

FATORES QUE IMPACTAM NO INSUCESSO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS DO SETOR METALOMECÂNICO

<http://dx.doi.org/10.21527/2237-6453.2021.55.11111>

Recebido em: 9/7/2020

Aceito em: 12/4/2021

Graciela Bavaresco da Silva,¹ Deonir De Toni,¹ Alex Eckert,²
Gabriel Sperandio Milan,³ Luciene Eberle³

RESUMO

Empresas de micro e pequeno porte contribuem para o bem-estar do local em que estão inseridas, na medida em que geram empregos, introduzem inovações e estimulam o crescimento econômico. A função social e a importância econômica das empresas de micro e pequeno porte, bem como as vulnerabilidades que ocasionam seu insucesso, são colocadas em evidência neste estudo. Com base em pesquisas acerca dos fatores que contribuem para o insucesso de pequenos negócios no Brasil e no exterior, a presente pesquisa teve como objetivo investigar quais são os fatores ligados ao insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico localizadas na Serra Gaúcha, no Sul do Brasil. Para tanto, foram realizadas entrevistas individuais em profundidade e aplicados roteiros básicos de questões a especialistas que possuem experiência relacionada aos aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos de micro e pequenas empresas. Os resultados indicam que os fatores críticos para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha estão concentrados em temas como a fragilidade na elaboração e na disseminação do seu planejamento, o desequilíbrio financeiro, as dificuldades com a precificação de produtos e com o controle de estoques e a falta de investimento em estratégias de *marketing* e inovação. Este estudo pode contribuir para minimizar a carência de pesquisas relacionadas ao assunto, além de fornecer um aprofundamento sobre as melhores práticas na condução de micro e pequenas empresas, auxiliando a evitar o encerramento precoce de suas atividades.

Palavras-chave: Insucesso empresarial. Micro e pequenas empresas. Desempenho organizacional.

CRITICAL FACTORS FOR THE FAILURE OF SMALL METALWORKING COMPANIES IN BRAZIL

ABSTRACT

Small companies contribute to the well-being of the place where they operate, as they generate jobs, introduce innovations and stimulate economic growth. The social function and economic importance of micro and small companies, as well as the vulnerabilities that cause their failure, are highlighted in this study. Based on research on the factors that contribute to the failure of small businesses in Brazil and abroad, this research aimed to investigate what are the factors linked to the failure of micro and small companies in the metal-mechanic sector located in the south of Brazil. For this, individual in-depth interviews were conducted and basic questionnaires were applied to specialists who have experience related to the financial, strategic, operational and marketing aspects of micro and small companies. The results indicate that the critical factors for the companies' failure are concentrated on issues such as weakness in the preparation and dissemination of their planning, financial imbalance, difficulties with product pricing and inventory control, and the lack of investment in marketing and innovation strategies. This study can contribute to minimize the lack of research related to the subject, in addition to providing an in-depth look at best practices in conducting micro and small businesses, helping to avoid the early closure of their activities.

Keywords: Business failure. Small companies. Organizational performance.

¹ Universidade de Caxias do Sul (UCS). Caxias do Sul/RS, Brasil.

² Autor correspondente. Universidade de Caxias do Sul (UCS). Rua Francisco Getúlio Vargas, 1.130. Caxias do Sul/RS, Brasil. CEP 95070-560. <http://lattes.cnpq.br/4401642528392132>. <https://orcid.org/0000-0002-8704-9549>. aekert@ucs.br

³ Universidade do Vale do Rio dos Sinos (Unisinos). Porto Alegre/RS, Brasil.

INTRODUÇÃO

Empresas consideradas como “micro ou pequenos negócios” contribuem em termos econômicos e sociais de forma comparável às grandes organizações. Elas geram empregos, introduzem inovações, estimulam a competição no mercado, auxiliam grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência, contribuindo de maneira excepcional para a economia dos locais em que atuam (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Tais empresas desempenham uma difícil tarefa em relação à sua capacidade de sobrevivência, que se transforma em uma luta constante e é facilmente observada no testemunho de seus empreendedores. Aliás, Cope (2011) e Bavaresco (2019) apontam uma relativa escassez de estudos que abordam o insucesso empresarial em nível de experiência vivida e que fundamentam sua discussão por meio de abordagens qualitativas ou evidências empíricas.

Os pequenos empreendedores investem seu tempo e suas economias pessoais, esperando um retorno que os compensará pelos riscos assumidos e pela iniciativa de operar seus próprios negócios. Embora existam casos de sucesso, nem todos os esforços competitivos das micro e pequenas empresas são bem-sucedidos, e o fracasso desses negócios acarreta a perda parcial ou total do patrimônio de seus sócios, além de afetar negativamente a economia e a sociedade na qual atuam. O fracasso de uma empresa significa a eliminação dos bens e serviços de que o público precisa e deseja, a diminuição de empregos disponíveis e a redução na arrecadação de tributos, importantes para a manutenção dos serviços de utilidade pública (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Esta pesquisa foi realizada com especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico localizadas na Serra Gaúcha (Brasil) que analisaram os motivos do insucesso das empresas que nos últimos anos fecharam ou entraram em recuperação judicial. O objetivo geral do estudo foi identificar os fatores que contribuem para o insucesso dessas organizações, dada a relevância do assunto diante das dificuldades em se manter a continuidade de um negócio de menor porte. O estudo pretende responder à seguinte questão de pesquisa: Quais fatores são críticos para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico localizadas na Serra Gaúcha sob a ótica de especialistas?

Conceitos e definições sobre os fatores de sucesso e fracasso de empresas de menor porte foram discutidos por meio de estudos empíricos ou teóricos realizados por autores como Carter e Van Auken (2006), Ooghe e De Prijcker (2008), Lussier e Halabi (2010), Grapeggia *et al.* (2011), Ferreira *et al.* (2012), Nascimento *et al.* (2013), Sebrae (2016) e Alvarenga (2016). Os resultados indicam que o insucesso das organizações não está atrelado apenas a um ou alguns aspectos, mas a um conjunto de fatores financeiros, estratégicos, operacionais e mercadológicos que se inter-relacionam.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Fatores críticos para o insucesso de micro e pequenas empresas

É comum identificar pequenas empresas vulneráveis gerencialmente, que acabam se tornando marginais ou não lucrativas, buscando sobreviver e gerando recursos insuficientes a seus proprietários. As empresas de menor porte deparam-se com limitações que não constituem

sérios problemas a empreendimentos maiores, como recursos financeiros escassos e *staff* gerencial limitado, o que acaba refletindo no seu desempenho (GINESTI, 2019). Os gestores de micro e pequenos negócios são tipicamente generalistas, não dispoem de suporte em pesquisa de mercado, análise financeira, *marketing*, de recursos humanos e outras áreas (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Normalmente empresas de pequeno e médio porte não possuem um sistema orçamentário organizado. É de extrema importância, todavia, que os executivos dediquem maior atenção ao planejamento financeiro, com a efetiva utilização de sistemas de controles gerenciais (HOSODA, 2018), buscando evitar que os recursos de suas empresas apresentem uma evolução inadequada.

É de fácil entendimento que a liquidez de uma empresa seja fortemente ameaçada em períodos de recessão econômica, principalmente daquelas que apresentam uma estrutura financeira frágil. Os efeitos da instabilidade financeira gerada em momentos de crises econômicas podem inclusive forçar o encerramento das atividades dos empreendimentos (FLEURIET; ZEIDAN, 2015). Dificuldades financeiras são caracterizadas pela incapacidade de cumprir com todas as obrigações correntes de uma empresa, e esta é forçada a adotar ações corretivas que normalmente não seriam tomadas caso houvesse fluxos de caixa suficientes (ROSS *et al.*, 2015).

As formas de financiamento mais utilizadas pelas micro e pequenas empresas são os instrumentos de crédito comercial, representados principalmente pelo pagamento de fornecedores a prazo e pelo uso do cheque pré-datado. Nos bancos, os instrumentos mais utilizados são o cheque especial e o cartão de crédito empresarial, observando-se que ambos costumam operar com as taxas mais elevadas entre as alternativas oferecidas pelo sistema financeiro (SEBRAE, 2017b).

Em se tratando da atividade de crédito junto aos clientes, a maioria das empresas de menor porte presta pouca atenção a seu sistema de gerenciamento de crédito, até que os débitos incobráveis se tornem um problema e seja tarde demais para reverter a falta de recursos financeiros (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

No contexto dos pequenos negócios, Longenecker *et al.* (2018) destacam que um novo empreendimento, para lograr sucesso, deve ser capaz de obter o impulso necessário para se lançar e a sustentação para sua continuidade. Tal êxito é geralmente o resultado de três elementos: um mercado com potencial, um setor atraente e um indivíduo ou equipe hábil e capaz. Para os autores, o desenvolvimento de uma análise de viabilidade investiga cada um desses elementos e pode ajudar a garantir que o empreendimento planejado não será condenado por uma falha que poderia ocasionar seu fracasso.

A informalidade surge como outro aspecto relacionado a empreendimentos de menor porte, dado que uma das principais fontes de orientação estratégica do pequeno empresário está baseada em suas experiências de vida. Estratégias adotadas por empresas de menor porte estão mais relacionadas a um processo interpretativo do empresário do que a um processo analítico de cunho racional e prescritivo (PASCUCI; ALVES, 2018).

Já os aspectos operacionais relacionam-se com o trabalho, o esforço e os insumos necessários para desempenhar as atividades propostas por uma empresa. Os insumos incluem, segundo Longenecker, Moore e Petty (2004), dinheiro, matérias-primas, equipamentos, in-

formações e energia, combinados em diversas proporções, dependendo da natureza do produto ou serviço oferecido.

Entre os aspectos operacionais, percebe-se a persistente dificuldade que micro e pequenos empresários encontram para fixar seus preços de forma a obter níveis suficientes de lucros. Existe uma importante diferença entre fixar preços de maneira reativa às condições de mercado e de maneira proativa e estratégica (NAGLE; HOLDEN, 2007). Definir a política de preços de uma empresa é uma das decisões mais importantes no âmbito da gestão, pois afeta sua lucratividade e sua competitividade no mercado (DE TONI *et al.*, 2017). Quanto mais uma empresa se dedica à definição de seus preços com base no valor do cliente e não na concorrência, melhor ela executa o processo de precificação de produtos e serviços (LIOZU; HINTERHUBER, 2013).

Em relação aos aspectos operacionais mais relevantes no ambiente das micro e pequenas empresas, Longenecker, Moore e Petty (2004) apontam a racionalização dos estoques como outro ponto importante para o sucesso de um pequeno empreendimento; seu controle eficaz contribui para o resultado financeiro e para a lucratividade da empresa.

As micro e pequenas empresas brasileiras têm recursos limitados para as ações de *marketing* e, sendo dirigida pelo proprietário, costuma atuar em mercados marginais ou pequenos segmentos de mercado. Essas empresas tendem a estabelecer objetivos de curto prazo, focar nas ações cotidianas e preferir um planejamento de *marketing* mais simples e intuitivo, nos casos em que utilizam o planejamento como uma ferramenta de gestão (NASCIMENTO; TEIXEIRA, 2012).

Pesquisas sobre o insucesso de micro e pequenas empresas

O fracasso de uma empresa é um tema que motiva os pesquisadores, principalmente quando crises financeiras e econômicas agravam os problemas sociais de um país. A busca pelos fatores que impulsionaram o fracasso empresarial de pequenos negócios já foi abordada em pesquisas internacionais. Embora aparentemente não se tenha chegado a conclusões definitivas, essas pesquisas auxiliam na compreensão do insucesso empresarial, fornecendo um importante embasamento para este estudo.

Ooghe e De Prijcker (2008) entrevistaram empresários na Bélgica, com o objetivo de identificar as causas para a falência de 12 empresas, ocorridas no período de 2004 a 2006. Os resultados alcançados pelos autores apontam questões relacionadas à gestão, às políticas corporativas e ao ambiente de atuação. Em busca de respostas no mesmo sentido, Carter e Van Auken (2006) desenvolveram e aplicaram um questionário com o objetivo de identificar as causas que levaram as empresas localizadas no estado norte-americano de Iowa à falência. A referida pesquisa foi baseada no resultado de trabalhos anteriores, que indicavam como causas de fracasso: características das empresas, acessibilidade ao capital, características dos empreendedores ou gestores e mercado externo.

Lussier e Halabi (2010) conduziram uma pesquisa no Chile para testar o modelo de previsão de sucesso *versus* falhas nos negócios, desenvolvido por Lussier em 1995. O modelo de previsão proposto por Lussier e Halabi (2010) é baseado em aspectos financeiros e não financeiros e foi desenvolvido para aplicar em pequenas empresas, buscando identificar quais variáveis são mais importantes para o sucesso ou o fracasso de um empreendimento. Dessa forma, os resultados do estudo mostram que o instrumento é validado a partir de 15 variáveis baseadas em estudos prévios, que já havia sido testado com resultados significativos nos Estados Unidos em 1995 e na Croácia em 2001.

Pesquisas também foram conduzidas com o intuito de identificar fatores que contribuem para o insucesso de pequenos negócios no Brasil. Grapeggia *et al.* (2011) efetuaram uma pesquisa em Santa Catarina, Brasil, para perceber quais fatores foram condicionantes para o sucesso e para a mortalidade de micro e pequenas empresas naquele Estado. A amostra para o estudo foi baseada nos registros de empresas na Junta Comercial no período de 2000 a 2004. Entre estes fatores, aqueles que se relacionam com o ambiente interno da empresa foram: o conhecimento do mercado, os instrumentos de controle administrativo, a habilidade com situações novas, questões relacionadas aos preços praticados e à gestão de capital de giro. Já os fatores externos identificados pelos autores que, caso apresentem fragilidade, podem comprometer o sucesso de um empreendimento, foram o acesso a financiamento, a concorrência, a dependência de financiamento das vendas e das compras, a redução de mercado, fragilidades na compra de matéria-prima e o baixo conhecimento da legislação.

A mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo foi o objeto de estudo de Ferreira *et al.* (2012). Os autores efetuaram uma pesquisa com os sócios, gerentes ou pessoas que estiveram diretamente ligadas à gestão de empresas que encerraram suas atividades com até três anos de operação, para que se obtivesse uma visão sobre os motivos do encerramento. Por meio do estudo os autores concluíram que os elementos preponderantes para o fracasso das empresas estudadas estão ligados aos fatores estratégicos, o que contraria o senso comum de que a principal causa de insucesso empresarial está relacionada a fatores financeiros.

Pesquisa semelhante foi realizada por Nascimento *et al.* (2013) com o objetivo de identificar os fatores que impactaram na mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis, porém sob a ótica dos contadores que atuam na região. Com o intuito de identificar os fatores determinantes para a sobrevivência ou a mortalidade de negócios, o Sebrae (2016) realizou uma pesquisa junto a 2.006 empresas criadas nos anos de 2011 e 2012. Ligações telefônicas foram feitas no período de julho e agosto de 2016 junto a empresas ativas e inativas, conforme cadastro da Secretaria da Receita Federal do Brasil.

As hipóteses validadas na pesquisa de Nascimento *et al.* (2013) concluíram que os principais fatores foram a falta de capital de giro, a falta de competência gerencial, de planejamento estratégico, a ausência de conhecimento do mercado, a inexistência de política de preços, produtos, propaganda e distribuição, a baixa manutenção de mão de obra qualificada, dificuldades de acesso ao crédito e a inexistência de um plano de negócios.

Por fim, a pesquisa de Alvarenga (2016) teve o objetivo de identificar e caracterizar as causas que contribuíram para a mortalidade de microempresas e empresas de pequeno porte no Estado do Maranhão. A pesquisa utilizou uma amostra de 3.752 organizações que encerraram suas atividades no período compreendido entre 2005 e 2011, com base no cadastro na Secretaria da Fazenda do Estado do Maranhão, e foi realizada por meio de ligações telefônicas.

As hipóteses testadas por Alvarenga (2016) permitiram que o pesquisador chegasse às seguintes variáveis como contribuintes para a mortalidade das empresas estudadas: empreendedores com baixa experiência em gestão empresarial, falta de experiência dos gestores no ramo de negócios, baixo nível de escolaridade dos empreendedores, dificuldades de acesso ao crédito junto a terceiros, falta de inovação dos produtos e serviços e ausência de planejamento estratégico.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O contexto de insucesso das organizações pode variar consideravelmente de acordo com o tamanho das organizações, do segmento de atuação e do contexto temporal em que estão situadas. Nesse sentido, esta pesquisa buscou identificar o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico no período de 2010 a 2018.

Micro e pequenas empresas do setor metalomecânico

Ao comparar-se as empresas de micro e pequeno porte com aquelas de porte maior, algumas características justificam a diferenciação entre elas: (i) estrutura organizacional simplificada com poucos funcionários e níveis hierárquicos; (ii) processo decisório baseado muito mais na experiência e intuição do que em análises formais; (iii) centralização de informações e decisões na pessoa do proprietário; (iv) quadro societário e gerencial predominantemente familiar; (v) baixo nível de maturidade organizacional; (vi) operação baseada na lógica de reação e (vii) adaptação ao ambiente, em vez de antecipação de movimentos (PASCUCI; ALVES, 2018).

Empresas de micro e pequeno porte respondem por 54% dos empregos formais e 98,5% da quantidade de empresas privadas existentes no Brasil (SEBRAE, 2017a). O IBGE (2003) menciona algumas características de micro e pequenas empresas: baixa intensidade de capital, altas taxas de natalidade e de mortalidade, forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão de obra ocupada nos negócios, poder decisório centralizado, estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica, registros contábeis pouco adequados, contratação direta de mão de obra, utilização de mão de obra não qualificada ou semiquificada, baixo investimento em inovação tecnológica, maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro e relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

A região da Serra Gaúcha, no Sul do Brasil, destaca-se dentro do segmento metalomecânico pela fabricação de ônibus, caminhões, cabines, carrocerias e reboques, evidenciando sua especialização dentro da indústria gaúcha e afirmando sua forte influência no país (CONCEIÇÃO; COSTA, 2015). A participação do setor metalomecânico na economia do Rio Grande do Sul foi de particular interesse para esta pesquisa, pois representa 37,6% do PIB industrial deste Estado. O complexo metalomecânico gaúcho é o segundo em termos de concentração de empresas industriais deste setor, representando 12,5% do total nacional. O Estado do Rio Grande do Sul é responsável por 9,8 mil estabelecimentos do setor, o que equivale a 41% de todas as empresas representantes da indústria metalomecânica situada no Sul do país (SINMETAL, 2019).

Caxias do Sul, o município de maior representatividade no segmento metalomecânico da Serra Gaúcha, foi responsável por um faturamento de cerca de R\$ 12,2 bilhões em 2017. Este número foi 49,16% inferior à média observada em anos de produção normal (SIMECS, 2018), visto os efeitos da recente crise econômica e financeira que o Brasil vivenciou. O Simecs (2018) aponta ainda as perdas substanciais de empregos na indústria metalomecânica de Caxias do Sul, que encerrou o ano de 2017 com cerca de 33 mil trabalhadores empregados. Este mesmo segmento era responsável por empregar 54,5 mil pessoas em 2012, o que representa uma queda de 39,5% ou o equivalente a 21,5 mil postos de trabalho.

Delineamento da pesquisa

Quanto aos meios de investigação, este trabalho está fundamentado em uma pesquisa qualitativa básica ou genérica, uma vez que não possui todos os requisitos para ser tratada como um estudo de caso, descrito por Cooper e Schindler (2016) como a análise do contexto que envolve as inter-relações de poucos fatos ou situações. A abordagem utilizada nesta pesquisa é a exploratória, uma vez que oportuniza e estimula a criação de conceitos e produção teórica, possibilitando ao pesquisador compreender os motivos que ocasionaram o insucesso das empresas que foram objeto deste estudo.

Para atingir os objetivos propostos nesta pesquisa foram realizadas entrevistas individuais em profundidade com abordagem semiestruturada. O roteiro semiestruturado que serviu de base para as entrevistas e para o preenchimento do questionário foi baseado nos aspectos críticos para o desempenho das empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico localizadas na Serra Gaúcha e buscaram identificar os fatores que contribuem para seu insucesso, levando em consideração o ponto de vista de especialistas em empresas com estas características. Para tanto, abordaram aspectos relacionados a quatro dimensões de análise: financeira, estratégica, operacional e mercadológica.

Assim, foram entrevistados especialistas que possuem experiência no atendimento de aspectos financeiros, estratégicos, operacionais e de mercado relacionados a micro e pequenas empresas do setor metalomecânico localizadas na Serra Gaúcha. Para definir o tamanho ideal da amostra foi utilizada a técnica de saturação de dados, descrita por Flick (2010) como o momento em que a amostragem e a integração de outros materiais não resultem em nenhum conhecimento adicional.

Por motivos de sigilo e ética, e com a finalidade de preservar a confidencialidade das informações obtidas, os nomes dos especialistas não foram divulgados, optando-se por substituí-los por números, conforme demonstrado no Quadro 1.

Quadro 1 – Especialistas entrevistados

| Especialista | Data da Entrevista | Formação | Atuação profissional |
|----------------|--------------------|---|---|
| Especialista 1 | 14/10/2018 | Graduação em Ciências Contábeis, Especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças, Mestrado em Gestão e Estratégia em Negócios e Doutorado em Administração. | Professor nas áreas de Administração e Ciências Contábeis, proprietário de uma empresa de assessoria e consultoria contábil localizada em Veranópolis – RS. |
| Especialista 2 | 07/12/2018 | Graduação em Ciências Contábeis e Especializações em Contabilidade Gerencial e em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. | Professor na área de Ciências Contábeis e consultor em contabilidade e gestão empresarial. |
| Especialista 3 | 24/1/2019 | Graduação em Administração de Empresas e em Ciências Contábeis, Especialização em Finanças e em implantação de sistemas de controladoria, formação técnica em Processamento de Dados. | Diretor em uma empresa de auditoria independente. |

| | | | |
|-----------------|-----------|---|--|
| Especialista 4 | 25/1/2019 | Graduação em Ciências Contábeis e Especialização em Auditoria Integral. | Supervisora de auditoria interna no Banco Santander de Boston – EUA. |
| Especialista 5 | 6/2/2019 | Graduação em Ciências Contábeis e Especialização em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria. | Gerente de vendas de recursos direcionados no Itaú Unibanco. |
| Especialista 6 | 30/4/2019 | Superior incompleto | Diretor de uma empresa desenvolvedora de <i>softwares</i> para a gestão empresarial, cofundador de plataformas <i>on-line</i> de planejamento estratégico e de recrutamento e seleção de pessoal, sócio de uma empresa aceleradora de <i>startups</i> . |
| Especialista 7 | 6/6/2019 | Graduação em Ciências Contábeis e Ciências Econômicas. | Sócia de um escritório de assessoria contábil localizado em Farroupilha – RS, vice-presidente técnica do Conselho Regional de Contabilidade (CRC) do Rio Grande do Sul. |
| Especialista 8 | 9/6/2019 | Graduação em Ciências Contábeis e especialização em Contabilidade Gerencial e Finanças e em Controladoria. | Sócio de uma empresa de assessoria contábil localizada em Caxias do Sul – RS e presidente do Sescon Serra Gaúcha. |
| Especialista 9 | 1º/7/2019 | Graduação em Administração de Empresas. | Proprietário de uma empresa no ramo metalomecânico localizada em Garibaldi – RS, presidente do Simme e diretor da Fiergs. |
| Especialista 10 | 5/7/2019 | Graduação em Administração de Empresas com habilitação em Comércio Exterior, especialização em Gestão Estratégica de Vendas e em Gestão de Pessoas. | Empreendedor, gestor de projetos do Sebrae – RS e professor nas áreas de projetos, inovação e estratégia. |
| Especialista 11 | 10/7/2019 | Graduação em Publicidade e Propaganda e especialização em Gestão Empresarial. | Sócia-proprietária de empresas no ramo da comunicação e impressão gráfica, presidente da Microempa. |
| Especialista 12 | 12/7/2019 | Graduação, Especialização e Mestrado. | Diretor administrativo de uma empresa de chavetas em Caxias do Sul – RS, presidente da APL MMeA, diretor do Simecs, membro do conselho do Comitê de Futuras Lideranças do Estado do Rio Grande do Sul, do Conselho de Administração da GarantiSerra, do Conselho Consultivo do Sesi – Senai da Serra Gaúcha e do Conselho Fiscal da Fundação Autotrônica de Caxias do Sul. |

Fonte: Elaborado pelos autores, com base em dados da pesquisa.

O roteiro básico de questões, utilizado na condução das entrevistas individuais em profundidade, foi elaborado com base na revisão da literatura, conforme apresentado no Quadro 2:

Quadro 2 – Roteiro básico de questões

| Categories de análise | Questões | Autores |
|-----------------------------|---|--|
| Dimensão Financeira (DF) | <ul style="list-style-type: none"> – DF/01: Em sua opinião, quais são os principais aspectos financeiros que contribuem para o insucesso de empresas de micro e pequeno porte? – DF/02: Você acredita que microempresas e empresas de pequeno porte têm dificuldades na captação de financiamentos de longo prazo? Por favor, explique. – DF/03: Em sua percepção, empresas de menor porte apresentam dificuldades para controlar seus fluxos de caixa? Existe uma correta formalização deste processo? – DF/04: Em sua opinião, o patrimônio da empresa de micro e pequeno porte é normalmente confundido com o patrimônio de seus sócios? Por favor, explique. | Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia <i>et al.</i> (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2013); Alvarenga (2016). |
| Dimensão Estratégica (DE) | <ul style="list-style-type: none"> – DE/01: Em sua opinião, existe uma adequada formalização da estratégia das microempresas e empresas de pequeno porte? Conceitos como missão, visão, valores e metas são conhecidos e compartilhados entre todos os envolvidos na gestão do negócio? – DE/02: Você acredita que empresas de menor porte elaboram análises de seu ambiente interno e externo, buscando identificar suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças a seu negócio? – DE/03: Em sua opinião, como as empresas de micro e pequeno porte monitoram o desempenho de seus negócios? – DE/04: Você acredita que a falta de habilidades gerenciais pode ocasionar dificuldades na gestão de empresas de micro e pequeno porte por parte de seus sócios? | Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Lussier e Halabi (2010); Grapeggia <i>et al.</i> (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2013); Sebrae (2016); Alvarenga (2016). |
| Dimensão Operacional (DO) | <ul style="list-style-type: none"> – DO/01: Você percebe alguma dificuldade no processo de precificação por parte de micro e pequenos empresários? – DO/02: Como você acredita que as micro e pequenas empresas monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção? – DO/03: Em sua opinião, a gestão de estoques de uma empresa de micro e pequeno porte é adequada, considerando conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem? | Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia <i>et al.</i> (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2013); Alvarenga (2016). |
| Dimensão Mercadológica (DM) | <ul style="list-style-type: none"> – DM/01: Em sua opinião, empresas de micro e pequeno porte conhecem o ciclo de vida de seus produtos e se planejam para sua substituição? – DM/02: Como você percebe os investimentos em <i>marketing</i> por parte das empresas de micro e pequeno porte? – DM/03: De que forma você acredita que micro e pequenos empresários devem buscar a lealdade de seus clientes? | Carter e Van Auken (2006); Ooghe e De Prijcker (2008); Grapeggia <i>et al.</i> (2011); Ferreira <i>et al.</i> (2012); Nascimento <i>et al.</i> (2013). |
| Outros Aspectos (OA) | <ul style="list-style-type: none"> – OA/01: Você acredita que existem outros aspectos que podem tornar-se críticos para o insucesso de uma empresa de micro e pequeno porte do setor metalomecânico e localizadas na Serra Gaúcha? Por favor, explique. | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

Para a análise dos dados coletados por meio das entrevistas individuais em profundidade foi utilizada a técnica de análise de conteúdo, que produz inferências replicáveis e práticas que partem dos dados do contexto (BAUER; GASKELL, 2017). Para Flick (2010), na análise de conteúdo não importa a origem do material textual, constituindo-se uma de suas características essenciais a utilização de categorias, normalmente obtidas a partir de modelos teóricos.

Com base na técnica de análise de conteúdo as entrevistas foram submetidas à análise temática ou categorial, que consiste em operações de desmembramento do texto em unidades (excertos das entrevistas). O objetivo desta técnica é identificar os diferentes núcleos de sentido para, posteriormente, realizar o seu reagrupamento em categorias ou dimensões de análise (BARDIN, 2011).

Para a etapa inicial do processo de análise foram definidas as seguintes categorias: dimensão financeira, estratégica, operacional e mercadológica. As subcategorias (fatores de insucesso) foram definidas com base no referencial teórico, que contempla o resultado de pesquisas nacionais e internacionais realizadas em ambientes de empresas de micro e pequeno porte.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados aqui apresentados e discutidos foram obtidos mediante análise de conteúdo, que se utilizou de entrevistas em profundidade com abordagem semiestruturada. Para a categorização inicial foram definidas as seguintes dimensões de análise: financeira, estratégica, operacional e mercadológica. As dimensões de análise, assim como as categorias contidas em cada uma delas, surgiram com base no referencial teórico, incluindo as pesquisas nacionais e internacionais realizadas em ambientes semelhantes.

A análise foi realizada com o objetivo de identificar quais fatores, segundo o ponto de vista dos especialistas entrevistados, são críticos para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha.

Dimensão financeira

Esta seção tem a intenção de demonstrar a opinião dos especialistas entrevistados quanto às dificuldades vivenciadas pelas empresas de micro e pequeno porte do segmento metalomecânico da Serra Gaúcha, no que se refere aos fatores financeiros de seus empreendimentos.

Os principais fatores identificados nas pesquisas já realizadas e retratadas no referencial teórico, e que serviram de apoio para a montagem do roteiro de perguntas semiestruturadas, foram: escassez de recursos, fluxos de caixa inadequados e falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa.

As principais preocupações relativas ao aspecto financeiro de uma empresa são as atividades operacionais e financeiras correntes, que envolvem eventos como a compra de matéria-prima, o pagamento de obrigações, a fabricação e a venda de produtos e a cobrança junto aos clientes (ROSS *et al.*, 2015). Essas atividades criam sequências de fluxos de caixa de entrada e saída, normalmente incertos e não sincronizados, que afetam diretamente o capital de giro de uma empresa.

Neste contexto, para o Especialista 1, os principais aspectos que impactam na situação financeira de empresas de micro e pequeno porte estão relacionados com a falta de capital de

giro, assim como a outros fatores: “sem dúvida, a falta de capital de giro, seguido de outros fatores como, por exemplo, a restrição ao acesso ao crédito bancário, a inexperience dos gestores em gestão financeira e o descompasso do ciclo financeiro”.

Para Ross *et al.* (2015), a utilização de capitais de terceiros exerce pressão sobre a empresa, uma vez que o pagamento do montante principal e dos juros representa obrigações que, caso não cumpridas, podem levar a dificuldades financeiras.

O Especialista 5 aponta, com base em sua experiência como gestor no segmento de instituição financeira, que:

Em geral são atendidas por segmentos dentro das instituições financeiras que não possuem foco em repasses de BNDES para este porte de empresa e o acesso direto ao BNDES se dá em maior volume a grandes empresas em operações específicas. Além disso, estas empresas em geral são desprovidas de demonstrativos necessários ao encaminhamento destes financiamentos. Desta forma não há como ter análises aprofundadas que irão gerar segurança na concessão do crédito em longo prazo (ESPECIALISTA 5).

A falta de reinvestimento na própria empresa foi mencionada pela Especialista 4 como sendo comum nas empresas de micro e pequeno porte: “(...) muitas vezes o empresário descapitaliza a empresa em algum momento de bons negócios e lucratividade, ao invés de reinvestir no negócio ou reservar para futura época de baixa lucratividade”.

Pequenas empresas devem administrar seus fluxos de caixa com a mesma cautela com que administram suas receitas, despesas e lucros. Do contrário, mesmo apresentando lucros, elas podem se tornar insolventes financeiramente (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Os principais aspectos financeiros mencionados pelos especialistas como sendo críticos para o segmento das empresas em foco neste estudo encontram-se no Quadro 3.

Quadro 3 – Principais aspectos financeiros mencionados pelos especialistas

| Subcategorias de análise | Principais fatores identificados |
|--|---|
| Escassez de recursos | Restrição de acesso a créditos bancários, inexperience e fragilidade na gestão financeira, falta de capital de giro e diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas. |
| Fluxos de caixa inadequados | Falta de planejamento financeiro de curto e médio prazos, descompasso no ciclo financeiro e desconhecimento sobre a necessidade de capital de giro. |
| Falta de distinção entre o patrimônio pessoal e o da empresa | Utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios e descapitalização da empresa. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dimensão estratégica

A opinião dos especialistas entrevistados sobre fatores estratégicos que, em sua falta ou má utilização, contribuem para o insucesso das micro e pequenas empresas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha. Levou-se em consideração os seguintes fatores identificados nas pesquisas anteriores mencionadas neste trabalho: falta de um plano de negócios, análise inadequada do ambiente interno e externo, monitoramento impróprio do desempenho da empresa e falta de habilidades gerenciais.

Os objetivos em se elaborar uma estratégia estão concentrados no crescimento da empresa, na atração e satisfação de seus clientes, em competir no mercado de modo bem-sucedido, na condução das operações e na melhoria do desempenho financeiro e de mercado (THOMPSON JR; STRICKLAND III; GAMBLE, 2011).

Nas micro e pequenas empresas as estratégias resultam muito mais de relações e de interações dinâmicas do processo decisório do que de planos formalmente elaborados (MARTIN-RIOS; ERHARDT, 2016).

O Especialista 1, ao avaliar a existência de uma adequada formalização da estratégia das empresas analisadas, considera que, embora o planejamento estratégico possa existir, é muito comum que não esteja documentado:

A maioria das pequenas e médias empresas não possuem planejamento estratégico e quando possuem o dia a dia das atividades não permite a alimentação das rotinas, reuniões e atenção que o planejamento estratégico requisita. Muito comum é o proprietário possuir planejamento estratégico “na cabeça”, sem formalização, mas com riqueza de detalhes.

A gestão baseada no conhecimento empírico dos gestores e a falta de formalização de aspectos pertinentes ao planejamento estratégico são aspectos mencionados pelo Especialista 6 como frequentes em empresas de micro e pequeno porte:

Geralmente não existe nem a definição nem a formalização da estratégia nem das diretrizes estratégicas (visão, missão, valores). Não existem indicadores e nem metas para indicadores. Não existe uma gestão por indicadores de desempenho do negócio. Geralmente a gestão é mais por *filling* do fundador.

A análise do ambiente interno e externo, dos riscos e das oportunidades relacionadas à operação costuma ser conduzida pelo próprio empreendedor muitas vezes de forma empírica. Para Jaouen e Lasch (2013), o papel do pequeno empresário no processo de formação de estratégias é pessoal e não pode ser negligenciado.

Ao serem questionados sobre a análise do ambiente interno e externo pelas empresas alvo da pesquisa, os especialistas afirmam que esta abordagem não é habitual. Para o Especialista 1, empresas de menor porte elaboram estas análises de maneira informal: “informalmente sim, mas este fator está condicionado à capacidade de percepção do proprietário e sua interação com o ambiente”.

Perguntou-se ainda de que forma empresas de menor porte, com destaque para aquelas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha, monitoram o desempenho de seus negócios. O Especialista 1 apontou que existem fragilidades no monitoramento do desempenho dos negócios de micro e pequeno porte, uma vez que os empresários não costumam utilizar indicadores de desempenho mais sofisticados:

As micro e pequenas empresas gerenciam seu sucesso pela quantidade de dinheiro disponível no caixa. Se sobra dinheiro, a empresa vai bem! Indicadores de desempenho sofisticados não encontram lugar neste estágio. Nesta fase, o fator mais importante é conhecer o ponto de equilíbrio em quantidade e valor e possuir um bom controle de custos e formação de preço de vendas. Evoluindo, a empresa evolui para análise de margens de contribuição – geral, por produto e por cliente – e análise de lucratividade. Evoluindo mais, avança para análise de rentabilidade e custos de capitais.

A mensuração do desempenho de uma empresa tem como objetivo principal ser um instrumento de gestão capaz de proporcionar um gerenciamento eficaz da organização. Para os autores, a avaliação do desempenho é influenciada pelos objetivos e metas individuais da empresa, que estão relacionados com as fases de planejamento e execução de suas atividades (MACHADO; MACHADO; HOLANDA, 2007).

Neste contexto, o Especialista 3 afirma que empresas de micro e pequeno porte não monitoram totalmente seus negócios, focando no controle de seu faturamento e da folha de pagamento. Não costumam fazer uso de ferramentas mais precisas, como indicadores gerenciais.

A seguir, os especialistas foram questionados acerca da falta de habilidades gerenciais e nas possíveis dificuldades que este fato pode acarretar na gestão de micro e pequenos empreendimentos. A Especialista 4 menciona que a falta de habilidades gerenciais pode ser um impeditivo ao sucesso de empresas de micro e pequeno porte: “Sim, e acredito que esta seja a principal razão de muitas empresas não prosperarem. Muitos empresários têm mais o tino comercial e não possuem habilidades gerenciais e financeiras”.

Adicionalmente, a Especialista 7 contribui com o entendimento sobre a dificuldade causada pela falta de habilidades gerenciais em um empreendimento de menor porte: “Habilidade gerencial é um dos maiores fatores. Gerenciar não é apenas mandar, é pensar a empresa como um todo, exige muita persistência e nem todos possuem. Muitos sabem a parte produtiva, mas não a gerencial, e neste caso cabe a nós direcionar”.

Em relação aos aspectos estratégicos dos empreendimentos de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha, o Quadro 4 elenca os principais fatores mencionados pelos especialistas entrevistados:

Quadro 4 – Principais aspectos estratégicos mencionados pelos especialistas

| Subcategorias de análise | Principais fatores identificados |
|--|--|
| Falta de um plano de negócios | Plano de negócios informal, inexistência de planejamento estratégico, falta de comprometimento da gestão em disseminar a estratégia da empresa e falta de estruturação de processos e definição de responsabilidades. |
| Análise inadequada dos ambientes interno e externo | Falta de análise dos ambientes interno e externo, riscos avaliados de maneira empírica, falta de preparação técnica ou científica, gestão com base em tentativa e erro e falta de conhecimento sobre o mercado de atuação. |
| Monitoramento inadequado do desempenho da empresa | Sucesso medido com base no dinheiro em caixa e no faturamento, falta de controle do desempenho e informações contábeis subvalorizadas. |
| Falta de habilidades gerenciais | Gestores sem habilidades gerenciais e financeiras e consultorias em gestão não são contratadas. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dimensão operacional

Os especialistas entrevistados foram questionados acerca dos fatores operacionais que podem ser críticos para causar o insucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha. Os seguintes fatores nortearam o questionamento acerca

dos aspectos operacionais dos empreendimentos estudados: método de precificação incorreto, falta de inovação e dificuldades com estoques.

Os preços praticados por uma empresa são considerados um elemento importante para a maximização de seu lucro e de sua rentabilidade. Os preços muitas vezes são formados simplesmente por meio do repasse de custos e acréscimo de lucro, o que não é mais suficiente perante a intensa competição existente do mercado (LARENTIS *et al.*, 2013).

A decisão sobre quais preços devem ser praticados pode ser fundamental, pois preços excessivamente altos farão com que os clientes não comprem os produtos da empresa, enquanto preços subavaliados não cobrirão os custos incorridos para a produção (GARRISON; NOREEN; BREWER, 2013).

Dificuldades no processo de precificação são apontadas pelo Especialista 1 como comuns em empreendimentos de menor porte, aliadas à falta de conhecimento profundo sobre as margens de lucro praticadas em suas vendas:

Bem é sabido que a precificação nos tempos atuais é balizada pela concorrência. No entanto o controle sobre os custos da empresa é que determina se poderá comercializar determinado produto, se comparado ao preço aceito pelo mercado. Neste sentido, pode-se afirmar, com base na experiência de mais de vinte anos atendendo micro, pequenas e médias empresas, que as micro e pequenas empresas não possuem conhecimento pleno sobre a margem que efetivamente praticam. Portanto, há sim dificuldade no processo de precificação.

Ainda sobre o processo de precificação, segundo o Especialista 6 existem grandes dificuldades por parte de empresas de micro e pequeno porte: “Como geralmente não sabem apurar corretamente o custo dos produtos e também não sabem utilizar o conceito de *markup* e margem de contribuição e lucro, isso acarreta uma precificação incorreta e até perdas financeiras”. O Especialista 12 ressalta a dificuldade no processo de precificação por micro e pequenos empresários: “Muitos usam como fator de precificação o custo da matéria-prima principal; muitos usam a concorrência; poucos avaliam todo o contexto”.

Geralmente a inovação não está presente no cotidiano de pequenas empresas, visto que seus gestores alegam falta de tempo e de recursos humanos e financeiros para inovar. Apesar disso, empresas de menor porte podem ser mais flexíveis e ágeis diante de oportunidades (ADES, 2018). Assim, para este autor, o gestor da pequena empresa acaba acumulando inúmeras funções e muitas vezes não consegue dedicar-se de maneira satisfatória às demandas de inovação.

Para Néto e Teixeira (2011), micro e pequenas empresas que investem em inovação tendem a obter melhor desempenho comparado àquelas que não inovam, e geralmente são mais competitivas. Os autores mencionam alguns fatores relevantes de fomento à inovação na pequena empresa, como a iniciativa do proprietário, a demanda e as sugestões dos clientes, além da pressão da concorrência.

Questionado sobre a forma como as empresas alvo da pesquisa monitoram e absorvem novas tecnologias e novos processos de produção, o Especialista 3 acredita que elas captam informações sobre novas tecnologias e novos processos de produção com base em fontes externas:

Quanto a novas tecnologias atualmente as pequenas empresas acabam recebendo as informações pelo próprio mercado, baseado principalmente na rapidez de como as informações são difundidas atualmente. Os novos processos de produção são mais difíceis, pois muitas

vezes quem sistematizou foi o próprio “dono”, porém tenho visto proprietários de empresas muito preocupados com esta situação e buscando sua atualização junto a feiras, fornecedores e até mesmo junto ao seu cliente.

O Especialista 8 afirmou que “muitas vezes os novos processos são identificados pela concorrência existente no mercado, porém as pequenas empresas têm mais dificuldades e menor capacidade financeira para implementar as melhorias”. O mesmo entrevistado ainda comentou que, “Com o advento da indústria 4.0, mesmo pequenas organizações devem estar mais atentas a processos automatizados, dedicando mais esforços na adequação de seus métodos de produção, a fim de manterem a competitividade necessária para sua subsistência.”

O controle de estoques não é uma tarefa tão atraente para a gestão de uma pequena empresa, mas pode influenciar no seu sucesso ou fracasso. Compras precisam ser feitas de maneira eficaz, para que a empresa atenda a todos os fatores de produção, exceto a mão de obra, em quantidade e qualidade adequadas, ao melhor preço, e no momento em que são necessárias (LONGENECKER; MOORE; PETTY, 2004).

Em relação à gestão dos estoques das micro e pequenas empresas do setor metalomecânico e as possíveis dificuldades encontradas por elas, questionou-se os especialistas em relação à gestão dos estoques e a conceitos como estoque de segurança, obsolescência e custo de armazenagem. Neste contexto, a Especialista 4 observa que a gestão de estoques em micro e pequenas empresas tende a estar baseada no conhecimento acumulado pelo empreendedor, não levando em consideração análises mais profundas:

Acredito que os empresários acabam se estocando em demasia se o fornecedor oferece bons preços e formas de pagamento, sem levar em consideração se o estoque será usado no curto prazo e os custos de armazenagem. Mais uma vez, a gestão é empírica, sem levar em consideração os fatores primordiais de produção, vendas, custos de armazenagem, entre outros.

Tratando-se dos aspectos operacionais, os fatores mencionados como contribuintes para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha estão contidos no Quadro 5.

Quadro 5 – Principais aspectos operacionais mencionados pelos especialistas

| Subcategorias de análise | Principais fatores identificados |
|---------------------------------------|--|
| Método de precificação incorreto | Preços definidos com base em estimativas ou na concorrência, desconhecimento de conceitos como margem de lucro e custos fixos e variáveis e sistema de custeio inadequado ou mal utilizado. |
| Falta de inovação | Novas tecnologias e novos processos de produção baseados nas práticas dos grandes concorrentes, parque fabril antigo ou obsoleto, alto custo para obter novas tecnologias e novos processos e busca por novas tecnologias motivadas pela dificuldade em atender à demanda. |
| Dificuldades com a gestão de estoques | Sistemas de controle de estoques falhos, estoques em demasia, baixa acuracidade no controle físico dos estoques, desconhecimento sobre conceitos como estoque de segurança e ponto de equilíbrio, e custos de armazenagem não são calculados. |

Fonte: Dados da pesquisa.

Dimensão mercadológica

Os fatores relacionados ao mercado e que afetam o sucesso de empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha foram abordados junto aos especialistas entrevistados e estão retratados nesta seção. Os seguintes fatores foram considerados para a elaboração do roteiro de perguntas semiestruturadas: falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos, baixo investimento em estratégias de *marketing* e dificuldades com a retenção de clientes.

No contexto operacional, um pequeno empresário ainda precisa ter conhecimento sobre o ciclo de vida de seus produtos, o que lhe garante um instrumento valioso para seu planejamento financeiro. Ferronato (2015) destaca que assim como as empresas têm seu ciclo de vida, a posição de seus produtos e serviços também muda ao longo do tempo; eles passam pelos estágios de iniciação, crescimento, maturidade e declínio, o que exige que os pequenos gestores estejam preparados para o momento em que a demanda diminuir.

Para o Especialista 2, empresas de micro e pequeno porte normalmente não possuem percepção sobre o ciclo de vida de seus produtos, tampouco planejam sua substituição:

Não possuem esta percepção, a não ser quando forçadas em virtude da concorrência. Talvez os empresários que trabalham com produtos que dependem da moda, clima, alto conteúdo tecnológico possuam uma percepção maior, até por necessidade de sobrevivência.

O Especialista 6 contribui para a reflexão acerca da falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos das empresas em questão:

Geralmente os gestores não acompanham estatísticas/histórico de vendas, não têm histórico de custo e margem de lucro dos produtos ao longo do tempo e, não tendo este tipo de informação, não fazem análises do ciclo de vida nem planejam substituição.

A inovação dos produtos de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico, para o Especialista 9, está relacionada com a demanda do mercado: “Eles têm uma percepção de novos produtos, se planejam para a substituição com base na demanda da cadeia, provavelmente porque um representante de vendas ou um cliente pede alguma coisa diferente”.

A Especialista 11 aponta um caminho que micro e pequenas empresas podem seguir para conhecer melhor o ciclo de vida de seus produtos: “As empresas que trabalham com pesquisa de mercado, monitoram seus produtos e estreitam relacionamento com seus clientes conseguem se planejar melhor para substituir ou tirar de linha determinados produtos”.

Planejar o faturamento de uma empresa acarreta avaliar seus clientes, uma vez que estes não oferecem lealdade ou exclusividade garantidas. Longenecker, Moore e Petty (2004, p. 411), destacam que o principal diferencial competitivo de uma empresa é “a capacidade de encantar o cliente, de superar suas expectativas, atendê-lo de maneira mais plena e competente do que os seus concorrentes.”

A retenção de clientes em empresas de menor porte pode ser alcançada, segundo o Especialista 1, mediante a “customização, atendimento e criação de vínculos com seus clientes”. Para o Especialista 2, micro e pequenos empresários devem buscar a retenção de seus clientes “com atendimento personalizado, fornecendo produtos de qualidade e com preços competitivos, sem atrasos de entrega, entre outras ações”.

O Especialista 8 contribui para o tópico, reforçando a necessidade de existir um atendimento personalizado por parte da empresa de menor porte:

Por meio do atendimento personalizado. As grandes corporações possuem grande capacidade para produtos inovadores, porém em minha opinião pecam na personalização do atendimento. Os pequenos negócios podem dedicar-se melhor à compreensão e busca de soluções personalizadas para seus clientes, muitas vezes de forma simples e sem a necessidade de altos investimentos.

O Especialista 10 comenta sobre a maneira de gerar mudanças na relação com os clientes, necessária no ambiente dos micro e pequenos negócios: “Com proximidade, com ferramentas do tipo CRM (Customer Relationship Management) para registro das interações. O mundo mudou, não dá mais para usar técnicas velhas para novos hábitos”. Por fim, para a Especialista 11, a lealdade dos clientes pode ser beneficiada pela maior proximidade entre as empresas de micro e pequeno porte e seus consumidores:

As empresas pequenas devem estreitar as relações com seus clientes de forma que venham a conhecê-los mais, até mesmo pela proximidade que a empresa pequena geralmente tem. Ter boas relações, saber das necessidades e oferecer soluções para seus anseios é uma forma de fidelizar e conquistar confiança, assim a empresa tem muito mais lucratividade com clientes que se tornam divulgadores.

Em relação aos fatores mercadológicos que contribuem para o insucesso de empreendimentos de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha, o Quadro 6 elenca os principais fatores mencionados pelos especialistas entrevistados.

Quadro 6 – Principais fatores mercadológicos mencionados pelos especialistas

| Subcategorias de análise | Principais fatores identificados |
|--|---|
| Falta de conhecimento sobre o ciclo de vida dos produtos | Falta de planejamento para substituição de produtos, atualização de produtos com base na concorrência e falta de utilização de pesquisas e históricos de vendas. |
| Baixo investimento em estratégias de <i>marketing</i> | Escassez de recursos financeiros direcionados ao <i>marketing</i> , incapacidade de perceber o retorno possível através de ações de <i>marketing</i> , dependência em relação a poucos clientes e gastos com <i>marketing</i> vistos como custos. |
| Dificuldades com a retenção de clientes | Vínculo fraco com os clientes, falta de atendimento personalizado e falta de qualidade dos produtos oferecidos. |

Fonte: Dados da pesquisa.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio deste estudo foram identificados os aspectos críticos para o insucesso das empresas alvo da pesquisa, segundo o ponto de vista de especialistas nas áreas financeira, estratégica, operacional e mercadológica desse tipo de empreendimento. As informações geradas refletem as dificuldades percebidas pelos especialistas entrevistados e podem servir de apoio a gestores e empreendedores deste ramo de atuação.

Comparando-se as pesquisas em âmbito nacional realizadas anteriormente, identificou-se como fatores financeiros comuns a gestão inadequada do capital de giro e o difícil acesso a financiamentos. A pesquisa atual contribuiu com a identificação de fatores como inexperiência

e fragilidade na gestão financeira, diminuição da margem de lucro para viabilizar vendas, falta de planejamento financeiro de curto e médio prazos, descompasso no ciclo financeiro, utilização de recursos da empresa para uso pessoal dos sócios e descapitalização da empresa.

Os aspectos estratégicos apontados neste trabalho e que já haviam sido contemplados em pesquisas nacionais anteriores estão relacionados à ausência de planejamento ou plano de negócios, falta de capacitação do empreendedor, baixa competência gerencial e falta de conhecimento sobre o mercado de atuação. Os fatores que puderam contribuir com as pesquisas existentes foram: falta de disseminação da estratégia da empresa, riscos avaliados de maneira empírica, falta de análise dos ambientes interno e externo, sucesso medido com base no caixa e no faturamento, falta de controle do desempenho, informações contábeis subvalorizadas e falta de contratação de consultorias em gestão.

Com base nas percepções dos especialistas entrevistados, os seguintes fatores operacionais mostraram-se comuns com as pesquisas nacionais já realizadas e contempladas neste trabalho: dificuldade na formação de preços, descontrole na compra de matéria-prima e na quantidade de estoques e falta de inovação, *design* ou desempenho dos produtos e serviços. A contribuição desta pesquisa está em acrescentar aspectos operacionais relacionados ao desconhecimento sobre as margens praticadas, ao sistema de custeio inadequado ou mal utilizado e ao parque fabril antigo ou obsoleto.

Fatores comuns no âmbito mercadológico entre a pesquisa atual e o material já existente e mencionado neste trabalho são relacionados à dificuldade em conquistar e manter clientes. A presente pesquisa contribuiu para o meio acadêmico ao apontar outros aspectos mercadológicos, relacionados à falta de planejamento para substituição de produtos, escassez de recursos financeiros direcionados ao *marketing*, incapacidade de perceber o retorno possível mediante ações de *marketing*, dependência em relação a poucos clientes, falta de atendimento personalizado e falta de qualidade dos produtos oferecidos.

Com base nos resultados da pesquisa é possível identificar que parte dos fatores que contribuem para o insucesso das empresas de micro e pequeno porte está relacionada com a elaboração e disseminação de sua estratégia. Assim, empresas desta natureza se beneficiariam com um plano de negócios estruturado, um maior conhecimento sobre as particularidades do mercado de atuação e um maior nível de preparo técnico de seus gestores.

O desequilíbrio financeiro, aliado às estratégias incorretas de precificação também surgiram como variáveis que impactam negativamente no desempenho das empresas em questão. Fatores como um ciclo financeiro favorável, a segregação entre o patrimônio pessoal e o dos sócios, o controle da necessidade de capital de giro e a formação dos preços com base na criação de valor ao cliente podem auxiliar no alcance do sucesso financeiro de um empreendimento.

Embora empresas de micro e pequeno porte sejam percebidas como dinâmicas e flexíveis, deixam a desejar no que diz respeito à inovação de seus produtos e em suas ações de *marketing*. Micro e pequenas empresas do setor metalomecânico podem se favorecer se não agirem constantemente de forma empírica e buscarem analisar mais cuidadosamente os planos de substituição de seus produtos, as necessidades atuais de seus clientes e as atividades de *marketing* que poderiam alavancar suas atividades.

Entende-se que os aspectos identificados nesta pesquisa podem ser úteis para empreendedores de micro e pequeno porte, especialmente do setor metalomecânico, na medida

em que fornecem suporte para ações corretivas nos âmbitos financeiro, estratégico, operacional e mercadológico.

Dessa forma, os resultados alcançados por meio da realização desta pesquisa auxiliam no preenchimento da lacuna mencionada por Alvarenga (2016), no que diz respeito ao interesse crescente no segmento formado por empresas de micro e pequeno porte e na carência de estudos relacionados às causas de seu insucesso.

Este estudo é relevante para o meio empresarial na medida em que abordou aspectos relacionados ao desempenho de empresas singulares em seu nível de complexidade e bastante comuns em todos os segmentos de negócios. A compreensão, o aprofundamento e a adoção de melhores práticas referentes à condução de micro e pequenas empresas podem evitar que suas atividades sejam encerradas de maneira brusca e antecipada, causando perda de empregos e retração na economia do local em que atuam.

Por fim, empreendedores e gestores de micro e pequenos negócios, não somente do setor metalomecânico, podem utilizar a lista de fatores mencionados pelos especialistas, uma vez que constitui um recurso útil para que planejem de forma cuidadosa seus negócios e se protejam contra as situações consideradas comuns para o desempenho insuficiente dos empreendimentos em questão.

Pelo fato de esta pesquisa ter abordado o ponto de vista de especialistas em contato com empresas de micro e pequeno porte do setor metalomecânico da Serra Gaúcha, como limitação pode-se citar o fato de não ter sido realizada uma pesquisa junto aos empresários que vivenciaram situações de insucesso em seus empreendimentos. Entende-se que a contribuição de uma pesquisa neste viés teria permitido uma visão mais clara dos motivos que contribuem para o insucesso dessas empresas. Além disso, as conclusões e avaliações realizadas precisam ser consideradas sob a ótica de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha. Não se pode, portanto, generalizar os resultados em relação a outras entidades e contextos.

Para estudos futuros sugere-se que seja aplicada uma pesquisa qualitativa com uma amostra de micro e pequenos empresários do setor metalomecânico que vivenciaram a situação de insucesso em seus empreendimentos, pois isso permitiria uma compreensão mais detalhada sobre os motivos que ocasionaram as situações de baixo desempenho.

Dada a amplitude das situações identificadas como críticas para o insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalomecânico da Serra Gaúcha, sugere-se ainda a realização de uma pesquisa quantitativa com empresários que vivenciaram situações de insucesso e com empresários cujas micro e pequenas empresas continuam ativas. Uma abordagem neste sentido possibilitaria a expansão da pesquisa de forma a poder fazer generalizações.

REFERÊNCIAS

- ADES, C. Gestão da inovação. In: SOUSA, A.; NETO, A. D. B. (org.). *Manual prático de gestão para pequenas e médias empresas*. São Paulo: Manole, 2018.
- ALMEIDA, I. X.; WERNKE, R. Estilos gerenciais dos dirigentes de pequenas empresas: estudo baseado no ciclo de vida organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 3, p. 110-140, 2018.
- ALVARENGA, R. A. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade das micro e pequenas empresas do Estado do Maranhão. *International Journal of Innovation*, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2011.

- BAUER, M. W.; GASKELL, G. *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. 13. ed. Petrópolis: Vozes, 2017.
- BAVARESCO, G. *Fatores que impactam no insucesso de micro e pequenas empresas do setor metalmeccânico da Serra Gaúcha sob a ótica de especialistas*. 2019. 123 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.
- CARTER, R.; VAN AUKEN, H. Small Firm Bankruptcy. *Journal of Small Business Management*, v. 44, n. 4, p. 493-512, 2006.
- CONCEIÇÃO, C. S.; COSTA, R. M. *O arranjo produtivo local metalmeccânico e automotivo da Serra*. Porto Alegre: FEE, 2015. Relatório do Projeto Estudo de Aglomerações Industriais e Agroidustriais no RS. Disponível em: <https://www.fee.rs.gov.br/wp-content/uploads/2016/06/201606061-automotivo-relatorio1.pdf>. Acesso em: 6 jul. 2019.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. *Método de pesquisa em administração*. 12. ed. Porto Alegre: Bookman, 2016.
- COPE, J. Entrepreneurial learning from failure: an interpretative phenomenological analysis. *Journal of Business Venturing*, v. 26, n. 6, p. 604-623, 2011.
- DE TONI, D.; MILAN, G. S.; SACILOTO, E. B.; LARENTIS, F. As estratégias de precificação e o desempenho das empresas. *Revista de Administração*, n. 52, p. 120-133, 2017.
- FERREIRA, L. F. F.; OLIVA, F. L.; SANTOS, S. A.; GRISI, C. C. H.; LIMA, A. C. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2012.
- FERRONATO, A. J. *Gestão contábil-financeira de micro e pequenas empresas: sobrevivência e sustentabilidade*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- FLEURIET, M.; ZEIDAN, R. *O modelo dinâmico de gestão financeira*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.
- FLICK, U. *An introduction to qualitative research*. 4. ed. London: Sage, 2010.
- GARRISON, R. H.; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. *Contabilidade gerencial*. 14. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.
- GINESTI, G. Top management characteristics and intellectual capital performance in small Italian companies. *Corporate Governance*, v. 19, n. 6, p. 1.153-1.166, 2019.
- GRAPEGGIA, M.; LEZANA, A. G. R.; ORTIGARA, A. A.; SANTOS, P. C. F. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. *Revista Produção*, v. 21, n. 3, p. 444-455, 2011.
- HOSODA, M. Management control systems and corporate social responsibility: perspectives from a Japanese small company. *Corporate Governance*, v. 18, n. 1, p. 68-80, 2018.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil: 2001*. Rio de Janeiro: IBGE, 2003.
- JAOUEN, A.; LASCH, F. A new typology of micro-firm owner-managers. *International Small Business Journal*, v. 33, n. 4, p. 397-421, 2013.
- LARENTIS, F.; MILAN, G. S.; DE TONI, D.; GAVA, A. M. Formação e estratégias de preços: um estudo quantitativo-descritivo sobre as práticas de empresas da Serra Gaúcha. *Análise*, v. 24, n. 1, p. 28-41, 2013.
- LIOZU, S. M.; HINTERHUBER, A. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, v. 51, n. 3, p. 594-614, 2013.
- LONGENECKER, J. G.; MOORE, C. W.; PETTY, J. W. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 2004.
- LONGENECKER, J. G.; PETTY, J. W.; PALICH, L. E.; HOY, F. *Administração de pequenas empresas: lançando e desenvolvendo iniciativas empreendedoras*. São Paulo: Cengage, 2018.
- LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos positivos e negativos. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.
- LUSSIER, R. N.; HALABI, C. E. A three-country comparison of the business success versus failure prediction model. *Journal of Small Business Management*, v. 48, n. 3, p. 360-377, 2010.
- MACHADO, M. M.; MACHADO, M. A. V.; HOLANDA, F. M. A. Indicadores de desempenho utilizados pelo setor hoteleiro da cidade de João Pessoa/PB: um estudo sob a ótica do Balanced Scorecard. *Turismo – Visão e Ação*, v. 9, n. 3, p. 393-406, 2007.
- MARTIN-RIOS, C.; ERHARDT, N. Small business activity and knowledge exchange in informal interfirm networks. *International Small Business Journal*, v. 35, n. 3, p. 285-305, 2016.

- NAGLE, T. T.; HOGAN, J. E. *Estratégia e táticas de preço: um guia para crescer com lucratividade*. 4. ed. São Paulo: Pearson, 2007.
- NASCIMENTO, M.; LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Estratégia & Negócios*, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2013.
- NASCIMENTO, M. C. R.; TEIXEIRA, J. C. O marketing na literatura *versus* o marketing nas pequenas empresas: concepções de empresários de pequenas empresas de um município de Minas Gerais. *Estratégia & Negócios*, v. 5, n. 2, p. 229-256, 2012.
- NÉTO, A. T. S.; TEIXEIRA, R. M. Mensuração do grau de inovação de micro e pequenas empresas: estudo em empresas da cadeia têxtil-confecção em Sergipe. *Revista de Administração e Inovação*, v. 8, n. 3, p. 205-229, 2011.
- OOGHE, H.; DE PRIJCKER, S. Failure processes and causes of company bankruptcy: a typology. *Management Decision*, v. 46, n. 2, p. 223-242, 2008.
- PASCUCI, L. M.; ALVES, C. Linear, adaptativo ou interpretativo? Compreendendo a dinâmica da formação de estratégias em pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, v. 7, n. 1, p. 130-161, 2018.
- ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JAFFE, J. F.; LAMB, R. *Administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2015.
- RUMELT, R. P. *Good strategy, bad strategy: the difference and why it matters*. New York: Profile Books, 2011.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Boletim Estudos & Pesquisas*, n. 59, ago. 2017a. Disponível em: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/7718.pdf>. Acesso em: 30 jan. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Relatório especial: o financiamento das MPE no Brasil*, set. 2017b. Disponível em: [http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/\\$File/7754.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/843a3cb8bd1901b9dec713eb3cddb260/$File/7754.pdf). Acesso em: 23 jan. 2019.
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Sobrevivência das empresas no Brasil*. Brasília: Sebrae, out. 2016.
- SIMECS. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. *Informativo Simecs: Desempenho Econômico 2017*, fev. 2018. Disponível em: <http://www.simecs.com.br/noticias/informativo/>. Acesso em: 25 mar. 2018.
- SINMETAL. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico e Eletrônico do Estado do Rio Grande do Sul. *A importância do setor metalmeccânico na economia gaúcha*. jul. 2019. Disponível em: http://www.sinmetal.com.br/site/principal/conteudo_nivel3.asp?codConteudo=269#. Acesso em 26 jul. 2019.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.; BETTS, A. *Gerenciamento de operações e de processos: princípios e prática de impacto estratégico*. 2. ed. Porto Alegre: Boockman, 2013.
- THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND III, A. J.; GAMBLE, J. E. *Administração estratégica*. 15. ed. Porto Alegre: AMGH, 2011.