

**A pequena empresa  
e o desafio de crescer**

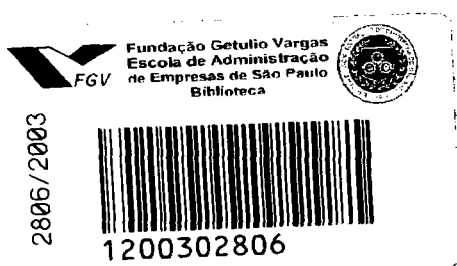
**Banca Examinadora:**

Prof. Orientador Dr. Marcelo Aidar  
Prof. Dr. Tales Andreassi  
Alexandre Borges

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

TIAGO DE MELO CRUZ

## A pequena empresa e o desafio de crescer



Dissertação apresentada ao Curso de  
Pós Graduação da FGV/EAESP  
Área de Concentração: Organização,  
Recursos Humanos e Planejamento,  
como requisito para obtenção do título  
de mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Aidar

São Paulo  
2003

Escola de Administração de  
Empresas de São Paulo

Data 16.10	Nº de Chamada 334.746.3/4
Tombo 2806/2003	C957P Dis. e.1

A minha avó, que de onde estiver, estará me guiando com seus eternos ensinamentos.

## **Agradecimentos**

Nessa página gostaria de agradecer a todos aqueles que de alguma forma contribuíram, mesmo que indiretamente, para a conclusão de mais essa etapa de minha vida, ficando um especial muito obrigado para:

Meus familiares, pelo total e incondicional apoio em todas as ocasiões. Minha mãe **Gina**, pelo carinho e exemplo. Meu pai **Antonio**, pela ajuda sempre presente. Minha irmã **Bianca**, por trazer sempre um divertido sorriso. Meu irmão **Pedro**, por ensinar-me um pouco mais sobre o que é viver. Minha avó **Cloris** e minha tia avó **Yolanda**, por todo amor e carinho.

**Luciana**, por tantas emoções e pelo futuro que a vida nos promete.

**Gina Campos**, meu segundo lar, onde aprendo diariamente o que é conviver e viver numa empresa. **Maria Angela**, minha tia, pela paciência e confiança no meu trabalho.

Meu tio **Antonio Luiz** pela persuasão de que o curso do MPA da FGV-EAESP era ideal para minha formação.

Professor **Tales Andreassi** da FGV e **Alexandre Borges** por gentilmente aceitarem o convite de participar da minha Banca Examinadora.

Meu orientador Prof. Dr. **Marcelo Aidar** que confiou no meu potencial desde o início do trabalho e esteve sempre disposto a contribuir para essa dissertação.

## Sumário

<b>LISTA DE FIGURAS, TABELAS E GRÁFICOS .....</b>	<b>VIII</b>
<b>LISTA DE ABREVIATURAS .....</b>	<b>IX</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>X</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>XI</b>
<b>0. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>1</b>
<b>1. POR QUE CRESCER?.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 - NECESSIDADE DE SEGURANÇA.....</b>	<b>4</b>
<b>1.2 - DESENVOLVIMENTO DO NEGÓCIO .....</b>	<b>5</b>
<b>1.3 - MOTIVAÇÃO DAS PESSOAS .....</b>	<b>7</b>
<b>1.4 - ECONOMIA DE ESCALA .....</b>	<b>9</b>
<b>2. CONDIÇÕES PARA O CRESCIMENTO.....</b>	<b>11</b>
<b>2.1 - UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS .....</b>	<b>13</b>
<i>2.1.1 - Base de recursos .....</i>	<i>14</i>
<i>2.1.2 - Aproveitamento dos recursos.....</i>	<i>15</i>
<b>2.2 - ESTRATÉGIA DE MERCADO.....</b>	<b>18</b>
<i>2.2.1 - Mercado já existente .....</i>	<i>18</i>
<i>2.2.2 - Mercado novo .....</i>	<i>19</i>
<i>2.2.3 - Empreendedorismo vs. estratégia de mercado.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2.4 - Escolha da estratégia.....</i>	<i>23</i>
<b>2.3 - ADMINISTRAÇÃO DO NEGÓCIO.....</b>	<b>24</b>

<b>3. BARREIRAS PARA CRESCER .....</b>	<b>27</b>
<b>3.1 - MANUTENÇÃO DA BASE DE RECURSOS .....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 - ACESSO AO CAPITAL .....</b>	<b>30</b>
<b>3.3 - INFRA-ESTRUTURA LEGAL .....</b>	<b>36</b>
<b>3.4 - MUDANÇA NA POSTURA DE LIDERANÇA .....</b>	<b>39</b>
<b>4. COMO CRESCER?.....</b>	<b>44</b>
<b>4.1 - SER COMPETITIVO .....</b>	<b>45</b>
<i>4.1.1 - Síndrome da pequena empresa.....</i>	<i>45</i>
<i>4.1.2 - Competitividade e Produtividade.....</i>	<i>47</i>
<b>4.2 - CRIAR CONDIÇÕES INTERNAS .....</b>	<b>48</b>
<i>4.2.1 - Base de recursos .....</i>	<i>48</i>
<i>4.2.2 - Escolha da estratégia.....</i>	<i>49</i>
<i>4.2.3 - Administração eficaz.....</i>	<i>50</i>
<b>4.3 - ENFRENTAR BARREIRAS EXTERNAS .....</b>	<b>51</b>
<i>4.3.1 - Manutenção da base de recursos.....</i>	<i>51</i>
<i>4.3.2 - Acesso ao capital.....</i>	<i>52</i>
<i>4.3.3 - Infra-estrutura legal.....</i>	<i>54</i>
<i>4.3.4 - Mudança da liderança.....</i>	<i>55</i>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>58</b>
<b>5.1 - CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2 - SUGESTÕES .....</b>	<b>61</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>62</b>

## Lista de Abreviaturas

ABCR	Associação Brasileira de Capital de Risco
AMPROTEC	Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos de Tecnologia Avançada
APEX	Agência de Promoção de Exportações do Brasil
DGPYME	Dirección General de Política de la PYME (Espanha)
GEM	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MDIC	Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior
SBA	United States Small Business Administration
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SMBCGF	Small and Medium Business Credit Guarantee Fund (Taiwan)

## Resumo

O estudo da pequena empresa e do empreendedor é um tema de crescente interesse no meio científico tanto pela importância da pequena empresa na economia mundial, como também pelas características peculiares e especiais do empreendedor. Por outro lado, as grandes empresas sempre estiveram presentes nos estudos acadêmicos, tendo sido exploradas nas mais diversas áreas das ciências humanas e exatas.

A passagem da pequena para a grande empresa é, contudo, pouco estudada. Como ocorre esta transformação? Quais são os requisitos para que uma pequena empresa se torne uma grande corporação? Existe um processo de crescimento e desenvolvimento – onde a empresa se modifica, muda sua postura e consegue sobreviver em um novo mercado – que é raramente abordado. O que existe sobre o tema são estudos pontuais e sem uma visão holística sobre o crescimento da organização.

Nesse trabalho é analisado o processo de transformação do negócio, sendo levantados os aspectos relevantes para o crescimento sustentável da pequena empresa brasileira.

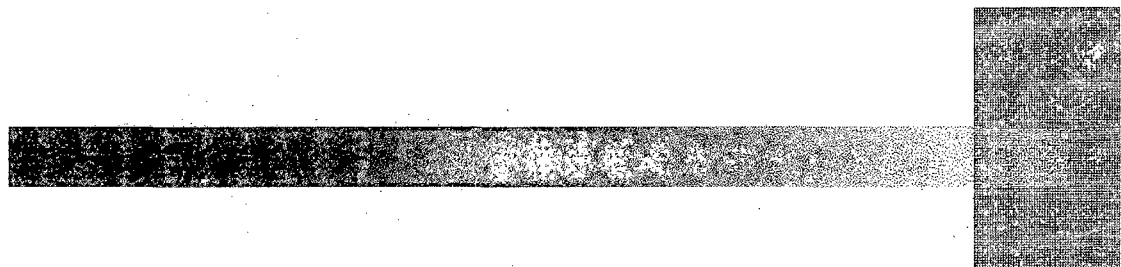
## **Abstract**

The interest on scientific surveys about small companies and entrepreneurs is increasing due to the importance of small companies for the global economy and to the unique and special characteristics of entrepreneurs. On the other hand, huge companies have always been the subject of academic researches and have been deeply studied by different areas of knowledge.

The process of transformation of a small company into a huge corporation is not, however, so well studied. How does this transformation occur? What are the requirements for a small company to become a huge corporation? There is a process of growth and development in which the company is modified, change the way it acts and is able to survive in a new market. Such process is rarely mentioned, except for very specific researches with no holistic perspective of the organization's growth.

In this essay, the process of transformation of business is analyzed and the most relevant aspects of the sustainable growth of Brazilian small companies are highlighted.

# *INTRODUÇÃO*



A pequena empresa ganha um espaço cada vez maior nos estudos de administração de empresas. Isso é devido principalmente ao importante papel desse tipo de empreendimento para a economia mundial. Tanto pela renda como pela quantidade de empregos gerada, a pequena empresa tem um fundamental papel para a grande maioria dos países.

As grandes organizações, por sua vez, sempre despertaram interesse e foram objetos de estudos das mais diversas áreas do conhecimento. Incontáveis são os estudos realizados e o conhecimento gerado sobre essas empresas de sucesso.

No entanto, a maioria das grandes corporações foi, um dia, uma pequena empresa, que precisou crescer para chegar a esse porte. Essa transformação da pequena para a grande organização é muito pouco explorada na literatura de administração de empresas. Aqueles autores que abordam o tema o fazem de maneira parcial, levantando apenas uma face do crescimento da pequena empresa. Alguns por exemplo, abordam a parte comportamental, focando no papel do líder para o crescimento da empresa. Outros tratam da dificuldade de acesso ao crédito, da necessidade de organização eficaz dos recursos, entre diversas outras faces do crescimento.

O presente trabalho pretende reunir de forma mais ampla, quais são as condições e barreiras externas para o crescimento de uma pequena empresa, procurando mostrar como é esse processo de desenvolvimento. Dentro das condições é levantado aquilo que internamente a pequena empresa precisa criar para ter uma base para o seu desenvolvimento, enquanto as barreiras externas ressaltam as dificuldades enfrentadas e as possíveis formas para contornar esses problemas. Desta forma, são levantados os pontos essenciais para que uma pequena empresa que pretenda se desenvolver possa alcançar o almejado crescimento.

# *CAPÍTULO 1*

*Por que crescer?*



A empresa pode ser pequena e obter grande sucesso, contudo existem alguns estímulos para que a mesma procure um desenvolvimento maior. Este capítulo ressalta os motivos pelos quais uma pequena empresa deve procurar o crescimento.

O primeiro aspecto para se acreditar na necessidade de crescimento de qualquer empresa é sempre a geração de valor para os sócios e o aumento dos lucros. O crescimento organizacional permite que a empresa alcance mercados novos, conquiste um maior número de clientes, venda mais e tenha maiores ganhos financeiros. O maior retorno financeiro faz com que os lucros aumentem e a empresa se valorize. Isso, contudo, não é a única razão pela qual as empresas desejam e/ou precisam crescer.

Além do apelo financeiro, existem outros direcionadores de crescimento para as pequenas empresas: a necessidade de segurança, o desenvolvimento do negócio, a motivação das pessoas e a economia de escala.

## **1.1 - Necessidade de Segurança**

Neste trabalho a necessidade de segurança contempla a idéia de sobrevivência do negócio, evitando a perda de recursos financeiros, trabalho e tempo; pois quem investiu em um negócio próprio certamente não deseja a perda desse patrimônio. Muito pelo contrário, espera-se normalmente que o negócio traga “frutos” financeiros, além de diversas outras realizações pessoais. Dessa forma, a segurança do negócio consiste na perpetuação da empresa, bem como na garantia de um retorno financeiro maior (ou similar) àquele realizado em investimentos equivalentes. (BIRLEY, 2001)

No caso das novas empresas a segurança é uma questão muito relevante dado que sua inexperiência no mercado traz uma alta mortalidade para esse tipo de organização. O SEBRAE de São Paulo divulga, por exemplo, que 56% das pequenas e médias empresas do estado não conseguem sobreviver por mais de três anos. (SEBRAE - SP, 1999 (b))

Hosmer e Semler colocam o fator segurança como um dos motivos pelos quais uma empresa deve crescer. Para tanto, esses autores defendem a diversificação tanto do negócio como de seus produtos, alegando que isso

evitará a falência da empresa no caso de competidores mais arrojados entrarem em um de seus mercados, ou mesmo no caso de mudanças mercadológicas bruscas (como, por exemplo, a substituição das máquinas de escrever pelos computadores com processadores de texto).

A manutenção da fatia de mercado (*market share*) também é uma forma de segurança, já que é fundamental que a empresa acompanhe o crescimento do mercado e evite que seus concorrentes conquistem clientes que poderiam ser seus. Mais do que isso, a manutenção da fatia de mercado naturalmente aumenta as barreiras de entrada, dificultando e prevenindo que competidores potenciais sejam atraídos para este mercado. Afinal, é muito mais fácil competir com uma empresa estagnada e de crescimento vegetativo do que com uma empresa de alto crescimento e disposta a ganhar uma quantidade de clientes cada vez maior. (HOSMER, 1977; SEMLER, 1988)

A necessidade de segurança é uma das razões pelas quais uma empresa de pequeno porte deve buscar o crescimento, pois ele ajuda a organização a “escapar” da falência prematura, através da diversificação de mercado e da elevação das barreiras de entrada no setor onde ela atua. Portanto, o crescimento é uma forma da pequena empresa se defender de seus concorrentes e alcançar o desejado sucesso.

## **1.2 - Desenvolvimento do Negócio**

O crescimento empresarial também pode ser visto como uma maneira de melhorar o negócio. Ao crescer a empresa é obrigada a modificar sua estrutura, sua forma de operação e as pessoas responsáveis pelo seu funcionamento. A organização se transforma com o crescimento, estando aí uma oportunidade para desenvolver o negócio e criar mais valor, tanto para os sócios como também para os clientes e colaboradores.

Através de um estudo realizado com empreendedores do Reino Unido, Birley mostra que proprietários despreocupados com a possibilidade da perda do controle da sua empresa foram aqueles que diluíram a propriedade e fizeram a sua organização crescer. (BIRLEY, 2001) Nesses casos certamente a preocupação do empresário era fazer o seu negócio se desenvolver, buscando a realização de lucros ou mesmo de um sonho.

Gerber, por sua vez, acredita que o proprietário deva enxergar a pequena empresa não como uma maneira de auto-sustento, mas sim como uma idéia inovadora que possa gerar muito dinheiro<sup>1</sup>. A partir do sucesso organizacional é criado um modelo de negócio que incorpora aquilo que a empresa faz de melhor. Em outras palavras, esse modelo concentra o *core business* da organização, devendo ser replicável para que o crescimento da empresa ocorra com a multiplicação desse novo *business*. Dessa maneira, para esse autor o crescimento é uma forma clara de desenvolvimento do negócio, sendo este o caminho pelo qual a empresa pode alcançar o sucesso independentemente, inclusive, da liderança do proprietário. O modelo do negócio irá “dar vida” à organização sem que o líder precise operar cada novo empreendimento. (GERBER, 1990)

Seguindo essa linha mais “capitalista-empREENDEDORA”, Gertz faz um estudo com empresas americanas comprovando que:

“(...) investidores atribuem um valor muito mais elevado àquelas empresas que aumentaram seus lucros através do crescimento das receitas do que através do corte de custos”.  
(GERTZ, 1999; p. 8)

O crescimento empresarial e seu conseqüente aumento de receita e lucros geram, assim, a valorização e o desenvolvimento do negócio. Afinal o aumento do valor da empresa é claramente um indicador de que o negócio está evoluindo.

Outra forma pela qual o crescimento favorece o desenvolvimento do negócio está na constante reformulação da estrutura de cargos que este proporciona. Ao crescer a organização é forçada a mudar sua estrutura, seja para atender melhor seus clientes, seja para produzir mais. Essa mudança traz novas oportunidades de emprego (dentro da própria organização), na medida

---

<sup>1</sup> Apesar de não utilizar esse conceito, Gerber diferencia claramente o empreendedorismo por oportunidade daquele por necessidade. (GEM 2002) O autor reflete que a empresa não deve ser o sustento do proprietário, mas este deve vislumbrar uma oportunidade e se utilizar o negócio para usufruir dessa idéia inovadora. No próximo capítulo é explicado com mais detalhe as definições de empreendedorismo por necessidade e por oportunidade.

em que a estrutura abre espaço para promoções e uma remuneração melhor. (HOSMER, 1997;SEMLER, 1988)

A mudança promovida pelo crescimento também é abordada por Tomasko como uma maneira de desenvolver o negócio. Mais do que isso, o autor coloca que o crescimento da empresa é um tipo de lubrificante para as mudanças. A empresa em crescimento está em constante movimento e isso facilita que mudanças necessárias para a melhoria do negócio sejam realizadas, dado que a empresa está “acostumada” a sofrer freqüentes reformulações. Assim, o crescimento é um catalisador de mudanças que possibilita o desenvolvimento do negócio. (TOMASKO, 1999)

Independentemente da forma como isso ocorre, o crescimento influi de diversas maneiras no desenvolvimento do negócio, na medida em que ele catalisa mudanças, promove novas estruturas organizacionais, valoriza o empreendimento e cria possibilidades que seriam impossíveis para uma empresa estagnada. Assim, o crescimento organizacional cria condições favoráveis para que o negócio melhore e seja mais competitivo.

### **1.3 - Motivação das Pessoas**

A visão maquinicista da organização é atualmente retrógrada principalmente pelo fato de colocar em segundo plano o fator humano. Hoje em dia, as pessoas são vistas como fundamentais para a operação da empresa, sendo consideradas por muitos autores como impulsionadoras das organizações. Este fato pode ser comprovado pela crescente valorização e pela inundação de livros sobre liderança, motivação, negociação e tudo mais que se refere aos relacionamentos humanos dentro das organizações. Essa nova onda de valorização do ser humano também é sentida quando se pensa nos motivos para o crescimento de uma empresa.

Os melhores profissionais tendem a buscar não somente as melhores empresas, mas também aqueles lugares que lhe forneçam um maior aprendizado e uma “bagagem profissional” mais rica. Para tanto, a organização deve ser atraente para o profissional, fornecendo condições para que ele se desenvolva e mostre a sua capacidade. Nesse aspecto uma empresa em crescimento se diferencia de uma organização estagnada.

Naturalmente a empresa em crescimento oferece mais oportunidades para seus funcionários fornecendo desafios para os executivos (que devem gerenciar uma organização em mutação), assim como expandindo e abrindo novas vagas para que os jovens funcionários possam “subir” na estrutura da empresa. (HOSMER, 1977)

Além disso, segundo Semler:

“O crescimento é necessário porque respeita a natureza humana de sentir que há progresso no que se está fazendo”. (SEMLER, 1988; p. 76)

Novos produtos, a entrada em mercados promissores e o gerenciamento de uma nova equipe fazem com que os funcionários percebam que a organização está em movimento e que sua participação nesse processo é importante. As pessoas com maior potencial produtivo sempre buscarão empresas que apresentem essa característica progressista.

Dessa maneira, seguindo essa perspectiva de atração dos melhores profissionais, torna-se interessante fazer com que a empresa esteja em constante crescimento. Ao atrair pessoas mais capacitadas a organização é capaz de crescer e se desenvolver ainda mais. Uma organização maior e mais desenvolvida atrai funcionários com maior capacitação que tornam a empresa ainda mais interessante para se trabalhar. Esse crescimento faz com que a organização entre em um ciclo virtuoso – mostrado na figura abaixo – onde a empresa atrai funcionários e estes a fazem ainda mais atrativa.

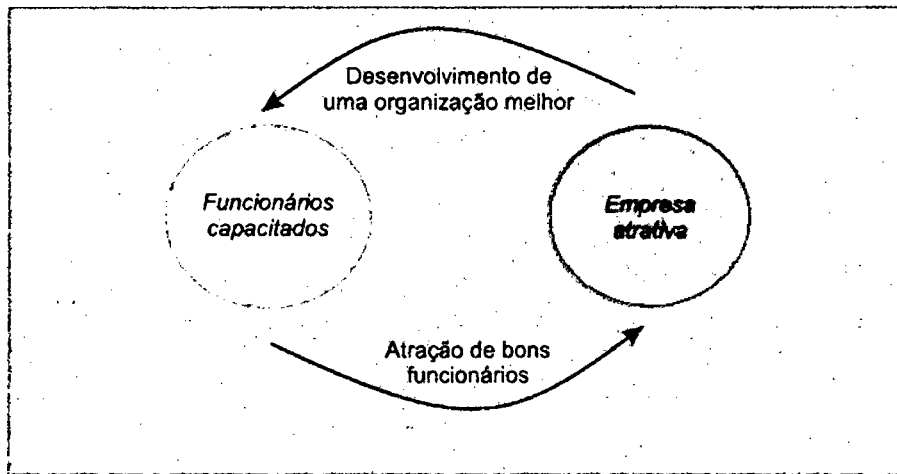


Figura 1.1 – Ciclo virtuoso

Assim a motivação das pessoas é mais uma razão para que toda pequena empresa busque sempre o crescimento.

#### 1.4 - Economia de Escala

Algumas organizações têm uma necessidade intrínseca de ter uma grande produção pois caso contrário, tais empresas não seriam capazes de sobreviver dentro de seu mercado. Isso ocorre por exemplo, no mercado de automóveis, cervejas e refrigerantes, petroquímicos e aço.

O fenômeno que explica essa necessidade de altos volumes de produção é a chamada economia de escala.

“Por definição, economias de escala na produção permitem que uma empresa reduza o seu custo comparando-se com produções de menor escala, e tais custos são uma parte importante na determinação dos preços a serem cobrados. Baixos custos marginais, tudo mais constante, levam a empresa a cobrar preços mais baixos, o que aumenta a demanda potencial do produto, que por sua vez permite um aumento na escala de produção.” (MILGROM, 1992; p. 106-107)

Dessa forma, na grande maioria dos mercados, o produtor com maior volume de produção terá os benefícios de utilizar melhor seus ativos, podendo especializar-se mais e ter custos menores. A empresa com a maior produção tem conseqüentemente, o maior potencial de obter economia de escala e, usando bem isso poderá ter o menor custo marginal do mercado.



A pequena empresa via de regra, estará em grande desvantagem em relação aos grandes competidores que tem uma maior economia de escala, já que sua produção é invariavelmente menor e com uma escala baixa. Para aproveitar também esse tipo de economia a pequena empresa precisa crescer e se desenvolver o quanto antes, usufruindo desse mesmo benefício que seus competidores.

Desta forma, a economia de escala é mais um motivo pelo qual a pequena empresa deve buscar o crescimento, pois sem uma escala competitiva ela estará em desvantagem em relação aos seus grandes competidores.

Portanto, a necessidade de segurança, o desenvolvimento do negócio, a motivação das pessoas e a economia de escala são estímulos para que a pequena empresa busque o crescimento. Apesar disso, poucas são as organizações que seguem esse caminho. O capítulo seguinte discute as condições necessárias para que a pequena empresa cresça.

## *CAPÍTULO 2*

*Condições para o crescimento*



Este segundo capítulo aborda as necessidades internas da pequena empresa para que ela possa ter uma sustentação para crescer. Sem estas condições mínimas a organização estará fadada ao fracasso mesmo antes de tentar começar a crescer.

Diversas pequenas empresas têm condições para crescer e, no entanto, a grande maioria delas mal consegue sobreviver aos primeiros anos de vida. No caso brasileiro 39% das microempresas fecham durante seu primeiro ano de vida; nos EUA cerca de 50% das empresas não sobrevivem mais de quatro anos. (MDIC, 2003; SBA, 2003(c)) Duas são as explicações para esse alto índice de mortalidade: a empresa foi incapaz de criar condições básicas para sobreviver (1) ou mesmo tendo condições para sobreviver e crescer, a empresa enfrentou dificuldades dentro do mercado escolhido que levaram o negócio à estagnação e ao posterior fechamento (2).

Teremos, dessa forma, duas hipóteses para o crescimento da pequena empresa. A primeira está na satisfação das condições básicas para sua sobrevivência. Ou seja, toda organização precisa de um mínimo de condições para operar e conseguir competir numa determinada economia. Nesse caso estão sendo tratadas as peculiaridades intrínsecas à organização, bem como as decisões internas da empresa que poderão criar os pilares para que ela possa sustentar o seu crescimento. Sem essas condições mínimas, mesmo os mercados menos agressivos irão fazer com que a organização fracasse. Essa primeira hipótese está, desse modo, relacionada com o ambiente interno da organização.

Já a segunda hipótese aponta para o ambiente externo à empresa. Além de preencher as condições básicas da primeira hipótese, toda pequena empresa enfrentará algumas barreiras para conseguir crescer. Existirão forças mercadológicas provenientes de competidores, governo, fornecedores e clientes que dificultarão o progresso da pequena empresa. Tais dificuldades são denominadas, nesse trabalho, barreiras para o crescimento.

Neste capítulo será trabalhada a primeira hipótese. Serão estudados os fatores para que uma pequena empresa possa crescer e tornar-se uma organização de sucesso. É ressaltado o que é primordial para o seu crescimento, mostrando-se quais são as condições necessárias para possibilitar o sucesso de uma nova organização.

A escolha de um mercado promissor, a utilização eficiente de todos os recursos disponíveis, o aproveitamento da agilidade de ser pequena e uma boa administração são, sem dúvida alguma, primordiais para o sucesso em um mundo globalizado, onde a competição fica cada vez mais acirrada.

Mas como fazer isso sendo melhor que as outras grandes e já experientes organizações? Onde deve estar o foco da pequena empresa para que ela possa direcionar seus esforços para um crescimento sustentável?

A bibliografia consultada mostra que os autores focam em áreas específicas para explicar o que a pequena empresa deve fazer para crescer. Brush, assim como Bygrave, aponta como fundamental para a sobrevivência dos empreendedores o uso produtivo dos recursos, criando-se uma base sustentável na qual os esforços são concentrados naqueles recursos essenciais. (BRUSH, 2002; BYGRAVE 1997) Longenecker, Drucker e Kotler sugerem estratégias de nicho de mercado para que a pequena empresa comece a competir em mercados pouco explorados para, a partir daí, expandir a sua atuação. (LONGENECKER, 1998; DRUCKER, 2002; KOTLER, 1998) Autores como Hosmer, Kraemer e Bygrave acreditam ser primordial o aproveitamento de uma oportunidade não detectada por outras organizações para que a pequena empresa possa crescer. (HOSMER, 1977; KRAEMER, 1994; BYGRAVE, 1997) Além disso, todos esses e outros autores concordam que sem competência gerencial nenhuma pequena empresa será capaz de atingir seus objetivos, quaisquer que sejam estes. Sempre será necessário que a empresa seja bem administrada para que sua estratégia e seus recursos estejam alinhados e ela possa atingir o(s) objetivo(s) da organização.

Dessa maneira, através das perspectivas apontadas por esses autores, podemos classificar as condições básicas para o crescimento da pequena empresa em três facetas distintas: utilização dos recursos, estratégia de mercado e administração do negócio.

## **2.1 - Utilização dos Recursos**

Recursos são todos aqueles fatores que uma empresa utiliza para criar um produto, serviço ou ambos. Em outras palavras, os recursos referem-

se a pessoas, dinheiro e informação que são usados no processo de produção de qualquer organização. (BRUSH, 2002)

Mesmo utilizando recursos idênticos, diferentes empreendedores podem obter resultados muito diversos. Cada pequena empresa tem uma base de recursos específica que combina os recursos disponíveis no ambiente de forma diferenciada. A maneira como cada empresa “superutiliza” ou subutiliza cada um desses recursos produzirá um resultado ímpar em termos de produtos e serviços. Por exemplo, aquelas empresas que investem muito em tecnologia naturalmente tendem a ter um produto mais sofisticado enquanto uma organização voltada para treinamento de venda deverá obter um melhor atendimento para seus clientes. Dessa forma, o empreendedor deve saber como aproveitar os recursos para obter o resultado almejado.

### 2.1.1 - Base de recursos

A formação da base de recursos é muito importante e a figura adiante mostra os quatro passos para sua criação (BRUSH, 2002):

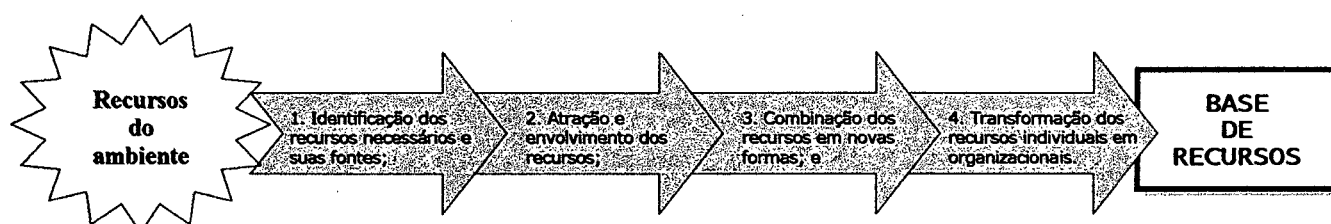


Figura 2.1 – Criação da base de recursos

Bygrave ressalta que é fundamental para o empreendedor escolher eficientemente os recursos necessários para a pequena empresa. Mais do que isso, deve investir maciçamente naqueles recursos que diferenciarão a pequena empresa dos concorrentes, aproveitando ao máximo os escassos recursos financeiros. (BYGRAVE, 1997) Assim, conseguir identificar o que é mais importante dentre os inúmeros recursos existentes no ambiente empresarial é o primeiro passo para a criação da base de recursos.

Posteriormente é preciso que o empreendedor seja capaz de trazer esses recursos para a organização, sejam eles pessoas, dinheiro ou mesmo tecnologia. Afinal, de nada adiante saber qual é o recurso necessário sem poder trazê-lo para dentro da empresa.

Ao combinar os recursos adquiridos a empresa deve extrair dos recursos o melhor de cada um deles. Dentro dessa idéia de exploração dos mesmos é que Schumpeter define o conceito de empreender. Para ele, o empreendedor é aquele que consegue empregar os recursos de diferentes maneiras, gerando um resultado inovador. (SCHUMPETER, 1997) Cabe à pequena empresa aproveitar da melhor maneira possível os recursos disponíveis para que seja criado algo criativo, novo e competitivo. Uma base de recursos inovadora que permita um melhor resultado – seja este na forma de produto, serviço ou ambos – permite que a pequena empresa tenha uma capacidade de competição dentro do mercado, possibilitando sua sobrevivência e seu crescimento. Dessa forma, o uso criativo dos recursos é uma condição necessária ao crescimento da pequena empresa, dado que essa nova combinação pode agregar mais valor ao resultado, conquistando os esperados clientes.

Após organizar e combinar esses recursos, a pequena empresa precisa transformá-los em recursos organizacionais, incorporando essa base de recursos na empresa. O recurso e a forma inovadora como ele é utilizado não deve ser mais algo confinado ao empreendedor, mas sim uma peça importante dentro do sistema de operações da pequena empresa.

### **2.1.2 - Aproveitamento dos recursos**

O aproveitamento mais eficiente dos recursos é bastante explorado pelos conceitos de *cluster* e distrito industrial (italiano). O primeiro conceito, definido por Porter, trata da aglomeração geográfica de empresas afins formando uma região de excelência produtiva internacional<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Michael Porter faz um extenso estudo sobre competitividade e a teoria do *cluster* dentro de seu livro *On Competition*, referenciado na bibliografia deste trabalho.

Segundo Porter, os *clusters* são:

“(...) definidos como um sistema de empresas e instituições inter-relacionadas, cujo valor como um todo é maior do que a soma das partes.” (PORTER, 1999; p. 226)

Dentro de um *cluster* a existência de diversos competidores provoca a criação de setores de apoio que fornecem recursos especializados para as empresas da região. Compõem esses setores de apoio: fornecedores, universidades com cursos específicos para o *cluster*, sindicatos relacionados, associações de classe, câmaras de comércio, entre inúmeros outros. Cria-se, então, uma rede de relacionamento entre os profissionais, as empresas e as organizações de apoio que estão na região, gerando muita informação e desenvolvendo os recursos locais. Isso traz para cada uma das empresas acesso aos melhores recursos, podendo torná-la ainda mais competitiva. Além disso, recursos regionais como mão-de-obra e matéria-prima ficam mais especializados e são melhor explorados para atender às necessidades das empresas do cluster. (PORTER, 1999) O diamante porteriano – mostrado abaixo – aponta quais são os itens importantes para a formação de um *cluster* que, por definição, é uma região com empresas altamente competitivas.

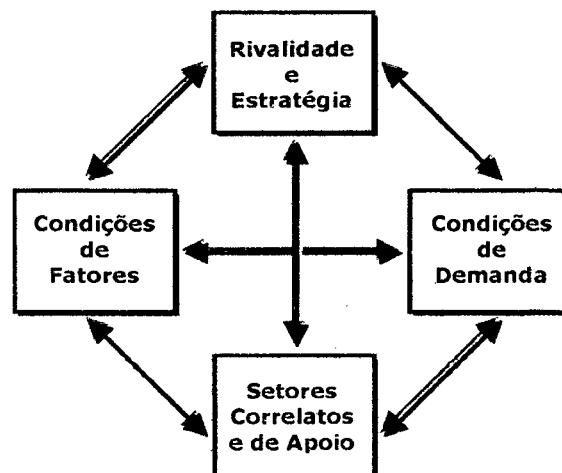


Figura 2.2 – Diamante e suas quatro faces que juntas geram vantagem competitiva.

Porter enfatiza a relevância de aproveitar esses recursos específicos para cada empresa ao definir os setores correlatos e condições de fatores (recursos disponíveis na região) como faces do diamante do *cluster*.

No caso dos distritos industriais italianos as pequenas empresas que tenham produtos similares unem-se em condomínios industriais, cooperando e usufruindo de recursos que somente uma grande empresa poderia ter. Por exemplo:

“A pequena e média empresa, isoladamente, dificilmente tem acesso à tecnologia ou qualificação profissional; mas, quando empresas se juntam, podem conseguir estes benefícios. Isso também foi conseguido pelos distritos italianos. As empresas não conseguiam comprar tecnologia, nem contratar bons profissionais. Com a união, tiveram acesso tanto à tecnologia quanto aos bons profissionais, porque todo o distrito paga e todas as empresas têm acesso.” (POLLASTRI, 2002; p. 22-23)

Além disso, fatores como maior poder de barganha para a compra de matéria-prima, facilidade de acesso ao crédito (pelo maior número de empresas para pulverizar o risco), possibilidade de especialização (cada pequena empresa se especializa em um produto, mas o distrito como um todo tem um portfólio variado), dentre inúmeras outras vantagens.

Independentemente da forma como o empreendedor consegue os seus recursos, é fundamental que a base criada seja inovadora e competitiva. Afinal, pequenas, médias e grandes empresas são competidoras da organização em crescimento e, não sendo melhor que os concorrentes, a pequena empresa estará fadada ao fracasso.

## **2.2 - Estratégia de Mercado**

Uma outra condição básica para o crescimento da pequena empresa está na adoção de uma estratégia de mercado eficaz. Não basta ter uma base de recursos inovadora dentro de um mercado com grande concorrência, pois outras empresas irão “imitar” a sua forma de operação, eliminando o diferencial competitivo existente. Uma estratégia de mercado adequada é primordial para que a pequena empresa possa se desenvolver, tendo chance de crescer e daí competir igualmente com as grandes organizações.

### **2.2.1 - Mercado já existente**

Quando o produto da pequena empresa é muito similar aqueles oferecidos pelos concorrentes, os serviços agregados podem ser o grande diferencial para a escolha da empresa. Em vez de competir diretamente com uma (ou mais) organização(ões) já estabelecida(s), a pequena empresa deve escolher uma fina – mas característica – fatia desse mercado, atendendo-a de maneira excepcional. O concorrente que atende uma grande quantidade de clientes não irá mudar a sua estratégia para competir dentro desse nicho, pois correrá o risco de desagradar aqueles que não pertencem a essa fatia. Além disso, ao montar uma estrutura dedicada para atender esse pequeno público, a grande empresa perderia o ganho de escala adquirido, não sendo interessante mudar a estratégia. A pequena empresa pode, então, operar e conquistar esses clientes específicos, fortalecendo-se e adquirindo uma parte do mercado. (KOTLER, 1998; LONGENECKER, 1998; PORTER, 1996; DRUCKER, 2002)

Quando o mercado já existe e está consolidado esse tipo de estratégia é uma maneira de competir sem a necessidade de um produto ou serviço totalmente diferenciado. A pequena empresa apenas atende o cliente selecionado melhor e de modo mais personalizado. Não está havendo nenhuma grande inovação, mas sim uma melhoria no atendimento ao cliente.

Quando a empresa cria um produto ou serviço diferenciado, ficando clara uma inovação, um novo mercado pode estar surgindo. Nesses casos, mesmo que esse produto ou serviço seja designado para uma fatia específica de mercado, essa fatia poderá crescer e tornar-se um novo mercado.

### 2.2.2 - Mercado novo

Existe uma outra linha de pensamento estratégico que diz que a pequena empresa deve aproveitar uma oportunidade ainda não vislumbrada, criando um novo mercado. Esse foi o caso da Microsoft ao perceber que o sistema operacional poderia, algum dia, ser mais importante que o *hardware* do microcomputador, ou ainda a Palm Computing, que criou a *palm pilot*, e popularizou o conceito de computador de bolso, ou também o site brasileiro Buscapé, que disponibilizou para o público um sistema de comparação de preços que facilitou muito a vida das pessoas. Incontáveis são os exemplos de empreendedores que aproveitaram necessidades inexploradas e tornaram-se líderes de mercados que antigamente não existiam.

A criação de novos mercados é uma das formas pelas quais a pequena empresa pode crescer. Afinal, dominar um mercado em crescimento resulta normalmente no fortalecimento e desenvolvimento compatível da empresa líder. (HOSMER, 1977; BYGRAVE, 1997) O empreendedor, ao entrar num mercado em crescimento, usufrui os benefícios do pioneirismo. Existe um espaço de tempo, chamado de janela de oportunidade, dentro do qual o mercado ainda não está totalmente estruturado, existindo mais oportunidades. A empresa tem a chance de conquistar a maioria dos clientes, pois não houve tempo para que surgisse qualquer concorrência. A figura adiante ilustra esse conceito de janela de oportunidade.

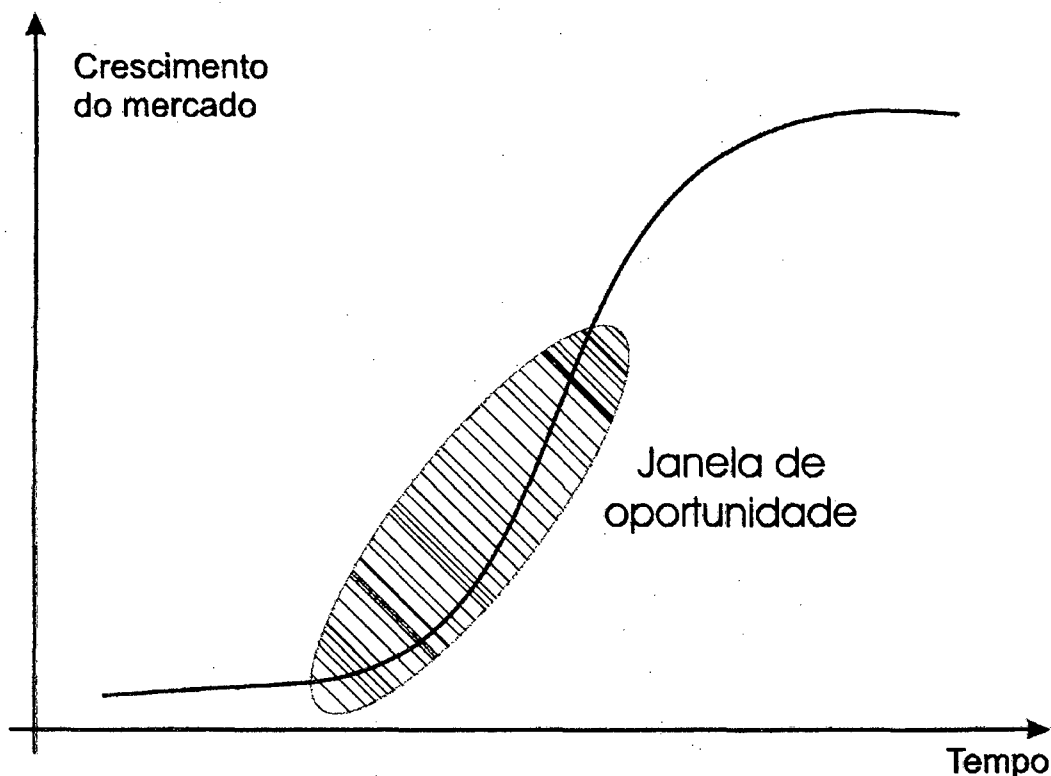


Figura 2.3 – Janela da oportunidade  
(BYGRAVE, 1997; p. 32)

Em um estudo com empresas americanas de alto crescimento, Kraemer argumenta que empresas com algum ativo<sup>3</sup> próprio e que alavancaram essa inovação através de *venture capital* foram aquelas que mais comumente obtiveram crescimento alto e sustentável. (KRAEMER, 1994) Essa existência de um ativo próprio inovador resulta na criação de um novo mercado dado que um produto (ou serviço) inovador passa a ser comercializado com sucesso.

Gerber, por sua vez, enfatiza a visão de negócio como oportunidade para o crescimento. Para ele o empreendedor deve ser capaz de criar um negócio rentável e que seja replicável. Sua função não é trabalhar para o negócio, mas sim trabalhar o negócio. A franquia, então, torna-se o caminho para a multiplicação do negócio e para o crescimento da empresa. (GERBER, 1990) Ao encontrar um negócio que possa gerar diversas outras franquias, o

<sup>3</sup> Em seu artigo Kraemer coloca ativo (tradução de *asset*) como qualquer desenvolvimento inovador que a empresa tenha produzido. Tal ativo pode ser um produto, uma rede eficiente de contatos, um serviço diferenciado, ou diversos outros.

empreendedor estará criando novos mercados nos lugares onde sua empresa estiver crescendo.

Seguindo a linha schumpeteriana de empreendedorismo através da inovação, Fillion diz que o empreendedor de sucesso é essa pessoa que consegue captar as melhores oportunidades do ambiente. Ele enxerga o mundo através de um prisma diferenciado, dedica uma enorme energia ao trabalho e lidera outros indivíduos para concretizar essa sua visão. (FILLION, 2000) O empreendedor é aquele que aproveita a oportunidade para criar um negócio, atender clientes de uma nova maneira e com isso faz essa empresa crescer.

Ao inovar, a pequena empresa pode trabalhar num mercado compatível com seu tamanho e crescer à medida que este se desenvolve. Nesse caso, o mercado estará sendo criado pela empresa e ambos crescerão juntos. Esse é o intuito daqueles que buscam o novo mercado como uma estratégia.

### **2.2.3 - Empreendedorismo vs. estratégia de mercado**

Existe uma provável relação entre essas duas visões de estratégia de mercado (ressaltadas nos itens 2.2.1 e 2.2.2) e a definição de empreendedorismo adotado pelo GEM<sup>4</sup>. Segundo o GEM são duas as categorias nas quais podemos dividir os empreendedores:

“(a) eles(as) identificam uma oportunidade de negócio (isto é, escolhem um empreendimento dentre as possíveis opções para suas carreiras), ou (b) eles(as) encaram o empreendedorismo como uma última alternativa (isto é, sentem-se de certa forma forçados a iniciar seus próprios negócios porque inexistem quaisquer outras opções de trabalho ou porque as

---

<sup>4</sup> GEM – Global Entrepreneurship Monitor é uma iniciativa da *Babson College*, da *London Business School* e da *Ewing Marion Kauffman Foundation* para um projeto de pesquisa e monitoramento do empreendedorismo no mundo.

existentes são insatisfatórias.” (GEM, 2002; p. 20)

Apenas para simplificar chamaremos daqui em diante o caso (a) de empreendedorismo por oportunidade e o caso (b) de empreendedorismo por necessidade.

O empreendedorismo por oportunidade e a estratégia de mercado novo podem ter uma relação na medida em que ambas as definições buscam, por exemplo, um novo mercado ou um novo produto para um mercado já existente. Isso fica aparente na própria pesquisa do GEM onde entre os empreendedores que buscam novos nichos de mercado, os empreendimentos por oportunidade têm uma maior participação percentual (mostrada na tabela abaixo):

DESCRIÇÃO	TODOS (%)	OPORTUNIDADE (%)	NECESSIDADE (%)	OUTROS (%)	ROW TOTALS (%)
Nenhum nicho de mercado criado	73	60	37	3	100
Pequeno nicho de mercado criado	20	63	34	3	100
Algum nicho de mercado criado	6	71	25	4	100
Máximo nicho de mercado criado	1	79	15	5	100
	100				
<i>Número de casos</i>	<b>9.129</b>	<b>5.541</b>	<b>3.356</b>	<b>232</b>	
		61%	37%	3%	100%

\* Ponderada para fins de representação da população global ativamente envolvida em empreendedorismo. “Outras” motivações, menos de 3% da amostragem está incluída na coluna “Todos”. Todas as diferenças entre oportunidade e necessidade estatisticamente significante a 0.0000 ou melhor.

Tabela 2.1 – Tipo de atividade empreendedora e criação de mercado  
(adaptada de GEM, 2002; p. 23)

A criação de um nicho de mercado aponta para a vontade do empreendedor aproveitar uma janela de oportunidade (vide figura 2.3) e usufruir os benefícios de um mercado em crescimento.

Vale ressaltar que as definições do GEM consideram o motivador interno do empreendedor, pois os tipos de empreendedorismo são estipulados pelas opções que ele tinha ao fundar o negócio. Assim se no início do empreendimento não existia outra opção melhor de trabalho – mesmo que o empreendedor tenha aproveitado uma oportunidade – esse tipo de empreendedorismo é classificado como sendo por necessidade.

Flexibilizando essa condição e adotando como empreendedorismo por oportunidade aquele caso onde houve o aproveitamento de uma oportunidade (independente da falta opção de um trabalho melhor na fundação da empresa), a relação com a estratégia de novo mercado fica ainda mais forte. Afinal, havendo a busca por oportunidade está sendo procurado um novo produto, ou um novo mercado para um produto “antigo”, ou uma adaptação de conceitos novos para mercados locais que são formas de buscar um novo mercado.

Por outro lado, a relação entre o empreendedorismo por necessidade e a estratégia de mercado já existente é bastante frágil. Contudo, ao utilizar a definição independente das opções de fundação do empreendimento, pode-se dizer que há uma relação entre esse tipo de empreendedor e a estratégia de mercado já existente. A pessoa que não está em nenhum momento buscando uma oportunidade (e portanto é um empreendedor por necessidade) estará sempre competindo em um mercado já existente e dessa forma, deverá utilizar esse tipo de estratégia.

#### **2.2.4 - Escolha da estratégia**

A estratégia de mercado escolhida deve, portanto, ser condizente com aquilo que a pequena empresa pretende produzir. Não basta que o produto (ou serviço) oferecido seja excepcional; ele precisa ser encaminhado para o mercado correto e da maneira certa. Segundo Drucker:

“(…) a maioria das novas invenções ou produtos de sucesso não consegue ir bem no mercado para o qual havia sido originalmente concebida.” (DRUCKER, 2002; p. 78)

Cabe ao empreendedor estar atento não somente ao produto, mas também ao mercado. Ele é o responsável por colocar o produto no local onde este possa gerar o maior retorno para a pequena empresa. Caso o empreendedor falhe nessa tarefa, abre-se a possibilidade de que outras

organizações deste mercado copiem esse produto ou utilizem produtos mais adequados que impedirão o sucesso da pequena empresa.

### **2.3 - Administração do Negócio**

Uma última condição básica para o crescimento da pequena empresa é a administração eficaz do negócio. É aparentemente óbvio citar que uma pequena empresa precisa ser bem gerenciada para crescer; afinal qual empresa, independentemente de seu tamanho ou estágio de maturidade, não precisa ser bem administrada? Contudo a constante transformação (da empresa e do mercado) faz da fase de crescimento uma perigosa armadilha para a pequena empresa.

Em um estudo realizado pelo SBA<sup>5</sup>, Dornelas aponta que a grande maioria dos fracassos das pequenas empresas americanas (45%) foi causada por incompetência gerencial. (DORNELAS, 2001) Note que esse valor é referente às micro e pequenas empresas de um país cuja tradição em administração é notadamente maior que a brasileira. E, apesar de não ter sido encontrada pesquisa similar no Brasil, esse percentual norte-americano mostra quão importante é a administração do negócio para a pequena organização.

Muitas empresas que têm produtos de qualidade e consumidores já fidelizados acabam não conseguindo sobreviver por simplesmente serem incapazes de administrar seu fluxo de caixa. Essa síndrome, comum nas pequenas empresas em crescimento, ocorre quando a organização reconhece a sua capacidade de atender ao mercado e procura cegamente a sua conquista. No entanto, o empresário se esquece de que necessitará de fôlego financeiro para tanto ou mesmo de que financiamentos têm um custo alto, principalmente no Brasil. Ao deixar de cumprir suas obrigações financeiras a pequena empresa desvia o foco de sua atenção da produção para a administração financeira do negócio. Com isso ela permite que os competidores a alcancem na corrida estratégica, perdendo aquilo que a diferenciava das demais empresas.

---

<sup>5</sup> SBA – United States Small Business Administration – órgão governamental responsável pelo fomento e desenvolvimento das pequenas empresas nos EUA.

Drucker é um dos poucos autores que apontam explicitamente essa incapacidade de administrar o fluxo de caixa como um problema para o crescimento da pequena empresa.

“(Os empreendedores) acreditam que o lucro é o que mais importa numa nova empresa. Mas ele é secundário. O fluxo de caixa que é importante.” O autor ainda ressalta que investimentos nas novas empresas são constantes e deve-se prever que novos financiamentos serão necessários. (DRUCKER, 2002; p. 78)

É, dessa forma, um erro gerencial não fornecer os recursos financeiros necessários para que a empresa possa se desenvolver.

Outro autor que menciona a necessidade de uma boa administração do negócio é Dornelas. Para esse autor o final do processo empreendedor culmina na administração daquilo que foi montado, que é exatamente quando a empresa começa a operar e crescer.

“(O empreendedor) deve reconhecer suas limitações e saber, antes de qualquer coisa recrutar uma excelente equipe de profissionais para ajudá-lo a gerenciar a empresa, implementando ações que visem minimizar os problemas, e identificando o que é prioridade e o que é crítico para o sucesso do empreendimento.” (DORNELAS, 2001; p. 44)

Ele destaca, dessa forma, a necessidade de que o empresário reconheça a sua incapacidade administrativa e busque ajuda para administrar seu negócio. O autor aprofunda a visão de Drucker, pois assume que todo empreendedor necessita de apoio gerencial para poder administrar a pequena empresa.

Além disso, uma boa administração deverá buscar e trazer para a pequena empresa todo o conhecimento e a tecnologia necessários para que a organização esteja atualizada em relação ao seu mercado.

Assim, mesmo parecendo óbvio, a grande quantidade de empresas que fecham as suas portas devido à incapacidade gerencial de seus líderes é um fator que alerta para a necessidade de que haja uma administração eficaz nas pequenas organizações. O empreendedor não pode voltar sua atenção somente para a criação da base de recursos e para a estratégia de mercado, pois uma má administração pode inviabilizar o mais pródigo dos negócios.

Desse modo, administrar bem o negócio, escolher a estratégia de mercado correta e criar uma boa base de recursos são condições básicas para a sobrevivência da pequena empresa. Sem elas a organização não tem apoio para poder se desenvolver e enfrentar as barreiras para o crescimento que serão descritas no próximo capítulo.

# *CAPÍTULO 3*

*Barreiras para crescer*



O mercado no qual a empresa está inserida exerce uma seleção natural, permitindo que somente aquelas mais preparadas sobrevivam. Essas barreiras externas são delineadas neste capítulo, mostrando-se o que a pequena empresa precisa enfrentar no ambiente competitivo para poder crescer.

Seguindo a hipótese 2 formulada no início do capítulo anterior, mesmo tendo as condições básicas para crescer, existem algumas dificuldades que podem atrapalhar o avanço da pequena empresa rumo ao seu objetivo. A fase de crescimento é um momento transitório que exige das pequenas empresas a superação de algumas barreiras para poder se desenvolver.

Essas barreiras são aquelas dificuldades enfrentadas por todas as pequenas empresas, independentemente do setor onde elas atuam. Mais do que isso, essas dificuldades são geradas por contextos políticos e macroeconômicos nacionais, estando fora do alcance da empresa a sua influência ou alteração. São barreiras decorrentes das forças mercadológicas do capitalismo.

Dentro desse contexto econômico mais amplo, essas barreiras podem ser divididas em quatro categorias principais: manutenção da base de recursos, acesso ao capital, barreiras legais e burocráticas, e mudança na postura de liderança. Cada uma dessas barreiras será discutida e tratada a seguir.

### **3.1 - Manutenção da base de recursos**

Como foi visto no capítulo anterior o aproveitamento dos recursos é primordial para que a pequena empresa tenha condições para crescer. Nas atividades iniciais e de crescimento, recursos como dinheiro, pessoas e informações são muito importantes para a sobrevivência de empreendimento. Torna-se necessário criar essa base de recursos que apóie o negócio.

Mais do que desenvolver e coordenar esses recursos, a pequena empresa precisa encontrar um sistema para que essa base possa estar sempre competitiva e atualizada em relação ao mercado. Não basta ter uma base de recursos competitiva, mas estática, pois em pouquíssimo tempo os concorrentes a copiarão.

A pirâmide de recursos, mostrada na figura 3.1 a seguir, mostra a transformação de recursos genéricos numa vantagem competitiva ao se desenvolver a base de recursos da pequena empresa, apenas modificando a forma como esses recursos comuns são combinados.

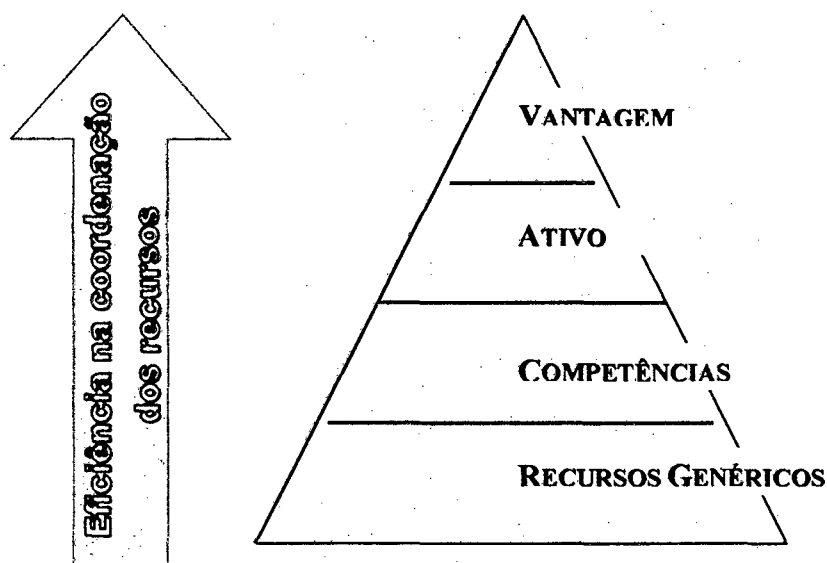


Figura 3.1 – Pirâmide de recursos  
(adaptada de Brush, 2001)

Conforme a pequena empresa consegue combinar mais eficientemente os recursos disponíveis no ambiente, ela passa de recursos genéricos e comuns a todas as empresas do mercado para competências mais específicas. A partir das competências é possível gerar um ativo, que é algo capaz de gerar valor para a empresa. Por fim, ao trabalhar diversos ativos a empresa pode criar uma vantagem única que pode ser um produto ou serviço diferenciado e que somente essa organização consegue entregar para o consumidor.

Mesmo chegando ao topo da pirâmide de recursos, a empresa não deve acreditar que tem uma base de recursos imbatível. Seus concorrentes tentarão alcançar essa vantagem o mais rápido possível fazendo com que sua base de recursos volte a ser apenas um ativo. Assim, é necessário que a pequena empresa esteja melhorando a sua base de recursos para que a mesma seja suficientemente competitiva e tenha sempre uma vantagem única.

### 3.2 - Acesso ao capital

Uma das maiores dificuldades da pequena empresa é o acesso ao crédito. Enquanto grandes corporações conseguem diversos tipos de financiamentos desde a venda de ações em bolsas de valores até mesmo empréstimos governamentais, as pequenas empresas sofrem para conseguir dinheiro para o financiamento dos seus projetos.

Dentre os muitos motivos pelos quais as pequenas empresas não conseguem crédito, dois podem ser citados para exemplificar essa barreira. O primeiro deles se refere à alta taxa de mortalidade das pequenas empresas. Afinal, como já foi visto anteriormente, 39% das pequenas empresas não sobrevivem ao primeiro ano de vida, crescendo muito o risco para o financiador e contribuindo para uma alta taxa de juros. (MDIC, 2003) Isso torna o custo do capital para a pequena empresa muito mais alto do que para outras organizações, dificultando seu acesso ao crédito. Um segundo motivo pelo qual a pequena empresa não consegue financiamentos para seus projetos está na falta de ativos que possam servir como garantia para o crédito. Normalmente as pequenas empresas têm poucas máquinas e pouco estoque e, como são estes os ativos mais comuns para se garantir um crédito concedido, a organização não consegue o almejado financiamento. Além disso, as pequenas empresas são carentes em registros contábeis e informações financeiras. Isso gera uma falta de transparência que dificulta a avaliação apropriada da viabilidade dos investimentos e coloca um peso excessivo na exigência de garantias. (PUGA, 2002)

Outra explicação para a pequena procura de recursos externos à organização está na chamada barreira do controle.

“Esta barreira é simbolizada pela impressão de que, para conseguir os recursos necessários para que a organização cresça (e portanto sobreviva), o empreendedor tem que entregar o controle da organização para os novos acionistas, para os banqueiros e para outros

dentro da própria organização.” (LEVIE, 2001; p. 188)

O medo de não ter o pleno controle de seu negócio faz com que o empreendedor evite a todo custo empréstimos e/ou venda de participação no negócio.

Uma pesquisa do SEBRAE de São Paulo ilustra claramente essa dificuldade encontrada pela pequena empresa no Brasil; menos de 18% das empresas pesquisadas utilizaram instituições formais para conseguir crédito. Por outro lado, os meios mais comuns de financiamento são: pagamento de fornecedores à prazo, pagamento de contas com cheques pré-datados, cheque especial/cartão de crédito, desconto de duplicatas e outros títulos, e dinheiro de amigos/parentes. (SEBRAE - SP, 1999 (a))

O acesso ao crédito é um dos itens mais críticos para o crescimento das pequenas empresas tanto que instituições e órgãos governamentais como o SEBRAE (Brasil), SBA (EUA), DGPYME<sup>6</sup> (Espanha), SMBCGF (Taiwan) e a Agência da Pequena e Média Empresa (Japão) procuram criar meios específicos de acesso ao crédito para as micro e pequenas empresas. Tais iniciativas são comumente chamadas micro-créditos no Brasil. O grau e o escopo do financiamento governamental dependerá também do tipo de política de apoio à pequena empresa.

A tabela a seguir ilustra a importância da micro e pequena empresa (MPME) para o país e as conseqüentes políticas adotadas:

---

<sup>6</sup> Dirección General de Política de la PYME - Direção Geral da Política da MPME – órgão espanhol responsável pelo desenvolvimento de políticas voltadas à pequena empresa.

	<b>Importância da MPME</b>	<b>Política de apoio a MPME</b>
<i>EUA</i>	assegurar o livre mercado	acesso ao crédito
<i>Itália</i>	reduzir desigualdades regionais	incentivo para regiões menos desenvolvidas
<i>Taiwan</i>	atender à mudança da demanda internacional	transferência de tecnologia
<i>Espanha</i>	reverter situação macroeconômica desfavorável	geração de emprego e renda
<i>Japão</i>	recuperar o crescimento da economia	criação de empregos e promoção de inovação
<i>México</i>	ajudar na inserção no NAFTA	substituição de importações
<i>Brasil</i>	reverter situação macroeconômica desfavorável	geração de emprego e renda

Tabela 3.1 – Política de apoio às pequenas empresas  
(baseada em PUGA, 2000 e PUGA, 2002)

Podemos verificar que no caso dos EUA, a própria política de apoio é o acesso ao crédito, diferentemente de países como, por exemplo, o Brasil, Espanha e Japão onde o objetivo do governo é criar emprego. Certamente para a geração do emprego é necessário facilitar o crédito à pequena empresa, mas esse não é o fim da política governamental. Assim, é de se esperar que, nos EUA, o acesso ao crédito para a pequena empresa seja mais fácil do que em outros países.

No entanto, apenas o apoio governamental não é suficiente para que a pequena empresa consiga capital para crescer. A organização precisa saber encontrar dinheiro disposto a ser investido no seu negócio.

Além disso, o tipo de financiamento que cada empresa pode buscar também dependerá do estágio de crescimento no qual ela se encontra. No momento de fundação da empresa, por exemplo, é muito comum que o empreendedor utilize o seu dinheiro para iniciar o negócio. Contudo, conforme a empresa cresce o investimento necessário também aumenta e investidores com maior capital são procurados. Essa mudança de financiadores é mostrada na figura 3.2 adiante:

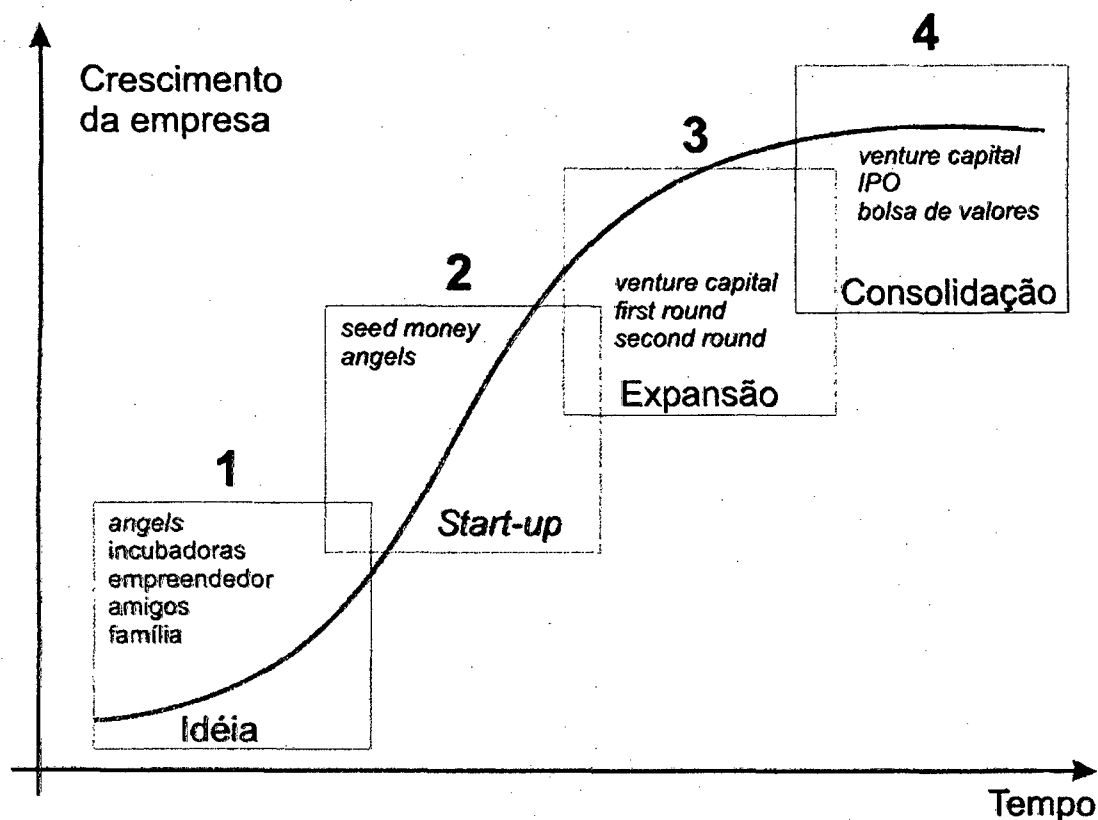


Figura 3.2 – Estágios de investimento em empresas emergentes  
(Dornelas, 2001; p. 180)

A fase pré-inicial ou da idéia é caracterizada pelo investimento inicial que será colocado para criar a empresa. Nesse momento, a empresa não está constituída, existindo apenas um projeto para criá-la. Os financiadores mais comuns são os *angels*, as incubadoras, o próprio empreendedor, os amigos e a família. (DORNELAS, 2001)

Os chamados *angels* são pessoas físicas que assumem o risco de investir numa pequena empresa e buscam com isso um retorno mais alto que aquele de mercado. O *angel* entra, normalmente, como sócio do empreendedor, gostando de opinar e de ser conselheiro do negócio. Segundo Dornelas, esse tipo de empreendedor é bastante comum nos Estados Unidos e está se tornando mais conhecido no Brasil. A grande dificuldade para o empreendedor consiste em encontrar um *angel* disposto a investir no seu negócio. Esse tipo de pessoa não divulga sua intenção de investir e o empreendedor precisa utilizar a sua rede de relacionamento para achá-lo. (DORNELAS, 2001)

As incubadoras, por sua vez, começam a exercer um papel muito importante para o financiamento das empresas porque, apesar de não fornecer dinheiro para a pequena empresa, ela empresta uma infra-estrutura inicial para que o negócio comece a funcionar. O Brasil tinha 183 incubadoras em 2002, sendo que em 1999 esse número era de apenas 100. Isso mostra o crescimento desse tipo de “incentivo financeiro” para a pequena empresa. Contudo, mesmo com a proliferação das incubadoras, apenas algumas poucas empresas são privilegiadas com esse apoio. Segundo a Anprotec a capacidade máxima média das incubadoras é de apenas 10 empresas. A imensa maioria não tem, portanto, acesso às incubadoras, sendo necessário procurar outras formas para investir na sua idéia. (ANPROTEC, 2003)

Dessa forma, na fase da idéia existe uma grande dificuldade em encontrar *angels* interessados no negócio ou mesmo em obter apoio junto a alguma incubadora. Por conseguinte, a opção mais fácil e mais utilizada pelas empresas brasileiras é o auto-financiamento (dinheiro do próprio empreendedor) e o empréstimo de família/amigos.

A segunda fase, chamada de *start-up*, consiste no período em que a empresa já está constituída e começa a operar. Excetuando-se os casos onde o produto é muito promissor, poucos são os capitalistas interessados em investir na pequena empresa. A maioria deles prefere aguardar para ver como a empresa se comporta para daí pensar em investir. (DORNELAS, 2001)

Na fase de expansão, a pequena empresa já mostra o que é capaz de produzir e necessita de capital para poder expandir o seu negócio. Nessa etapa é muito comum a utilização de capital de risco – também chamado de *venture capital*. Segundo uma pesquisa realizada pela ABCR e Thomson Venture Economics sobre o mercado de capital de risco no Brasil, 58% do montante investido foi em empresas que estavam em expansão. (ABCR, 2003)

A principal característica do capital de risco está no financiamento de empresas que tenham um alto potencial de retorno (do investimento), sendo que esse empréstimo tem uma duração pré-definida.

“Os capitalistas agirão como sócios minoritários do negócio, mas por tempo determinado, previamente acordado, ao final do

qual ocorrerá a sua saída do negócio. Independentemente do resultado obtido, ambas as partes podem estabelecer um acordo por um novo período, com outras condições.” (DORNELAS, 2001; p. 181)

Essa modalidade de financiamento é, contudo, muito pouco desenvolvida no Brasil. Enquanto nos EUA cerca de 1,5 em cada dez mil empresas é financiada por capital de risco, no Brasil esse número é de apenas 0,33<sup>7</sup>. Dessa forma, assim como o *angel investor*, o capital de risco é muito difícil de ser encontrado no Brasil e apenas poucas pequenas empresas conseguem utilizar esse tipo de financiamento.

A quarta e última fase, chamada de consolidação, é caracterizada pela estabilização da empresa. Nesse momento os capitalistas de risco procuram realizar o lucro obtido com o investimento, retirando aquilo que foi investido na pequena empresa. A organização que normalmente pretende continuar a se expandir, via de regra, busca o financiamento através da emissão de papéis nas bolsas de valores.

O IPO (*Initial Public Offering – Oferta Pública Inicial de Ações*) é a maneira mais comum de fazer com que os capitalistas de risco consigam sair do negócio (conforme havia sido planejado) e também para que a empresa financie a sua nova fase de expansão. A partir dessa oferta inicial, a empresa passa a participar da(s) bolsa(s) de valores e pode emitir novos papéis para negociação conforme lhe convenha.

Na medida em que a pequena empresa vai crescendo, o volume de investimento necessário aumenta e novas formas de financiamento são exigidas. Cabe ao empreendedor conseguir viabilizar esses financiamentos para a sua empresa. Com a estabilização econômica brasileira, novas modalidades de financiamento começam a surgir, abrindo um novo leque de opções para as pequenas empresas, devendo o empreendedor estar preparado para buscá-las quando for necessário.

---

<sup>7</sup> Valores calculados para o ano de 2000, calculados com informações das referências bibliográficas: MDIC, 2003; ABCR, 2003; SBA, 2003 (a); e IGBE, 2003.

O acesso ao crédito ainda é uma grande barreira à pequena empresa, pois pela falta de transparência financeira dessas organizações, bem como pela sua alta taxa de mortalidade, o risco associado a essas empresas é muito alto e torna o custo de capital inviável.

### **3.3 – Barreiras legais e burocráticas**

Os artigos 170 e 179 da constituição federativa brasileira de 1988 dispõem o seguinte:

“Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios:

(...)

IX – tratamento favorecido para as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País.”

“Art. 179. A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios dispensarão às microempresas e às empresas de pequeno porte, assim definidas em lei, tratamento jurídico diferenciado, visando a incentivá-las pela simplificação de suas obrigações administrativas, tributárias, previdenciárias e creditícias, ou pela eliminação ou redução destas por meio de lei.”  
(CONSTITUIÇÃO DA REPÚBLICA FEDERATIVA DO BRASIL, 1988)

Apesar de dispostos nos artigos constitucionais acima, o Brasil não consegue favorecer ou oferecer tratamento jurídico diferenciado de maneira eficiente para as pequenas empresas.

Com relação às obrigações tributárias o chamado imposto SIMPLES é uma primeira iniciativa para facilitar e reduzir tais encargos na esfera federal. No entanto, a maior crítica é que as legislações estaduais e municipais não acompanharam esse processo. O SIMPLES estadual não está alinhado com o federal, sendo diferente para cada unidade da federação. Por exemplo:

“(...) os Estados do Paraná e Minas Gerais consideram microempresa aquela que obtém receitas brutas anuais de até R\$ 180 mil e em Sergipe o valor de enquadramento é de R\$ 60 mil. Quanto à empresa de pequeno porte, os valores anuais variam de R\$ 360 mil em Sergipe a R\$ 1.500 mil no Paraná. Cada Estado aplica legislações diferenciadas para tal público.” (SEBRAE, 2003; p. 22)

“(...) os critérios de enquadramento nos SIMPLES estaduais nem sempre são expressos em termos de volume de faturamento, por vezes é considerado, também, o número de empregados e o tipo de atividade exercida.” (SEBRAE, 2003; p. 21)

Certamente a iniciativa federal já ajuda as pequenas empresas. Contudo existem pontos de melhoria importantes e ainda não se pode dizer que a carga tributária da pequena empresa brasileira seja totalmente simplificada.

Existem também outras formas de apoio governamental à pequena empresa como, por exemplo, a redução ou até isenção de taxas para arquivamento de atos societários nos registros de comércio e para obtenção de licenças e alvarás obrigatórios. No entanto, apesar desses incentivos as pequenas empresas são obrigadas a conviver com a burocracia envolvida na obtenção de todos os registros e licenças necessários para seu funcionamento regular.

Cumprir destacar que as obrigações previdenciárias e trabalhistas são basicamente as mesmas para todos os tipos de empresas, sem levar em consideração o seu tamanho. Nesse caso, fica claro o desrespeito ao artigo 179 da constituição federal, uma vez que o favorecimento às pequenas empresas vislumbrado na magna carta não existe na prática.

A concessão de tratamento jurídico diferenciado às pequenas empresas é comum em diversos outros países. Na Itália, por exemplo, foi aprovada uma legislação em 1970, onde empresas com menos de 10 funcionários não tinham quase nenhuma obrigação fiscal, contábil e burocrática. (POLLASTRI, 2002) Existia também uma grande preocupação com o desenvolvimento do sul do país.

“Até 1993, diversos incentivos foram concedidos a essa região, destacando-se a isenção por 10 anos do pagamento de impostos de renda das indústrias e de tributos locais, tratamento favorecido no pagamento do imposto sobre o valor adicionado, apoio financeiro, dispensa do pagamento da parcela dos trabalhadores no imposto sobre a previdência social e redução de determinadas tarifas.” (PUGA, 2000; p. 30)

Essa política foi tão marcante para o caso italiano que, em 1996, as micro e pequenas empresas italianas produziam 43,6% em valor do total exportado do país, enquanto no Brasil esse valor, em 2000, era de apenas 12,4% do valor total exportado. (PUGA, 2000; MDIC, 2003)

Outro exemplo é o caso da Espanha, cujo governo, a partir de 1996,

“(...) deu início a um amplo programa de reforma da legislação trabalhista e flexibilização do mercado de trabalho, bem como de austeridade fiscal, com controle de gastos e privatização de empresas. Uma especial atenção

foi dada às MPMEs, tendo em vista a sua importância para a economia espanhola e o seu papel na geração de emprego e renda.” (PUGA, 2002; p. 12)

Dessa maneira, o governo brasileiro está dando apenas os primeiros passos para um “relaxamento” nas obrigações legais da pequena empresa. É preciso liberar a pequena empresa, propiciando um ambiente que favoreça o seu desenvolvimento e não o dificulte como ocorre atualmente no país.

### **3.4 - Mudança na postura de liderança**

Talvez a principal barreira para o crescimento da pequena empresa esteja no próprio empreendedor. Segundo Gerber, existe uma fase depois da qual o empresário começa a perder o controle do seu negócio: é a chamada “área de segurança”. Fora desta área a pequena empresa tem um tamanho tal que os “tentáculos” do empreendedor não conseguem mais alcançar todos os setores da organização ao mesmo tempo. Para não voltar a ser pequeno, ir à falência ou ter de se desdobrar para conseguir liderar a empresa, o empreendedor precisa ter uma nova perspectiva do seu negócio. (GERBER, 1990) Sua postura como líder deve ser mudada, afinal uma empresa em expansão demanda prioridades específicas e diferentes daquelas que o líder de uma pequena empresa está habituado.

Ainda segundo Gerber, o empreendedor de sucesso não deve ter como foco trabalhar no empreendimento, mas sim desenvolver um empreendimento que seja único e possa ser replicado. (GERBER, 1990) Essa postura de pensar no negócio não como um trabalho, e sim como um sistema que funciona para gerar lucro ao(s) sócio(s) é uma mudança radical para o empreendedor que já trabalhou em todas as áreas da empresa que fundou.

Levie, por outro lado, aborda a questão da mudança de postura do líder utilizando uma linguagem um pouco diferente. Para esse autor, o crescimento da pequena empresa faz com que o empreendedor passe de líder de equipe, para um líder de várias equipes. Assim, a unidade com a qual o empreendedor trabalha não é mais o indivíduo, mas sim um conjunto de

indivíduos. (LEVIE, 2001) Dessa forma, tal abordagem aponta para aumento da complexidade no gerenciamento de funcionários como sendo a principal mudança necessária para o líder.

Outro autor que explora essa questão da liderança da pequena empresa é Fillion. Para ele, o empreendedor que no início era capaz de executar e ensinar qualquer funcionário a realizar todas as funções da empresa deve, conforme a organização se expande, passar a coordenar e delegar tarefas. É claro que a liderança do empreendedor deve continuar a ser exercida, no entanto, ele deve se preocupar mais com o aspecto gerencial. O volume de tarefas a serem feitas aumenta cada vez mais e o empreendedor precisa começar a determinar quem fará qual delas. Assim, gradualmente o empreendedor passa da função de executor para coordenador das tarefas. Ele deve ser mais um gerente do que um líder, conforme a empresa aumenta e se torna mais complexa. (FILLION, 2000)

Bergamini explora essa diferença entre líder e administrador (ou gerente) definindo o primeiro como prático, visionário, flexível, não controlado, criativo e que fomenta a mudança, enquanto o segundo é racional, analítico, estruturado e organizado. (BERGAMINI, 2000)

"A palavra Administrador costuma indicar que o indivíduo assim rotulado, ocupa um posto de direção numa organização, decidindo sobre os processos através dos quais uma organização funciona, alocando recursos com prudência, utilizando seu pessoal da melhor maneira possível.

Líder é usado para indicar alguém que usa o processo de persuasão porque preocupa-se com aquilo que as coisas significam para as pessoas. Os líderes se orientam na direção da inovação desafiando o status quo e inspirando confiança. É capaz de intensificar o comprometimento e o entusiasmo dos empregados. Esse processo significa pessoas

rumo a novas direções e inspirá-las a fazerem com que as coisas aconteçam." (BERGAMINI, 2000)

O balanceamento entre liderança e gerenciamento durante os processos de mudança também é discutido por Kotter. Dentro da sua perspectiva, o líder é mais importante que o gerente – o autor inclusive coloca que uma transformação bem sucedida tem 70 a 90% de participação de liderança e apenas 10 a 30% de gerenciamento – mas que ambos são necessários para uma mudança de sucesso. (KOTTER, 1999) Sendo a pequena empresa em crescimento uma organização em constante transformação, esse modelo pode certamente ser aplicado aos empreendedores que buscam a expansão de seus negócios.

Baseando-se no modelo kotteriano, Rego ratifica a tese de que a liderança e o gerenciamento devem estar juntos no processo de mudança.

"A liderança exige gestão para que a sobrevivência no curto prazo esteja assegurada. A gestão requer liderança para que a organização supere as fontes de inércia e garanta o futuro."  
(REGO, 2003; p. 57)

A liderança é vista, desta forma, como uma perspectiva de longo prazo e que indica o caminho a ser seguido, enquanto o gerenciamento adota o horizonte de curto prazo e se preocupa com a execução do que é necessário para se atingir os objetivos. Ambos, no entanto, são necessários para uma empresa em crescimento.

Desse modo, independentemente do grau de liderança e gerenciamento, é fundamental que o empreendedor compreenda que a organização está em evolução e essa transformação exigirá uma readequação do balanceamento entre o líder e o gerente.

Um exemplo na mudança de postura do líder é a concentração nas tarefas cruciais para o negócio. Com a expansão da empresa o empreendedor passa a acumular um grande número de atividades diversas. É fundamental

que o líder consiga canalizar suas energias para a execução das tarefas cruciais para o negócio, interrompendo ou delegando as atividades marginais. Nesse aspecto do acúmulo de atividades e também com relação ao aumento da complexidade das tarefas, a formação de equipes competentes deverá ser uma preocupação da liderança para permitir que essa transformação obtenha o sucesso esperado.

Já com relação à mudança da postura gerencial, pode ser destacado como exemplo o favorecimento da empresa em prol da lealdade de funcionários específicos. Apesar de crucial na pequena empresa, a lealdade pode ser muito perigosa quando a empresa cresce e se torna mais complexa. Ao relevar a ineficiência de determinados funcionários, a empresa pode estar em sério risco. O empreendedor deve pensar sempre na empresa como um todo e não como indivíduos isolados. Se algum funcionário não está respondendo devidamente a função para qual foi requisitado, a empresa deve procurar alguém que o faça melhor. O gerente deve entender que seu compromisso maior será com a comunidade de funcionários, clientes, fornecedores e investidores.

Outro exemplo relativo à mudança da postura gerencial é a adoção de uma visão holística do negócio. O empreendedor enxerga às vezes através de um único prisma. Por exemplo, aquele que veio da área de engenharia acredita que a solução para os problemas da empresa está em ter produtos com mais tecnologia, enquanto outro com formação em marketing fixa sua mente nas vendas da empresa, e assim por diante. O empreendedor precisa conhecer e incentivar todas as áreas da empresa, apoiando conforme necessário e evitando fixar mais em apenas uma vertente.

Dessa maneira, o empreendedor precisa ter a consciência de que a empresa que ele fundou está crescendo e se transformando. Isso exigirá dele uma mudança significativa de postura, abandonando a execução de atividades e passando a coordená-las, bem como balanceando melhor o tempo que ele passa liderando e gerenciando o negócio.

As barreiras para o crescimento são, portanto, situações que toda pequena empresa irá enfrentar, independentemente do tipo de negócio, Ao menos no Brasil, toda pequena empresa necessitará manter uma base de recursos atualizada e competitiva, financiar seu crescimento e conviver com leis e entraves burocráticos que dificultam seu desenvolvimento. Além disso, os dirigentes das pequenas empresas precisam estar conscientes de que sua postura frente aos novos desafios do crescimento são diferentes daqueles de gerenciar uma organização recém-fundada. Como, então, enfrentar esses desafios?

# *CAPÍTULO 4*

*Como crescer?*



A partir das condições e barreiras ressaltadas nos dois capítulos anteriores, podem ser levantadas algumas ações que a empresa deve tomar para ser capaz de se transformar numa grande organização. As formas como ela poderá agir para alcançar o objetivo de crescer, criando condições e enfrentando as dificuldades impostas pelo mercado, estão incluídas nesse capítulo.

Para o pequeno empreendedor que não está satisfeito em ter um negócio apenas para seu sustento, o crescimento passa a ser a única solução para alimentar a sua ambição. Não basta ao empreendedor apenas criar uma empresa e fazer com que ela sobreviva, ele deseja que o negócio cresça e se perpetue.

Talvez esse seja o desejo da grande maioria daqueles que iniciam o próprio negócio. No entanto, mesmo dentre os empreendimentos que sobrevivem à fase inicial de criação e estabilização da empresa, a maior parte não consegue se transformar numa média ou grande empresa. Quais são, então, as soluções para isso?

## **4.1 - Ser competitivo**

### **4.1.1 - Síndrome da pequena empresa**

Um dos principais problemas do pequeno empresário brasileiro é a síndrome da pequena empresa. Os empreendedores nacionais têm uma tendência a acreditar que a pequena empresa brasileira não tem apoio (do governo) e isso faz com que seja impossível crescer. Certamente o auxílio governamental pode favorecer o desenvolvimento de inúmeros empreendimentos, mas o empresário não pode apenas depender disso para fazer com que sua organização se desenvolva. Ele precisa abandonar essa síndrome e buscar alternativas para o crescimento de seu negócio.

Apenas para exemplificar essa situação é mostrado um gráfico elaborado pelo SEBRAE de São Paulo que revela a opinião dos empreendedores sobre as maiores dificuldades enfrentadas pelas suas empresas.

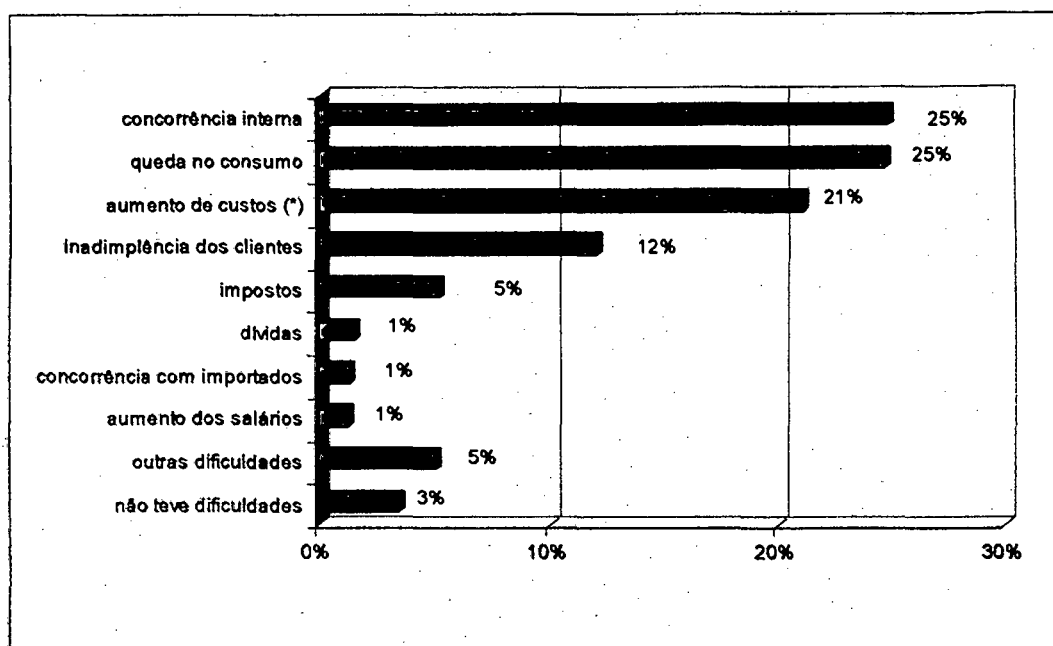


Gráfico 4.1 – Principal dificuldade enfrentada pelas MPes paulistas em 2001 (resposta única)  
(SEBRAE - SP, 2001; p. 4)

Fonte: SEBRAE-SP/Fipe.

Nota: (\*) Tratam-se dos custos com insumos materiais e mercadorias compradas pelas MPes

Quase todos os itens mostrados no gráfico anterior não são exclusivos para uma determinada empresa, muito pelo contrário, eles são decorrentes de uma situação macroeconômica que afeta o mercado em geral. Ora, se a concorrência interna, bem como a concorrência dos importados, aumentou para a sua empresa, ela também cresceu para os seus concorrentes diretos. O mesmo ocorre para a queda no consumo, aumento nos custos dos insumos, inadimplência de clientes, impostos e aumento de salários. Todos os concorrentes foram afetados por esses fatores. Alguns foram obrigados a fechar o negócio, enquanto outros se reestruturaram e sobreviveram. Assim, o empresário deve abandonar essa síndrome de achar que todos estão contra ele e procurar "brigar" com seus concorrentes. Afinal vale o célebre conceito atribuído a Akio Morita: não é preciso correr mais que um leão, é preciso apenas correr mais que seu competidor pois o leão se encarregará dele.

O foco do empreendedor não deve ser direcionado para a situação econômica do país, pois esta é igual para todos os seus concorrentes. Sua atenção deverá se voltar para a competição com as outras organizações, sejam elas pequenas, médias ou grandes.

#### **4.1.2 - Competitividade e Produtividade**

Para que a pequena empresa possa competir com outras médias e grandes, é fundamental que ela seja melhor que seus concorrentes. Dessa forma, a empresa deve ser produtiva, oferecendo um pacote incluindo produtos e serviços melhores que aqueles de seus competidores. Afinal, dentro de um mercado competitivo onde o cliente tem a opção de escolher o que deseja, os produtos com melhor custo-benefício serão os privilegiados.

É bastante comum acreditar que a pequena empresa nunca será mais produtiva do que seus grandes competidores, dado que esta primeira tem um menor acesso a recursos financeiros, conhecimento e pessoal capacitado. No entanto, essa argumentação desconsidera totalmente a grande flexibilidade do pequeno empresário, bem como a facilidade de controle das operações da sua empresa. As grandes corporações são, geralmente, muito morosas para se adaptar às mudanças de mercado. Existe um alto custo de transação para a grande empresa, decorrentes das estruturas mais inchadas e complexas dessas organizações. Enquanto numa pequena empresa a mesma pessoa é encarregada de decidir sobre 5 questões diferentes e está em contato com 5 áreas diversas, na grande empresa cada uma delas terá um responsável. Isso comumente possibilita para a pequena empresa um controle mais global de suas operações e também uma maior agilidade nas operações. Por outro lado, a grande empresa tende a ter decisões de melhor qualidade e uma capacidade de aproveitar um número maior de possibilidades devido aos maiores investimentos em pessoas, conhecimento e tecnologia.

Assim, é ilusório acreditar que o tamanho da empresa é fundamental em todos os mercados. Excetuando-se aqueles mercados onde a economia de escala é decisiva para o sucesso da organização, a pequena empresa sempre poderá competir com as grandes corporações. A pequena empresa deverá ser mais produtiva que seus concorrentes independentemente de quem eles sejam. Somente com produtos melhores a pequena empresa será escolhida pelos clientes, sendo competitiva e conseguindo vender mais, aumentar a produção e crescer.

## 4.2 - Criar condições internas

Ser competitivo não é, contudo, uma tarefa fácil de ser realizada. É primordial que a pequena empresa tenha condições para possibilitar o fornecimento de bons produtos ao mercado certo. A organização precisa ser eficiente, produzindo produtos de qualidade a um preço acessível, bem como ser eficaz, fornecendo os produtos certos ao mercado que necessita deles. Como foi visto no capítulo 2, as condições internas para isso são três: criação de uma base de recursos diferenciada, escolha da estratégia correta e boa administração da organização.

### 4.2.1 - Base de recursos

Assim como qualquer outra organização, a pequena empresa deverá utilizar seus recursos da melhor forma possível. A criatividade na combinação dos recursos disponíveis será fundamental para a criação de uma base de recursos que ajude a empresa a tornar-se competitiva. Mais do que isso, dados os escassos recursos da pequena empresa, a priorização destes será imprescindível para o sucesso organizacional.

Diferentemente das grandes corporações, as pequenas empresas têm recursos bastante limitados, estando distante dos orçamentos ideais para contratação de pessoas, investimentos em pesquisa e desenvolvimento, montagem de estruturas físicas, compra de *royalties*, dentre outros. Os recursos devem ser priorizados, investindo-se naquilo que é capaz de trazer maior retorno para a empresa. Desse modo, é necessária muita criatividade e inteligência na utilização de recursos. Afinal, o desperdício de recursos é muito mais crítico para uma pequena empresa, que poderá ir a falência, do que para uma grande corporação.

Além disso, o empreendedor precisa buscar os recursos melhores e mais baratos para a pequena empresa. Um bom exemplo de recursos mais acessíveis são os *clusters*, assim como os distritos industriais italianos e também os consórcios para exportação brasileiros.

Como já foi explicado no capítulo 2, os *clusters* são concentrações geográficas de empresas onde a proximidade gera inúmeros benefícios para as

empresas da região. Tais benefícios vão desde a necessidade de constante evolução decorrente da concorrência acirrada até a existência de instituições de apoio especializadas para aquele tipo de mercado. Já nos distritos industriais italianos, pequenas empresas se unem num mesmo local para compartilhar custos que sozinha não poderiam, montam portfólios de produtos mais completos, entre outros e assim conseguem benefícios que somente a escala de uma grande empresa poderia permitir. Por fim, os consórcios para exportação brasileiros são iniciativas similares aos distritos italianos, tendo um direcionamento específico para a exportação. Pequenas empresas unem-se em torno de uma mesma marca e, juntas, são capazes de contratar serviços, treinamentos e tecnologia que sozinhas nenhuma delas conseguiria<sup>8</sup>.

Nesses três casos vemos um exemplo claro de que existem formas inteligentes de maximizar a utilização dos recursos usando as associações. Contudo, essa é apenas uma maneira de aproveitar bem os recursos disponíveis. Cabe ao empreendedor usar a sua rede de contatos e sua criatividade para descobrir como seria uma base de recursos ideal para o seu negócio.

#### **4.2.2 - Escolha da estratégia**

Uma estratégia de mercado adequada também é algo fundamental para propiciar condições para que a pequena empresa cresça. Afinal, é inútil tentar vender um carro grande e com todos os opcionais possíveis se o cliente deseja um carro compacto que ele possa estacionar e trafegar pelas estreitas ruas de sua cidade.

Primeiramente o empreendedor precisa saber para quem o seu produto se destina, assim como para quem ele pode ser destinado. É muito importante notar que o produto pode ser muito mais valioso para um mercado para o qual não foi projetado. Esse é, por exemplo, o caso da aspirina que inicialmente foi concebida como analgésico, mas posteriormente comprovou-se como um ótimo remédio para aquelas pessoas hipertensas. A pequena

---

<sup>8</sup> Para maiores informações sobre consórcios de exportação consultar (MARTINS, 2002) e/ou (APEX, 2003).

empresa deve conhecer muito bem o produto que tem em mãos e também as suas eventuais aplicações.

Conhecendo os possíveis clientes, o pequeno empresário deve escolher o mercado onde sua empresa irá atuar e, a partir daí, optar pela melhor estratégia. Como foi ressaltado no capítulo 2, a estratégia de nicho deverá ser aplicada nos casos onde produtos bastante similares existem e o mercado já está consolidado. Caso contrário, a estratégia de mercado novo é a mais indicada, pois o empreendedor pode aproveitar as oportunidades de um mercado ainda não totalmente estruturado. A pequena empresa deve, dessa forma, adotar uma boa estratégia para não desperdiçar seus esforços tentando vender produtos para quem não deseja comprá-los.

#### **4.2.3 - Administração eficaz**

A terceira condição para que uma pequena empresa esteja preparada para crescer consiste numa boa administração do negócio. Assim como qualquer outra organização, a pequena empresa precisa ser bem administrada para ter a sua sobrevivência garantida. Além disso, nas empresas em crescimento, a administração deve estar atenta às suas “famintas” necessidades de expansão.

Aquelas empresas que estão crescendo têm geralmente uma grande demanda por novos funcionários, novas tecnologias e conhecimento, novas estruturas físicas, e também por recursos monetários para financiar todas essas necessidades. Caberá à administração da pequena empresa ser suficientemente eficaz, trazendo para a organização esses recursos na medida certa e no tempo correto. Por exemplo, de nada adianta à empresa ter uma grande quantidade de recebíveis de longo prazo se ela não tem capital de giro para operar no momento. A empresa não conseguirá pagar suas contas e terá de pedir falência. Um raciocínio similar também pode ser aplicado para os outros recursos.

A responsabilidade da administração é, dessa maneira, “alimentar” a pequena empresa para que a mesma possa ter um crescimento saudável, não sendo prejudicada pela falta de recursos fundamentais para isso.

### **4.3 - Enfrentar barreiras externas**

O capítulo 3 deste trabalho levantou e categorizou as barreiras que os mercados impõem às pequenas organizações. Tais barreiras, geralmente decorrentes de características políticas e macroeconômicas do país onde a pequena empresa se localiza, são dificuldades que o empreendedor deverá ser capaz de transpor para possibilitar o crescimento da sua organização.

No entanto, existe uma outra faceta dessas barreiras externas. Todas as empresas do mercado estarão sujeitas a essas barreiras e aquele empresário que for capaz de transpor alguma delas estará criando um diferencial competitivo para sua organização. As barreiras externas podem ser vistas como dificuldades ou como oportunidades. Para o empreendedor que almeja o crescimento do seu negócio, as barreiras externas devem ser vislumbradas como oportunidades de posicionar sua empresa melhor que seus concorrentes.

#### **4.3.1 - Manutenção da base de recursos**

Já foi visto como é importante criar uma boa base de recursos para gerar condições para que a empresa possa crescer. Não basta, contudo, apenas criar essa base e deixá-la estagnada. A base de recursos precisa ser atualizada constantemente.

O diferencial competitivo criado pela combinação de recursos é efêmero, na medida em que, ao obter um resultado melhor do que os concorrentes, todos eles buscarão imitar essa forma de utilização dos recursos para usufruir do mesmo benefício. Assim, caso a pequena empresa tenha um diferencial competitivo relativo à base de recursos criada, ela deve mantê-la sempre atualizada para que os concorrentes não consigam mitigar essa vantagem. No caso oposto, onde um concorrente tem uma base de recursos melhor, o empreendedor deverá entender como ele conseguiu tal feito e buscar desenvolver uma base igual ou superior a ele.

Troster ilustra essa competição “feroz” com um poema africano que versa:

“...na África, a gazela, quando acorda, sabe quem tem que correr mais rápido que o mais rápido dos leões, se quiser continuar viva. Também diz que, na África, o leão, todo o dia, tem que correr mais rápido que a mais lerda das gazelas, se ele quiser ter alimento e sobreviver. Diz o poema que, na África, não interessa se você é leão ou gazela; quando acorda, você tem que começar a correr.”  
(TROSTER, 2002; p. 74)

Além disso, a manutenção de uma base de recursos atualizada faz com que clientes, funcionários e fornecedores valorizem a pequena empresa em relação aos concorrentes. É melhor comprar, trabalhar ou fornecer para uma empresa moderna e atualizada, pois além de trocar conhecimento, você terá a certeza de que está trabalhando com o que há de melhor no mercado.

Dessa maneira, como os recursos são dinâmicos e estão em constante evolução, a pequena empresa precisa manter sua base de recursos sempre atualizada em relação ao mercado, impedindo que seus competidores tenham alguma vantagem decorrente do melhor aproveitamento dos recursos do ambiente.

#### **4.3.2 - Acesso ao capital**

Dentro do contexto brasileiro, o acesso ao crédito é muito difícil principalmente para os casos das pequenas empresas. Fatores como a falta de ativos como garantia para empréstimos, a manipulação mais informal de informações sobre as operações da empresa e também a comum imaturidade empresarial das pequenas organizações fazem com que esse acesso torne-se muito complicado.

Tais fatores fazem com que os riscos associados a empréstimos para as pequenas empresas sejam muito mais altos, tendo como reflexo uma taxa de juros mais alta. Além disso, a burocracia existente para se conseguir um empréstimo é bastante grande para as empresas iniciantes, principalmente pela falta de experiência na obtenção de empréstimos e pela ausência de bens

disponíveis para serem dados como garantia. Os dois gráficos seguintes ilustram uma pesquisa do SEBRAE de São Paulo sobre os motivos pelos quais as pequenas empresas não fazem ou recebem empréstimos bancários.

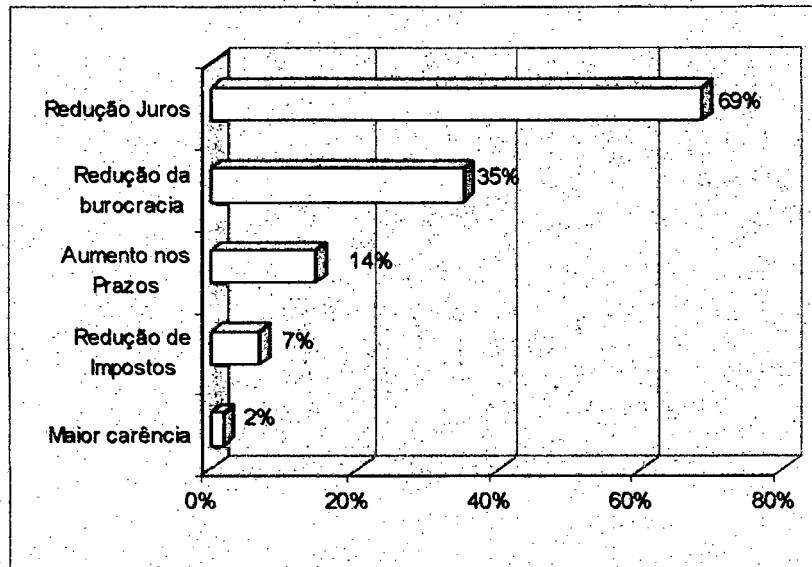


Gráfico 4.2 – O que poderia ser feito para facilitar para as MPEs a tomada de novos empréstimos?

(SEBRAE - SP, 1999 (a); p. 22)

Fonte: SEBRAE-SP/Fipe.

Nota: a questão permitia mais de uma resposta, razão pela qual a soma dos resultados ultrapassa 100%

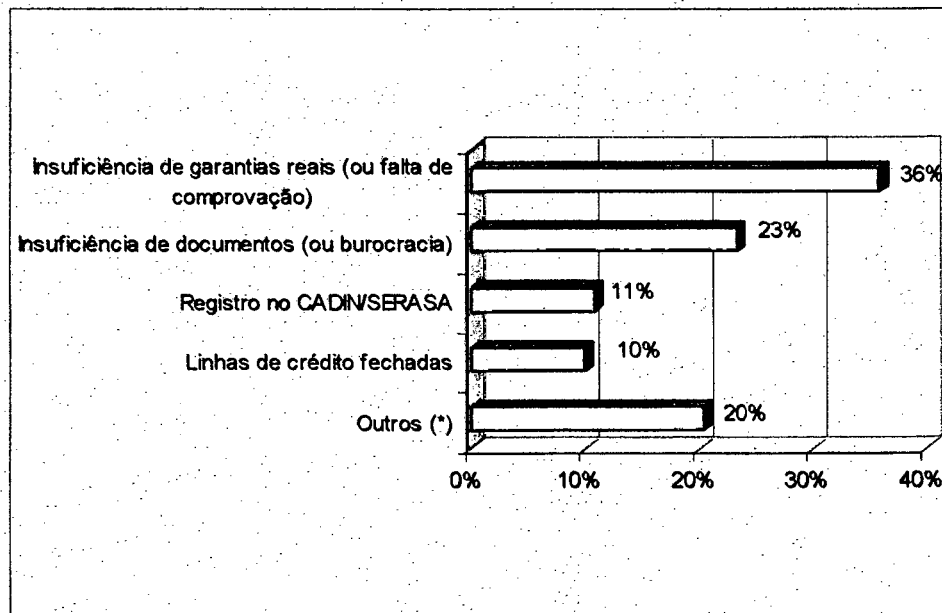


Gráfico 4.3 – Razões alegadas pelos bancos para não conceder os empréstimos solicitados, segundo as MPEs entrevistadas que tiveram solicitação de crédito negada

(SEBRAE - SP, 1999 (a); p. 6)

Fonte: SEBRAE-SP/Fipe (pesquisa de campo)

Conforme havia sido comentado anteriormente, os juros e a burocracia são os dois motivos mais citados como empecilhos para que as pequenas empresas contraiam empréstimos. Os bancos também alegam que não podem emprestar para as pequenas empresas porque não tem garantias reais e documentos suficientes para assegurar a concessão de empréstimos.

No entanto, segundo vimos no capítulo 3, conforme a empresa cresce maior é a necessidade de crédito. O que o empreendedor deve fazer para sair desse dilema?

No caso dos empréstimos de instituições financeiras, cabe ao empreendedor usar sua criatividade para diminuir o risco da operação. Uma das formas é buscar associações com outras empresas, fazendo com que a associação como um todo ofereça a garantia para o crédito concedido. Isso já é feito, por exemplo, nos consórcios para exportação, onde o risco é minimizado pelo maior número de pequenas empresas operando dentro do consórcio. Outra maneira de conseguir financiamento é fazer com que, ao celebrar um contrato com um grande cliente, os respectivos recebíveis sejam dados como garantia do empréstimo. O governo também se interessa em financiar as pequenas empresas. O empreendedor deve estar atento aos requisitos e condições exigidos pelo(s) governo(s) para aproveitar os financiamentos – muitas vezes subsidiados – que são oferecidos.

Já com relação aos investimentos diretos: *angels*, *venture capital*, e oferta pública de ações, apesar do crescimento dessas opções de investimentos no Brasil, ainda é muito difícil para a pequena empresa conseguir esse tipo de acesso ao crédito. O empreendedor precisa utilizar sua rede de contatos e criar uma boa imagem da empresa para que hajam investidores interessados em apostar no seu negócio.

#### **4.3.3 – Barreiras legais e burocráticas**

Conforme citado no capítulo anterior, apesar do governo ter a intenção de apoiar as pequenas empresas, atualmente essa ajuda é mínima quando comparada a outros países. Por exemplo, países como os EUA, Japão, Taiwan, Espanha e outros têm procurado criar condições para facilitar a

proliferação das pequenas empresas que vão desde a facilitação do acesso ao crédito até benefícios fiscais específicos. (PUGA, 2000; PUGA, 2002)

O empreendedor brasileiro deve estar atento aos benefícios governamentais que algumas vezes são pouco divulgados, mas existem para as pequenas empresas. Estar informado não somente sobre o mercado onde atua, mas também sobre a atuação do governo nesse mercado será fundamental para que o pequeno empresário aproveite as oportunidades específicas que surgem.

Por outro lado, dentro da perspectiva de crescimento da pequena empresa, o empresário deve manter um planejamento tributário para sua organização. Afinal, a empresa que pretende crescer brevemente perderá benefícios exclusivos às pequenas empresas, pois os tributos relativos às médias e grandes empresas são maiores, mais numerosos e complexos do que aqueles da pequena empresa. O líder deve estar atento a esse aspecto, evitando que o aumento dos encargos seja uma desagradável surpresa.

Uma outra forma de conhecer e aproveitar eventuais facilidades concedidas à pequena empresa está na participação de associações de classe e sindicatos. Através dessas instituições a pequena empresa estará informada sobre o que está acontecendo no seu mercado e como o governo do país está agindo em relação ao seu setor e também ao seu tipo de organização.

Assim, o pequeno empresário deve estar atento às mudanças da legislação, em todos os níveis da federação, aplicáveis às pequenas empresas, para que possa tentar se proteger de quaisquer impactos negativos ou aproveitar eventuais benefícios.

#### **4.3.4 - Mudança da liderança**

Uma das maiores barreiras para o crescimento está na mudança de postura que a organização deverá enfrentar para sobreviver a essa fase. O crescimento da pequena empresa exige, além de diversas outras coisas, que o empresário seja o líder de sua empresa.

A fase de crescimento da pequena empresa é uma época na qual o empresário deve repensar o seu papel dentro da empresa. Quando o negócio é pequeno, o empreendedor tem a possibilidade de controlar toda a organização

e intervir quando for necessário. No entanto, ao crescer é necessário delegar tarefas e confiar nos funcionários para que o serviço seja executado. Essa perda de controle é bastante complicada para quem sempre esteve à frente de todas as operações da empresa. O papel do empreendedor passa a ser cada vez mais estratégico do que operacional; em vez de executar funções ele deverá contratar e treinar pessoas para isso. Tal mudança de postura é abordada por diversos autores sobre diferentes perspectivas.

Fillion, por exemplo, enfatiza a necessidade do empreendedor passar a gerenciar mais do que executar de tarefas. Delegar e controlar as atividades passam a ser fundamental para ele, quando a pequena empresa começa a crescer em demasia. O gerenciamento passa a ser complementar ao empreendedorismo. (FILLION, 200)

Gerber argumenta que a função do empreendedor é criar uma estrutura que funcione e gere retorno para quem investiu nela. O empreendedor deve trabalhar nos cargos para aprender como executar as atividades, para daí contratar e treinar aqueles que ocuparão esses cargos. (GERBER, 1990)

Hamm, por outro lado, aponta quatro fatores fundamentais para que a pequena empresa consiga crescer e ganhar escala. O primeiro fator é abrir mão da lealdade excessiva com os funcionários mais antigos, em prol da eficiência. A empresa não deve buscar pessoas leais, mas sim eficientes e capazes de realizar as tarefas para as quais foram contratadas. O segundo fator é concentração nas tarefas essenciais e o abandono daquelas pouco importantes. Para o autor, para ganhar escala os executivos devem estar dispostos a interromper atividades marginais e canalizar seus os esforços em realizações fundamentais. (HAMM, 2002) O terceiro fator ressaltado é a adoção de uma perspectiva mais global para o empreendedor. Este deve se preocupar em gerenciar toda a empresa, mas não apenas aquela área crucial para seu desenvolvimento. Por fim, o quarto fator está relacionado com a mudança do trabalho individual para o trabalho em equipe. Por mais diversificadas que sejam as habilidades do empreendedor, quando uma empresa cresce ele necessita de uma equipe que o ajude a gerenciar a empresa. Aliás, mesmo que o empreendedor seja flexível o suficiente para

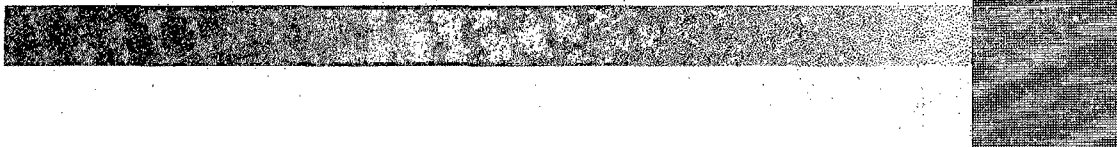
trabalhar em qualquer área da organização, ele é apenas um e não conseguirá coordenar todas as atividades ao mesmo tempo. (HAMM, 2002)

Esse último aspecto de mudança para o trabalho em equipe também é levantado por Levie. Esse autor diz que o empreendedor passa de gerente de equipe para coordenador de equipes. Sua função não é mais fazer com que uma equipe trabalhe bem, mas sim conduzir diversas equipes simultaneamente. (LEVIE, 2001)

Kotter e Rego mostram por fim que, qualquer processo de mudança deve estar baseado num equilíbrio entre liderança e gerenciamento. Para esses autores a liderança traz uma perspectiva estratégica de longo prazo, enquanto o gerenciamento executa esses objetivos no curto prazo. O empreendedor deve dessa maneira, balancear o longo e o curto prazo indicando onde quer chegar e como fará para alcançar aquilo que foi planejado. (KOTTER, 1999; REGO, 2003)

Dessa forma, a pequena empresa em crescimento requer uma mudança na postura do empreendedor, já que as exigências demandadas são diferentes e mais complexas. O empresário deve se preparar para isso, avaliando quais serão as mudanças necessárias para que pequena empresa ultrapasse essa fase e se transforme numa grande organização.

# *CONCLUSÕES*



## 5.1 - Considerações Finais

Impulsionar o crescimento de uma pequena empresa é uma tarefa complexa que exige do empreendedor a atuação em diversas facetas de sua organização. O foco em apenas algumas das necessidades da empresa em crescimento não é suficiente, pois a negligência em detalhes pode atrapalhar ou até mesmo impedir a evolução da organização. O empreendedor deve ter uma visão holística das prioridades da empresa, direcionando seus esforços alternadamente, ou até concomitantemente, para suprir a organização do combustível necessário para o seu crescimento.

A pequena empresa precisa ser competitiva independentemente do seu tamanho. Não importa quem está no mercado; as organizações tentarão sempre superar seus competidores. A pequena empresa precisa competir no mesmo nível que seus concorrentes, usando seus pontos fortes – como por exemplo, a flexibilidade de produção e a possibilidade de ter um atendimento personalizado – para minimizar as suas fraquezas em relação às grandes organizações – como por exemplo, o menor custo devido à economia de escala e a maior quantidade de recursos financeiros. Somente sendo produtiva e também competitiva a pequena empresa conseguirá sobreviver aos mercados cada vez mais exigentes. Além disso, torna-se fundamental a escolha de uma boa estratégia de mercado, pois esta poderá ser decisiva para a competitividade da empresa. Uma estratégia mal concebida poderá direcionar um produto para o mercado errado, sendo que em outra situação ele teria grande sucesso. Desse modo, o empreendedor deve preparar a pequena empresa para que esta seja competitiva dentro do mercado escolhido, utilizando uma boa estratégia de mercado e aproveitando aquilo que a organização tem de melhor.

A administração eficaz do negócio também é outra faceta fundamental para o crescimento da pequena empresa. Sem organizar seus recursos – pessoas, dinheiro e informação – é impossível conseguir que uma empresa progrida e se desenvolva. A maneira como esses fatores são combinados e a base de recursos formada irá estipular o que cada empresa será capaz de produzir. A forma como esta base é mantida atualizada mostrará como a empresa conseguirá evoluir, sendo cada vez mais produtiva. Além

disso, o modo como o empreendedor conduz esse crescimento organizacional indicará como e quanto a pequena empresa será capaz de crescer. O empresário deve assim, administrar bem os escassos recursos disponíveis, priorizando aqueles mais importantes para a organização em cada momento e impedindo que a falta de algum deles possa prejudicar ou impossibilitar o desenvolvimento da pequena empresa. A administração é quem “alimenta” o processo de crescimento do negócio e, sendo bem conduzida permitirá que a empresa cresça e transforme-se numa grande organização.

A atenção e a adequada exploração do ambiente externo é também uma faceta muito importante para o crescimento do negócio. Diversas são as barreiras que retardam ou às vezes impedem o desenvolvimento da organização. O meio empresarial é comumente hostil, abrangendo desde fornecedores incisivos, clientes exigentes até legislações que dificultam as operações das pequenas empresas. Esse ambiente é, contudo, comum a todos aqueles que participam do mercado. Os empreendedores devem ser capazes de aproveitar melhor as oportunidades oferecidas, transformando essas barreiras de tal forma a de diferenciar sua empresa dos concorrentes. Enquanto para algumas empresas o ambiente impedirá seu crescimento, para outras a superação desses obstáculos ajudará na impulsão da empresa para o sucesso. Aquilo que na visão de algumas organizações são barreiras, na ótica da empresa em crescimento deverá ser uma oportunidade de diferenciação e progresso. Do mesmo modo que uma boa utilização dos recursos alimenta o crescimento da pequena empresa, o aproveitamento das oportunidades do ambiente pode impulsionar a organização para o sucesso.

Desse modo, o empreendedor que procura o crescimento de sua empresa deve ter uma visão global do negócio, não focando apenas em algumas áreas da organização, mas sim na empresa como um todo. O crescimento deve ser calcado no fomento da competitividade, na eficácia da administração dos recursos e na boa exploração das oportunidades do ambiente externo. Afinal, somente o estímulo dessas distintas facetas será capaz de garantir um grande futuro para a pequena empresa.

## 5.2 - Sugestões

O crescimento da pequena empresa é um tema amplo e pouco explorado na literatura de administração de empresas. Este trabalho procurou mostrar uma nova abordagem sobre o tema, ressaltando os diversos aspectos que devem ser considerados para o crescimento de uma pequena empresa. Ficam no entanto, algumas questões que podem ser mais profundamente estudadas em outros trabalhos relacionados ao tema.

Uma delas comporta os reais motivos pelos quais as pequenas empresas decidem tomar o caminho do crescimento. Dentre aquelas razões ressaltadas no capítulo 1, quais são os fatores que mais estimularam a pequena empresa a buscar o crescimento?

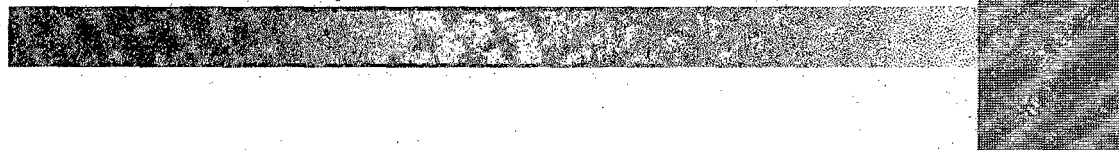
A influência do tipo de empreendedor sobre a estratégia utilizada para o crescimento da pequena empresa também é uma questão importante, pois determinados empresários podem ter posturas diferentes com relação ao desenvolvimento de suas empresas. Existe uma influência do tipo de empreendedor e da estratégia de crescimento adotada pela pequena empresa?

Outro ponto interessante sobre a estratégia seria a avaliação da variável inovação dentro do crescimento da pequena empresa. Como a inovação influencia o crescimento? E a estratégia? Empresas inovadoras buscam necessariamente o crescimento?

Por fim, uma última sugestão seria pesquisar e levantar quais são as maiores dificuldades para o crescimento da pequena empresa. Ser competitiva, criar condições internas ou enfrentar barreiras externas, quais desses aspectos são vistos pelo empreendedor como os mais complexos de serem abordados?

Ficam aqui estas sugestões para futuros estudos e pesquisas sobre o tema, lembrando que o estímulo ao crescimento da pequena é um dos fatores que pode ajudar a diminuir a altíssima taxa de mortalidade "infantil" das pequenas empresas tanto no Brasil, como também em diversos outros países do mundo.

## *REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS*



ABCR - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE CAPITAL DE RISCO; THOMSON VENTURE ECONOMICS; **Pesquisa sobre o mercado de capital de risco no Brasil.** <http://www.abcr-venture.com.br>, Julho 2003.

APEX - AGÊNCIA DE PROMOÇÃO DE EXPORTAÇÕES DO BRASIL; **Site da Internet.** <http://www.apexbrasil.com.br/>, Julho 2003.

ANPROTEC; **Panorama 2002.** <http://www.anprotec.org.br/>, Julho 2003.

BERGAMINI, C. W.; **Diferenças básicas entre líderes e administradores.** Relatórios de Pesquisa/FGV/EAESP/NPP, n. 17, EAESP, São Paulo, 2000.

BIRLEY, S. **Crescer ou não crescer, eis a questão.** in BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F.; **Dominando os desafios do empreendedor.** Trad. Cláudio Ribeiro de Lucinda, Ed. Makron, São Paulo, 2001.

BRASIL; **Constituição da República Federativa do Brasil.** Promulgada em 05.10.1988.

BRUSH, CANDIDA, G.; GREENE, PATRICIA, G.; HART, MYRA M.; **Empreendedorismo e construção da base de recursos.** RAE, jan/mar 2002, v. 42, p. 20-35, São Paulo.

BYGRAVE, W. D.; **The portable MBA in entrepreneurship.** 2<sup>nd</sup> Ed., John Wiley & Sons, New York, 1997.

DANA, L. P.; **A contrast of Argentina and Uruguay: the effects of government policy on entrepreneurship.** Journal of Small Business Management, Apr 1997, v. 35, p. 99-104, Milwaukee.

DORNELAS, J. C. A.; **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios.** 5<sup>a</sup>. Edição, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 2001.

DRUCKER, P. F.; **A administração na próxima sociedade.** Trad. Nivaldo Montingelli Jr., Ed. Nobel, São Paulo, 2002.

FILLION, L. J.; **Empreendedorismo e gerenciamento: processos distintos, porem complementares.** RAE Light, jul./set. 2000, v. 7, n. 3, p. 2-7, São Paulo.

FILLION, L. J.; **Visão e relações: elementos para um metamodelo empreendedor.** RAE, nov/dez 1993, p. 50-61, São Paulo.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Global Enterpreneurship Monitor,** 2000. <http://www.gemconsortium.org/>

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Global Enterpreneurship Monitor,** 2001. <http://www.gemconsortium.org/>

GEM. **Empreendedorismo no Brasil – Global Enterpreneurship Monitor,** 2002. <http://www.gemconsortium.org/>

GERBER, MICHAEL E.; **O Mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem sucedido.** Trad. Gunter Altmann, 2ª. Edição, Ed. Saraiva, São Paulo, 1990.

GERTZ, D. L.; BAPTISTA, J. P. A.; **Crescer para lucrar sempre.** Trad. Roberto Minadeo, Ed. Campus, Rio de Janeiro, Publifolha, São Paulo, 1999.

HAMM, J.; **Por que empreendedores não ganham escala.** HBR, dez. 2002, v. 80, n. 12, p. 86-91, São Paulo.

HOSMER, L. T.; COOPER, A. C.; VESPER, K. H.; **The entrepreneurial function: text and cases on smaller firms.** Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey, 1977.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA; **Site da Internet.** <http://www.ibge.gov.br/>, Junho 2003.

KOTLER, P.; **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle.** Trad. Ailton Bonfim Brandão, 5ª. Ed., Ed. Atlas, São Paulo, 1998.

KOTTER, J. P.; **Liderando mudança.** Trad. Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática, Ed. Campus, Rio de Janeiro, Publifolha, São Paulo, 1999.

KRAEMER, T. D.; VENKATARAMAN, S. **Extraordinary feats of entrepreneurial enterprise: strategies for rapid, sustained growth.** Fifth Annual Global Conference of Entrepreneurship, INSEAD, Fontainebleau, France, March, 1994.

LEVIE, J.; HAY, M. **Vida além da cultura da “cozinha”.** in BIRLEY, S.; MUZYKA, D. F.; **Dominando os desafios do empreendedor.** Trad. Cláudio Ribeiro de Lucinda, Ed. Makron, São Paulo, 2001.

LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W. E PETTY, J. W. **Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial.** São Paulo, Ed. Makron, 1998.

MARTINS, G. A.; **Exportação de pequenas e médias empresas: problemas e sugestões para um associativismo.** FUNCEX - Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, Agosto 2002.

MDIC - Ministério do Desenvolvimento da Indústria e Comércio Exterior; **Site da Internet.** <http://www.mdic.gov.br/progacoes/MPMe/Dados.htm>, Junho 2003.

MILGROM, P.; ROBERTS, J. **Economics, organization, and management.** Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1992.

POLLASTRI, E.; **A experiência italiana.** in GONÇALVES, A.; **Pequena empresa: o esforço de construir.** Imprensa Oficial do Estado, São Paulo, 2002.

PORTER, M. E.; **Competição = On Competition: estratégias competitivas essenciais.** Trad. Afonso Celso da Cunha Serra, Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999.

PORTER, M. E.; **What is strategy?** Harvard Business Review, Nov-Dec, 1996.

PUGA, F. P.; **Experiências de apoio às micro, pequenas e médias empresas nos Estados Unidos, na Itália e em Taiwan.** Textos para a discussão 75, BNDES, Rio de Janeiro, fev. 2000.

PUGA, F. P.; **O apoio financeiro às micro, pequenas e médias empresas na Espanha, no Japão e no México.** Textos para a discussão 96, BNDES, Rio de Janeiro, ago. 2002.

REGO, A.; CUNHA, M. P. e; **A hora da mudança.** RAE executivo, fev/abr 2003, v. 2, n. 1, p. 52-57, São Paulo.

SBA - UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION; **2002 Small business profile: UNITED STATES.** <http://www.sba.gov/>, Julho 2003. (a)

SBA - UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION; **Small business economic indicators for 2002.** <http://www.sba.gov/>, June 2003. (b)

SBA - UNITED STATES SMALL BUSINESS ADMINISTRATION; **Small business by the numbers.** <http://www.sba.gov/>, May 2003. (c)

SCHUMPETER, J. A.; **A teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito e o ciclo econômico.** Trad. Maria Silvia Possas, São Paulo, Ed. Nova Cultural, 1997.

SEBRAE; **Justiça fiscal às micro e pequenas empresas: proposta de emendas à PEC 41 para impulsionar os pequenos negócios.** Junho 2003.

SEBRAE - SP; **A questão do financiamento nas MPEs do Estado de São Paulo.** Relatório de Pesquisa, set. 1999. (a)

SEBRAE - SP; **Estudo da mortalidade das empresas paulistas.** Relatório Final, dez. 1999. (b)

SEBRAE - SP; **Expectativas das MPEs paulistas para 2002.** Relatório de Pesquisa, dez. 2001.

SEBRAE - SP; **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** Relatório Final, out. 2001.

SEMLER, R.; **Virando a própria mesa: uma história de sucesso empresarial *made in Brazil.*** Ed. Best Seller, São Paulo, 1988.

SULLIVAN, T. A.; WAREN, E.; WESTBROOK, J.; **Financial difficulties of small businesses and reasons for their failure.** Prepared for the SMALL BUSINESS ADMINISTRATION; The University of Texas at Austin, Austin, September, 1998.

TOMASKO, R.; **Crescer, não destruir.** Trad. Ana Beatriz Rodrigues, Priscilla Martins Celeste. Ed. Campus, Rio de Janeiro, Publifolha, São Paulo, 1999.

TROSTER, R.; **Competitividade.** in GONÇALVES, A.; **Pequena empresa: o esforço de construir.** Imprensa Oficial do Estado, São Paulo, 2002.