UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

THATIANE FERREIRA DA SILVA

ANÁLISE DE FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM COM O FECHAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO.

JUIZ DE FORA
2022

THATIANE FERREIRA DA SILVA

ANÁLISE DE FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM COM O FECHAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO.

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Marcos Vinicius Rodrigues

JUIZ DE FORA

2022

Ficha catalográfica elaborada através do programa de geração
automática da Biblioteca Universitária da UFJF,
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Silva, Thatiane Ferreira da.

Análise de fatores internos que contribuem com o fechamento dasmicro e pequenas empresas: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. / Thatiane Ferreira da Silva. -- 2022.

63 p.

Orientador: Marcos Vinicius Rodrigues

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Universidade Federal de Juiz de Fora, Faculdade de Engenharia, 2022.

1. Empreendedorismo. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Mortalidade empresarial. I. Rodrigues, Marcos Vinicius, orient. II. Título.

THATIANE FERREIRA DA SILVA

ANÁLISE DE FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM COM O FECHAMENTO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO SETOR ALIMENTÍCIO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em 10 de Agosto de 2022.

BANCA EXAMINADORA

D. Sc. Marcos Vinícius Rodrigues (Orientador)
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Mariana Paes da Fonseca
Universidade Federal de Juiz de Fora

D. Sc. Clarice Breviglieri Porto
Universidade Federal de Juiz de Fora

JUIZ DE FORA

2022

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus, por me dar forças e me conduzir até aqui.

Agradeço aos meus pais, José Marino e Maria de Fatima, por se desdobrarem para que eu pudesse estudar e concluir o curso. Obrigada pelo apoio, compreensão e amor incondicional, amo vocês!

À minha família, por todo apoio, carinho e orações.

Ao meu orientador, Marcos Vinicius, por toda compreensão.

Às professoras, Mariana e Clarice, pelas observações.

Aos meus amigos, pelos bons momentos.

À Universidade Federal de Juiz de Fora pelo ensino de qualidade.

RESUMO

Tendo em vista a importância dos pequenos negócios no desenvolvimento social e econômico do país, o presente estudo trata sobre a mortalidade empresarial, a fim de identificar por meio de uma revisão bibliográfica os fatores internos que contribuem para o encerramento das micro e pequenas empresas e propor caminhos a serem seguidos para evitar essa perspectiva. Também objetiva validar tais fatores por meio de um estudo de caso. Para alcançar os objetivos do presente trabalho, empregou-se uma abordagem qualitativa com a metodologia de um estudo de caso aplicado a uma empresa do setor alimentício. Para realizar um diagnóstico da empresa considerando as vantagens e/ou desvantagens competitivas desta empresa, foi utilizada a ferramenta estratégicas VRIO- Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização- voltada para as forças internas que afetam a empresa. Diante disso, foi possível verificar que os principais fatores que conduzem a micro e pequena empresa para a mortalidade são: o empreendedor, o mau gerenciamento empresarial, a falta de inovação tecnológica e a gestão de clientes. Assim, conforme os resultados, pode-se concluir que o encerramento das micro e pequenas empresas não depende de um único fator, mas sim de um conjunto de fatores, os quais podem ser identificados e diagnosticados utilizando as ferramentas estratégicas apresentadas neste estudo.

Palavras-chave: empreendedorismo; micro e pequenas empresas; mortalidade empresarial.

ABSTRACT

In view of the importance of small businesses in the social and economic development of the country, the present study deals with business mortality, in order to identify, through a bibliographic review, the internal factors that contribute to the closure of micro and small companies and propose paths to be followed to avoid this perspective. It also aims to validate such factors through a case study. To achieve the objectives of the present work, a qualitative approach was used with the methodology of a case study applied to a company in the food sector. To carry out a diagnosis of the company considering the competitive advantages and/or disadvantages of this company, the strategic tool VRIO - Value, Rarity, Imitability, Organization - was used, focused on the internal forces that affect the company. In view of this, it was possible to verify that the main factors that lead micro and small companies to mortality are: the entrepreneur, bad business management, lack of technological innovation and customer management. Thus, according to the results, it can be concluded that the closure of micro and small companies does not depend on a single factor, but on a set of factors, which can be identified and diagnosed using the strategic tools presented in this study.

Keywords: entrepreneurship, micro and small enterprises, business mortality.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Classificação da metodologia escolhida.....14
Figura 2 – O processo empreendedor.....21
Figura 3 – Ferramentas VRIO.....34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas 15
Quadro 2 – Classificação do porte das empresas por receita bruta auferida 16
Quadro 3 – Características empreendedoras 19
Quadro 4 – Fatores influenciadores 20
Quadro 5 – Plano de Negócios 24
Quadro 6 – Principais alternativas de financiamento 25
Quadro 7– Questões do modelo VRIO 34
Quadro 8 - síntese do modelo VRIO: 34
Quadro 9– Análise VRIO 46
Quadro 10– Checklist de notas para ranquear os fatores 47

LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS

EPP	Empresa de Pequeno Porte
GEM	*Global Entrepreneurship Monitor*
ME	Micro Empresa
MEI	Microempreendedor Individual
MPE's	Micro e Pequenas Empresas
PESTEL	Político, Econômico, Social, Tecnológico, ambiental, legal
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micros e Pequenas Empresas
VRIO	Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização
SWOT	*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 11
1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS 11
1.2 JUSTIFICATIVA 12
1.3 ESCOPO DO TRABALHO 13
1.4 OBJETIVOS 13
1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA 14
1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO 16
2. REFERENCIAL TEÓRICO 17
2.1 EVOLUÇAO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO 17
2.2 O EMPREENDEDOR 18
2.3 O PROCESSO EMPREENDEDOR 20
2.3.1 Identificação das oportunidades 21
2.3.2 O plano de negócio 22
2.3.3 Captar recursos 24
2.3.4 Gestão empresarial 25
2.4 FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM COM A MORTALIDADE DAS MPE'S 26
2.4.1 O empreendedor 27
2.4.2 Planejamento 28
2.4.3 Gestão estratégica 28
2.4.4 Gestão financeira 29
2.4.5 Gestão de custos 30
2.4.6 Gestão contábil tributária 31
2.4.7 Gestão de clientes 32
2.4.8 Gestão de estoque 32
2.4.9 Gestão de compra 33
2.5 ANÁLISE VRIO 33
3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO 36
3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA 36
3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO 36
3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS 37
3.4 DADOS COLETADOS 37

3.4.1 Perfil empreendedor **37**
3.4.2 Planejamento **38**
3.4.3 Gestão estratégica **38**
3.4.4 Produção **39**
3.4.5 Estoque **39**
3.4.6 Financeiro **40**
3.4.7 Custos **40**
3.4.8 Gestão de clientes **41**
3.4.9 Fornecedores **42**
3.4.10 Relacionamento com os sócios **42**
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO **43**
4.1 ANÁLISE DOS DADOS OBSERVADOS 43
4.2 ANÁLISE VRIO 45
4.3 CHECKLIST 47
4.4 SUGESTÕES PARA EVITAR A MORTALIDADE DA EMPRESA 47
5. CONCLUSÃO **49**
5.1 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS 50
REFERÊNCIAS **51**
ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE **61**

1. INTRODUÇÃO

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O tema empreendedorismo refere-se ao processo de transformar ideias em oportunidades, visando criar negócios de sucesso (DORNELAS, 2018). Esse processo consiste em criar um novo empreendimento ou ampliar um já existente (GEM, 2019).

No Brasil, esse tema vem sendo amplamente estudado e ganhando cada vez mais notoriedade. Segundo Dornelas (2018), isso foi intensificado no final da década de 1990 e consolidado no início dos anos 2000.

Destaca-se que a taxa de empreendedorismo total no Brasil no ano de 2019 foi de 38,7%, que corresponde a 53,5 milhões de brasileiros (GEM, 2019). Além disso, no ranking de empreendedorismo mundial, o Brasil encontra-se na 7ª posição, subindo seis posições em relação a 2020, no qual encontrava-se na 13ª posição (SEBRAE, 2022).

Diante dessa perspectiva do empreendedorismo, tem-se notado um aumento no surgimento de MPE's no país. Segundo um levantamento realizado pelo SEBRAE (2022a), no ano de 2021 o Brasil bateu recorde no número de abertura de MPE's, mais de 3,9 milhões, enquanto em 2020 foram criados 3,3 milhões, ou seja, 19,8% a mais do que no ano de 2020.

Segundo o Mapa das empresas do Governo Federal, no ano de 2022 foram abertas até o mês de julho 1.977.878 MPE's (BRASIL, 2022). O fomento para a abertura de novas empresas deu-se, dentre outras razões, pela criação de leis e política de incentivo do governo que favorecem as MPE's.

No entanto, diante de um mercado volátil e competitivo, nem todas continuam ativas. Segundo os dados divulgados pelo SEBRAE (2022b), a taxa de mortalidade dos empreendimentos com até cinco anos de atividade é de 29% para os Microempreendedores Individuais (MEI), 21,6% para Microempresas (ME) e 17% para Empresas de Pequeno Porte (EPP). Ademais, segundo o Mapa das Empresas do Governo Federal, no ano 2022 até o mês de julho foram extintas 807.498 MPE's no Brasil.

Conceição *et al.* (2018) explicam que essas empresas são frágeis e no início de seu funcionamento estão expostas a vários riscos. Ferreira *et al*. (2012) apontam que o acúmulo de fatores internos e externos aumentam o risco da mortalidade empresarial. Corroborando, Santini *et al.* (2015) acrescentam que não existe um fator único que cause o encerramento das empresas desse porte, mas sim uma associação de fatores.

Nesse contexto, objetivo geral é identificar por meio de uma revisão bibliográfica os fatores internos que contribuem para o encerramento das MPE's e propor caminhos a serem seguidos de forma a evitar essa perspectiva. Também objetiva validar tais fatores por meio de um estudo de caso. Para analisar as vantagens e/ou desvantagens competitivas desta empresa foi utilizado o modelo VRIO. Esse modelo permite avaliar os fatores internos que afetam os resultados da empresa. Conforme os resultados obtidos, algumas soluções são propostas com o intuito de evitar o encerramento da empresa, as quais podem ser utilizados por negócios de outros setores, conforme necessário.

1.2 JUSTIFICATIVA

Visando abordar a problemática sobre a taxa de mortalidade e as causas *mortis* das empresas, esse trabalho justifica-se pela importância dos pequenos negócios no desenvolvimento social e econômico do país. Sendo assim, é oportuno o estudo sobre esses fatores e os caminhos que se pode seguir para diminuir a taxa de mortalidade.

Segundo dados do Mapa das Empresas do Governo Federal, até o mês de julho de 2022, existiam 19.617.237 empresas ativas no Brasil e, desse total, 18.374.022 eram MPE's (BRASIL, 2022). Essas empresas representavam 30% do PIB e eram responsáveis por 54% dos empregos formais no país (SEBRAE, 2021). Diante do exposto, verifica-se a relevancia de fomentar e estudar a sobrevivência desses empreendimentos, uma vez que promovem o crescimento do PIB, geram empregos e criam renda.

Ademais, este trabalho é importante para empresa objeto de estudo pelo fato de estar enfrentando grandes dificuldade para se manter no mercado e por estar passando por momento delicado financeiramente.

Além disso, este estudo é importante para o empreendedor, pois permite a compreensão dos fatores de risco para mortalidade empresarial, possibilitando-o identificar os problemas semelhantes em seus negócios e, assim, buscar caminhos e ações para a sobrevivência da empresa. Além disso, permite nortear futuros empreendedores.

Ademais, este estudo também reveste de importância para acadêmicos de Engenharia de Produção que possam ter contato com MPE's, pois fornece informações relevantes sobre o tema e que estão presentes em sua formação profissional. O engenheiro de produção é multidisciplinar, possui visão sistêmica, busca a otimização dos processos e a solução de problemas. Além disso, parte dos alunos que entram no curso de engenharia de produção tem intenção de abrir seu próprio negócio e, nesse contexto, o conhecimento sobre os fatores que

contribuem para a mortalidade empresarial torna-se um elemento indispensável na gestão de negócios.

Por fim, uma outra relevância é o fato de que esse estudo pode mostrar caminhos para elaboração de políticas públicas que visam incentivar o empreendedor em sua jornada.

1.3 ESCOPO DO TRABALHO

O escopo do presente trabalho visa identificar por meio de uma revisão bibliográfica os fatores internos que contribuem para o encerramento das MPE's e propor caminhos a serem seguidos de maneira a evitar essa perspectiva. Além disso, visa validar tais fatores através de um estudo de caso.

Fundamentado a partir de uma revisão bibliográfica, o presente estudo expõe os conceitos sobre o empreendedorismo e as causas *mortis* das MPE's. Para isso, são apresentados conceitos sobre o empreendedor, o processo empreendedor e os fatores internos que contribuem com a morte das MPE's.

O presente trabalho ocorreu mediante a um estudo de caso em uma micro empresa no setor alimentício. O nome da empresa escolhida e sua localização serão mantidas em sigilo para preservar a sua identidade e, também, pelo fato de estar enfrentando grandes dificuldade para se manter no mercado e por estar passando por momento delicado financeiramente. O setor escolhido para o estudo de caso deu-se pelo fato da autora ter estagiado na empresa.

O trabalho em questão pretende explorar os fatores internos de risco para a mortalidade empresarial através da revisão de literatura e através da observação direta da autora no período de Outubro de 2021 a fevereiro de 2022 em que a autora estagiou na empresa.

1.4 OBJETIVOS

O estudo em questão tem por objetivo geral identificar por meio de uma revisão bibliográfica os fatores internos que contribuem para o encerramento das micro e pequenas empresas e propor caminhos a serem seguidos de forma a mudar essa perspectiva. Também objetiva validar tais fatores por meio de um estudo de caso. Para sustentar o objetivo geral, destacam-se como objetivos específicos:

1. Identificar através de uma revisão bibliográfica os fatores internos que contribuem para a mortalidade empresarial;

2. Identificar e analisar os fatores de risco que contribuem para a mortalidade empresarial presentes na empresa objeto de estudo;
3. Aplicar a ferramenta VRIO para analisar os recursos da empresa objeto de estudo;
4. Propor soluções que poderiam evitar o encerramento da empresa objeto de estudo.

1.5 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

A metodologia utilizada nesse trabalho foi baseada segundo os critérios expostos por Cauchick-Miguel (2010). Para esse autor o uso correto da metodologia é essencial para alcançar os objetivos propostos.

A Figura 1 sintetiza a classificação da metodologia escolhida para o trabalho:

Figura 1 – Classificação da metodologia escolhida

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Para atingir o objetivo proposto, foi realizada uma pesquisa de natureza aplicada, uma vez que, seus resultados poderão nortear futuros empreendedores

Quanto ao objetivo do trabalho, no primeiro momento, pode ser classificado como exploratório, uma vez que a pesquisa visa identificar os fatores internos que contribuem com o ciclo de vida das MPE’s de maneira a evitar o encerramento dessas. Já em sua etapa final, pode ser classificada como explanatória, haja vista que visa uma análise desses fatores para propor caminhos a serem seguidos.

Com relação a abordagem, ela é qualitativa, tendo em vista que se preocupa com a compreensão dos fatores e não com os resultados numéricos.

Quanto ao método, consiste em uma revisão bibliográfica e um estudo de caso em uma microempresa do setor alimentício.

Com base nos referenciais teóricos, o presente estudo expõem conceitos sobre o empreendedorismo, a sua evolução histórica, o perfil empreendedor e os fatores internos que contribuem para o encerramento das MPE's. Para o trabalho em questão, a revisão de literatura foi embasada em livros, artigos, dissertações, teses e sites.

Para desenvolver o estudo em questão, foram usadas duas fontes, a observação participante e a entrevista. A Observação participante deu-se pelo fato da autora fazer parte da empresa em questão.

Quanto ao critério para a classificação do porte da empresa, foi utilizado o critério adotado pelo SEBRAE (2014) que afirma que essas são classificadas, principalmente, segundo o número de pessoas que trabalham na organização ou pela receita auferida. Os Quadros 1 e 2 detalham essas classificações, respectivamente.

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas por pessoas ocupadas

PORTE DAS EMPRESAS	**ATIVIDADES ECONÔMICAS**	
	SERVIÇO E COMÉRCIO	**INDÚSTRIA**
Microempresa	Até 09 pessoas ocupadas	Até 19 pessoas ocupadas
Empresa de Pequeno Porte	De 10 a 49 pessoas ocupadas	De 20 a 99 pessoas ocupadas

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2014).

Quadro 2 – Classificação do porte das empresas por receita bruta auferida

PORTE DAS EMPRESAS	FATURAMENTO BRUTO ANUAL
Microempresa	Igual ou inferior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais)
Empresa de Pequeno porte	Superior a R$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R$ 4.800.000,00(quatro milhões e oitocentos mil reais).

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2019b).

Diante disso, a empresa classifica-se como microempresa, uma vez que trata-se de uma indústria e possui 8 funcionários e 3 sócios.

Por fim, pelo fato de estar relacionado a microempresa local e por se tratar de um estudo de caso único, as generalizações devem ser feitas com ressalvas, porém, busca-se representar um caso real com escopo bem delimitado.

1.6 ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho é apresentado em cinco capítulos. O primeiro capítulo consiste da parte introdutória, no qual estão inseridos as considerações iniciais, justificativa, escopo do trabalho, objetivos, metodologia e estrutura do trabalho

O segundo capítulo contém a revisão da literatura sobre o tema exposto, sendo abordados conceitos de empreendedorismo, a evolução histórica do empreendedorismo, o empreendedor, o processo empreendedor, os fatores de riscos que contribuem para o encerramento das MPE’s e descrição da ferramenta estratégica VRIO. Para tanto, foram utilizados livros, artigos, dissertações, teses, trabalho de conclusão de curso.

O terceiro capítulo contém a descrição metodológica e a descrição do estudo de caso.

O quarto capítulo expõe os resultados, através do modelo VRIO e de uma avaliação por meio de um *checklist*. Ademais, é sugerido caminhos a seguir para evitar o encerramento da empresa em questão.

No quinto capítulo é apresentada a conclusão acerca desta pesquisa.

E, finalmente, são apresentadas as referências bibliográficas.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo expõe os conceitos pertinentes ao empreendedorismo. São abordados os termos da área, a definição do empreendedor, a evolução histórica do empreendedorismo, o processo empreendedor, os fatores internos que contribuem com o encerramento das MPE's e a descrição da ferramenta estratégica VRIO.

2.1 EVOLUÇAO HISTÓRICA DO EMPREENDEDORISMO

O empreendedorismo é um tema que carece de estudos e, assim, é importante buscar sua origem e sua evolução ao longo da história. A primeira informação sobre empreendedorismo remonta ao século XV, na França. A palavra "empreendedor" vem do termo *entrepeneur* e remete àquele que assume riscos e dá início a algo novo (DORNELAS, 2018).

O primeiro uso do termo empreendedor foi creditado a Marco Polo, um importante explorador e viajante que, segundo Dornelas (2018), assumia de forma ativa todos os riscos ao assinar acordos com pessoas que tinham dinheiro. E, quando conseguia boas vendas, repartiam os lucros. Assim, começam a surgir as primeiras diferenças entre capitalista e empreendedor.

Na Idade Média, o empreendedor era responsável por conduzir projetos grandiosos (PORTUGAL, 2015). Porém, nessa época, "esse indivíduo não assumia grandes riscos, e apenas gerenciava os projetos utilizando os recursos disponíveis, geralmente provenientes do governo do país" (DORNELAS, 2018, p. 20).

No entanto, apenas no século XVII que passaram a existir as primeiras noções de riscos, assim como sua relação com o empreendedorismo. Nesta época, os produtores estabeleciam contratos com o governo para fornecerem produtos ou serviços (SILVA, 2014).

Segundo Portugal (2015), o primeiro a utilizar a concepção do termo empreendedor foi o economista Richard Cantillon. Além disso, Richard Cantillon foi uma das primeiras pessoas a distinguir o empreendedor do capitalista.

Para Dornelas, (2018), Hisrich, Peters e Shepher (2009), o empreendedor assume riscos, enquanto o capitalista fornece o capital. Porém, foi apenas no século XVIII que ocorreu de fato a distinção entre o capitalista e o empreendedor. Assim, "nesta fase é diferenciada a pessoa que tem o capital daquela que tem a necessidade de capital" (PORTUGAL, 2015, p. 26).

No início do século XX, no auge da industrialização, os empreendedores eram fortemente confundidos com os administradores. Isto acontecia pelo fato dos empreendedores serem avaliados apenas pelo ponto de vista econômico, "são aqueles que organizam a empresa,

pagam os empregados, planejam, dirigem e controlam as ações desenvolvidas na organização, mas sempre a serviço do capitalista" (DORNELAS, 2018, p. 21).

Por fim, desde a metade do século XX, o empreendedor ganhou caráter inovador, passando a ser aquele que cria novos produtos e serviços ou apenas melhora o existente. Dessa maneira, "a inovação, enquanto ferramenta do empreendedor, é o meio pela qual se exploram mudanças como oportunidades para novos negócios, produtos ou processos" (PORTUGAL, 2015, p. 26).

2.2 O EMPREENDEDOR

Conhecer e entender as características empreendedoras é essencial, uma vez que podem interferir fortemente no desenvolvimento e desempenho da empresa. Ademais, o empreendedor tem sido considerado "motor da economia" (DOLABELA, 2008). Segunso Rocha (2016) apud Schumpter (1985) o empreendedor promove o desenvolvimento e o crescimento econômico.

Ao longo dos anos, o termo empreendedor ganhou várias definições. Para Mariano e Mayer (2011, p. 19), "o termo empreendedor é multifacetado e dinâmico, e vem evoluindo ao longo do tempo acompanhando as mudanças no contexto social e tecnológico".

Segundo Dornelas (2018, p. 23), "o empreendedor é aquele que possui características extras, além dos atributos do administrador, e alguns atributos pessoais que, somados a características sociológicas e ambientais, permitem o nascimento de uma nova empresa". Porém, Chiavenato (2012) destaca que o empreendedor não é apenas aquele que cria novas empresas ou negócios, mas aquele que aproveita as oportunidades, assume riscos e responsabilidades buscando sempre inovar.

O empreendedor está sempre buscando oportunidades e soluções para seus problemas. Para o SEBRAE, a criatividade é o ponto chave para isso. Para Chiavenato (2012), o empreendedor, além de possuir habilidades para identificar as oportunidades, é dotado de sensibilidade.

Conforme Portugal (2015, p. 50), o empreendedor é "acima de tudo um ser social, e assim sendo, é fruto da relação constante entre o talento, as características individuais e o meio em que vive, fruto esse que vai amadurecendo ao longo de uma vida de experiências e aprendizagens". Assim, consonante a esse autor, o empreendedor é fundamental e está na base de todo o processo.

Um empreendedor está sempre planejando a partir de uma visão futura (DORNELAS, 2018). Ter visão é buscar um objetivo final, porém, identificando o necessário para conseguir

esse objetivo. O empreendedor é “alguém que imagina, desenvolve e realiza visões” (PORTUGAL, 2015, p. 50).

O empreendedor é persistente, utiliza seus fracassos como aprendizado, planeja e avalia os resultados para alcançar a excelência (SEBRAE, 2013). Além do mais, pessoas empreendedoras buscam imprimir sua personalidade e seus valores durante o processo (BACCARIN, 2017).

Os empreendedores gostam de desafios, utilizam suas aptidões para superar obstáculos, aproveitam oportunidades, assumem riscos, geram trabalho e contribuem com a economia de maneira significativa. O empreendedor é aquele que empreende, aquele que busca, aquele que toma pra si a jornada (BACCARIN, 2017).

Por fim, é interessante observar que o sucesso de uma empresa, assim como sua sobrevivência, é totalmente dependente de seu criador. Diversas pesquisas relacionam o empreendedor de sucesso a um conjunto de características comportamentais. Segundo o SEBRAE (2019), esse conjunto de características comportamentais ajudam o empreendedor a se desenvolver e, consequentemente, conseguir negócios mais sólidos.

Sendo assim, vale ressaltar a importância dessas características. No entanto, serão apresentadas aquelas mais citadas pelos autores, embora sempre sejam acrescentadas novas características. O quadro 3 apresenta essas características.

Quadro 3 – Características empreendedoras

Características dos empreendedores de sucesso	
São visionários São tomadores de decisão Exploram ao máximo as oportunidades São determinados e dinâmicos São dedicados São otimistas	Líderes e formadores de equipe Bem relacionados (*networking*) Organizados Planejadores Possuem conhecimento Assumem riscos calculados Criam valor para sociedade

Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

Com o intuito de identificar características comportamentais comuns ao grupo de empreendedores, diversas pesquisas são realizadas em vários países. Baseado nessas pesquisas, estas características são agrupadas de maneira a facilitar e auxiliar aqueles que tenham interesse em melhorá-las.

Para o SEBRAE (2013), aqueles que já nasceram com estes comportamentos possuem maior facilidade quando comparados aos demais. Assim sendo, fica evidente o quanto essas

características empreendedoras podem ser traduzidas em vantagens competitivas e contribuir para um negócio duradouro. No entanto, não é possível afirmar que apenas com tais comportamentos conseguirá obter sucesso.

2.3 O PROCESSO EMPREENDEDOR

O processo de empreender incorpora a busca por um novo empreendimento (SILVA; SANCHES, 2013). Este processo é influenciado por fatores ambientais, sociais e pessoais que, aliados às características empreendedoras, possibilitam o surgimento de novos negócios (DORNELAS, 2018). Ademais, essas fases também são influenciadas pelos fatores individuais e grupais (BARON; SHANE, 2007).

O quadro 4 exposto abaixo exemplifica esses fatores:

Quadro 4 – Fatores influenciadores

Fatores pessoais	Fatores sociais	Fatores ambientais
Realização pessoal Assumir riscos Educação Valores pessoais Insatisfação com o trabalho Idade Experiências Visão Ser demitido	*Networking* Equipes Influência dos pais Família Modelo e pessoas de sucesso	Oportunidades Criatividades Competição Recursos Incubadoras Políticas públicas Clientes Investidores Fornecedores

Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

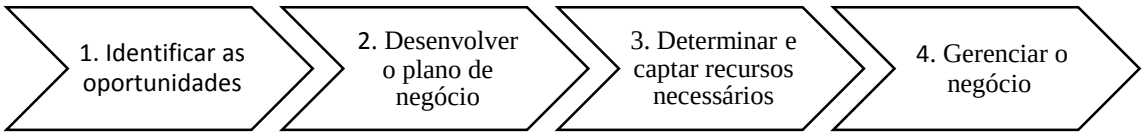
Feita as devidas exposições sobre os fatores que influenciam, pode-se então entender as fases que o compõem. Segundo Baron e Shane (2007), o processo empreendedor não é tão simples e não pode ser dividido em fases bem definidas e de fácil percepção.

Para Dornelas (2018), o processo empreendedor consiste em quatro fases: identificar as oportunidades; o plano de negócio; determinar e captar recursos necessários; e a gestão empresarial. Já para Baron e Shane (2007), apesar de não conseguir delimitar bem as fases, geralmente, o processo envolve a geração da ideia e/ou reconhecimento de uma oportunidade;

obtenção dos recursos; abertura do empreendimento; administração e expansão da empresa; e a colheita das recompensas.

Assim, Figura 2 apresenta o processo empreendedor.

Figura 2 – O processo empreendedor



Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

Apesar dessas etapas parecerem sequenciais, não é preciso seguir tal sequência, podendo, assim, ser realizadas fora de ordem. Porém, são etapas que se relacionam.

2.3.1 Identificação das oportunidades

Esta etapa visa gerar ideias, identificar oportunidade e avaliar se essas são viáveis diante de um mercado competitivo. Para identificar as oportunidades é necessário atenção e deve-se utilizar a criatividade, a intuição e a experiência. Hashimoto (2006, p.121) aponta que “as oportunidades estão sempre presentes e surgem, às vezes, quando e onde menos esperamos”.

Uma oportunidade empreendedora consiste em explorar uma nova ideia de negócio com potencial para gerar lucros (BARON; SHANE, 2007). Ainda segundo este autor, as oportunidades existem porque as pessoas estão cercadas de informações.

Dornelas (2018, p.53) diz que “qualquer fonte de informação pode ser um ponto de partida para novas ideias e identificação de oportunidades”. Além disso, para o autor, as novas ideias só aparecem quando o empreendedor está bem informado e disposto a novas experiências. Porém, essas oportunidades só serão percebidas caso haja interesse do indivíduo (HASHIMOTO, 2006).

Entretanto, para que uma ideia seja transformada em um negócio de potencial não é preciso que esta seja única e inovadora. Segundo Dornelas (2018) o mais importante é o como o empreendedor utilizará sua ideia para agregar valor à sua empresa. Assim sendo, oportunidades empreendedoras não são apenas novos produtos ou serviços, podem ser novos técnicas de produção, novas matérias-primas, novas maneiras de organizar e novos mercados (BARON; SHANE, 2007).

Portanto, o empreendedorismo se alimenta de oportunidades e saber identifica-las é difícil (CIMADON, 2008). Dessa maneira, é necessário conhecer o ramo em que a oportunidade

está inserida, fazer uma análise mercadológica, econômica, e da concorrência, além de levar em consideração as aptidões das pessoas envolvidas.

2.3.2 O plano de negócio

O Plano de Negócios é considerado parte fundamental do processo. É uma ferramenta eficiente de gestão que contribui no planejamento e organização da empresa. Segundo Dornelas (2011, p. 4), é "um documento utilizado para planejar um empreendimento ou unidade de negócio, em estágio inicial ou não, com o propósito de definir e delinear sua estratégia de atuação para o futuro".

Segundo Rosa (2013), este plano contém informações sobre o negócio, seus objetivos e ações para atingi-los. Sendo assim, organiza e sintetiza os objetivos do empreendimento. Ademais, o plano irá ajudá-lo a responder a seguinte pergunta: "Vale a pena abrir, manter ou ampliar o meu negócio?" (ROSA, 2013, p.1 6).

Para Salim (2005, p. 3), "[...]é um documento que contém a caracterização do negócio, sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado e as projeções de despesas, receitas e resultados financeiros". Logo, com esse documento em mãos, o empreendedor consegue fazer uma análise e identificar os pontos fracos e fortes de seu negócio.

Além disso, por possuir informações importantes este documento auxilia bancos, investidores, fornecedores, cliente e a própria empresa nas tomadas de decisão. Geralmente, ao os capitalistas de riscos exigem para considerar possíveis investimentos (BARON; SHANE, 2007). Assim, é utilizado para passar maior confiabilidade.

Essa fase é considerada uma etapa crucial no processo empreendedor pois, segundo o Rosa (2013), permite identificar e restringir seus erros no papel, ao invés de cometê-los no mercado. Além disso, a empresa que possui esse plano consegue obter vantagem competitiva e enfrenta melhor os desafios.

Segundo Dornelas (2011) não existe um método único para elaborar um plano de negócio, assim como não existe uma sequência de passos. Além disso, não existe um plano que seja ideal, haja vista que cada empresa elabora seu plano de acordo com suas peculiaridades.

Já na visão de Hashimoto (2006), o plano de negócio deve conter: descrição do produto/serviço; histórico da empresa e atual estratégia; análise do setor e do mercado; vantagens competitivas; estudo da concorrência; avaliação da oportunidade; estrutura

organizacional; necessidade de investimentos; forma de aplicação dos recursos; marketing; operações; e o financeiro.

Já na visão de Baron e Shane (2007) deve abordar: o histórico e finalidade, marketing, desenvolvimento, produção e localização, administração, seção financeira, fatores de risco, colheita ou saída, programação de etapas, marcos e anexos.

Como visto, existem vários tipos e formatos de plano de negócio. Diante disso, será apresentado o modelo para empresas de pequeno porte. O Quadro 5 contém a estrutura desse modelo.

Porém, pelo fato de demandar muitos elementos e, muitas vezes, de difícil acesso, acaba se tornando complexo e trabalhoso (FERREIRA,2020). Ressalta-se, que, mesmo com toda sua complexidade, deve ser atualizado sempre que ocorrer mudanças. Hashimoto (2006) afirma que elaborar um plano de negócio é tarefa interminável, pois, sempre que acontecer mudanças no ambiente novas informações devem ser acrescentadas

Em síntese, esse documento é importante pois permite analisar a viabilidade da ideia, diminuir os riscos e as incertezas do negócio (ROSA, 2013). Ademais, contribui para o desenvolvimento do empreendimento e funciona como suporte para a sobrevivência desta no mercado.

Quadro 5 – Plano de Negócios

Plano de Negócio
1. Capa 2. Sumário 3. Sumário executivo estendido Visão Missão Propósitos gerais e específicos, objetivos e metas Estratégias de marketing Processo de produto Equipe gerencial Investimentos e retornos financeiros 4. Produtos e serviços Descrição dos produtos e serviços Previsão de lançamento de novos produtos e serviços 5. Analise da indústria Analise do setor Definição do nicho Análise de concorrência Diferenciais competitivos 6. Plano de marketing Estratégia de marketing Canais de venda e distribuição Projeção de venda 7. Plano operacional Análise das instalações Equipamentos e máquinas necessárias Funcionários e insumos necessários Processo de produção Terceirização 8. Estrutura da empresa Estrutura organizacional Assessoria externa Equipe de gestão 9. Plano financeiro Balanço patrimonial Demonstrativo de resultados Fluxo de caixa 10. Anexos

Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

2.3.3 Captar recursos

Esta fase visa determinar e captar os recursos para dar início a um empreendimento ou dar continuidade a um já existente. Para capitalizar seu empreendimento, o empreendedor se depara com diversas alternativas de financiamentos. Segundo Mariano e Mayer, (2011)

dependendo das características do negócio, é possível buscar alternativas distintas para financiá-lo. Diante dessa variedade, é preciso selecionar a mais benéfica para empresa (BARON; SHANE, 2007).

O empreendedor pode optar por financiamentos por dívida ou equidade. O financiamento por dívida, o dinheiro emprestado é assegurado por uma garantia. Já no financiamento por equidade não é exigido garantias, e sim participação no negócio (DORNELAS, 2018).

No entanto, geralmente, a primeira alternativa é o uso de recursos próprios. Porém, caso não haja sucesso, o empreendedor arcará com todo o prejuízo (MARIANO; MAYER, 2011). Logo, o empreendedor deve conhecer suas alternativas e tomar decisão com cautela.

A seguir, o Quadro 6 apresenta as principais alternativas de financiamento segundo (DORNELAS, 2018).

Quadro 6 – Principais alternativas de financiamento

Família e amigos	O Financiamento é concedido por amigos e familiares e baseado na confiança e amizade. Além disso, não é realizada nenhuma análise de rendimentos.
Investidor-anjo	São capitalistas que buscam por opções com boa rentabilidade. Nesse caso, o Plano de Negócio é muito bem analisado. Esses investidores, geralmente exigem uma participação.
Fornecedores, parceiros estratégicos, clientes e funcionários	Os fornecedores ajudam concedendo um prazo maior para pagar. Os clientes pagam adiantado. Os funcionários, renunciam maiores salários em troca de participação na empresa ou de resultados.
Capital de Risco	Financiamento feito, geralmente, por grandes bancos de investimentos que buscam rentabilidade muito acima da média do mercado.
Governo	São financiamentos provenientes dos governos municipais, estaduais e federal.

Fonte: Adaptado de Dornelas (2018).

2.3.4 Gestão empresarial

A gestão empresarial é o desafio das organizações, pois em um mercado competitivo com consumidores exigentes, é necessário enxergar além do alcance e buscar sempre melhorias continuas para desenvolver a empresa (REINA, 2015).

Paulo e Manso (2019) afirmam que gerir uma empresa consiste em planejar, alocar recursos e desenvolver estratégias para atingir metas e objetivos. Dessa maneira, com o plano de negócio em mãos e com os recursos necessários coloca-se o planejamento em prática.

Nesta fase, “o empreendedor irá desempenhar fortemente o papel de administrador da empresa, garantindo sua consolidação e sobrevivência a longo prazo (MARIANO; MAYER, 2011, p. 65). Ele deve manejar os recursos e competências para alcançar resultados satisfatórios (CHIAVENATO, 2012). Diante disso, ressalta-se que a prosperidade de um negócio está fortemente ligado à capacidade de gestão do empreendedor.

No entanto, a gestão empresarial não é tarefa fácil. É nessa fase que surgem falhas. Assim, as habilidades de gerir farão a diferença na sobrevivência da empresa. Dessa maneira, o empreendedor precisa saber gerenciar sua equipe de trabalho, a produção e as finanças (CHIAVENATO, 2012).

O empreendedor deve conhecer suas limitações e escolher uma equipe competente para ajudá-lo a gerenciar a empresa. A escolha dessa equipe provavelmente, é a parte mais importante pois se o empreendedor não escolher certo pode colher experimentos desastrosos (BARON; SHANE, 2007). Com uma equipe de profissionais bem estruturada, esta será capaz de identificar o que é prioridade e o que é crítico para o triunfo da empresa (DORNELAS, 2018).

2.4 FATORES INTERNOS QUE CONTRIBUEM COM A MORTALIDADE DAS MPE’S

No Brasil, uma parcela das empresas finalizam suas atividades ainda nos primeiros anos de funcionamento. Essa mortalidade gerou interesse em diversos estudiosos, que se dedicaram a analisar os fatores que contribuem com a mortalidade precoce das empresas. Segundo Alvarenga (2016), no Brasil, é crescente o interesse em estudar, analisar e propor soluções que evitem o encerramento das MPE’s.

No entanto, segundo Silva (2017), o estudo sobre a sobrevivência e encerramento das empresas não é fácil, uma vez que são inúmeros fatores envolvidos. Porém, apesar de toda dificuldade, os autores apontam algumas causas.

Cruz (2005) observou que a maior dificuldade do processo empreendedor é manter a empresa ativa. Além disso, este mesmo autor constatou que os empreendimentos enfrentam dificuldade para gerar lucros, atender às necessidades dos clientes e cumprir o planejamento.

Segundo o SEBRAE (2014), os motivos que levam ao fechamento são: ausência de planejamento, deficiências na gestão empresarial, comportamento do empresário e relacionamento com o sócio.

Ademais, Albuquerque *et al.* (2018) afirmam que empresas que não usam a tecnologia, não concentram as decisões, não fiscalizam diretamente, não fazem bom uso do planejamento estratégico e nem planejam as compras, fracassam em sua trajetória.

Corroborando com esses autores, Cunha (2019) afirma que os fatores mais aparecem em sua pesquisa são: falta de planejamento tributário e estratégico; ausência de um plano de negócio; falta de recursos; conseguir e manter clientes; dificuldade em conseguir créditos; ausência de qualificação; não compreender o mercado.

Como observado, são vários os fatores que contribuem com a morte precoce e com a sobrevivência das MPE's. Porém, segundo SEBRAE (2014), a mortalidade empresarial é resultado não apenas de um único fator, mas sim de uma combinação de fatores. Além disso, para este mesmo estudo, estes podem ser agrupados em, pelo menos, quatro conjuntos: situação anterior a abertura; planejamento; gestão; e capacitação dos donos em gestão empresarial.

Assim sendo, a seguir, serão apresentados alguns fatores condicionantes à sobrevivência das MPE's. No entanto, serão apresentados aqueles mais citados nas pesquisas, não diminuindo a importância dos demais.

2.4.1 O empreendedor

Um fator relacionado à sobrevivência das empresas são os empreendedores. No capitulo dois, item 2.2 deste trabalho, já foi definido o empreendedor e suas principais características de acordo com alguns autores. Assim sendo, neste item, será ressaltada apenas sua importância frente à sobrevivência do empreendimento.

Para Garcia (2022), o perfil do empreendedor, assim como seus conhecimentos técnicos, habilidades, competências e experiências são considerados fatores que influenciam a sobrevivência das MPE's.

Alvarenga (2016) afirma que a qualificação do empreendedor, tanto acadêmica quanto profissional, gera vantagens competitivas e reduz a probabilidade de falência das MPE's. Ainda, segundo esse mesmo autor, é essencial experiência em gestão empresarial. Competências gerenciais bem desenvolvidas e experiências são importantes pois ajudam a aprimorar o negócio (SANTINI *et al.*, 2015).

Um outro fator importante relacionado ao empreendedor, é a capacidade de se comunicar. Para Buffon, Corte e Melo (2019), uma comunicação eficiente se faz necessária no relacionamento do empreendedor com os funcionários, clientes e fornecedores. Além disso, a

comunicação pode ser utilizada como estratégia para desenvolver uma postura inovadora da organização (PORÉM, 2018).

Por fim, Garcia (2022) aponta em sua pesquisa que o gênero do empreendedor influencia no desenvolvimento da empresa. As mulheres possuem características singulares, realizam diversas atividades simultaneamente, são flexíveis, hábeis e conseguem enxergar as particularidades de cada um envolvido na organização (FLEURY, 2013).

2.4.2 Planejamento

Em um mercado competitivo e que vem passando por constantes mudanças, o uso de ferramentas gerenciais se faz necessário. Segundo Rodrigues (2021), para que os empreendimentos se mantenham ativos no mercado, é imprescindível o uso dessas ferramentas, como por exemplo, o planejamento estratégico.

Assim sendo, o planejar é uma etapa primordial do processo. Para Santos *et al.* (2021), o planejamento estratégico é o caminho a ser seguido pela empresa para atingir seus objetivos. Este funciona como um guia para a organização (MARQUES *et al.*, 2021).

Contudo, não são todos os empreendimentos que fazem uso dessa ferramenta e sua ausência é considerada uma das principais causas *mortis* das organizações. Segundo Pereira (2017), muitas vezes o planejamento é negligenciado por parte do empreendedor.

Segundo Farias e Lima (2020), qualquer empreendimento, independente do porte, necessita de um planejamento estratégico eficiente para se consolidar e se destacar perante a concorrência. Ademais, o uso do planejamento associado ao plano de negócio, pode viabilizar a sobrevivência do empreendimento (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Para Pereira (2017), planejar permite vantagens competitivas, uma vez que permite visualizar os riscos e reconhecer aonde está inserida. Ainda segundo esse autor, o planejamento permite saber quais recursos são necessários e se este investimento trará retorno.

Por fim, corroborando com os estudos de Pereira (2017), Rodrigues (2021) assegura que o planejamento estratégico permite conseguir melhor aproveitamento dos recursos e menor custo-benefício em seus processos.

2.4.3 Gestão estratégica

A gestão empresarial é imprescindível no ciclo de vida dos empreendimentos, uma vez que, segundo Reina (2015), em um ambiente exigente e competitivo, se faz necessário uso de ferramentas que enxergam além do alcance.

Araújo *et al.* (2018) mencionam que a gestão estratégica é um processo amplo e complexo que tem por finalidade desenvolver a organização. Porém, normalmente há uma confusão entre os conceitos de estratégia, planejamento estratégico e gestão estratégica (WEBER; KLEIN, 2013).

Segundo Paulo e Manso (2019), a gestão estratégica coloca um conjunto de ações em prática para atingir o objetivo organizacional. Ela compreende ações e estratégias com o intuito de planejar, gerir e alocar seus recursos (SANTOS *et al.*, 2018).

Presrlak *et al.* (2021) ressaltam que as estratégias referem-se ao caminho percorrido pelas empresas para alcançar os objetivos, como aumentar as vendas, a lucratividade e a participação no mercado. Assim sendo, a gestão busca alcançar esses objetivos de maneira eficiente e eficaz.

Além disso, a gestão estratégica funciona de forma sistêmica e integrada. Segundo Chiavenato (1999), toda empresa deve funcionar de forma integrada, onde todos os setores se inter-relacionam para conseguir alcançar um objetivo com sucesso. Além disso, segundo Gazzinelli (2006), a gestão estratégica dispõe e une os atributos de todos os setores, em prol da organização.

Assim sendo, a gestão estratégica é importante pois permite identificar as ameaças, as oportunidades, as forças e as fraquezas da organização. Com análise feita, a gerência consegue identificar as oportunidades e ameaças no ambiente externo e as forças e fraquezas no ambiente interno da organização (SANTOS *et al.*, 2018).

Por fim, para Reina (2015), a gestão é primordial na sustentabilidade empresarial, pois visa aumentar os lucros, tornar os processos mais eficientes, diminuir desperdícios e prejuízos. Ademais, para Santos *et al.* (2018), a gestão contribui de maneira significativa com o desenvolvimento da organização e seu desempenho.

2.4.4 Gestão financeira

A gestão financeira é considerada um fator importante para a sobrevivência das MPE’s. Almeida e Valentim (2020) afirmam que muitos empreendimentos não têm êxito em sua jornada por falha na gestão e no controle de caixa.

Oliveira *et al.* (2021) definem a gestão financeira como a gestão do dinheiro vindo das atividades operacionais, que ocorrem no respectivo tempo. O fluxo de caixa indica a liquidez da empresa, uma vez que ele é a diferença entre as cobranças e pagamentos, ou seja, entre as entradas e as saídas (MARQUES, 2019).

Para Silva (2021), uma boa gestão financeira pode se tornar um diferencial para as pequenas empresas, uma vez que, mantendo as finanças devidamente organizadas, o empresário consegue dimensionar melhor os riscos, ganhos e agregar valor à sua empresa.

Além disso, para Marques (2019), a gestão financeira bem estruturada possibilita a redução de capital de giro e dos custos financeiros, além de aumentar os lucros. Ademais, Almeida e Valentim (2020) apontam que o controle da situação financeira auxilia a tomada de decisão e permite a avaliação da possibilidade da expansão da organização.

Já sobre o fluxo de caixa, Marques (2019) afirma ser essencial para garantir a continuidade dos negócios, pois mostra se a organização possui recursos econômicos suficientes em caixa para continuar suas operações. Além disso, para esse mesmo autor, ainda permite avaliar a viabilidade de investimentos, empréstimos, negociação com clientes, negociação com fornecedores, a compra e fornecimento de materiais.

Uma outra importância atribuída à gestão financeira é que esta evita a mistura de patrimônios, fato comum que ocorre nas MPE's. Essa mistura de patrimônios, pessoal e empresarial, desencadeia um descontrole financeiro. Segundo Chaves, Lames e Lames (2013), esse descontrole ocorre por desconhecimento, falta de planejamento e uso inadequado de ferramentas.

Por fim, Pinheiro e Ferreira Neto (2019) afirmam que, para as MPE's permaneçam ativas e sobrevivam, é preciso maior controle das contas e patrimônio. Assim, os empreendimentos que fazem o uso da gestão financeira estão mais preparadas para enfrentarem os problemas.

2.4.5 Gestão de custos

Além da gestão financeira, é imprescindível que os empreendimentos façam o uso da gestão de custos, uma vez que os empreendimentos que não usam essa ferramenta enfrentam dificuldades nas tomadas de decisão. Segundo Ribeiro *et al.* (2020), o domínio da gestão de custos colabora no planejamento, na tomada de decisões e no bom gerenciamento financeiro.

Bastos (2018) afirma que a análise de custos proporciona uma vantagem para a organização que a utiliza. Para Alves (2019), essa gestão é de suma importância nas tomadas

de decisões das empresas, pois, independentemente do seu porte, o controle pode ser realizado em todos os processos produtivos e/ou comerciais.

A gestão de custos envolve custos diretos e indiretos, fixos e variáveis da empresa. Para Bueno (2021), o primeiro são custos relacionados diretamente na fabricação do produto, enquanto que o segundo são custos aplicados indiretamente à produção. Ainda segundo o autor, os custos variáveis variam de acordo com volume de produção, enquanto os custos fixos não dependem do volume de produção.

De posse desses custos, dos gastos e da receita, é possível fazer uma análise de custos e a precificação dos itens. Ademais, para Oliveira *et al*. (2021), essa análise permite assegurar uma margem de lucro dos itens. Informações sobre o custo dos produtos permitem que as organizações mantenham-se competitivas no mercado, uma vez que através do custeio é possível analisar o cenário e apontar aonde é preciso melhorar. Além disso, Silva *et al.* (2021) apontam que o alto custo do produto ou serviço o torna menos competitivo, e consequentemente menos lucrativo para empresa.

Ademais, segundo Ribeiro *et al.* (2020), a gestão de custos ajuda na competitividade pois permite uma precificação apropriada, evita os desperdícios e permite comprar apenas os insumos necessários. Ademais, é possível analisar qual o produto de maior relevância, o qual não interfere ou aquele que prejudica a saúde financeira da empresa (PUPIM; LOURENÇO, 2022; SOUZA, 2021).

Por fim, Alves (2019) afirma que a contabilidade de custos não garante a não mortalidade das MPE’s, mas possibilita ao gestor tomar decisões corretas.

2.4.6 Gestão contábil tributária

Outro fator condicionante a sobrevivências das MPE’s são as altas cargas tributárias e a exigência de documentos para a regulamentação desses empreendimentos.

Segundo Santos (2022), o sistema tributário brasileiro impede o crescimento das empresas devido a alíquotas altas e a burocracia no fornecimento de dados da pessoa jurídica. Esses fatores dificultam a adaptação e sobrevivência de novas empresas (PEREIRA, 2017).

Para Monteiro (2019), além dos fatores citados por Santos (2022), os diferentes tributos existentes no Brasil também contribuem para esse encerramento. O despreparo e o desconhecimento sobre os diferentes tributos também contribuem para a falência da organização (SANTOS, 2022).

Dessa maneira, realizar um planejamento tributário é essencial pois permite que as MPE's tomem decisões assertivas e enfrentem as dificuldades. Além disso, para Alves (2019), o planejamento tributário, além do suporte econômico, diminui os riscos das empresas fecharem, pois permite que desempenhem suas atividades de forma mais segura.

Por fim, Trentin (2018, p. 15) aponta que o planejamento "reduz os gastos das operações sem lesar o fisco e suas diversas legislações, permitindo uma melhor gestão do fluxo de caixa através da otimização do lucro". Ademais, Santos (2022) mostra que o planejamento tem caráter preventivo, no qual os gestores escolhem pela opção tributária segundo as características da organização e que pesará menos para a mesma. Dessa forma, o planejamento auxilia na gestão cargas tributárias (SILVA, 2019).

2.4.7 Gestão de clientes

Um fator relevante e diretamente ligado à sobrevivência das MPE's é a captação de clientes. Garcia (2022) afirma que os clientes são fundamentais para o êxito de qualquer empreendimento e toda organização deve buscar informações sobre seu público-alvo antes de sua abertura. No entanto, segundo Ferreira *et al.* (2012), os empreendedores encontram muita dificuldade em conquistar, manter e fidelizar seus clientes.

Dessa maneira, ressalta-se a relevância de estudar o comportamento, as tendências, as necessidades e as insatisfações de seus clientes, uma vez que, sem eles, a empresa não funciona (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015). Ainda conforme os autores, o foco na necessidade do cliente funciona como um diferencial competitivo para a organização.

Por fim, ressalta-se a importância de construir uma relação sólida, de confiança e qualidade para que a organização se sobressaia aos seus concorrentes (VASCONCELO; SILVA, 2022).

2.4.8 Gestão de estoque

O gerenciamento de estoque é essencial para que uma empresa sobreviva em um mercado competitivo (RIBEIRO, 2020). Quando não ocorre o controle de seu estoque, esta enfrenta problemas com desperdícios e conclusões equivocadas, as quais prejudicam as tomadas de decisões por parte dos gestores (SILVA, 2020).

A gestão de estoque busca garantir que um produto esteja disponível com o menor estoque possível sem comprometer os recursos da organização e sem causar interrupções

(RODRIGUES, 2020). Por isso, é preciso que haja uma administração eficiente para manter o desempenho da empresa.

Assim sendo, a gerir o estoque é essencial para a empresa obter resultado uma vez que, permite reduzir custos e evitar estoque elevados ou insuficientes (CAMPOS, 2021). Ademais, gerenciar o estoque permite controlar as entradas e saídas de mercadorias, conhecer a demanda, diminuir perdas, e gerar lucros (SILVA, 2020).

Por fim, em um ambiente concorrido, a organização que utiliza ferramentas para gerir os estoques obtém vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. Segundo Rocha *et al.*, (2020) as ferramentas permitem maior desempenho e melhores resultados.

2.4.9 Gestão de compra

A gestão de compras é crucial para a sobrevivência e competitividade dos empreendimentos. O êxito de uma organização depende do gerenciamento de compras e é considerada uma das atividades fundamentais para que possam alcançar seus objetivos (SANTOS, 2020).

Vieira e Gomes (2020) destacam que a gestão de compra está correlacionada a todas as áreas da empresa, interligando desde os fornecedores até as vendas. Assim, um bom gerenciamento permite que o setor de compras adquira a quantidade de material necessário no tempo certo para que todos os departamentos funcionem sem interrupções (FROÉS, 2022).

Além disso, Puertas e Lanzotti (2018) destacam que a gestão de compras contribui com redução de custos da empresa, através das negociações de preços e comprando o necessário. Corroborando com Puertas e Lanzotti (2018), Santos (2020) afirma que o gerenciamento dos suprimentos é um fator estratégico que permite maior rentabilidade, reduz custos e estoques. Nesse contexto, o gerenciamento de compras influencia a saúde financeira da empresa.

2.5 ANÁLISE VRIO

O modelo VRIO consiste em uma ferramenta de gestão que permite avaliar as vantagens e/ou desvantagens competitivas de uma empresa através da análise dos recursos internos. Examinar os recursos internos de uma organização ajuda a criar estratégias que possam enfrentar proativamente os desafios organizacionais (CADLE; PAUL; TURNER, 2014; HILL, 2012).

Barney e Hesterly (2011) propõem que para medir o potencial competitivo de uma organização deve-se considerada quatro questões: Valor, Raridade, Imitabilidade e Organização (VRIO).

O quadro 7 apresenta as quatros questões abordadas no modelo:

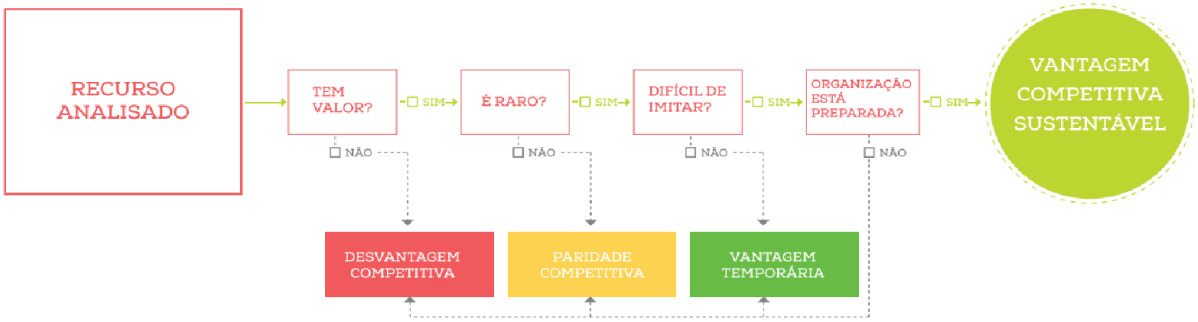
Quadro 7– Questões do modelo VRIO

Valor	O recurso permite que a empresa explore uma oportunidade ambiental e/ou neutralize uma ameaça do ambiente?
Raridade	O recurso é controlado atualmente apenas por um pequeno número de empresas concorrentes?
Imitabilidade	As empresas sem o recurso enfrentam uma desvantagem de custo para obtê-lo ou desenvolvê-lo?
Organização	As outras políticas e os outros procedimentos da empresa estão organizados para dar suporte à exploração de seus recursos valiosos, raros e custosos para imitar?

Fonte: Barney e Hesterly (2011, p. 61).

A Figura 3 apresenta em síntese as ferramentas VRIO:

Figura 3 – Ferramentas VRIO



Fonte: Sebrae (2021).

O Quadro 8 apresenta uma síntese do modelo VRIO:

Quadro 8 - síntese do modelo VRIO:

Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização	Implicação competitiva
Não				Desvantagem competitiva
Sim	Não			Paridade competitiva

Sim	Sim	Não		Vantagem competitiva temporária
Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Adaptado de Barney e Hesterly (2011, p. 61)

De acordo com Barney e Hesterly (2011), as vantagens competitivas podem ser classificadas como:

a) Vantagem competitiva temporária: quando uma empresa cria mais valor que seus concorrentes, e que duram pouco tempo;
b) Vantagem competitiva sustentável: quando uma empresa cria mais valor que seus concorrentes, e que duram muito tempo;
c) Paridade competitiva: quando uma empresa cria o mesmo valor que seus concorrentes;
d) Desvantagem competitiva: quando uma empresa cria menos valor que seus concorrentes.

3. DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO DE CASO

O estudo em questão teve como objetivo identificar e analisar os fatores internos que contribuem com o encerramento de MPE's. Para validar tais fatores, foi realizado um estudo de caso. Ademais, o estudo visa propor caminhos para evitar a falência da empresa e que contribuam para um ciclo de vida mais duradouro. Diante disso, para analisar as vantagens e/ou desvantagens competitivas desta empresa, foi utilizada a ferramenta estratégica VRIO, voltada para os recursos internos da empresa.

3.1 DESCRIÇÃO DO PROTOCOLO DE PESQUISA

Para alcançar os objetivos do presente trabalho, empregou-se uma abordagem qualitativa com a metodologia de um estudo de caso. Ademais, pode-se classificá-lo em estudo de caso único, pois o estudo foi realizado com apenas uma empresa. Segundo Cauchick-Miguel (2010, p.145) "a utilização de um caso único tem a vantagem de permitir um maior aprofundamento e maior riqueza na coleta de dados". Este tipo de método é utilizado sempre que é necessário levantar/analisar/investigar as características e comportamentos enquanto eles ocorrem, no contexto real.

Para Cauchick-Miguel (2010, p. 140), "o estudo de caso é um trabalho de caráter empírico que investiga um dado fenômeno dentro de um contexto real contemporâneo por meio de análise aprofundada de um ou mais objetos de análise".

Além disso, segundo Creswell (2008) e Yin (2010), o estudo de caso busca responder questões do tipo "como" e "por que", e este presente trabalho busca responder quais os fatores que contribuem com encerramento das empresas e estão presente na empresa objeto de estudo e como eles influenciam na sobrevivência dela.

3.2 DESCRIÇÃO DA EMPRESA OBJETO DE ESTUDO

Para manter a privacidade da empresa alvo do estudo, esta será chamada de empresa X.

A empresa objeto de estudo é a empresa X, a qual atua no setor alimentício com objetivo de levar a seus clientes produtos de extrema qualidade. A empresa X é uma empresa que se enquadra como micro empresa, com instalações e estrutura simples, com produção manual e conta com 8 funcionários em sua equipe de trabalho e 3 sócios, totalizando 11 pessoas. No entanto, a produção aumentou, mas a instalação não acompanhou o aumento da produção.

Por fim, a escolha da empresa deu-se devido ao fato de representar uma micro empresa que vem enfrentando grandes dificuldades para se manter no mercado.

3.3 MÉTODO DE COLETA DE DADOS

O objetivo principal deste estudo foi analisar os fatores internos que influenciam o encerramento das MPE's a partir de um estudo de caso de uma micro empresa que vem passando por um momento delicado financeiramente e enfrentando grandes dificuldades para sobreviver.

Segundo Cauchick-Miguel (2010), o estudo de caso abrange vários tipos de fonte de evidências. Assim sendo, o presente estudo usou duas fontes, a observação participante e a entrevista.

A observação participante é uma das técnicas utilizada em abordagem qualitativa que, segundo Queiroz *et al.* (2007, p. 3), "[...] consiste na inserção do pesquisador no interior do grupo observado, tornando-se parte dele, interagindo por longos períodos com os sujeitos, buscando partilhar o seu cotidiano para sentir o que significa estar naquela situação". A observação participante deu-se pelo fato da autora fazer parte da empresa.

A entrevista, segundo Silva (2014), permite liberdade ao entrevistador para realizar as perguntas durante a pesquisa. A entrevista ocorreu de maneira não estruturada, sem um roteiro pré-determinado. Além disso, alguns questionamentos surgiram no decorrer da entrevista. Ademais, as perguntas eram claras e objetivas.

Ademais, a entrevista foi realizada com o gestor A, com a funcionária X e com o funcionário Y.

3.4 DADOS COLETADOS

3.4.1 Perfil empreendedor

A empresa é uma sociedade composta por três sócios que são os gestores da organização, o gestor A, o gestor B e o gestor C. Todos os sócios encontram-se na faixa etária dos 50 anos, todos com ensino superior e com experiência no ramo empresarial.

Em relação as características comportamentais, os gestores B e C são mais cautelosos e têm medo de arriscar, enquanto o gestor A é propenso a assumir riscos. Além disso, os gestores B e C são mais conservadores.

Outra característica presente nos 3 gestores em questão são proatividade, resiliência e a determinação para fazer a empresa crescer.

3.4.2 Planejamento

A Empresa X apresenta um planejamento, no qual possui missão, valor e visão. No entanto, apesar de possuir um planejamento, a empresa não possui um plano de negócio.

A organização conta com uma equipe de funcionários com idade entre 20 e 60 anos. Quanto a escolaridade, de todos os funcionários, apenas uma possui superior incompleto, os demais apenas ensino médio completo. Destaca-se que não é exigido escolaridade para a contratação.

As normas e metas da empresa são passadas aos funcionários em treinamentos após a contratação. Além disso, destaca-se que algumas normas e regulamentos ficam visíveis e outras não.

Um outro fato observado na empresa foi a falta de comunicação entre os setores, o que causa transtornos na produção e nas atividades diárias.

Outro fato apontado pelo gestor é o plano de expandir a empresa e investir em novos equipamentos. Para tanto, já vem colocando em prática algumas metas e adequações. Além da expansão, destaca-se que a empresa visa a exportação dos produtos e já estão analisando e planejando como isso ocorrerá.

Também, destaca-se que os gestores utilizam as seguintes ferramentas para planejar: *checklist*, planilhas eletrônicas e cronogramas. Ao encontrar não conformidades nos *checklist*, aplica-se ações corretivas para uma melhoria.

Por fim, ressalta-se que o gestor A reconhece que o planejamento é importante para atingir metas e obter vantagens competitivas. No entanto, apesar da empresa ter um planejamento, este apresenta algumas lacunas que dificultam a tomada de decisão, limita o desempenho e o desenvolvimento da empresa.

3.4.3 Gestão estratégica

A empresa não possui uma gestão estratégica definida.

A empresa oferece treinamentos voltados para a qualidade do produto. Além desses treinamentos, o gestor A busca desenvolver o trabalho em equipe e a confiança dos funcionários através de dinâmicas em grupos. No entanto, destaca-se que a equipe é dependente de um

funcionário Y e só realiza as funções que este delega. Ademais, os gestores A, B e C também são dependente e levam em consideração a opinião do funcionário Y na tomada de decisões. Isso, em parte, ocorre pelo fato do funcionário Y possuir anos de experiência no ramo.

3.4.4 Produção

A empresa em questão trabalha com produção empurrada, ou seja, produz para estoque e inicia sua produção logo com a chegada da matéria-prima. A empresa recebe, em média por semana, 2.600 litros de matéria prima que são usados na totalidade para a produção, sem fazer o uso da estocagem para futuras produções.

Além disso, a empresa baseia-se na previsão de vendas, olhando o histórico anterior e o tipo de produto que está em falta no seu estoque. Assim sendo, ocorre um desalinhamento entre o total produzido e a demanda real, gerando um estoque elevado de produtos com vida útil limitada.

3.4.5 Estoque

A estocagem dos ingredientes, insumos e embalagens deve ser controlada, para se evitar a contaminação cruzada dos produtos. Segundo o funcionário Y, são seguidos requisitos básicos e descritos pela legislação. Ademais, é feito uma triagem para verificar se os itens estão conforme ou não conforme.

A empresa não faz estocagem da matéria-prima principal, pois este é usado na totalidade para a fabricação dos produtos. No entanto, a empresa enfrenta dificuldades para gerir o estoque de outras matérias-primas, que são compradas apenas quando acabam e não com antecedência, causando interrupção ou atraso da produção.

As embalagens primárias, aquelas que ficam em contato direto com o produto, são estocadas no almoxarifado, identificadas e separadas por categoria, embaladas em sacos plásticos ou embalados com insulfilm, para não ocorrer contaminação. As embalagens secundárias, caixetas de papel, são alocadas no porão da empresa. Entretanto, o cômodo, por ser pequeno e úmido, estraga algumas embalagens, gerando desperdício e custos para empresa.

Quanto ao estoque de produtos acabados, a empresa possui duas câmaras, uma para armazenagem primária e outra para armazenagem secundária. Na câmara de armazenagem primária, os produtos são armazenados de forma desorganizada. Já na câmara de armazenagem secundária, destaca-se um estoque muito alto, além de produtos armazenados de forma

incorretas. Neste quesito, o funcionário Y foi questionado sobre qual o método utilizado pra gerir, e ele afirmou ser o PEPS – primeiro que entra, primeiro que sai. No entanto, no decorrer dos dias, foi observado que o método mencionado não é utilizado e o estoque de produto acabado demora a girar.

Ressalta-se que apesar do uso de planilhas eletrônicas para controle do estoque, o gestor A não tem conhecimento da quantidade exata de produtos e nem quais produtos estão disponíveis na câmara.

3.4.6 Financeiro

Salienta-se que ter acesso a informações do setor financeiro de uma empresa é difícil e delicado e, nesse sentido, apenas foi questionada a importância da gestão financeira e o uso do ciclo de caixa para análise. Destaca-se que a organização adota um sistema de financeiro que não é gerido na empresa, a funcionária X responsável apenas faz os lançamentos necessários. Além disso, ressalta-se que essa funcionária X não possui formação na área financeira.

Em entrevista, o gestor A destacou que a empresa está passando por um momento delicado financeiramente. E ao ser questionado sobre a importância da gestão financeira e de como usa o caixa, ele destaca que a gestão é essencial, pois auxilia nas tomadas de decisões. Quanto ao uso de fluxo de caixa, a funcionária X ressalta que é utilizado para tomar decisões, como no preço a ser pago no transporte, no preço a ser pago aos fornecedores, se faz um investimento ou não e se é necessário fazer empréstimos.

Um outro fato é a mistura de patrimônio da empresa com o pessoal. Os clientes compram o produto diretamente na empresa, e por falta de dinheiro no caixa da empresa, o gestor A volta o troco usando dinheiro pessoal.

Como observado, a empresa enfrenta um momento delicado financeiramente e isso dificulta o acesso ao crédito, diminui a produtividade, limita investimentos e influencia a tomada de decisão.

3.4.7 Custos

A empresa possui custos com aquisição de matéria-prima, insumos, frete de transporte, mão de obra, depreciação dos equipamentos e instalação, material de limpeza e transporte do produto acabado. Além disso, destaca-se o custo com retrabalhos, mão de obra ociosa, estoque e perdas.

Em entrevista com o funcionário Y, é relatado que a caldeira é movida a gás e representa um custo muito alto para empresa. Por falta de planejamento adequado da produção, às vezes é ligada sem a necessidade.

A empresa possui uma produção manual e devido a isso ocorre muito retrabalho no processo de embalagem dos produtos. Esse retrabalho consome muito tempo dos funcionários, que poderiam desempenhar outras funções.

Um outro custo com retrabalho é com rótulos datados errados. O funcionário Y relata em entrevista que isso acontece pela falha no planejamento, falha na comunicação, falha do funcionário ou mudança repentina do que seria produzido no dia. Além disso, ele atenta ao uso de solvente caro para limpeza das caixetas, entretanto, nem todas são reaproveitadas após o uso desse solvente e muitas são descartadas.

Uma outra questão é quanto ao custo pelo o uso de equipamentos abaixo de sua capacidade, como no caso do equipamento usado para selar as embalagens. Ele possui capacidade para seis produtos por vez e são feitos apenas quatro por vez.

Assim sendo, a empresa possui custos de retrabalho com a mão de obra dos funcionários, com os sacos termoencolhíveis, com energia elétrica para selar as embalagens, com os rótulos e embalagens.

Além disso, a empresa também possui custos devido a produtos deformados ou produtos com ar nas embalagens provenientes do armazenamento inadequado na câmara. O gestor A destaca que esses produtos deformados são vendidos a um preço muito abaixo do que valem e trazem prejuízo a empresa.

3.4.8 Gestão de clientes

A empresa não possui um perfil de cliente definido, e conta com três tipos de clientes. O primeiro são os consumidores locais e visitantes, que vão até a empresa para realizar a compra. O segundo são clientes que trabalham com revenda e o terceiro os que usam os produtos lácteos em sua produção. A empresa possui clientes nos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, São Paulo e Santa Catarina.

Quando questionado sobre como a empresa busca atrair novos clientes, o gestor A relatou que usam o site da empresa, o *Instagram* e ligações, porém, ressalta a dificuldade em conseguir novos clientes e manter os atuais. Segundo ele, com a pandemia, essa situação se agravou, uma vez que o poder de compra dos clientes diminuiu.

Ademais, a empresa não possui um sistema de fidelização de clientes. No que tange esse quesito, salienta-se apenas o tratamento atencioso e respeitoso, buscando sempre um *feedback* dos clientes.

Por fim, os clientes exigem o fornecimento de produtos dos lotes recentes, que não tenham muito tempo de prateleira.

3.4.9 Fornecedores

A empresa possui quatro fornecedores da matéria-prima principal. Ressalta-se que são fornecedores pequenos, ou seja, fornecem em pouca quantidade. Quanto aos fornecedores das demais matérias-primas e insumos, a empresa não possui fornecedor fixo. A empresa busca fornecedores com melhores preços.

Destaca-se uma dificuldade em conseguir fornecedores da matéria prima principal devido à região em que a empresa está instalada.

Uma outra dificuldade é em relação a negociação do valor pago aos fornecedores da principal matéria prima. Entretanto, o gestor destaca que o valor pedido pelos fornecedores é inviável para empresa. Ressalta-se, que durante o período de negociação o fornecimento é suspenso e a produção interrompida, impactando a produtividade e a lucratividade da empresa.

3.4.10 Relacionamento com os sócios

A empresa é composta por três sócios A, B e C que possuem bom relacionamento. Destaca-se que são realizadas reuniões sempre que necessário e as tomadas de decisões são realizadas em conjunto por todos os sócios e membros do conselho pertencente a empresa.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

4.1 ANÁLISE DOS DADOS OBSERVADOS

Em relação ao perfil empreendedor, observa-se que as características comportamentais, as habilidades e competências dos três sócios influenciam nas tomadas de decisões que refletem na produtividade e desempenho da empresa. Quanto ao relacionamento dos sócios, apesar da boa relação, observa-se que afeta as tomadas de decisões que afetam a produtividade e a lucratividade. A relação entre sócios é considerada um outro fator que contribui para a mortalidade empresarial. O perfil do empreendedores, as habilidades, as competências e experiências são considerados fatores que influenciam a sobrevivência das MPE's (ALVARENGA, 2016; CORTE, 2019; FLEURY, 2013; GARCIA, 2022; PORÉM, 2018; SANTINI et al., 2015).

No que tange ao planejamento, a empresa não possui um plano de negócio e, apesar de ter planejamento, esse apresenta algumas lacunas que dificultam a tomada de decisão, limita o desempenho e o desenvolvimento da empresa. Esses fatores contribuem negativamente para a sobrevivência da organização. Todo empreendimento precisa de um planejamento eficiente para conseguir vantagens competitivas e se consolidar no mercado. A ausência do planejamento e do plano de negócio é considerada uma das principais causas *mortis* das organizações (FARIAS; LIMA, 2020; MARQUES *et al.*, 2021; PEREIRA, 2017; RODRIGUES, 2021; SANTOS *et al.*, 2021; TEIXEIRA *et al.*, 2015).

Quanto ao processo produtivo, a empresa apresenta uma metodologia imprecisa que causa excesso de produtos em estoque e gera custos e desperdícios. Devido a isso, a empresa sofre uma redução na lucratividade que está afetando diretamente a saúde financeira da empresa. Assim sendo, os problemas de produção da empresa implicam diretamente na gestão de custos (ALVES, 2019; BASTOS, 2018; BUENO, 2021; OLIVEIRA *et al.*, 2021; PUPIM; LOURENÇO, 2022; RIBEIRO *et al.*, 2020; SILVA *et al.*, 2021; SOUZA, 2021), na gestão de estoques (ATNAFU; BALDA, 2018; CAMPOS, 2021; RIBEIRO, 2020; ROCHA, 2020; RODRIGUES *et al*., 2021) e na gestão financeira (ALMEIDA; VALENTIM, 2020; CHAVES; LAMES; LAMES, 2013; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019; MARQUES, 2019; OLIVEIRA *et al.*, 2021; SILVA, 2021) que são primordiais para a sobrevivência dos empreendimentos.

Ressalta-se também a dificuldades da empresa em relação a gestão empresarial e destaca-se que a organização enfrenta dificuldade no seguintes fatores: Gestão de estoque,

gestão de compras, planejamento, gestão de custos, gestão financeira, gestão estratégica, gestão de clientes, gestão de fornecedores.

No que tange a gestão de custos, foi verificado que os principais custos na empresa são: altos custos operacionais, custos com retrabalho, custo com estoque e custos com desperdícios. Esses problemas causam prejuízos, tornam a empresa menos produtiva e menos lucrativa. Dessa maneira, esses fatores afetam diretamente a saúde financeira da empresa e eleva o risco de mortalidade. Assim sendo, o gerenciamento de custos é essencial para durabilidade da empresa no mercado, uma vez que auxilia na tomada de decisão, no planejamento, na gestão financeira e garante a lucratividade da empresa (ALVES, 2019; BASTOS, 2018; BUENO, 2021; OLIVEIRA *et al*., 2021; PUPIM; LOURENÇO, 2022; RIBEIRO *et al*., 2020; SILVA *et al*., 2021; SOUZA, 2021).

Quanto à gestão de estoque, a empresa possui dificuldades para gerenciar seus estoques de matéria-prima, produto acabado e embalagens. Esses fatores impactam negativamente a saúde financeira da empresa, pois causam desperdícios, custos e prejuízos. Assim sendo, esses problemas de gestão de estoque limitam o desempenho e crescimento da empresa, afetam sua lucratividade e, consequentemente, reflete na sua permanência no mercado. Dessa maneira, uma boa gestão de estoque resulta em lucro para empresa enquanto uma má gestão do estoque causa prejuízo e custo (CAMPOS, 2021; RIBEIRO, 2020; ROCHA, 2020; RODRIGUES *et al*., 2021; SILVA, 2020).

Na gestão financeira, os problemas encontrados na empresa são: falta de controle do fluxo de caixa, a mistura de patrimônio pessoal e da empresa, altos custos operacionais, custos com retrabalho, custo com estoque, custos com desperdícios e dificuldades para pagar os financiamentos. Devido a isso, a empresa encontra-se com o acesso a crédito e investimentos limitados, dificuldades na produtividade e dificuldade para se manter e sobreviver no mercado. A gestão financeira é considerada um fator importante para a sobrevivência das MPE’s, pois permite tomar decisões corretas, dimensionar os riscos, a lucratividade, o desempenho da empresa, a viabilidade de investimentos e empréstimos, negociar com clientes e fornecedores, comprar e fornecer materiais (ALMEIDA; VALENTIM, 2020; CHAVES *et al.*, 2013; MARQUES, 2019; OLIVEIRA *et al*., 2021; PINHEIRO; FERREIRA NETO, 2019; SILVA, 2021).

Quanto à gestão de compra, a empresa possui problemas na compra da matéria-prima. Devido a isso, a empresa enfrenta problemas com custos, desperdícios, prejuízos e interrupção da linha de produção. Esses problemas causados pela falta ou falha da gestão de compras afetam a saúde financeira da empresa, sua lucratividade, seu crescimento e seu desempenho. Dessa

maneira, a gestão de compra ineficiente aumenta os riscos da mortalidade da empresa. Uma boa gestão de compras consegue reduzir as perdas, estoques e custos, além de evitar desperdícios e interrupção no seu fluxo produtivo (FRÓES, 2022; PUERTAS; LANZOTTI, 2018; SANTOS, 2020; VIEIRA, 2020).

Em relação aos clientes, a empresa possui dificuldades para conhecer, captar e manter seus clientes. Esses aspectos impactam diretamente no estoque, na lucratividade, nas vendas e na produtividade da empresa. Dessa maneira, ressalta-se a importância de uma relação sólida com os clientes para a sobrevivência da empresa (COSTA; SANTANA; TRIGO, 2015; FERREIRA *et al.*, 2012; GARCIA, 2022; VASCONCELO; SILVA, 2022).

Com relação aos fornecedores, a empresa possui uma dependência destes. Logo, caso um desses fornecedores não forneça a matéria prima principal, a produção referente aquele tipo é interrompida. Essa interrupção da produção acarreta sérios prejuízos para empresa, como não atender os pedidos dos clientes, escassez de produtos, redução da produtividade e da lucratividade (FRÓES, 2022; PUERTAS; LANZOTTI, 2018; SANTOS, 2020; VIEIRA, 2020).

4.2 ANÁLISE VRIO

O Quadro 9 apresenta os resultados do estudo de caso aplicados a uma análise VRIO.

Após a aplicação do modelo VRIO, foi possível verificar que a empresa não apresenta recursos que geram vantagem competitiva sustentável, e, apenas um recurso gera vantagem competitiva temporária. Porém, observa-se que a empresa possui em sua maioria, recursos que geram desvantagens competitiva. Além disso, a empresa cria o mesmo valor econômico que seus concorrentes em diversos recursos.

Quadro 9– Análise VRIO

Recursos	Valor	Raridade	Imitablidade	Organização	Implicação competitiva
Localização	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Infraestrutura	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Equipamentos	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Marketing	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Canais de venda	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Tecnologia	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Comunicação	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Mão de obra qualificada	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Treinamentos	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Processos do produto	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Produtos	Sim	Sim	Não	-	Vantagem competitiva temporária
Possui credibilidade	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Missão e valor	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Uso de metas e objetivos	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Gestão por objetivos	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Gestão estratégica	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Gestão de estoque	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Controle de custos	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Controle financeiro	Sim	Não	-	-	Paridade competitiva
Clientes	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva
Fornecedores	Não	-	-	-	Desvantagem competitiva

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

4.3 CHECKLIST

O Quadro 10 apresenta um *checklist* com os recursos e suas respectivas notas. As notas foram atribuídas numa escala de classificação de 0 a 5, onde 0 para ruim e 5 para ótimo.

Quadro 10– Checklist de notas para ranquear os fatores.

Recursos	Nota
Missão	3
Valor	3
Metas e objetivos	2
Treinamentos	4
Estratégia de marketing	0
Processo do produto	3
Produto	4
Descrição do produto	4
Investimento e retorno financeiro	2
Análise do setor	0
Análise dos concorrentes	0
Canais de vendas	0
Plano operacional	2
Instalação e estrutura	3
Equipamentos	3
Funcionários	4
Insumos e matérias primas	2
Equipe de gestão	3
Gestão financeira	2
Gestão de custos	0
Gestão de clientes	2
Gestão de fornecedores	2
Gestão de compras	0
Gestão contábil	4
Gestão de estoque	0

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Diante dessas notas, pode-se ranquear os principais problemas e fatores que elevam os riscos de mortalidade para empresa: Gestão de estoque, gestão de compras, planejamento, gestão de custos, gestão financeira, gestão estratégica, gestão de clientes, gestão de fornecedores e perfil da equipe de gestão.

4.4 SUGESTÕES PARA EVITAR A MORTALIDADE DA EMPRESA

Dentro dos resultados apresentados e diante do ranqueamento dos fatores alguns caminhos podem ser tomados para evitar o encerramento da empresa. Destaca-se que as soluções também podem ser adotadas em negócios de diferentes setores.

Diante do *ranking* apresentado, primeiramente deve-se usar ferramentas como kanban e PEPS - primeiro que entra primeiro que sai- para gerir os estoques, trabalhar com estoque mínimo, realizar projeção de venda, realizar inventário com frequência e integrar os setores para melhorar a comunicação.

Em segundo lugar deve-se otimizar o gerenciamento de compras, e para isso é necessário conhecer seu consumo interno, observar os produtos mais consumidos na empresa, reduzir o ciclo em que as compras são realizadas e buscar produtos com qualidade e custo benefício bom.

Em terceiro lugar sugere-se adotar metas, definir uma estratégia, identificar e definir seu público-alvo, analisar os pontos fortes e fracos da empresa, realizar uma análise mercadológica e definir suas prioridades.

Em quarto recomenda-se planejar os recursos, estimar os custos, evitar os retrabalhos, precificar adequadamente os produtos e reduzir as perdas.

Em quinto sugere-se uma boa gestão do fluxo de caixa, aumentar o número de clientes, renegociar as dívidas, organizar e priorizar os pagamentos, separar finanças da empresa e pessoal, atentar aos gastos, desperdícios e perdas.

Em sexto deve-se focar no planejamento estratégico, avaliar as fraquezas, forças, oportunidades e ameaças da empresa, capacitar a equipe de funcionários e de liderança, investir em inovação tecnológica e otimizar seus processos com uso de ferramentas e *software*s.

Em sétimo, recomenda-se definir o público-alvo, conhecer suas necessidades, realizar um levantamento e organizar as informações sobre os clientes. Ademais, é essencial acompanhar o *feedback* e implementar a fidelização de clientes.

Em oitavo, sugere-se selecionar bons fornecedores, formalizar as negociações, mensurar resultados e trabalhar com *feedbacks* e organizar os pagamentos.

Por fim, quanto aos empreendedores/gestores recomenda-se investir em treinamentos para capacitação que auxilie nas tomadas de decisões. Além disso, o investimento em capacitação permite o empreendedor conhecer ferramentas gerenciais e estratégicas como plano de negócio, forças de porter, PESTEL, SWOT e VRIO, que poderão ser aplicadas no negócio. Sugere-se aos empreendedores treinamentos e capacitação em educação financeira, gestão estratégica, gestão de projetos e tecnologias digitais.

5. CONCLUSÃO

Este trabalho de conclusão de curso buscou compreender através de uma revisão bibliográfica os principais fatores internos que contribuem para o encerramento das MPE's e, através de um estudo de caso, identificou e avaliou tais fatores presente numa empresa do ramo alimentício. Para este propósito, foi utilizado o modelo VRIO.

Os objetivos estabelecidos nesse estudo foram alcançados, visto que foi possível identificar os fatores internos que contribuem para a mortalidade envolvidos na empresa, analisar tais fatores que influenciam a empresa estrategicamente, com o uso das ferramentas VRIO, e propor soluções que possam evitar o encerramento da empresa objeto de estudo.

Com isso, foi possível verificar que os principais fatores internos que conduzem a micro e pequena empresa para a mortalidade são: o perfil inadequado do empreendedor, o mal gerenciamento empresarial, a falta de inovação tecnológica e a falta de gerenciamento dos clientes.

Os resultados do estudo de caso apontam que a empresa em questão possui problemas relacionados a gestão de estoque, gestão de compras, planejamento, gestão de custos, gestão financeira, gestão estratégica, gestão de clientes, gestão de fornecedores e o perfil dos sócios empreendedores. Esses fatores, quando ocorrem, influenciam negativamente nas tomadas de decisões, na produtividade, no crescimento da empresa, na competitividade, nas vendas, no estoque e no acesso ao mercado, crédito e investimentos. Assim, esse conjunto de fatores, quando presentes, influenciam negativamente a saúde financeira da empresa, elevam os riscos e conduzem as MPE's à mortalidade.

Com base nos resultados apresentados, alguns caminhos podem ser tomados para evitar o encerramento de micro e pequenas empresas, dentre os quais se pode citar: cursos para capacitação, planejamento e controle de produção, investimento em equipamentos e tecnologia, utilização programas de melhoria contínua, realização da gestão do estoque, evitar retrabalho, diminuir perdas, reduzir prejuízos, acompanhamento de *feedback* e implementação da fidelização de clientes, renegociação de dívidas, acompanhamento da cadeia de suprimentos e normatização dos processos produtivos.

As ferramentas utilizadas nesse trabalho ajudam a detectar ameaças significativas, e podem ser utilizadas em empresas de outros setores para traçar diagnósticos e facilitar a tomada de decisão por parte dos gestores, com o intuito de adotar ações preventivas ou corretivas e garantir a durabilidade do negócio.

Assim, com base nos resultados, pode-se concluir que o encerramento das MPE’s depende de um conjunto de fatores, os quais podem ser identificados e diagnosticados utilizando as ferramentas estratégicas apresentadas neste estudo.

5.1 SUGESTÃO PARA TRABALHOS FUTUROS

Apesar dos resultados terem identificados os fatores internos que contribuem com o encerramento das MPE’s, seriam interessantes estudos envolvendo mais empresas para obter resultados mais robustos. Além disso, sugere-se trabalhos que abordem a implementação das sugestões e a análise de indicadores para evitar seu encerramento.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alexandre Farias et al. Os aspectos organizacionais e a mortalidade da pequena empresa: descrição dos fatores relevantes no setor de varejo de vestuário. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, Bauru, v. 13, n. 3, p. 176-209, 2018. Disponível em: https://revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/view/1947. Acesso em: 31 jul. 2022.

ALMEIDA, Gabriela de Figueiredo Goes; VALENTIM, Isabella Christina Dantas. Gestão do fluxo de caixa: uma análise das empresas de micro e pequeno porte na cidade de João Pessoa-PB. **Revista Campo do Saber**, [*s. l.*], v. 6, n. 2, p. 60-79, 2020. Disponível em: https://periodicos.iesp.edu.br/index.php/campodosaber/article/view/351. Acesso em: 31 jul. 2022.

ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão. **International Journal of Innovation: IJI Journal**, [*s. l.*], v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/44509/estudos-dos-fatores-contribuintes-para-a-mortal---. Acesso em: 31 jul. 2022.

ALVES, Márcio Cardoso. **A importância da contabilidade de custo nas micro e pequenas empresas**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Unievangélica, Anápolis, Goiás, 2019. Disponível em: http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/10754. Acesso em: 11 jul. 2022.

ARAÚJO, Francisca Juliana Andrade *et al*. Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. **Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL**, Florianópolis, v. 11, n. 1, p. 71-91, 2018. Disponível em: https://periodicos.ufsc.br/index.php/gual/article/view/1983-4535.2018v11n1p71. Acesso em: 31 jul. 2022.

ATNAFU, Daniel; BALDA, Assefa. The impact of inventory management practice on firms' competitiveness and organizational performance: Empirical evidence from micro and small enterprises in Ethiopia. **Cogent Business & Management**, [*s. l.*], n. 5, p. 1-16, 2018.

BACCARIN, Giovanna. **Empreenda com menos.** 1. ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

BARON, Robert A.; SHANE. Scott A. **Empreendedorismo**: uma visão do processo. São Paulo: Thompson Learning, 2007.

BARNEY, J.B.; HELSTERLY, W.S. **Administração estratégica e vantagem competitiva.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BASTOS, Luciano Damaceno. **Gestão de custos**: análise aplicada a uma microempresa franqueada de sorvetes em João Monlevade - MG. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas, Universidade Federal de Ouro Preto, João Monlevade, 2018. Disponível em: http://www.monografias.ufop.br/handle/35400000/1238Acesso em 11 jul. 2022.

BRASIL. Empresas e Negócios. Painel Mapa de Empresas. **Empresas & Negócios**, Brasília, 06 jul. 2022. Disponível em: https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas. Acesso em: 31 jul. 2022.

BUENO, Roseane de Moura dos Santos. **A importância dos mecanismos de controle de custo como instrumento de gerenciamento e planejamento nas micro e pequenas empresas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Pontifícia Universidade Católica de Goiás. Goiânia, 2021. Disponível em: https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/3197.Acesso em 11 jul. 2022.

BUFFON, Gabriela; CORTE, Greice Morais Dalla; MELO, Edson Santos. Avaliação da gestão comercial nas MPEs no sudoeste do Paraná. **Cadernos de Gestão e Empreendedorismo**, [*s. l.*], v. 7, n. 2, p. 70-87, 2019. Disponível em: https://periodicos.uff.br/cge/article/view/27533. Acesso em: 31 jul. 2022.

CADLE, James; PAUL, Debra; TURNER, Paul. **Business analysis techniques**: 99 strategies essential for success. 2. ed. [*S. l.*]: BCS, 2014.

CAMPOS, Camila. **Gestão de estoque baseado na Curva ABC em uma microempresa do ramo varejista**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, 2021. Disponível em: http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/9237/1/Camila%20Campos.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

CAUCHICK-MIGUEL, Paulo A. (org.). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CHAVES, Reinaldo Tiago Costa; LAMES, Edilei Rodrigues de; LAMES, Liliane da Costa Jacobs. Uma Análise da Percepção dos Gestores Donos de Pequenas Empresas da Cidade de Hortolândia–SP quanto à Aplicação do Princípio de Entidade. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 20., 2013, Uberlândia. **Anais [...].** Uberlândia, MG: [*s. n.*], 2013. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/73/73. Acesso em: 31 jul. 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo**: Dando asas ao espírito empreendedor. São Paulo: Manole, 2012.

CIMADON, José Eduardo. **Empreendedorismo na gestão de empresas criadas por necessidade.**2008. Dissertação de mestrado - Curso de Mestrado de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de produção. Universidade federal de Santa Maria, Rio Grande do Sul, 2008. Disponível em: https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/8077/JOSEEDUARDOCIMADON.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

CONCEIÇÃO, Otavio Canozzi *et al*. Brazil's Simplified Tax Regime and the longevity of Brazilian manufacturing companies: A survival analysis based on RAIS microdata. **Economia**, [*s. l.*], v. 19, n. 2, p. 164-186, 2018. Disponível em https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S151775801730022X. Acesso em: 31 jul. 2022.

COSTA, Ariana de Sousa Carvalho; SANTANA, Lídia Chagas de; TRIGO, Antônio Carrera. Qualidade do atendimento ao cliente: um grande diferencial competitivo para as organizações. **Revista de Iniciação Científica–RIC**, Cairu, v. 2, n. 2, p. 155-172, 2015. Disponível em: https://periodicos.ifpb.edu.br/index.php/rgo/article/view/2775. Acesso em: 31 jul. 2022. Acesso em: 31 jul. 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativos, quantitativos e misto. Porto Alegre: Artmed, 2008.

CRUZ, Carlos Fernandes. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações: um estudo de caso**: Pramp's lanchonete. 2005. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/102208 Acesso em: 31 jul. 2022.

CUNHA, Raianny Dantas da. **Fatores determinantes da mortalidade precoce das micro e pequenas empresas sob a ótica do contador**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2019. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/15869. Acesso em: 11de jul. 2022.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. 30. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. 7. ed. Rio de Janeiro: Empreende/LTC, 2018.

DORNELAS, José. **Plano de negócios seu guia definitivo**: o passo a passo para você planejar e criar um negócio de sucesso. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

FARIAS, Sandy Wene Ferreira; LIMA, Antonio Raniel Silva. Um estudo bibliográfico sobre o planejamento estratégico em micro e pequenas empresas. **Entrepreneurship**, [*s. l.*], v. 4, n. 1, p. 34-41, 2020. Disponível em: http://sustenere.co/index.php/entrepreneurship/article/view/CBPC2595-4318.2020.001.0005. Acesso em: 31 jul. 2022.

FERREIRA, Luis Fernando Filardi *et al*. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gestão & Produção**, São Carlos, v. 19, p. 811-823, 2012. Disponível em: https://www.scielo.br/j/gp/a/YWkhSjgTYnpXtfPy7ynrnSz/abstract/?lang=pt. Acesso em: 31 jul. 2022.

FLEURY, Maria Tereza Leme. Liderança feminina no mercado de trabalho. **GV-EXECUTIVO**, [*s. l.*], v. 12, n. 1, p. 46-49, 2013. Disponível em: https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/20634 Acesso em: 31 jul. 2022.

FRÓES, Débora Ferreira. **A importância da gestão de compras e do controle interno de estoque: estudo de caso da empresa cyma** 02. 2022. Disponível em:

https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/24534/1/TCC%20FINAL_DEBORA%20FROES.pdf Acesso em 28 jul. 2022.

GARCIA, Fabiane Tubino. **Análise dos fatores críticos de risco de mortalidade para as micro e pequenas empresas.** 2022. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção,) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/handle/10183/240028 Acesso em: 31 jul. 2022.

GAZZINELLI, Luciana Moraes. **Do planejamento estratégico à gestão estratégica.** 2006. Monografia (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Brasília, Brasília, 2006. Disponível em https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/829/2/20251383.pdf Acesso em: 31 jul. 2022.

GLOBAL ENTREPRENEURSHIP MONITOR (GEM)**. Empreendedorismo no Brasil** – Relatório Executivo, 2019. [*S. l.*]: IBQP; SEBRAE, 2019. Disponível em: http://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf. Acesso em: 29 jul. 2022.

GRAPEGGIA, Mariana *et al*. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Production**, [*s. l.*], v. 21, n. 3, p. 444-455, 2011. Disponível em https://www.scielo.br/j/prod/a/r8d7pTDzqYbFdxN3S7rSDyP/?format=pdf&lang=pt. Acesso em: 27 jull. 2022.

HASHIMOTO, Marcos**. Espirito empreendedor nas organizações**: aumentando a competitividade através do infra – empreendedorismo. São Paulo: Saraiva, 2006.

HILL, Sonya D. **Encyclopedia of Management.** 7. ed. [*S. l.*]: Gale, 2012.

HISRICH, Robert; PETERS, Michael; SHEPHER, Dean. **Empreendedorismo**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

LIMA, Brendon Marques da Silva et al. Gestão financeira e redução de custos para micro e pequenas empresas. **Revista Projetos Extensionistas**, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p. 176-181, 2021. Disponível em: https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/245. Acesso em: 31 jul. 2022.

MARQUES, Caio César *et al*. Empreendedorismo no Brasil: um estudo sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas Entrepreneurship in Brazil: a study on micro and small business mortality. **Brazilian Journal of Development**, [*s. l.*], v. 7, n. 10, p. 97551-97563, 2021. Disponível em: https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/37867. Acesso em: 31 jul. 2022.

MARQUES, Dayse Cristiane. **A importância da (DFC) demonstração do fluxo de caixa para microempresas.** 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Faculdade Anhanguera de Taboão da Serra, Taboão da Serra, 2019. Disponível em: https://repositorio.pgsskroton.com/handle/123456789/28606. Acesso em: 31 jul. 2022.

MONTEIRO, Pammela de Souza Batinga *et al*. A importância do planejamento tributário para o desenvolvimento de micro e pequenas empresas. **REVISTA FAIPE**, [*s. l.*], v. 9, n. 1,

p. 50-58, 2019. Disponível em: https://revistafaipe.com.br/index.php/RFAIPE/article/view/151. Acesso em: 31 jul. 2022.

OLIVEIRA, Aline Aparecida *et al*. A repercussão da gestão operacional de custos nas finanças empresariais de micro e pequenas empresas. **Revista Projetos Extensionistas**, Pará de Minas, v. 1, n. 1, p. 226-235, 2021. Disponível em: file:///C:/Users/Asus/Downloads/264-Texto%20do%20artigo-946-1-10-20210702%20(3).pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

PAULO, Helen Laleska de Souza; MANSO, Sthefany Vieira Costa. **Estudo das competências gerenciais e dos fatores condicionantes do sucesso empresarial das micro e pequenas empresas**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração de Empresas) – Departamento de Gestão de Negócios, Universidade de Taubaté, Taubaté, 2019. Disponível em: http://repositorio.unitau.br/jspui/handle/20.500.11874/3929. Acesso em: 31 jul. 2022.

PEREIRA, Leonam Loureiro. **Fatores determinantes para o sucesso de um negócio na área de tecnologia da informação uma pesquisa empírica focado no empreendedor e no seu planejamento**. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2017. Disponível em: https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao/wp-content/uploads/sites/322/2016/12/leonamloureiropereira.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

PINHEIRO, Janaína Felix Diógenes; FERREIRA NETO, Macário Neri. Fatores que contribuem para mortalidade das micro e pequenas empresas no Brasil. **Brazilian Journal of Development,** [*s. l.*], v. 5, n. 7, p. 11107-11122, 2019. Disponível em: https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/2655. Acesso em: 31 jul. 2022.

PORÉM, Maria Eugênia. Comunicação estratégica e inovação em micro e pequenas empresas (MPE) sob a ótica de Agentes Locais de Inovação (ALI). **Comunicação & Inovação**, [*s. l.*], v. 19, n. 39, p. 50-66, 2018. Disponível em: https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/4961. Acesso em: 31 jul. 2022.

PORTUGAL, Miguel Nuno. **Empreendedorismo**: Gestão Estratégica. 1. ed. Goiânia: Decklei, 2015.

PRESRLAK, Maria Inês *et al*. Análise estratégica e propostas de intervenção: um caso prático em uma microempresa em Cascavel/PR. **Revista de Casos e Consultoria**, [*s. l.*], v. 12, n. 1, p. e23695, 2021. Disponível em: https://periodicos.ufrn.br/casoseconsultoria/article/view/23695. Acesso em: 31 jul. 2022.

PUERTAS, Allan Bruno Massarioli; LANZOTTI, Carla Regina. A gestão de compras e seu impacto na produtividade. **Revista Fafibe On-Line**, [*s. l.*], v. 10, n. 1, p. 172-186, 2018. Disponível em:https://unifafibe.com.br/revista/index.php/fafibeonline/article/view/390. Acesso em: 28 jul. 2022.

PUPIM, Kely Cristina Florentino; LOURENÇO, Maria Victória Oliveira**.** Liderança feminina sob a ótica do mercado de trabalho em época de pandemia: uma revisão literária. RGE - **Revista de Gestão e Estratégia**, Assis, v. 1, n. 4, p. 28-50, 2022. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/8346. Acesso em: 31 jul. 2022.

QUEIROZ, Danielle Teixeira *et al.* Observação participante na pesquisa qualitativa: conceitos e aplicações na área da saúde. **R Enferm UERJ,** Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 276-83, 2007.

REINA, Marcia. A importância de uma Gestão Estratégica para o Processo de Inovação nas Empresas. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 11., 2015, [*s. l.*]. **Anais [...].** [*S. l.*]: Inovarse, 2015. Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T_15_105.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

RIBEIRO, Lívia das Neves *et al*. Gerenciamento da contabilidade de custos pelos micro e pequenos empresários do município de Hortolândia-SP. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS-ABC, 27., 2020, [*s. l.*]. **Anais [...].** [*S. l.*: *s. n.*], 2020. Disponível em: https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/4781 Acesso em: 31 jul. 2022.

RIBEIRO, Paulo Pinto. Avaliação da gestão de estoque em uma microempresa de autopeças utilizando a curva abc como ferramenta de apoio. **Revista Cereus**, [*s. l.*], v. 12, n. 2, p. 130-146, 2020. Disponível em: http://ojs.unirg.edu.br/index.php/1/article/view/2791/1641. Acesso em: 30 jul. 2022.

ROCHA, Daniel Pereira *et al*. O Método Kanban e sua Importância como Ferramenta de Qualidade na Gestão de Estoque/The Kanban Method and its Importance as a Quality Tool in Inventory Management. **Id on Line – Revista Multidisciplinar e de Psicologia**, [*s. l.*], v. 14, n. 51, p. 1060-1069, 2020. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/2658. Acesso em: 29 de jul. 2022.

ROCHA, Renata Malagoli. **Empreendedorismo e inovação na jornada da startup: um framework da sintonia entre os processos.**2016. Dissertação de mestrado – Programa de Mestrado de Profissional em Empreendedorismo, Universidade de são Paulo, Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade, São Paulo, 2016. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-12012017-153034/publico/CorrigidoRenata.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

RODRIGUES, Flávia Bittencourt. **Análise da importância do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Centro Universitário de Anápolis, Goiás, 2021. Disponível em: http://repositorio.aee.edu.br/jspui/handle/aee/16825. Acesso em: 11 jul. 2022.

ROSA, Claudio Afrânio. **Como elaborar um plano de negócio**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. Disponível em: https://www.brasilnaweb.com.br/downloads/Plano-de-Negocio-Sebrae.pdf. Acesso em: 25 jul. 2022.

SALIM, Cesar *et al*. **Construindo um plano de negócios**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SANTINI, Sidineia *et al.*. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na Região Central do Rio Grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, [*s. l.*], v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015. Disponível em: http://www.spell.org.br/documentos/ver/35173/fatores-de-mortalidade-em-micro-e-pequenas-empr---. Acesso em: 31 jul. 2022.

SANTOS, Diana Aparecida *et al*. A importância do planejamento tributário para as micro e pequenas empresas. **Aten@-Revista Digital de Gestão & Negócios**, [*s. l.*], v. 2, n. 4, p. 19-31, 2022. Disponível em: https://periodicosunimes.unimesvirtual.com.br/index.php/gestaoenegocios/article/view/1343. Acesso em: 31 jul. 2022.

SANTOS, Juliara Oliveira *et al.* Agregando valor por meio da gestão de compras. **REMIPE-Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco**, Osasco, v. 6, n. 2, p. 252-273, 2020. Disponível em: http://remipe.fatecosasco.edu.br/index.php/remipe/article/view/246 Acesso em:29 jul. 2022.

SANTOS, Lorrayne Urbano dos *et al*. **A importância do planejamento estratégico para micro e pequenas empresas**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Curso Técnico em Administração) – Escola Técnica Estadual ETEC de Cidade Tiradentes, São Paulo, 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/handle/123456789/6484. Acesso em: 11 jul. 2022.

SANTOS, Pedro Vieira Souza *et al*. Um estudo acerca da sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs). *In*: SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO DO VALE DO SÃO FRANCISCO, 8., 2018, Juazeiro-BA. **Anais [...].** Juazeiro-BA: SEPRONE; SEPVASF, 2018. Disponível em: https://doity.com.br/anais/seprone/trabalho/43605. Acesso em: 31 jul. 2022.

SANTOS, Roseane Diniz *et al*. Fatores complicantes ao desenvolvimento do processo empreendedor em empresas familiares em Rondon do Pará. **Revista de Gestão e Secretariado, São Paulo,** v. 12, n. 3, p. 19-36, 2021. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/356827284_Fatores_complicantes_ao_desenvolvimento_do_processo_empreendedor_em_empresas_familiares_em_Rondon_do_Para Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. Brasil alcança recorde de novos negócios, com quase 4 milhões de MPE. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2022a. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. Bootcamp empreendedorismo em ação. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2022a. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/Mod%206%20-%20Matriz%20VRIO%20A4.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. **Café com o presidente** – Pesquisa GEM: aumenta o número de negócios com mais de 3,5 anos no país. Brasília, DF: SEBRAE, 2022b. Disponível em: https://static.poder360.com.br/2022/03/sebrae-empreendedorismo-24mar2022.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. Categorias de formalização de empresas. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2020. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pr/artigos/categorias-de-formalizacao-de-empresas,4a0dca91c761e610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida. [*S. l.*]: SEBRAE, 2014a. Disponível em:

https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. Comportamento empreendedor. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2019a. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/comportamento-empreendedor,5181948d5dce8610VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 25 jul. 2022.

SEBRAE. **Especialistas em pequenos negócios**. Brasília, DF: SEBRAE, 2019b. Disponível em: http://www.agenciasebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%2010%2001%202019.pdf. Acesso em: 24 jul. 2022.

SEBRAE. Manual do Aluno. **Disciplina de Empreendedorismo** – Módulo 2: o empreendedor e as oportunidades de mercado. Brasília, DF: SEBRAE, 2013. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/0fccfa389a947eaa06f8164abe215777/$File/5695.pdf Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. O ciclo positivo quando compramos dos pequenos negócios. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2021. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/o-ciclo-positivo-quando-compramos-dos-pequenos-negocios,b131ee1c8f55c710VgnVCM100000d701210aRCRD. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF: SEBRAE, 2014b. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf. Acesso em: 24 jun. 2022.

SEBRAE. Pesquisa mundial de empreendedorismo divulgada no Projeto Sebrae 50+50. **SEBRAE**, [*s. l.*], 2022c. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebrae50mais50/noticias/pesquisa%E2%80%93mundial%E2%80%93de%E2%80%93empreendedorismo%E2%80%93divulgada%E2%80%93no%E2%80%93projeto%E2%80%93sebrae%E2%80%9350mais50. Acesso em: 31 jul. 2022.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf. Acesso em: 24 jun. 2022.

SILVA, Izabella Eber da. **Avaliação da necessidade de um plano de negócios para o sucesso de um empreendimento**: percepção de empresários de sucesso do sudeste de minas gerais. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Juiz de Fora, Minas Gerais, 2014. Disponível em: https://www2.ufjf.br/engenhariadeproducao/wp-content/uploads/sites/322/2015/10/2014_3_Izabella.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

SILVA, Patrícia Souza. **Pequenos negócios no Brasil**: um estudo das causas de sobrevivência e mortalidade. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Econômicas) – Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2017. Disponível em: https://repositorio.ufba.br/handle/ri/24507 Acesso em: 31 jul. 2022.

SILVA, Tanara Tanise Scheffer da; SCHWARTZHAUPT, José Wolnei. A gestão de estoque e seus controles internos: um estudo de caso de uma empresa de mobilidade e inclusão. **RECONF–Revista Contabilidade em Foco,** [*s. l.*], v. 2, n. 2, p. 63-91, 2020. Disponível em: https://www.metodista.br/revistas/revistas-ipa/index.php/reconf/article/viewFile/916/785. Acesso em: 30 jul. 2022.

SILVA, Odair Santos da; SANCHES, Cida. Processo Empreendedor: Um estudo do grau de aderência dos recém empreendedores ao processo de empreendedorismo proposto por Baron e Shane. **Revista de Tecnologia Aplicada, [*s. l.*], v. 2, n. 2,** 2013. Disponível em: https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/761. Acesso em: 31 jul. 2022.

SOUZA, Cléber Américo Castro. **Gestão de custos e implantação de controles financeiros**: uma proposta para melhoria na gestão de microempresas a partir da abordagem intervencionista. 2021. Dissertação (Mestrado em Controladoria Empresarial) – Programa de Pós-Graudação em Controladora e Finanças Empresariais, Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2021. Disponível em: https://dspace.mackenzie.br/handle/10899/28490. Acesso em: 31 jul. 2022.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista eletrônica científica da FAESB**, [*s. l.*], ano 2, v. 1, n. 1, 2015. Disponível em: http://www.faesb.com.br/revista/wp-content/uploads/2015/05/artigo_giane_2015.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

TRENTIN, Graziela. **A importância do planejamento tributário nas importações**: um comparativo da diferença tributária nas operações entre Rio Grande do Sul e Santa Catarina. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Área do conhecimento de Ciências Sociais, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2017. Disponível em: https://repositorio.ucs.br/handle/11338/3483. Acesso em: 31 jul. 2022.

VASCONCELO, Izabele Rodrigues; SILVA, Francilice Rodrigues. A importância do marketing de relacionamento para construir uma fidelização com os clientes de uma clínica na cidade de Imperatriz-MA/The Importance of relationship marketing to build customer loyalty in a clinic in the city of Imperatriz-MA. **ID on line – Revista de psicologia**, [*s. l.*], v. 16, n. 60, p. 682-701, 2022. Disponível em: https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3452. Acesso em: 31 jul. 2022.

VIEIRA, Márcia Neive Farias; GOMES, Rickardo Léo Ramos. A importância da gestão de compras nas indústrias de confecções. **Revista Eumednet,** [*s. l.*], p. 1-13, 2020. Disponível em: https://www.eumed.net/rev/oel/2020/12/gestao-compras-confeccoes.pdf Acesso em: 27 jul. 2022.

WEBER, Marcos; KLEIN, Amarolinda Zanela. Gestão estratégica em empresas de tecnologia da informação: um estudo de caso. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, São Paulo, v. 12, n. 3, p. 37-65, 2013. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3312/331231867003.pdf. Acesso em: 31 jul. 2022.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

ZEN, Aurora Carneiro; FRACASSO, Edi Madalena. Quem é o empreendedor? As implicações de três revoluções tecnológicas na construção do termo empreendedor. **RAM – Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 9, p. 135-150, 2008. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ram/a/QcdCh4sfDP4FHR38qhwPdkH/abstract/?lang=pt. Acesso em: 31 jul. 2022.

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
FACULDADE DE ENGENHARIA

Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.
Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.
Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral[1] e criminais previstas no Código Penal[2], além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, 10 de agosto de 2022.

Thatiane Ferreira da Silva — 201149059
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A) — Matrícula

Thatiane Ferreira da Silva — 089730 576-00
ASSINATURA — CPF

[1] LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.
[2] Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.