Ed. revisada e atualizada, Florianópolis UFSC (Universidade Federal de Santa Catarina), 2001. Disponível em: <<http://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia%20da%20Pesquisa%203a%20edicao.pdf>> Acesso em: 14/ Fev./ 2012.

SHINYASHIKI, Roberto. *Os donos do futuro*. São Paulo: Infinito, 1995.

VERGARA S. C. *Projetos e Relatórios de Pesquisa e Administração*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

WOILER, Samsão, MATHIAS, Washington Franco. *Projetos, planejamento, elaboração e análise*. São Paulo: Atlas, 1989.

7. APÊNDICE

7.1 Apêndice A – Carta de apresentação

Dourados, Maio de 2012.

Prezado senhor:

Venho por meio desta solicitar a vossa colaboração para preencher o questionário anexo. Este tem por objetivo a realização de uma pesquisa científica para conclusão da minha graduação no curso de administração da UFGD.

Cabe salientar que, as informações serão mantidas em sigilo, não sendo necessária a identificação. As respostas farão parte de um banco de dados e serão utilizadas apenas para estudo.

Certo do seu entendimento e colaboração antecipo meus agradecimentos.

Atenciosamente,

Sivani José Da Rocha
Acadêmico de Administração

7.2 Apêndice B - Questionário aplicado aos empreendedores

Sobre o perfil dos empreendedores

Grau de escolaridade do administrador da empresa:

- Ensino fundamental
- Ensino médio incompleto
- Ensino médio completo
- Ensino superior incompleto
- Ensino superior completo

Possui formação na área de administração:

- Sim
- Não

Possui experiência no ramo de negócio, no qual se propõe a investir:

- Fui funcionário de outra empresa
- Alguém na minha família tinha um negócio similar
- Trabalhava como autônomo no ramo
- Não possuo experiência

Faixa etária dos empreendedores (administradores):

- De 18 a 24 anos
- De 25 a 29 anos
- De 30 a 34
- De 35 a 39
- De 40 anos ou mais.
- Não informou

O empreendedor é:

- Solteiro
- Casado
- Separado
- Divorciado
- Viúvo

Quem administra ou administrou a empresa:

- Homem
- Mulher
- Por ambos

Com que frequência o empreendedor lê jornais e revistas:

- Mensalmente
- Semanalmente
- Diariamente
- Não leio jornais ou revistas

O empreendedor possui outra atividade paralela ao empreendimento proposto:

- Sim
- Não

Referente ao plano de negócio: O plano de negócio:

- Foi realizado planejamento detalhado pelo próprio proprietário
- Foi realizado planejamento detalhado por pessoa ou empresa especializada (plano de negócio)
- Não foi feito planejamento mais detalhado.

Foi feita uma pesquisa de mercado antes de abrir a empresa:

- Foi realizada pelo próprio empreendedor
- Foi realizada por terceiros
- Não foi feita pesquisa de mercado

O atendimento ao cliente era ou é realizado:

- Pelos proprietários
- Pelos funcionários
- Pelos proprietários e funcionários

A empresa tem a maioria de sua clientela localizada:

- Nas proximidades da empresa
- Em vários locais do município
- De fora do município

Diante de dificuldades a administração da empresa se propõe a:

- Procurar assessoria profissional especializada no assunto
- Resolver o problema, trocando informações com pessoas do ramo ou conhecidos.
- Resolver sozinho o problema.

Qual o tipo de empresa:

- Sociedade
- Firma individual

Referente à origem dos recursos. Os recursos financeiros aplicados no empreendimento são ou foram originários:

- Do proprietário
- Foi financiado por terceiros
- Financiamento no sistema financeiro
- Parte financiada e parte dos proprietários

O cronograma de desembolso de valores para pagamentos, reforma do local, compra de mercadoria, capital de giro, pagamento de propaganda e outras despesas?

- Foi dentro do previsto
- Foi antes do previsto
- Foi depois do previsto

Quanto à previsão de retorno dos recursos investidos:

- Os retornos dos recursos foram dentro do previsto no planejamento da empresa
- Os recursos demoraram mais do que o previsto para retornar
- Os recursos retornaram antes do previsto
- Os retornos dos recursos foram aquém das expectativas e planejamento feito

O imóvel sede da empresa é:

- Próprio
- Alugado
- Cedido

Questionário segundo LEITEE: Com relação ao empreendimento criado, foi identificada uma oportunidade de negócio na área de atuação, pelo empreendedor antes de abrir o negócio?

- Sim
- Não

Foi buscada alguma assessoria de algum órgão especializado antes da criação do novo negócio?

- Sim
- Não

Há sócios no empreendimento?

- Sim
- Não

Motivo pelo qual resolveu constituir ou participar da sociedade da empresa:

- Desejo de ter próprio negócio
- Identificou uma oportunidade de negócio
- Para aumentar a renda e melhorar a vida
- Tinha capital disponível
- Outro motivo

O sócio possui especialização técnica, organizacional ou de vendas que complemente suas habilidades.

- Sim
- Não

Foi feito um planejamento baseado na análise dos concorrentes, público alvo, governo e mercado de atuação antes de abrir o negócio?

- Sim
- Não

Há um planejamento visando à expansão gradual das instalações do empreendimento futuramente?

- Sim
- Não

O empreendedor identificou os pontos fracos e fortes do negócio?

- Sim
- Não

Os pontos fracos têm sido fortalecidos?

- Sim
- Não

Qual a maior dificuldade enfrentada pela administração da empresa?

- Carga tributária alta
- Falta de capital de giro
- Concorrência muito forte
- Inadimplência
- Falta de mão de obra qualificada
- Outras razões