

**OBSERVANDO A PEQUENA EMPRESA AMERICANA:
A HISTÓRIA SE REPETE EM TODOS OS LUGARES?**

**OBSERVING THE SMALL AMERICAN COMPANY:
THE HISTORY REPEATS IN ALL PLACES?**

Valdemiro Hildebrando, Ph.D.
Universidade do Planalto Catarinense
Rua Vidal de Negreiros, 141- Universitário
88509-074 Lages, SC, Brasil
e-mail: vbrando@uniplac.net

Junho 2007

OBSERVANDO A PEQUENA EMPRESA AMERICANA: A HISTÓRIA SE REPETE EM TODOS OS LUGARES?

Sumário

Este artigo é baseado em trabalho de um ano de observações e pesquisa de campo realizado pelo Autor em uma pequena empresa empreendedora localizada em Washington, DC. O principal objetivo do estudo foi examinar as características gerenciais e os comportamentos do fundador e empreendedor que era também o proprietário e gerente do negócio, e compará-los e contrastá-los com aqueles encontrados na literatura deste campo de estudos. Adicionalmente, aspectos de marketing, competição, recursos humanos e localização foram revisados em relação aos desafios de um ambiente em constante mudança como o experimentado por esta empresa. O Autor encontra suporte para a idéia de que algumas características pessoais, estilo de gerência, insuficiências financeiras e circunstâncias ambientais freqüentemente levam a situações de falhas típicas dos pequenos negócios.

Palavras-chave: empreendedor, fundador, gerência, deficiências gerenciais, pequeno negócio

OBSERVING THE SMALL AMERICAN COMPANY: THE HISTORY REPEATS IN ALL PLACES?

Abstract

This article is based on a year-long field research observational study made by the Author of a small entrepreneurial business located in downtown Washington, DC. The main objectives of the study were to examine the managerial characteristics and behaviors of the founder-entrepreneur who was also owner-manager of the business and then to compare and contrast them with those found in the literature of the field of study. In addition, marketing, competition, staffing, and business location were reviewed in relation to challenges of changing business environments like the one the subject business experienced. The Author found support for many of the personal characteristics, management styles, financial insufficiencies, and environmental circumstances that often lead to small business failures.

Key-words: entrepreneur, founder, management, managerial deficiencies, small business

1. INTRODUÇÃO

Este artigo examina a gerência de uma pequena empresa empreendedora localizada na área central da capital norte-americana, e procura analisar e comparar as práticas e atitudes do fundador-empreendedor-proprietário (aqui chamado de “fundador”) com estudos e comportamentos específicos encontrados na literatura, e apresentar as visões do administrador (ao examinar os problemas psicológicos e administrativos do fundador e a problemática endógena da empresa) e do economista (ao examinar o ambiente socioeconômico onde a empresa se inseria e algumas externalidades).

2. OBJETIVO

Constatar que muitos dos problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas (PMEs) são universalizados, desmistificando a idéia de que o empresário norte-americano está distante da problemática que afeta as pequenas empresas no Brasil (cuja taxa de mortalidade supera 49,4% nos dois primeiros anos de existência no Brasil [Sebrae Nacional, 2004]), e estabelecer uma relação entre a vida real no dia-a-dia da empresa e aspectos já estudados por outros autores.

A relevância deste estudo concentra-se nos seguintes pontos:

- a) difusão de conhecimento específico no campo da PME;
- b) estabelecimento de relação da prática empresarial com a literatura de campo;
- c) análise e discussão de problemas comuns e universalizados;
- d) exame das dificuldades, preconceitos e angústias pessoais de proprietário da pequena empresa em estudo.

3. METODOLOGIA

O formato adotado neste artigo é o de estudo de caso, uma análise qualitativa de processos relacionados com a administração de uma pequena empresa, através do exame *in loco* de situações da vida real e da descrição do contexto em que a empresa e suas ações se enquadram. A abordagem utilizada foi a de vivenciar a problemática e examinar conseqüências intencionais ou não de atitudes gerenciais do proprietário e fundador da empresa. Através desta metodologia, foi possível identificar falhas e desvantagens de determinadas práticas, bem como avaliar conseqüências de atitudes resultantes, por exemplo, da experiência adquirida de situações freqüentemente complexas e do processo decisório respectivo.

Como principal limitação, como de uso, análises exploratórias de fenômenos como o aqui apresentado geralmente carecem de precisão e rigor científico, a despeito de sua extensa utilização em análises no campo econômico e administrativo, com conexões com a psicologia e, possivelmente, antropologia. Outra limitação, assumida pelo Autor, refere-se a impossibilidade de intervir no curso dos negócios e de o Autor ter assumido a função de um colaborador sem dispor de poder decisório, deixando de examinar, deste modo, eventuais conseqüências de escolhas diferenciadas e eventualmente mais apropriadas do ponto de vista estritamente teórico.

4. O AMBIENTE OBSERVADO

4.1 O Fundador-Empreendedor e Proprietário

O fundador do negócio era um homem de meia idade, engenheiro por formação que nunca tinha trabalhado no ramo da engenharia. Tinha sido um proprietário de pequenos negócios durante sua vida profissional, orgulhoso de jamais ter trabalhado para alguém e extremamente cômico de quão valiosos eram seus 25 anos de experiência no seu mercado, vivia com sua esposa e quatro filhos em um subúrbio em Washington, DC. Sua casa era muito confortável, com uma piscina e outras amenidades típicas (como uma lareira que funcionava por controle remoto) da alta classe média americana.

O fundador tinha anteriormente ajudado dois colegas a retornar ao mercado depois haver quebrado suas empresas, no mesmo ramo de negócio. Ambos eram pessoas confiáveis e experientes, e agora trabalhavam para o fundador.

A empresa Downtown Deli (nome fictício) contava com 12 empregados e operava no ramo de alimentação; tinha se estabelecido há 12 anos, com vendas a varejo de café, diversos itens de desjejum, sanduíches, saladas, e alguns pratos quentes selecionados. Metade das vendas originava-se de clientes na loja; a outra metade era entregue diretamente a clientes corporativos ou seus funcionários. Nos primeiros anos, Downtown Deli foi um negócio bem sucedido com mais de 500 clientes transitando diariamente em sua loja, além dos pedidos de diversas empresas que requeriam transporte e entrega.

Downtown Deli era o terceiro negócio que o fundador havia iniciado. Ele vendeu o primeiro, e mais tarde decidiu desfazer-se do segundo para concentrar-se em Downtown Deli (daqui para frente DDeli para simplificação).

4.2 As Vantagens da Localização

DDeli localizava-se próxima dos escritórios de algumas das mais prestigiosas empresas e corporações americanas, e também dos escritórios do governo e a cerca de três quarteirões da Casa Branca. Nos seus primeiros anos de operação, uma afluyente comunidade era também parte da clientela. A vantagem da localização da DDeli mudou dramaticamente para melhor devido a um prolongado ciclo de crescimento econômico da economia americana. O tráfego de pessoas aumentou substancialmente e a base de clientes cresceu rapidamente devido ao desenvolvimento dos setores de serviço, companhias de base tecnológica e fornecedores do governo estabelecidos nas imediações.

A maioria dos clientes da DDeli era composta por executivos e funcionários da grande concentração de empresas multinacionais, escritórios de advocacia, *lobistas*, instituições educacionais, museus e escolas das áreas próximas.

Devido a esta rápida expansão econômica, em poucos anos o número de concorrentes dentro da mesma área de alguns poucos quarteirões simplesmente triplicou. Em um curto período, muitas pequenas empresas de fornecimento de alimentos

literalmente cercaram DDeli, competindo pelos mesmos consumidores e oferecendo basicamente os mesmos produtos

Então, a situação mudou. Os crescentes valores dos aluguéis obrigaram diversas empresas clientes a se relocarem em pontos mais distantes da cidade. Muitos pedidos simplesmente evaporaram por que era difícil para DDeli entregar seus produtos além da distância de três quarteirões *radius* devido a problemas originados pelo tráfego intenso de veículos. Ao mesmo tempo, a administração do prédio onde DDeli se localizava decidiu-se por um extenso programa de renovação do edifício, que provocaram o fechamento de uma grande parte da calçada do edifício e modificaram o padrão de circulação dos clientes por mais de um ano. Isto não apenas tornou o acesso difícil, mas também criou um lugar não-atrativo para os clientes fazerem suas refeições.

Depois da renovação do edifício, o condomínio decidiu locar um espaço privilegiado para um novo inquilino, uma cadeia nacional de lojas que oferecia cafés especiais e alimentos que competiam diretamente com os menus da DDeli. Isso irritou profundamente o fundador, que considerou tal medida inaceitável e uma deslealdade do condomínio depois de tão longo período de “bons serviços aos funcionários das empresas inquilinas do edifício” e para a clientela próxima. O fundador considerou a possibilidade de contratar um advogado para processar o condomínio; entretanto, essa idéia foi rapidamente esquecida em favor de outro problema urgente—ao final das reformas, o condomínio aumentou o aluguel das instalações da DDeli. O aluguel era um dos itens mais importantes dos seus custos de operação e agora tinha simplesmente aumentado para um nível mais alto ainda.

4.3 O Custo do Trabalho

O fundador acreditava que este ramo de negócio impunha um alto nível de custos trabalhistas. A folha de pagamento oscilava entre 32% e 38% das receitas totais. O fundador vigiava cuidadosamente tais custos e procurava mantê-los baixos; a média salarial estava levemente acima do mínimo legal. Os empregados não dispunham de incentivo em dinheiro ou bônus, e nenhum benefício formal. Não eram sindicalizados e 2/3 dos empregados pertenciam a minorias—5 negros e 3 hispânicos. O fundador fechava

os olhos quando os empregados apanhavam alimentos para si próprios. Isso era considerado como parte do negócio e era quase uma espécie de benefício adicional que os empregados recebiam.

Os empregados eram recrutados principalmente através de anúncios de jornal. Era comum ver diversas pessoas preenchendo fichas de pedidos de emprego. Rotação de funcionários era alta. Alguns empregados trabalhavam apenas alguns dias antes de simplesmente desaparecer. Durante o ano de observação, 7 dos 12 empregados deixaram a empresa e foram substituídos.

Nenhum programa de treinamento era mantido. Novos contratados simplesmente eram colocados a trabalhar imediatamente e era esperado deles desempenhar diversas funções, como por exemplo: 3 dos atendentes e preparadores de sanduíches manuseavam dinheiro ocasionalmente na registradora, o gerente freqüentemente tornava-se o principal cozinheiro, o caixa fazia entregas. O fundador trabalhava em todas as funções. Durante picos de trabalho, quando o número de clientes usualmente quadruplicava ((como nos horários de almoço), tanto o fundador como o gerente desempenhavam várias funções simultaneamente.

Apesar de o fundador possuir uma personalidade cordial e simpática, ele permitia que seu gerente fosse severo com respeito a erros cometidos pelos empregados. O gerente inclinava-se mais a punir do que recompensar, e tornava-se agressivo com os empregados que eram lentos para entender ordens, como os hispânicos que não falavam inglês com fluência.

4.4 Marketing e Competição

Usualmente o fundador estabelecia preços, mas ocasionalmente o gerente também o fazia. Os produtos eram vendidos a preços ligeiramente abaixo da competição; alguns poucos produtos a preços agressivamente baixos. Alguns itens como frutas ou chocolates importados eram vendidos a preços mais altos. O fundador era muito cuidadoso quando alterando preços. Ele sabia que os clientes eram sensíveis a variações e não queria perdê-los; ficava preocupado quando ouvia queixas de clientes sobre um aumento de preços que ele mesmo havia autorizado.

DDeli conseguia vender seus produtos com preços levemente abaixo dos praticados pelos concorrentes próximos porque o fundador acreditava que devia aceitar margens de lucro mais baixas com maiores volumes para manter seu negócio funcionando. Ele conseguia vender alguns produtos de maneira inovadora e criativa, enquanto considerava a época do ano e eventos especiais ou sazonais. Quando empacotava alimentos para entrega era usual incluir alguns artigos gratuitos como doces, cartões, flores, condimentos e molhos especiais. Isto definitivamente significava algo a mais que diferenciava DDeli de seus competidores.

O fundador não gastava dinheiro com propaganda. Ele acreditava que a melhor propaganda eram bons serviços e produtos; entretanto, uma pesquisa realizada por estudantes de uma universidade local revelou que, apesar de que metade da clientela estava satisfeita com os produtos e os serviços, a outra metade estava interessada em encontrar algo ainda melhor. Mesmo assim, os alimentos vendidos pela DDeli foram considerados os melhores da área. Outra vantagem competitiva era a habilidade de corresponder a pedidos grandes, para 50 pessoas ou mais, mantendo o mesmo nível de qualidade. Nenhum dos competidores podia oferecer esse tipo de desempenho. Os competidores podiam apenas atender pequenas ordens e não conseguiam atender grandes quantidades ou responder a pedidos de grandes empresas.

4.5 A Rica Experiência Gerencial

O fundador tinha orgulho da rica experiência que ele havia acumulado nos seus três negócios, desenvolvendo sistemas, controles, menus e novos produtos; pesquisando o mercado e as preferências dos consumidores e, por conseqüência, tornando-se um executivo direto e extremamente prático.

As faturas resultantes das vendas de alimentos para empresas eram geradas por um sistema computadorizado, mas como o fundador não tinha confiança absoluta nesse sistema, um controle manual funcionava em paralelo. O computador fornecia resultados que eram comparados com o sistema manual, e se houvesse uma discrepância, um telefonema era dado ou uma carta enviada ao cliente para esclarecimento.

O fundador relutava em concentrar-se nos recebíveis vencidos. Faturas de clientes especiais ficavam pendentes por quase um ano. Os prazos de venda eram 15 dias, mas os prazos de cobrança típicos eram 30 e 45 dias. Não havia limites de crédito. Em alguns casos, empresas faziam pedidos, recebiam os produtos, mudavam-se e não pagavam a dívida. O fundador tentava fazer tais cobranças, mas acabava desistindo porque as despesas legais eram altas e ele acreditava que um processo poderia também prejudicar futuras relações com outras empresas. DDeli recebia pedidos em pessoa, por telefone e fax. As ordens eram recebidas pelo fundador, pelo gerente, e por qualquer dos três empregados mais confiáveis.

O negócio era operado com um pequeno volume de fornecedores com os quais o fundador havia estabelecido um longo relacionamento. Esta concentração de fornecedores não o preocupava; ele os julgava confiáveis. A maioria dos produtos fornecidos era composta por perecíveis, e alguns produtos delicados eram manipulados diariamente.

Contas a pagar eram administradas de outro modo. Sem importar a data do vencimento, as faturas eram pagas no final de cada mês. Quando faturas continham erros, o fundador as ignorava até que os fornecedores telefonavam ou enviavam novas faturas com as correções. O relacionamento com os fornecedores era bom, apesar de que alguns reclamavam regularmente dos atrasos. Geralmente falando, DDeli pagava seus fornecedores, funcionários e impostos de maneira aceitável e regular.

Formulários utilizados nas operações diárias permaneciam em uso por muitos anos, e tanto o fundador como seu gerente estavam habituados a eles. Apenas um formulário era utilizado para receber o pedido, calcular preços e emitir a fatura; também era utilizado para a montagem dos pedidos (alguns relativos a encomendas para 50 pessoas ou mais) e para fazer a entrega no endereço do cliente.

Num dia cheio, os controles não funcionavam bem ou eram ignorados; faturas não eram adequadamente emitidas, e ocorriam atrasos nos horários de entrega. Não existia uma lista de verificação para comparar pedidos com itens a entregar. Instruções verbais detalhadas relacionadas a estes pedidos eram freqüentemente ignoradas. Em dias de pedidos com grandes volumes, a capacidade produtiva da DDeli revelava-se no seu limite: aparentemente uma dúzia de pedidos originários de clientes corporativos. Como

muitos destes pedidos eram bastante detalhados e específicos, os empregados tinham que se apressar para completar tudo e realizar a entrega pontualmente sem baixar a qualidade geral. Isso às vezes era complicado e sempre estressante para o pequeno número de funcionários.

Ao final de cada dia, os dois caixas eram checados; o dinheiro era contado e depositado (no dia seguinte) em uma agência bancária próxima. Aqui, os controles pareciam funcionar bem. Era incomum haver discrepância entre o montante de dinheiro recebido dos clientes e o valor depositado no banco. Os controles diários de caixa consistiam em registrar os nomes dos dois funcionários caixa (um deles o pai do fundador, um homem idoso, mas de extrema confiança), registrando o clima (como temperatura, ocorrência de chuvas, etc para possivelmente justificar aumentos ou decréscimos de volume que pudessem ser contestados pela fiscalização do governo), registrando o número de transações individuais, encontrando e fazendo correções necessárias, identificando as vendas a dinheiro ou por cartão de crédito, e registrando os impostos correspondentes.

Não havia dívidas bancárias. O fundador era muito cauteloso em relação a empréstimos bancários porque havia passado por maus momentos para pagar um empréstimo anterior, e considerava juros como uma espécie de redutor dos lucros. Um bom relacionamento operacional era mantido com um banco local e, de fato, o banco era também um cliente corporativo que fazia pedidos de alimentos uma ou duas vezes por mês.

A atenção do fundador com relação a custos era concentrada em salários e despesas com fornecedores. Outros custos tendiam a ser ignorados. Equipamentos como computadores, iluminação em geral, ventiladores, refrigeradores e outros eram deixados funcionando 24 horas por dia. O consumo de água era alto. Alguns produtos não eram conservados adequadamente ou eram produzidos em excesso. Alguns produtos perecíveis como frutas eram vendidos a altos preços, e às vezes eram jogados no lixo devido à falta de demanda. Iogurte e leite, quando vencidos, eram também jogados no lixo. O fundador considerava que 5 a 8% dos custos dos produtos adquiridos como matéria prima eram jogados fora, mas isso estava dentro do padrão da indústria. Ele não verificava tais

percentuais; a observação pessoal do Autor levou a conclusão que o nível de desperdício era mais alto que isso.

O escritório do fundador era um pequeno milagre. Num espaço suficiente para uma escrivaninha, um computador e um pequeno cofre, ele conseguiu colocar prateleiras para todos os seus papéis, utensílios de cozinha, pequenas peças utilizadas para entrega de alimentos, remédios para emergências e curativos, livros com receitas e documentos legais e contábeis. Ele tinha alugado espaço no porão do prédio para o estoque de refrigerantes, água, alimentos não-perecíveis, papéis e embalagens. Havia também dúzias de pequenos equipamentos de cozinha e tudo o que ele considerava necessário para seu negócio. Ele acreditava, possivelmente com razão, que aquele espaço continha suficiente equipamento e estoque para uma nova empresa.

A utilização dos espaços indicava um ambiente superlotado; equipamentos estavam excessivamente próximos para manipulação eficiente. Tudo transmitia a impressão de que a produção se desenvolvia a plena capacidade; entretanto, a empresa operava em média com 60% da capacidade, quando a média da indústria era de 90%.

O contador da empresa tinha escritórios em outra parte da cidade e contatos pessoais não eram frequentes. O contador basicamente tomava conta de documentos legais e preparava os pagamentos de impostos, sem qualquer espécie de intervenção pessoal.

Alguns meses antes da realização deste estudo, o fundador aceitou os serviços de um grupo de estudantes de uma universidade local, que mantinha um programa educacional na área de negócios e que havia se oferecido para fazer um estudo aprofundado das operações da DDeli. Um professor experiente supervisionou o projeto e a U.S. Small Business Administration (um órgão do governo federal americano que dá suporte aos pequenos negócios em todo o país) patrocinou o projeto. Os estudantes fizeram recomendações com respeito a oportunidades de marketing, propaganda, contabilidade, finanças, produção, recursos humanos, requerimentos legais, seguros, sanidade, iluminação, ventilação e localização. Também criaram procedimentos detalhados e descrição de padrões operacionais para as mais importantes funções da DDeli.

Os únicos aspectos comentados favoravelmente pelos estudantes foram o sistema contábil e os controles financeiros. Estes elogios, na verdade, não eram exatamente merecidos, considerando que o *software* utilizado para a contabilidade e também para emitir e cobrar faturas era antigo e inadequado para a criação de relatórios gerenciais confiáveis que poderiam, entre outras coisas, ajudar o fundador em seu processo decisório. O fundador ignorou o relatório de 70 páginas dos estudantes, que continha análises detalhadas, descobertas e recomendações que teriam sido importantes para a sobrevivência do negócio, e simplesmente o engavetou.

Cerca de um ano após a conclusão destas observações, o gerente subitamente deixou a companhia. Talvez como resultado de um plano longamente amadurecido, o fundador vendeu DDeli alguns meses depois.

5. DISCUSSÃO

Garland, Hoy, Bolton e Carland (1984) desenvolve algumas das idéias que contribuem para entender as sutis diferenças entre o empreendedor e o proprietário de um pequeno negócio. Na definição proposta por eles, o empreendedor é um indivíduo que estabelece e gerencia um negocio com o principal objetivo de obter lucro e também crescer, pondo em prática comportamentos inovadores e conceitos de estratégias gerenciais. De outro lado, o proprietário de um pequeno negócio (ou seu gerente) estabelece e administra um negócio com o objetivo principal de alcançar objetivos pessoais. O negócio é sua fonte primária de renda, uma extensão de sua personalidade, e consome a maior parte do seu tempo e seus recursos. Fica claro que o fundador, no caso em estudo, era um proprietário de um pequeno negócio mesmo que alguém pudesse fazer dele uma avaliação diferenciada alguns anos antes.

No início de suas atividades na área, o fundador tinha começado dois negócios em diferentes localizações e engajou-se em diversas atividades empreendedoras. Ele teve que criar a estrutura de cada empresa, criar menus, estabelecer relações com fornecedores, e desenvolver produtos para satisfazer o paladar de uma clientela sofisticada. Tudo isso requereu uma grande dose de inovação, propensão ao risco e necessidade de realização

pessoal—três características de empreendedores (a respeito, ver McClelland, 1961). O fundador poderia ter sido um empreendedor naquela época, consistente com o duplo status de ser um empreendedor e proprietário de um pequeno negócio (Gartner, 1989; Carrée e Thurik, 2002), coerente com Schumpeter (1934, p. 78) que observou que “. . . empreendedor não é uma profissão e também como regra não é uma característica durável. . .”

Kets de Vries (1996) analisa algumas das características psicológicas dos proprietários de pequenos negócios e menciona sua necessidade de “micro administração”. Isso implica que o proprietário ou empreendedor deseja ser envolvido em todas as decisões, até mesmo as menores. Devido à falta de confiança ou delegação inadequada, ele desempenha pequenas tarefas que não fazem sentido—considerando que ele é o proprietário—como discutir pequenos detalhes de cozinha, tamanho e peso das porções de alimentos, ou até mesmo substituindo um funcionário faltoso. Kets de Vries (1985) argumenta que empreendedores e proprietários têm uma forte necessidade de controle. O fundador claramente demonstrou sua necessidade de controle mantendo todas as informações vitais do negócio somente para seu próprio uso. Desde que somente uma pessoa toma as decisões, as informações necessárias para o processo decisório não circulam pela empresa. Este desejo de controle pode levar a comportamentos extremos como “. . . precisar ser informado sobre as operações do último minuto” (Kets de Vries, 1985, p. 161), uma atitude idiossincrásica também vista em Young (1987) e McClelland (1975).

Larson e Clute (1979) revisa os registros de 350 pequenos negócios em Chicago que passavam por dificuldades financeiras e tinham solicitado assistência da U.S.Small Business Administration. Foram identificadas deficiências gerenciais e financeiras dos proprietários e também características negativas de personalidade. Por exemplo, a tendência de superestimar seu próprio conhecimento gerencial, tomar decisões baseadas primariamente em intuição e emoção, e mostrar resistência a sugestões de pessoas qualificadas (Larson e Clute, 1979, p. 42). Estas observações foram confirmadas por Peterson, Kosmetzky e Ridgeway (1983) e Julien (1998).

Provavelmente esta resistência é uma demonstração da necessidade de controle ou poder (McClelland, 1975). Algumas das características comportamentais do fundador—

o uso da opinião pessoal e experiência prática como padrão para o processo decisório, sua resistência a sugestões de outros e sua orientação geral para o passado e não o futuro— parecem confirmar as observações de Larson e Clute. Quando apresentado a um artigo de uma revista sobre uma pessoa com características similares à sua própria que poderiam levar a empresa à bancarrota, o fundador simplesmente o ignorou e recusou-se a discuti-lo. Sua reação, provavelmente baseada em seu próprio julgamento que a prática é melhor que a teoria, não foi uma surpresa para este Autor.

O fundador considerava delegação um processo arriscado, assim confirmado as observações de Kets de Vries (1996) e Larson e Clute (1979) que, em geral, proprietários e gerentes falham em entender ou simplesmente apreciar os princípios da delegação. O fundador também acreditava que a maior parte dos problemas de DDeli eram exógenos como o ambiente competitivo, a recessão econômica, ou mesmo os altos aluguéis. Isso parece consistente com as observações de Larson e Clute que muitos proprietários e gerentes preferem ignorar suas próprias realidades e culpar outros pelos seus problemas. Fuller (1994) declara que deficiências em delegação e passividade quando enfrentando fatores externos como recessão econômica explicam porque tantos pequenos negócios simplesmente quebram.

Marshal, Alderman, Wong e Thwaites (1995) conclui que treinamento é escasso nos pequenos negócios e a maioria dos proprietários e gerentes provêem apenas o mínimo treinamento necessário para os funcionários iniciar o trabalho. Algumas de suas conclusões, extraídas de diversos autores, referem-se à preocupação de que o treinamento fará os funcionários mais atrativos para outros empregadores potenciais, assim encorajando *turnover*. Sua pesquisa examinou o impacto de treinamento gerencial e o desenvolvimento de pequenos negócios em 170 pequenas empresas na Inglaterra. Suas observações demonstram a importância de utilizar consultores para treinar e desenvolver o gerenciamento de pequenas empresas e concluem que as empresas que põem em prática programas formais de treinamento tornam-se mais organizadas e experimentam um leque de melhoramentos em áreas como controles financeiros, serviços ao cliente, qualidade dos produtos e maior grau de abertura à novas tecnologias.

Na DDeli, considerando a dificuldade que o fundador apresentava ao compartilhar informações vitais e delegar funções aos empregados, tornou-se óbvio que os empregados

não receberiam treinamento formal. Se o fundador tivesse apresentado um comportamento diferente a respeito, então os empregados, que necessitavam desenvolvimento de suas habilidades em diversas pequenas áreas, tornar-se-iam mais efetivos (e ao mesmo tempo mais atrativos a outros empregadores), o que poderia ser considerado como parte dos riscos normais do negócio. O fundador, entretanto, viu treinamento formal como uma perda de tempo; ele não poderia manter empregados longe do trabalho para treiná-los (a respeito, ver também Bradley e Rubach, 1999).

Como não havia intenção de prover um ambiente motivacional positivo (ver Larson e Clute, 1979), moral era baixo e a reação a trabalho extra ou tarefas especiais era negativa. Por causa disso, o fundador freqüentemente pedia ajuda a funcionários temporários. Os funcionários regulares aceitavam essa prática com perceptível irritação.

Jefferson (1997) chegou à discutível conclusão que os pequenos negócios empregam apenas parentes, amigos e pessoas etnicamente relacionadas. Através de um modelo que incluía um mercado de crédito e um mercado de trabalho associado, demonstrou que os empregados de um pequeno negócio são de certo modo afiliados ao proprietário e que “existe um forte grau de homogeneidade na composição étnica da força de trabalho dos pequenos negócios” (Jefferson, 1997, p. 110). Apesar de que o fundador conservava seu pai como um dos caixas, sua principal consideração quando contratando pessoas não era o relacionamento familiar, amizade ou origem étnica, mas principalmente a disponibilidade do empregado e a aceitação do salário oferecido (próximo ao mínimo oficial). Como dois terços da força de trabalho eram trabalhadores pertencentes a minorias, a objeção de homogeneidade ética parece não confirmada. De outro lado, como as minorias apresentam a tendência a aceitar remuneração mais baixa, as observações de Brock e Evans (1989) que os pequenos negócios contratam principalmente minorias (ou trabalhadores contratualmente fragilizados, conforme a expressão utilizada por Tommaso e Dubbini [2000, p. 3]), parecem aqui confirmadas.

Salários pagos na DDeli estavam levemente acima do mínimo legal e nenhum outro benefício era oferecido aos funcionários, o que parece consistente com as observações de Brock e Evans (1989), Loveman e Sengenberger (1990), Kirchoff (1991), Acs (1992), e Audretsch (1995), que o nível de salários é geralmente baixo nas pequenas empresas. Apesar de que o *turnover* era alto, alguns funcionários eram estáveis e

proporcionavam um trabalho bom e confiável. Outros mostravam comportamento diferente, simplesmente desaparecendo sem nenhum aviso prévio. Davis, Haltiwanger e Schuh (1994) argumentam que os pequenos negócios oferecem trabalhos de baixa qualidade em comparação às grandes empresas, as quais oferecem melhores salários, treinamento, benefícios adicionais, e estão em geral mais preocupadas com a motivação e bem estar de seus funcionários.

Grandes esforços eram feitos pelo fundador para manter salários entre 32% e 38% das receitas totais. Qualquer mudança nas receitas provocava a impressão que o nível dos salários era maior ou menor que antes. Num ponto, a recessão econômica reduziu as receitas, e conseqüentemente isso levou à conclusão que a empresa estava com excesso de empregados. O fundador utilizava este raciocínio para tomar decisões com respeito ao número de empregados necessários, às vezes deixando de levar em consideração efeitos sazonais ou mesmo mudanças cíclicas que poderiam produzir a impressão de que a companhia apresentava excesso ou falta de mão de obra. Na DDelli, alguns empregados desempenhavam múltiplas tarefas, e isso fez com que o fundador acreditasse que a DDeli estava com falta de funcionários e recusava-se a aceitar ou entender que as vendas tinham diminuído nos dois últimos anos enquanto salários permaneciam constantes; em ambas as situações, ficou demonstrado que os pequenos negócios operam em escalas subótimas (Audretsch, 1995).

Os empregados da empresa não eram sindicalizados, de acordo com as premissas de Von Potobsky (1992) de que os sindicatos são indiferentes em relação à organização e estruturação das pequenas empresas. Antes, preferem concentrar seus esforços em grandes empresas onde existe um grande número de empregados e, conseqüentemente, maiores ganhos por contribuições.

Na DDeli, a maioria dos empregados pertencia a minorias com qualificações profissionais mínimas, e que necessitavam do trabalho para sua existência econômica, mesmo apesar dos salários baixos e da ausência de outros benefícios. Isso é confirmado pelas observações de Tommaso e Dubbini (2000) a respeito das razões de um *turnover* alto nas pequenas empresas.

Recomendações práticas para criar condições para o sucesso são ensinadas em estudo de casos em muitos cursos da área de negócios. Entre outras, a necessidade de

formar redes de relacionamentos (Paul, 1997) com outros empresários do mesmo ramo. O fundador rejeitava esta idéia porque implica em socializar com competidores, vistos como inimigos nesse ambiente competitivo de negócios. E isso prejudica a aceitação de uma recomendação importante—a de conhecer o perfil da competição.

Muitos proprietários de pequenas empresas acreditam que para ter um negócio viável, os preços têm somente que cobrir custos e uma margem para remunerar o capital. Desconsideram o fato de que a competição traz outras considerações sobre o preço. Estratégias relativas à criação de preços são usualmente rudimentares (Larson e Clute, 1979). Em alguns casos, as reações potenciais de clientes a mudanças de preços impedem que os proprietários de pequenos negócios pratiquem tais mudanças. Eles preferem, ao invés disso, alterar produtos mais do que preços, para não contrariar a clientela. Desde que negócios deste porte operam em nichos de mercado (Penrose, 1959) e o número de clientes é relativamente estável, manter clientes é essencial para a sobrevivência da empresa (Julien, 1993; 1998).

Problemas financeiros causados pela falta de conhecimentos adequados foram identificados por Larson e Clute (1979), Bradley e Rubach (1999) e Gorton (1999). Estão aqui incluídos nada ou mínimo controle de estoques, registros contábeis incompletos ou inexatos, dificuldade de entender a importância de controles de fluxo de caixa e de liquidez, falha em utilizar balanços financeiros ao planificar o futuro do negócio, ou falha ao rever a exatidão de informações contábeis trazidas por funcionários ou consultores. No caso do fundador, a falta de um sistema adequado de informações gerenciais ficou evidente no seu processo decisório, um problema também reportado em Nayak e Greenfield (1992). A informação era reservada somente ao fundador, que freqüentemente desconsiderava realidades como recebíveis vencidos e como estes afetavam a posição de caixa da firma.

O sistema contábil falhava em revelar informações cruciais como recebíveis vencidos, níveis de custo de alguns produtos, e pontos de equilíbrio. Isto ocorria porque o fundador preferia manter um sistema manual que provou ser inócuo. De fato, tanto o sistema computadorizado quanto o manual não eram confiáveis e freqüentemente produziam informações finais diferenciadas, e assim contribuindo com mais dificuldades para o processo decisório. Adicionalmente, o fundador mantinha contatos somente

ocasionais com o contador da empresa. Isso confirma observações de Bradley e Rubach (1999) que pequenos negócios mal-sucedidos se baseiam menos no suporte fornecido pelo contador do que pequenos negócios bem sucedidos.

Timmins (1987) revela que consultores foram considerados os mais úteis em termos de assistência às pequenas empresas, uma opinião favorável também partilhada por Robinson (1982) que denominou consultores como “outsiders.” Stevenson e Sahlman (1999), p. 451) também recomenda contratar consultores, porque em um ambiente confuso e competitivo não existe a figura de “contadores ou banqueiros sabe-tudo”.

Timmins (1987) também conclui que o melhor conselho para o proprietário de um pequeno negócio é controlar seus custos. Isso parece, entretanto, mais fácil de falar do que implementar. No caso da DDeli, diversos custos operacionais não foram calculados nem sequer considerados. Paul (1997) escreve sobre seu modelo denominado “Falta Generalizada de Sucesso” para explicar falhas dos pequenos negócios, e conclui que tais falhas podem originar-se também da inexistência de uma clara expressão da missão da empresa ou um plano de negócios. Castrogiovanni (1996) e Bradley e Rubach (1999) argumentam que pequenos negócios em geral não produzem planos de negócios, o que ficou evidenciado, na prática, desde que o fundador considerava planos de negócios como inúteis em vista da sua valiosa experiência prática derivada de 25 anos trabalhando no ramo.

Gorton (1999, p. 61), pesquisando hábitos financeiros de 366 proprietários e gerentes de pequenos negócios na Inglaterra, descobriu que mesmo com o uso de técnicas administrativas adequadas, isso não significa necessariamente que haverá crescimento, apesar de que o uso destas técnicas é a maior fonte de melhoramento para os negócios. Cerca de 34% das firmas pesquisadas utilizavam alguma forma de orçamento enquanto somente 11% utilizavam informações financeiras contábeis como parte da avaliação administrativa e processos decisórios. Seus estudos salientam a importância de estabelecer planos financeiros e manter sistemas contábeis completos.

Edwards e Turnbull (1994) apresenta pontos de concordância com Gorton (1999). Com conclusões baseadas em questionários e entrevistas pessoais com 101 companhias britânicas, consegue determinar que pequenos negócios se ressentem da falta de informações financeiras apropriadas, não reconhecem a importância dos orçamentos no

planejamento, não apreciam o uso de computadores como ferramentas para gerar relatórios financeiros. Projeções de fluxos futuros de caixa não são coisa nova, e bancos internacionais e outros setores as adotaram nos anos 1970. Entretanto, seu uso ficou restrito aos grandes negócios por diversas razões, sendo a principal a atitude dos gerentes e proprietários dos pequenos negócios em relação a processos orçamentários (Edwards e Turnbull, 1994). Informações sobre orçamento são consideradas confidenciais. Os autores notaram que fluxo de caixa e orçamentos de capital foram os documentos mais restritos nos pequenos negócios que avaliaram.

DDeli tinha um bom relacionamento com um banco; entretanto, o banco era utilizado somente para depósitos porque a utilização de financiamentos era um tabu. O fundador tinha concluído anteriormente que o pagamento de juros era uma forma de prejuízo e então utilizava capital familiar para financiar suas operações ao invés de emprestá-lo de uma instituição financeira.

Julien (1998) menciona a existência de um *gap* financeiro no fornecimento de fundos aos pequenos negócios, o qual apresenta dois componentes. O primeiro é o uso limitado do endividamento bancário, provavelmente como consequência da falta de conhecimento sobre as diferentes fontes de financiamento e suas vantagens ou desvantagens. O segundo é o fato de que fundos não estão facilmente disponíveis para as pequenas firmas se estas estão operando a custos mais altos que as grandes empresas. Esta situação é confirmada por Binks, Ennew e Reed (1990), Edwards e Turnbull (1994), e também Jefferson (1997), especialmente no que se refere a financiamento de longo prazo, cuja falta pode desafiar a habilidade de um pequeno negócio tornar-se próspero. Os autores argumentam que transferência de informações entre cliente e banco pode ser utilizada para reduzir este *gap* financeiro; entretanto, isto não é realístico no caso da DDeli dada inexistência de um sistema de informação gerencial, a falta de familiaridade com relatórios gerados por sistemas computadorizados, e a resistência do fundador ao financiamento bancário.

Talvez a identificação do mercado e seus consumidores através de um planejamento cuidadoso ao levar em consideração diferentes pontos de vista pudessem ser uma solução para melhor posicionar a DDeli em termos de vendas e penetração de mercado, conforme explicado por Litz (1996) a respeito da reação dos pequenos negócios

em relação à entrada de grandes nomes no mercado (um fato que afetou a DDeli). Fuller (1994) reporta que deficiências em técnicas de *marketing* são uma das razões pelas quais muitos pequenos negócios entram em dificuldades. Ele também conclui que uma abordagem sistemática ao *marketing* foi encontrada entre empresas exportadoras, mas outros setores apresentam deficiências em termos de perspectivas geradas por técnicas adequadas de *marketing*. Porque as decisões em DDeli eram altamente concentradas, o fundador perdeu a perspectiva que poderia ser obtida de outras pessoas e preferiu concentrar-se sozinho em táticas e soluções, confirmando sua necessidade de enfrentar os problemas de sua empresa como uma espécie de solitária batalha pessoal (Kets de Vries, 1985, 1996).

Wichman (1983) conclui que falhas de gerentes e proprietários são devidas a habilidades gerenciais inadequadas. Ademais, Marshal, Alderman, Wong e Thwaites (1995) demonstra que gerentes com experiência limitada em treinamento gerencial, como também empresas com fraco gerenciamento, poderiam obter ganhos substanciais em menos de um ano com treinamento adequado. Entretanto, se este tipo de educação gerencial já existe no campo dos negócios, haveria alguma disciplina que poderia ser ministrada aos gerentes e proprietários para fazê-los mais efetivos em termos de técnicas financeiras e gerenciais?

Robinson e Pearce (1984), citado por Lussier, Sonfield, Corman e McKinney (2000, p. 30), argumenta que essa disciplina existe. Os autores concluem que planejamento estratégico é crítico para os pequenos negócios, para sua sobrevivência e melhoria de desempenho que permite avanços em desempenho quando combinado com planejamento operacional. Adicionalmente, pequenos negócios apresentam desempenho positivo com simples planejamento de negócios ao invés de planos estratégicos abrangentes, os quais parecem ser o “domínio das grandes empresas” (Lussier et al., 2000). Eles também sugerem que existem barreiras que impedem gerentes e proprietários de fazer planejamento adequado. Citam falta de tempo, de conhecimento adequado e *expertise* em planejamento, e também ausência de confiança e abertura pessoal como outros fatores. Simon (1987, p. 63) argumenta que não é uma tarefa fácil “incorporar o futuro no estilo de planejamento” e Frizelle (2001, p. 6) também contribui

com a observação de que os pequenos negócios “envolvem-se em planejamento formal somente quando têm que enfrentar grandes crises ou mudanças”.

Conforme citado por Naffziger e Muller (1999, p. 2), diversos pesquisadores têm confirmado as preocupações de Robinson e Pearce (1984), apesar de que tem sido difícil estabelecer uma forte ligação empírica entre planejamento estratégico e o desempenho organizacional. O entendimento do conceito e o uso do planejamento estratégico não é algo fácil para empreendedores ou gerentes proprietários, porque isso depende de técnicas aprendidas e colocadas em prática. Uma crença equivocada, discutida por Mintzberg (1998, p. 20) diz que o gerente é um “planejador sistemático”, e argumenta que muitos estudos têm demonstrado que gerentes trabalham num “ritmo acelerado, suas atividades caracterizadas por brevidade, variedade e descontinuidade; são fortemente orientadas para ação e não apreciam atividades que exijam reflexão”.

Porque o fundador estava primariamente respondendo a pressões de sua função como gerente e proprietário da DDeli, seria difícil para ele pensar em seu negócio em bases estratégicas. Andrews (1998, p.47) argumenta a respeito que estratégia é

“... um padrão de decisões que determina e revela seus objetivos e metas; produz as políticas principais e planos para realizar estes objetivos; define limites do negócio; tipo de organização econômica e também humana que pretende ser, e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende fazer a seus acionistas, empregados, clientes e comunidades”.

Fica claro que os conceitos de estratégia acima delineados funcionam melhor para os grandes negócios. Julien (1998, p. 393) menciona a dificuldade de identificar “. . . uma simples estratégia de negócios quando esta tem que ser alterada em resposta ao contexto econômico, ações prévias, e o rumo ou objetivos pessoais e familiares do empreendedor ou proprietário”. Outra conclusão é que os negócios estão se tornando mais complexos (Stevenson e Sahlman, 1999) e os efeitos da globalização dos mercados produzem um sentimento de batalhar contra o desconhecido. Apesar de não ser exatamente o caso da DDeli, até mesmo pequenas empresas competem indiretamente com outras de regiões distantes, com diferentes estruturas de custos, o que torna extremamente difícil competir tão-somente em termos de preços. Mudanças rápidas nos mercados também produzem o

sentimento de perda de controle, mesmo que um bom planejamento possa ter sido realizado no passado

A Tabela 1 sumariza a discussão acima, a respeito de deficiências pessoais, de recursos humanos e gerenciais apresentadas pelos proprietários e gerentes de pequenas empresas.

Colocar Tabela 1 aqui

6. CONCLUSÕES

As observações feitas neste estudo levam a três distintas direções.

A primeira indica algumas das características psicológicas, aqui discutidas extensamente, apresentadas por Kets de Vries (1985, 1996) e Larson e Clute (1979), que tornam empreendedores e proprietários de pequenos negócios propensos a problemas. Entre elas, a necessidade por controle que afeta a habilidade de tomar decisões apropriadamente e a tendência de reter informações; a dificuldade quanto ao processo de delegação e a falta de diálogo ou discussão sobre os planos da empresa. Outras características psicológicas, tais como a resistência à autoridade e relutância a dar oportunidade a pessoas qualificadas para tomar decisões, o processo decisório baseado em intuição, uso da opinião pessoal como padrão, e superestimar seu próprio conhecimento com base em sentimentos pessoais e experiências passadas, são extremamente difíceis de modificar. É uma questão aberta se alguém pode modificar características da personalidade, a não ser mediante um processo baseado em conscientização e forte vontade pessoal. Algumas destas características podem influenciar negativamente as decisões. Por exemplo, a decisão de utilizar um sistema

manual para emitir e cobrar faturas para DDeli e simultaneamente um sistema computadorizado (quando poderia ser utilizado apenas um *software* atualizado) eram parte de um processo agonizante e extremamente frustrante. Um novo *software* pareceu excessivamente complexo para o fundador, mas ele também poderia ter empregado um trabalhador especializado para desempenhar tal tarefa, o que o colocaria, entretanto, em uma posição de dependência. Sua necessidade de controle aparentemente desempenhou um forte papel aqui, junto com outra suposição, a de que o gerente proprietário (e fundador) procrastina decisões por medo de conseqüências.

A segunda direção leva a fatores relacionados com constrangimentos financeiros e deficiências gerenciais, as quais incluem desconhecimento de questões relativas a *marketing* (como má seleção de clientes e problemas com recebíveis). Conhecimento administrativo inadequado ou treinamento insuficiente gera problemas financeiros em áreas como controle de estoques, livros contábeis incorretos, falhas no uso de dados contábeis históricos para planejar o futuro, inexistência de relatórios contábeis acurados, nenhuma avaliação de liquidez ou fluxo de caixa, e deficiente ou inexistente sistema de informações gerenciais. Estas deficiências parecem fáceis de remediar utilizando ferramentas tais como *softwares* especializados para contabilidade, planejamento através de um plano de negócios, controles de estoque e de custos e por último, mas não menos importante, educação gerencial de um modo geral. A esse respeito, existem três áreas satisfatoriamente cobertas por textos e leituras: finanças (incluindo aspectos contábeis), administração e *marketing*. Estas áreas são geralmente apresentadas em cursos da área de negócios em universidades e também em escolas secundárias. É uma tarefa pessoal difícil e complicada estar disposto a desistir de conhecimentos específicos acumulados por uma longa experiência prática—que talvez não sejam mais apropriados para a situação atual—e atualizar suas habilidades de negociação e decisão através de leitura, treinamento, diálogo aberto com outros, e estar aberto às mudanças trazidas pelo futuro. Quando do início de suas operações, o fundador estava consciente dos custos e benefícios que poderia obter no mercado em que estava operando; entretanto, com as enormes mudanças ocorridas na economia e em seu negócio em um relativamente curto período, seu conhecimento e *expertise* tornaram-se desatualizados.

A terceira e última direção a que leva este estudo refere-se a uma visão do ambiente socioeconômico. Quanto mais volátil o ambiente econômico, tanto mais os negócios envolvem riscos. Com a ocorrência de grandes mudanças, o número de pequenos empreendimentos pode apresentar grandes variações, devido a reações oportunísticas e turbulentas no mercado (como um grande número de empresas entrando e saindo), fragilidades do empreendimento (como processos decisórios concentrados), situações de dependência ou mesmo seu relativo isolamento em relação a banqueiros, administradores profissionais ou consultores.

Economia das pequenas empresas é uma área que está visivelmente em transição. Ao invés de situações tendendo ao equilíbrio, o número de pequenas empresas no mercado sugere justamente o oposto, um permanente desequilíbrio que talvez requeira a construção de uma teoria baseada na instabilidade. A resposta schumpeteriana, baseada numa concepção darwinística de “destruição criativa”, é uma opção que é lentamente aceita por economistas ortodoxos, em oposição à teoria econômica clássica baseada na idéia de uma tendência sistemática na direção do equilíbrio.

O declínio de uma pequena empresa pode ser causado por uma miríade de problemas endógenos circunstanciados. Entretanto, alguns dos mais importantes problemas são claramente exógenos, como súbitas mudanças externas, inesperados custos de transação ou uma nova regulação governamental. Destarte, diferentemente do comportamento e da trajetória das grandes corporações, pequenos empreendimentos são freqüentemente iniciados através de concepções baseadas na inovação, e seu crescimento e desenvolvimento seguidos por desaparecimento quase imperceptível e rápido. Para utilizar uma metáfora, a queda de uma pequena árvore na floresta produz muito pouco impacto; resultados cumulativos de muitas quedas, entretanto, produzem resultados extensamente negativos no longo prazo.

REFERÊNCIAS

- ACS, Z. Small Business Economics: A Global Perspective. **Challenge**, v. 35, n. 6, p. 38-44, 1992.
- ANDREWS, K. R. (1998). The Concept of Corporate Strategy, in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (Eds.), **Readings in the Strategy Process**. New Jersey: Prentice-Hall, 1998, p. 47-73.
- AUDRETSCH, D. B. **Innovation and Industry Evolution**. Cambridge, MA: MIT Press, 1995.
- BALL, R. W. e SHANK, M. D. Understanding the Educational Needs of Small Business Owners. **The Entrepreneurial Executive**, v. 1, n. 1, Fall 1995.
- BINKS, M. R., ENNEW, C. T. e REED, G. V. Financial Information, the Ranker and the Small Business. **British Accounting Renew**, n. 25, p. 131-150, 1990.
- BRADLEY, D. B. II, e RUBACH, M. J. Small Business Bankruptcies: A Comparison of Causes From 1981 to 1995. **Journal of Business & Entrepreneurship**, v. II, n.1, p. 31-50, 1999.
- BROCK, W. A., e EVANS, D. S. Small Business Economics. **Small Business Economics**, v. 1, p. 7-20, 1989.
- CARRÉE, M. A., e THURIK, A. R. The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. **Center for Advanced Small Business Economics (CASBEC)** at Erasmus University, Rotterdam, Netherlands, 2002. Disponível em: <http://www.few.eur.nl/few/people/thurik/publications> (acesso em: 10 Set. 2005)
- CASTROGIOVANNI, G. S. Pre-Startup Planning and the Survival of New Small Business: Theoretical Linkages. **Journal of Management**, v. 22, p. 802-813, 1996.
- DAVIS, S. J., HALTIWANGER, J., e SCHUH, S. Small Business and Job Creation: Dissecting the Myth and Reassessing the Facts. **Business Economics**, v. 29, n. 3, p. 13-21, 1994.
- EDWARDS, P. e TURNBULL, P. Finance for Small and Medium-Sized Enterprises: Information and the Income Gearing Challenge. **International Journal of Bank Marketing**, v. 12, n. 6, p. 3-9, 1994.
- FRIZELLE, G. D. M. Business Strategy—Do SMEs Face Special Problems? **Proceedings of the Fourth SMES International Conference**. Cambridge, England, 2001.

FULLER, P. Assessing Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises. **European Journal of Marketing**, v. 28, n. 12, p. 34-49, 1994.

GARLAND, J. W., HOY, F., BOULTON, W. R. e CARLAND, J. C. Differentiating Entrepreneurs from Small Business Owners: A Conceptualization. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 354-359, 1984.

GARTNER, W. B. "Who Is the Entrepreneur?" Is the Wrong Question. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 13, p. 47-68, 1989.

GORTON, M. Use of Financial Management Techniques in the U.K.-based Small and Medium Sized Enterprises: Empirical Research Findings. **Journal of Financial Management & Analysis**, v. 12, n. 1, p. 56-64, 1999.

JEFFERSON, P. Unemployment and Financial Constraints Faced by Small Firms. **Economic Inquiry**, v. 35, n. 1, p. 108-119, 1997.

JULIEN, P.A. Small Business as a Research Subject: Some Reflections on Knowledge of Small Business and Its Effects on Economic Theory. **Small Business Economics**, v. 5, p. 157-166, 1993.

_____ **The State of the Art in Small Business and Entrepreneurship**. England: Ashgate Publishing Ltd, 1998.

KETS De VRIES, M.F.R. The Dark Side of Entrepreneurship. **Harvard Business Review**, November-December 1985, p. 160-166, 1985.

_____ The Anatomy of the Entrepreneur: Clinical Observations. **Human Relations**, v. 49, n. 7, p. 853-882, 1996.

KIRCHHOFF, B.A. Entrepreneurship's Contribution to Economics. Conflict Between Macro and Microeconomics With Regard to General Equilibrium Theory. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 16 (Winter), p. 93-112, 1991.

LARSON, C. M. e CLUTE, R. C. The Failure Syndrome. **American Journal of Small Business**, v. 4, n.2, p. 35-43, 1979.

LITZ, R. Lilliputian Strategies: Small Business Responses to Big Business Entry. **Small Business Research Summary** No. 172, U.S. SBA. Canada: University of Manitoba, 1996. Disponível em: <http://www.sba.gov/gopher/Legislation-And-Regulations/General-Information-And-Publications/adv42.txt> (acesso em: 10 Set. 2006)

LOVEMAN, G. e SENGENBERGER, W. Social Reorganization in the Small and Medium-Sized Enterprise Sector. In SENGENBERGER, W., LOVEMAN, G., e PIORE, M. J. (Eds), **The Re-Emergence of Small Enterprises: Industrial Restructuring in Industrialized Countries**. Geneve: Institut International d'Etudes Sociales, 1990.

LUSSIER, R.N., SONFIELD, M.C., CORMAN, J. e McKINNEY, M. Strategies Used by Small Business Entrepreneurs. **Mid-American Journal of Business**, v. 16, n. 1, p.29-40, 2000.

MARSHAL, J. N., ALDERMAN, N., WONG, C., e THWAITES, A. The Impact of Management Training and Development on Small and Medium-Sized Enterprises. **International Business Journal**, v. 13, n. 4, p. 73-90, 1995.

McCLELLAND, D. C. **The Achieving society**. Princeton: Van Nostrand, 1961.

_____ **Power: The Inner Experience**. New York: Irvington, 1975.

MINTZBERG, H. The Manager's Job, in MINTZBERG, Henry e QUINN, James Brian (Eds.), **Readings in the Strategy Process**. New Jersey: Prentice Hall, p.19-45, 1998.

NAFFZIGER, D. W., e MUELLER, C. B. Strategic Planning in Small Businesses: Process and Content Realities. **United States Association for Small Business and Entrepreneurship**. Proceedings of 1999 National Conference, 1999.

NAYAK, A. e GREENFIELD, S. The Use of Management Accounting Information for Managing Micro Businesses. In HUGUES, A. e STOREY, D. J. (Eds.), **Finance and The Small Firm**. London: Sage, 1992.

PAUL, L. A., Jr. Small Business: Preventing Failure-Promoting Success. **Small Business Advancement National Center**, University of Central Arkansas, 1997.

PENROSE, E. **The Theory of the Growth of the Firm**. Oxford: Basic Blackwell, 1959.

PETERSON, R. A., KOSMETZKY, G., e RIDGEWAY, N. M. Perceived Causes of Small Business Failures: A Research Note. **American Journal of Small Business**, v. 8, n.1, p. 15-19, 1983.

RIPSAS, S. Entrepreneurship and Local Development. **OECD Observer**, n. 204, p. 27-29, 1997.

ROBINSON, R. B., Jr. The Importance of “ Outsiders” in small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 80-93, 1982.

_____ e PEARCE, J. A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 1, p. 128-137, 1984.

SEBRAE NACIONAL **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresa no Brasil: Relatório de Pesquisa**, 2004. Disponível em:
http://www.sebrae.com.br/br/mortalidade_empresas/comparativoativaseixtas.asp
(acesso em: 04 Jun. 2007).

- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1934.
- SIMON, H. A. Making Management Decisions: The Role of Intuition and Emotion. **Academy of Management Executive**, v. 1, n. 1, p. 57-64, 1987.
- STEVENSON, H. H., e SAHLMAN, W. How Small Companies Should Handle Advisers. In SAHLMAN, William; STEVENSON, Howard; ROBERTS, Michael J.; e BHIHDE, Amar (Eds.) **The Entrepreneurial Venture**. Boston: Harvard Business School Press, 1999, p.450-458.
- TIMMINS, S. A. **An Empirical Examination of Responses of Small Business to Changing Economic Conditions: The Impact on Profits and Sales**. The University of Toledo, 1987. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1987/PDF/toc.pdf> (acesso em: 10 Set. 2006)
- TOMMASO, M. R. e DUBBINI, S. Towards a Theory of The Small Firm: Theoretical Aspects and Some Policy Implications. **United Nations: Economic Commission for Latin America and the Caribbean**, Serie Desarrollo Productivo, n. 87, 2000.
- VON POTOBOSKY, G. Small and Medium-Sized Enterprises and Labor Law. **International Labour Review**, v. 131, n. 6, p. 601-628, 1992.
- WICHMAN, H. Accounting and Marketing—Key Small Business Problems. **American Journal of Small Business**, v. 7, n. 4, p. 19-26, 1983.
- YOUNG, J. E. **Small Business Strategy and the Idiosyncratic Behavior of Owner Managers**. University of Colorado at Denver, 1987. Disponível em: <http://www.sbaer.uca.edu/research/sbida/1987/PDF/23.pdf> (acesso em: 15 Set. 2006).

Tabela 1:

Deficiências Pessoais, Recursos Humanos e Gerenciais Apresentadas por Gerentes e Proprietários de Pequenos Negócios

Atributos e práticas <u>Deficiências Pessoais:</u>	Literatura (revisada) <u>Comentários de Autores:</u>
Superestima o próprio conhecimento / resistência à mudança / falta de flexibilidade / problemas são exógenos / decisões baseadas em intuição e emoções...	Larson e Clute (1979); Simon (1987).
Suspeitas / necessidade de poder, controle / Tendência para micro-administração.....	Kets de Vries (1996; 1985); McClelland (1975); Young (1987).
Resistência a sugestões de pessoas qualificadas.....	Larson e Clute (1979); Peterson, Kosmetzky e Ridgeway (1983); Kets de Vries (1996); Julien (1998).
<u>Deficiências em Recursos Humanos</u>	<u>Comentários de Autores:</u>
Ausência de processos delegatários.....	Larson e Clute (1979); Julien (1998).
Inexistência de treinamento / estímulos motivacionais.....	Larson e Clute (1979); Marshal, Alderman, Wong, e Thwaites (1995); Julien (1998); Bradley e Rubach (1999).
Salários baixos e inexistência de outros benefícios.....	Brock e Evans (1989); Loveman e Sengenberger (1990); Kirchoff (1991); Acs (1992); Audretsch (1995).
Não sindicalização.....	Von Potobsky (1992); Julien (1998).
Minorias sub-pagas.....	Brock e Evans (1989); Jefferson (1997).
Trabalho de baixa qualidade.....	Davis, Haltiwanger e Schuh (1994).

<u>Deficiências Gerenciais</u>	<u>Comentários de Autores:</u>
Inexistência de <i>pricing</i> / controle de estoques.....	Larson e Clute (1979).
Sistemas contábeis ineficazes.....	Bradley e Rubach (1999); Gorton (1999).
Propaganda irrelevante.....	Larson e Clute (1979); Fuller (1994).
Não identificação de mercados potenciais.....	Larson e Clute (1979); Liedholm e Mead (1999); Frizelle (2001).
Não uso de bancos, financiamentos.....	Timmins (1987); Binks, Ennew e Reed (1990); Edwards e Turnbull (1994); Julien (1998).
Não familiarizado com computadores.....	Young (1987); Edwards e Turnbull (1994).
Falta de treinamento gerencial.....	Wichman (1983); Young (1987); Fuller (1994); Ball e Shank (1995); Marshal, Alderman, Wong e Thwaites (1995); Julien (1998).
Uso ineficaz da informação e planejamento formal	Larson e Clute (1979); Robinson e Pearce (1984); Nayak e Greenfield (1992); Paul (1997); Castrogiovani (1996); Julien (1998); Mintzberg (1998); Bradley e Rubach (1999); Lussier, Sonfield, Corman e McKinney (2000); Frizelle (2001).