

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2022v16n1p8295>

**Fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas: um estudo na cidade de Ituiutaba-MG\***

*Success factors and challenges to the survival of micro and small companies: a study in the city of Ituiutaba-MG*

***Daniela Rodrigues Franco de Freitas***

Universidade Federal de Uberlândia

[danielarodriguesfranco@hotmail.com](mailto:danielarodriguesfranco@hotmail.com)

***Alex Fernando Borges***

Universidade Federal de Uberlândia

[alexfborges@gmail.com](mailto:alexfborges@gmail.com)

***Alessandro Gomes Enoque***

Universidade Federal de Uberlândia

[alessandroenoque@ufu.br](mailto:alessandroenoque@ufu.br)

**Resumo**

O objetivo deste trabalho consistiu, fundamentalmente, em identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas da cidade de Ituiutaba-MG. Os dados utilizados foram coletados por meio da aplicação de 110 questionários junto a empreendedores da cidade, que atuam nos setores de comércio e serviços. Os dados foram analisados com base nas técnicas de estatística descritiva e análise fatorial. Os resultados permitiram identificar os fatores que condicionam o sucesso dos empreendimentos estudados, englobando elementos como práticas de gestão, práticas de gestão de pessoas, planejamento e controle financeiro, inteligência de mercado, apoio institucional, dentre outros. Já elementos como a crise econômica, a carga tributária elevada, a falta de mão-de-obra qualificada, a inadimplência, a falta de capital de giro e as dificuldades com a concorrência, foram apontados como os principais desafios que se impõem à longevidade e sobrevivência dos pequenos negócios estudados no mercado local.

**Palavras-chave:** Empreendedorismo. Pequena Empresa. Microempresa. Sobrevivência.

**Abstract**

The objective of this work consisted, fundamentally, in identifying the main success factors and the challenges to the survival of micro and small companies in the city of Ituiutaba-MG. The data used were collected through the application of 110 questionnaires with entrepreneurs in the city, who work in the commerce and services sectors. Data were analyzed using descriptive statistics and factor analysis techniques. The results allowed to identify the factors that condition the success of the studied enterprises, encompassing elements such as management practices, people management practices, financial planning and control, market intelligence, institutional support, among others. On the other hand, elements such as the economic crisis, the high tax burden, the lack of qualified labor, default, lack of working

---

\* Recebido em 08 de julho de 2020, aprovado em 05 de novembro de 2021, publicado em 05 de setembro de 2022.

capital and difficulties with competition, were pointed out as the main challenges that are imposed on longevity and survival of small businesses studied in the local market.

**Keywords:** Entrepreneurship. Small business. Micro enterprise. Survival.

## 1. Introdução

As micro e pequenas empresas (PME's) são importantes para o desenvolvimento econômico do país, pois são fonte de geração de renda e de emprego, de criação de inovações, de participação no Produto Interno Bruto e de exportações (ALVARENGA, 2016). No Brasil, existem 6,4 milhões de estabelecimentos; desse total, 99% são micro e pequenas empresas. As PME's respondem por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado correspondente há 16,1 milhões de empregos (SEBRAE, 2018). Esses dados reafirmam a grande importância das PME's para a economia, bem como para a população, que pode usufruir de mais oportunidades de trabalho, e para o desenvolvimento do empreendedorismo e a atuação de empreendedores no mercado.

No entanto, apesar das iniciativas do poder público e de agências de fomento, da importância das PME's, e do crescimento do número de empresas abertas no país, uma grande quantidade desses pequenos negócios ainda sofre problemas que podem, no limite, levar ao fechamento precoce dessas organizações. Cinco anos após serem criadas, pouco mais de 60% das empresas fecham as portas. A constatação é da pesquisa Demografia das Empresas, pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Do total de 733,6 mil empresas que nasceram em 2010, apenas 277,2 mil (37,8% do total) sobreviveram até 2015 (BÔAS, 2017).

O conjunto de desafios vivenciados pelas PME's demonstram a importância dessas empresas para a economia brasileira. Mais ainda, eles também apontam para a necessidade de se dar a devida atenção a esses negócios, criando meios que facilitem a gestão desses empreendimentos, políticas de fomento e incentivo à atividade empreendedora, e estratégias para a qualificação profissional e administrativa de micro e pequenos empreendedores.

Diante disso, tem-se o seguinte problema de pesquisa: quais os aspectos que influenciam o sucesso de micro e pequenas empresas, e quais são os desafios que influenciam suas perspectivas de sobrevivência no mercado? Para responder este questionamento, o presente trabalho possui o objetivo de identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas da cidade de Ituiutaba-MG. Especificamente, busca-se: a) caracterizar o perfil das empresas estudadas e dos empresários analisados; b) verificar a percepção dos entrevistados sobre os fatores que mais podem contribuir para o sucesso empresarial; c) analisar a percepção dos entrevistados sobre os fatores que impõem desafios à sobrevivência de seus negócios.

O estudo se justifica por lançar luzes sobre uma realidade local ainda pouco conhecida, levantando evidências sobre o cotidiano de pequenos negócios, suas particularidades estratégicas e gerenciais, e de suas potencialidades e dificuldades na busca por maior competitividade e sobrevivência no mercado local. Assim, buscou-se desenvolver, ao longo do trabalho, um quadro teórico que demarca alguns dos diferentes fatores de sucesso e desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas, os procedimentos metodológicos da pesquisa, a análise e discussão dos resultados e, por fim, as considerações finais do estudo.

## 2. Fatores de sucesso e desafios para a sobrevivência das PME's

Atualmente, nota-se um interesse crescente pela compreensão e explicação da natureza e da lógica de funcionamento das pequenas e microempresas (PME's), tanto por sua

participação no PIB brasileiro e como por serem maioria em número de estabelecimentos em relação às grandes e médias empresas (ARAÚJO; MORAIS; PANDOLFI, 2019). Com efeito, as PME's podem ser categorizadas de várias maneiras com relação ao seu porte. A Lei Geral da Micro e Pequena Empresa define o porte da empresa com base em sua receita bruta anual. Essa lei determina que uma microempresa é aquela que possui receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360 mil e que a empresa de pequeno porte é aquela que tem receita bruta anual superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (SEBRAE, 2016). Já o SEBRAE utiliza como parâmetro o critério de número de funcionários: microempresa, aquela que emprega até 19 empregados no segmento industrial, e no setor de comércio e serviços, até 9 empregados; empresa de pequeno porte, em que são considerados de 20 a 99 no setor industrial e de 10 a 49 para comércio e serviços (SEBRAE, 2017).

Paralelamente à questão da categorização, as pequenas empresas, de modo geral, apresentam particularidades estratégicas e gerenciais que as diferenciam de empresas de maior porte (LIMA, 2000). Existem diversas variáveis que podem influir sobre a gestão de pequenos negócios. De modo geral, o planejamento é considerado como a principal ferramenta a ser trabalhada antes da abertura de um empreendimento, pois ele possibilita ao empreendedor a visualização do seu negócio ao traçar os passos a serem seguidos na fase inicial da organização, minimizando falhas ou erros que possam vir a ocorrer, permitindo que ele tenha uma maior chance de ter um negócio bem-sucedido.

Porém, muitas vezes esse planejamento não ocorre, levando muitos empreendimentos nascentes a serem fadados ao fracasso (LIMA, 2000). Neves e Pessoa (2006) afirmam que há forte correlação entre a existência de planejamento e o sucesso ou insucesso empresarial. Daí a importância da elaboração do plano de negócio. Mesmo diante da grande importância do planejamento para o sucesso das micro e pequenas empresas, muitos empreendedores ainda se recusam a dedicar tempo com a elaboração de um bom plano de negócios, devido à falta de experiência e conhecimento empresarial do empreendedor, além da sua complexidade, e a demanda de tempo e recursos. Essa falta de investimento pode acarretar problemas financeiros, administrativos e operacionais, o que pode levar a organização a falência pela falta de investimento em planejamento e estratégias (LIMA, 2000).

Outro aspecto que influi na gestão de pequenos negócios refere-se ao grau de uso de tecnologia. Com os avanços tecnológicos, os empreendedores passaram a usar das ferramentas tecnológicas para divulgação, comercialização de seus produtos e serviços, para contratações, interação e troca de informação interna entre os colaboradores e externa com clientes, fornecedores e parceiros (LUNARDI; DOLCI; MAÇADA, 2010).

Com isso, tem-se um conjunto de evidências que apontam tanto para a relevância socioeconômica de PME's, como para as particularidades de natureza estratégica e gerencial desses empreendimentos, diferenciando-os de outros tipos organizacionais. No entanto, cabe elucidar que, mesmo estas micro e pequenas empresas tendo demonstrado uma grande importância para a economia brasileira, estas vêm chamando atenção por obterem uma alta taxa de mortalidade em um período curto de existência, fato que impõe desafios à sobrevivência e ao sucesso e competitividade das PME's no mercado (COUTO et al., 2017).

A análise das causas de sucesso e fracasso das micro e pequenas empresas tem sido recorrente na literatura. Machado e Espinha (2005) apontam que existe um descompasso entre o processo de criação de empresas e as taxas de encerramento de atividades de pequenos negócios. Principalmente nos primeiros anos de existência, há uma grande suscetibilidade das micros e pequenas empresas ao fechamento. Pesquisas mostram que o Brasil registrou, em 2015, saldo negativo de empresas formais. Dados divulgados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) mostram que, no ano de 2016, 708,6 mil empresas novas entraram no mercado, enquanto 713,6 mil foram fechadas (SILVEIRA, 2017).

Algumas pesquisas identificam que podem ser inúmeros os fatores que levam uma empresa precocemente a falência. Para Bonacim, Cunha e Corrêa (2009) muitas empresas não conseguem se manter diante da concorrência com grandes organizações competindo com elas. Aquelas que conseguem ter grandes conglomerados empresariais como seus principais clientes (B2B) muitas vezes sucumbem diante da falta de poder de barganha para negociar preços e prazos. O estudo de Batista et al. (2012) apresentou pesquisa em Sousa no estado da Paraíba que permitiu identificar os fatores que mais contribuíram para a mortalidades de pequenos negócios: falta de planejamento tributário prévio; falta de planejamento estratégico; falta de capital de giro; falta de financiamento bancário e; falta de clientes.

Assim como os estudos sobre os desafios que as PME's enfrentam e que podem levá-las muitas vezes a uma mortalidade precoce, também tem sido objeto de estudo os fatores que levam uma PME a alcançar o sucesso. Borges e Oliveira (2014) observaram que, dentre os fatores que propiciam uma maior taxa de sobrevivência das empresas brasileiras, estão o crescimento da economia brasileira, avanços no arcabouço jurídico-legal, aumento na escolaridade dos empreendedores e forte crescimento do mercado consumidor interno. Pelissari et al. (2011) apontaram características de empresas que obtiveram sucesso, incluindo características do empreendedor, como qualificação, organização, dedicação, capacidade de assumir riscos e de inovar no negócio, e ainda algumas outras características estratégicas, como identificação de oportunidades para abertura do negócio, planejamento, os recursos utilizados na empresa e em seu gerenciamento. Com isso, é possível afirmar que o sucesso empresarial depende de vários fatores, internos e externos, e está relacionado ao "como" os dirigentes e as empresas fazem as coisas (VIAPIANA, 2000).

Assim, pode-se concluir sobre as pesquisas analisadas que não existe apenas um fator que condiciona a empresa ao fracasso ou ao sucesso; esse estado está relacionado a um conjunto de fatores e não há somente um fator isolado. Com relação às empresas que fracassam, percebe-se pelos estudos analisados que as mesmas causas aparecem repetidamente em vários estudos, o que pode revelar, do ponto de vista acadêmico, um padrão de fatores condicionantes de insucesso, e do ponto de vista prático, a falta de interesse dos empresários em analisar, estudar e corrigir para prevenir que essas causas afetem de uma maneira significativa a sua empresa e suas perspectivas de sobrevivência no mercado. Analisando as causas que podem contribuir para o sucesso das organizações, citadas em outros trabalhos, o que pode se notar de comum entre elas é a importância da figura do empreendedor, o conhecimento de mercado, o conhecimento do negócio, o planejamento, e a capacidade administrativa e financeira. Pode-se dizer, então, que o pequeno empresário deve estar atento a essas questões, para que assim possam garantir a longevidade de seu negócio.

### **3. Procedimentos metodológicos**

Em consonância com os objetivos deste trabalho, a pesquisa foi fundamentada na abordagem quantitativa de investigação (CRESWELL, 2007). Para identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência de PME's da cidade de Ituiutaba-MG, definiu-se como estratégia de pesquisa o método de pesquisa survey, que é definido pela obtenção de dados ou informações sobre características, ações e opiniões de uma parte da população a que se deseja estudar, por meio de um instrumento de pesquisa, como por exemplo o questionário (GIL, 2009). Com base nesses pressupostos, foram investigadas 110 PME's do setor de comércio e serviços situadas na cidade de Ituiutaba-MG, formando uma amostra não-probabilística por conveniência, que envolve a seleção de participantes de pesquisa através de critérios como a acessibilidade para a seleção de potenciais indivíduos a serem entrevistados (MALHOTRA, 2012). De acordo com dados do Sebrae (2016) o município de Ituiutaba conta com um total de 3.586 PME's, sendo desse total 1.821

pertencentes ao setor de comércio e 1.306 ao setor de serviço, o restante (459) pertencem aos setores de construção civil e indústria. O critério utilizado para definir PME's nesta pesquisa foi o número de funcionários.

Como técnica de coleta de dados, optou-se pela utilização de um questionário estruturado, constituído por perguntas fechadas e elaborado em torno de questões voltadas à caracterização do perfil dos empreendedores e empresas investigadas, e por questões de múltipla escolha organizadas em uma escala Likert, em que 1 (um) nunca, 2 (dois) raramente, 3 (três) às vezes, 4 (quatro) frequentemente, e 5 (cinco) sempre. Os questionários foram aplicados aos empresários e empresárias das 110 empresas investigadas, visando assim atender aos objetivos da pesquisa. O instrumento foi elaborado com base nos questionários validados e utilizados em pesquisas anteriores sobre fatores de sucesso e fracasso de PME's, propostos por Ortigara (2006) e Viapiana (2000).

O material empírico coletado foi organizado, sendo as informações obtidas por meio da aplicação dos questionários tabuladas em um software estatístico adequado às Ciências Sociais Aplicadas. Para a análise dos dados, foram utilizadas, para o alcance do primeiro objetivo específico, técnicas de análise estatística descritiva. Essas técnicas permitem que sejam estabelecidos padrões demográficos no âmbito da amostra, através de parâmetros como a distribuição de frequência, média e desvio-padrão. Trata-se, pois, de iniciativas para resumir, descrever e organizar os dados obtidos, e que foram especialmente úteis ao movimento de caracterização do perfil da amostra e à identificação dos desafios à sobrevivência considerados mais importantes para os respondentes.

De modo complementar, fez-se recurso a um tipo de análise estatística multivariada, caracterizada como análise fatorial exploratória. Segundo Hair et al. (2009), a análise estatística multivariada se refere a todas as técnicas estatísticas que analisam simultaneamente múltiplas medidas sobre indivíduos ou objetos sob investigação. Assim, qualquer análise simultânea de mais do que duas variáveis podem ser consideradas, a princípio, como multivariada. A análise fatorial é uma abordagem que pode ser usada para analisar inter-relações entre um grande número de variáveis e explicar essas variáveis em termos de suas dimensões inerentes comuns, com o objetivo de condensar a informação contida em várias variáveis em um conjunto menor de variáveis, ou fatores (HAIR et al. 2009). A análise fatorial exploratória foi utilizada para a apreciação dos dados relativos aos fatores de sucesso, por apresentar significância estatística. Ressalta-se aqui que o mesmo exercício foi realizado para análise dos desafios à sobrevivência. No entanto, os resultados não apresentaram significância estatística, sendo a referida técnica, portanto descartada na análise aqui realizada.

## **4. Resultados e discussão**

### **4.1. Caracterização do perfil da amostra**

As características intrínsecas em cada empreendedor podem dizer muito sobre sua personalidade, bem como sua maneira de conduzir um negócio. Diante disso, é necessário traçar o perfil geral dos empreendedores que atuam nas PME's investigadas. A pesquisa realizada identificou que 55,5% se declaram do sexo masculino e 44,5% do sexo feminino. Em relação à raça, 65,5% se consideram brancos, 30% pardos, 2,7% pretos e 1,8% amarelos. Analisando a variável idade, identificou-se que os respondentes têm em média 42,17 anos, possuindo o empreendedor mais novo 19 anos e o empresário mais velho 76 anos.

Em relação ao estado civil, é possível notar que mais da metade dos respondentes, ou seja 60%, são casados, 23,6% são solteiros, 7,3% possuem união estável, 4,5% são divorciados, e que 3,6% são viúvos, enquanto que 0,9% não responderam. Com relação à

escolaridade, 31,8% possuem ensino médio completo, 21,8% possuem ensino superior completo, 13,6% possuem ensino superior incompleto, 13,6% possuem pós-graduação, 8,2% possuem ensino médio incompleto, 5,5% possuem ensino fundamental completo, 4,5% possuem ensino fundamental incompleto e 0,9% não possui nenhuma escolaridade.

No que se refere ao setor de atuação, foi identificado que a maioria dos respondentes 78,2% atuam na área de comércio, 12,7% no segmento de serviços, e o restante, 9,1%, atuam conjuntamente com comércio e serviço. Com relação ao número total de funcionários, foi constatado que as empresas têm em média 3,65 funcionários, e a maior parte dos pesquisados correspondente a 81,8% relataram ter entre 0 e 5 funcionários, o que permite caracterizar esses empreendimentos como microempresas. Quanto ao ano de abertura da empresa, foi identificado que a empresa mais antiga foi aberta no ano de 1972, e a empresa mais nova foi aberta no ano de 2019. A maior parte dos empreendimentos estudados foi aberta em 2018, representando 11,8% do total. Além disso, 9,1% das aberturas ocorreram em 2016 e 2017, e 5,5% das empresas foram criadas em 2015 e 2008. As empresas pertencentes à amostra possuem, em média, 11,2 anos de atuação no mercado.

Os empresários também foram questionados sobre a atividade que exerciam antes de abrir a empresa. 51,8% deles afirmaram ser funcionários de empresas privadas, 17,3% relataram ser profissionais autônomos, 6,4% empresários, 5,5% funcionário público. O restante, incluindo ser estudantes, dona de casa, profissional liberal, aposentado, atuação no mercado informal e outros, somam um total de 19%. Quando questionados se possuíam alguma experiência anterior ou conhecimento no ramo de atividade de seus negócios, 43,6% afirmaram terem sido funcionários de outra empresa no mesmo setor de seus futuros negócios, 14,5% disseram não ter nenhuma experiência anterior ou conhecimento no ramo, 10,9% trabalhavam como autônomo no ramo, 10,9% diretor/gerente de outra empresa no ramo, 7,3% sócio/proprietário de outra empresa no ramo, e 9,1% exerciam outras atividades.

Por fim, ao analisar as motivações que fizeram com que os empresários constituíssem a empresa, foi identificado que 70,9% tinham desejo de ter o próprio negócio, 53,6% dos entrevistados identificaram oportunidades de negócio, e 40,9% tinham o objetivo de melhorar renda. Nota-se, portanto, uma prevalência do tipo de empreendedorismo por oportunidade em relação ao empreendedorismo por necessidade (VALE; CORRÊA; REIS, 2014).

## 4.2. Fatores de sucesso

Nesta seção, busca-se identificar e analisar os aspectos que podem ser associados ao sucesso empresarial. Para análise dos aspectos mencionados, procedeu-se à análise estatística multivariada. Especificamente, buscou-se extrair, a partir de um conjunto amplo de questões associadas ao sucesso de PME's, os fatores que agruparam as variáveis utilizadas, permitindo sintetizar os elementos de sucesso no âmbito das empresas investigadas. O método de extração utilizado foi a análise de componente principal, e o método de rotação foi o Varimax com normalização de Kaiser, a fim de agregar as variáveis em fatores com alta correlação.

A análise fatorial apresentou adequação de amostragem, de acordo com o índice Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e o teste de esfericidade de Bartlett. Na análise fatorial, o índice KMO foi de 0,754. Já o teste de esfericidade de Bartlett, que testa a hipótese de que a matriz de correlação ser uma matriz de identidade, apresentou significância 0,000, indicando a adequação do método de análise fatorial para o tratamento dos dados. Cada um dos fatores é composto dos aspectos a seguir e apresentaram cargas fatoriais positivas, demonstrando que são representativas e devem ser incluídos dentro de cada fator.

Verificou-se que as variáveis foram agrupadas em onze fatores correspondentes aos fatores condicionantes de sucesso. Os mesmos foram aqui denominados por: (1) Práticas de gestão; (2) Práticas de gestão de pessoas; (3) Planejamento e Controle Financeiro; (4)

Inteligência de mercado; (5) Apoio institucional; (6) Gestão da produção e vendas; (7) Apoio externo de fornecedores e consultores; (8) Propaganda; (9) Concorrência; (10) Contabilidade; (11) Localização. Os onze fatores gerados a partir das variáveis analisadas foram considerados como de essencial importância como condicionantes do sucesso das PME's, uma vez que explicam 71,07% da variância total da amostra. De forma complementar, o teste de Alfa de Crombach retornou valor de 0,891, fato que revela a coerência das respostas e a consequente confiabilidade dos resultados relatados.

O primeiro fator corresponde às práticas de gestão, e envolve o cuidado da empresa quanto à sua imagem no mercado, a avaliação periódica do ambiente de trabalho, o pagamento de benefícios para funcionários por metas alcançadas, e a utilização do fluxo de caixa para planejamento financeiro. Trata-se de práticas gerenciais que se associam às áreas funcionais do negócio e que são relevantes no contexto do cotidiano de pequenos negócios, podendo contribuir para a eficácia da gestão desses empreendimentos (LIMA, 2000). O segundo fator está relacionado as práticas de gestão de pessoas, tais como a realização de reuniões, a oferta de treinamentos, a avaliação de desempenho e o estabelecimento de procedimentos e critérios de recrutamento e seleção, elementos importantes para a condução das atividades do negócio e sua competitividade no mercado (SILVA; SCHEFFER, 2015).

O terceiro fator, identificado como planejamento e controle financeiro, é apontado na literatura como um fator que distingue o sucesso e o fracasso de uma PME. Esse fator contemplou elementos como o controle das receitas e despesas da empresa, o controle de compras e estoques de mercadorias, a pesquisa de preço para realização de gastos, e a apuração de resultados no exercício. A falta de ações de planejamento e controle das finanças pode ser um dos principais causadores de mortalidade das empresas em seus primeiros anos de existência, sendo então um dos elementos cruciais para o sucesso e para a longevidade de PME's (MACHADO; ESPINHA, 2005). O quarto fator pode ser definido como inteligência de mercado, com destaque para o cadastro de clientes e a realização de investigações sobre os níveis de satisfação dos consumidores, o que permite um monitoramento do ambiente externo ao negócio (COELHO et al., 2015). O quinto fator foi caracterizado como apoio institucional, e envolve interações das PME's com instituições financeiras para obtenção de financiamentos, sindicatos patronais e entidades de classe para defesa de interesses, universidades e empresas juniores para solução de problemas administrativos, e entidades governamentais para obtenção de incentivos fiscais/financeiros, e com o SEBRAE. Na literatura, observa-se que o apoio de organizações do ambiente institucional é importante para o fomento da atividade empreendedora e para a sobrevivência de PME's (GOMES; ALVES; FERNANDES, 2013). A tabela 1 apresenta a Matriz de Componente Rotativa entre o primeiro e o quinto fator (TABELA 1).

**Tabela 1: Fatores condicionantes do sucesso – Fatores 1 a 5**

MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA					
Variáveis	Componente				
	1	2	3	4	5
A empresa tem o cuidado quanto a sua imagem de apresentação ao público	,976				
A empresa utiliza fluxo de caixa para planejamento	,962				
A empresa avalia periodicamente o ambiente de trabalho dos funcionários	,961				
A empresa paga benefícios (brindes, prêmios) aos funcionários por metas alcançadas	,902				
A empresa tem o hábito de realizar reuniões com os funcionários		,810			
A empresa tem o hábito de oferecer treinamento para os funcionários		,806			
A empresa faz avaliação da produtividade dos funcionários		,803			

A empresa realiza seleção (testes e entrevistas) na contratação de novos funcionários		,630			
A empresa controla as receitas e despesas no mês			,777		
A empresa controla regularmente os estoques de mercadorias ou produtos			,698		
A empresa tem o hábito de fazer pesquisa de preço para realizar gastos			,619		
A empresa tem como hábito apurar o resultado (lucro ou prejuízo)			,569		
A empresa tem como hábito cadastrar os clientes				,731	
A empresa realiza pesquisa de satisfação dos clientes				,716	
A empresa recebe ajuda de instituições financeiras					,732
A empresa recebe ajuda do sindicato (empregadores)					,692
A empresa recebe ajuda externa (Universidades e empresas júnior) para solucionar problemas administrativos					,643
A empresa recebe incentivos fiscais/financeiros do governo					,586

Fonte: Dados da pesquisa

O sexto fator corresponde à gestão da produção e vendas, incluindo o planejamento da produção e controle de qualidade, e como controle de vendas e atendimento das exigências dos clientes (COELHO et al., 2015). O sétimo fator, denominado apoio externo de fornecedores e consultores, abrange a ajuda dos fornecedores e ajuda externa via consultores e empresas de consultoria para solucionar problemas administrativos. Na literatura, a relação de proximidade (até mesmo informal) com fornecedores e a busca de auxílio de consultoria se constituem como elementos que podem contribuir para a melhoria das práticas de gestão e das perspectivas de sobrevivência de PME's no mercado (VIAPIANA, 2000). O oitavo fator, propaganda, refere-se ao uso de mídias sociais para divulgar produtos e aos gastos em propaganda para divulgar seus produtos. As estratégias de marketing em micro e pequenas empresas contemplam elementos como o uso estratégico de propagandas de modo criativo e inovador, dada a escassez de recursos para investimentos em marketing observados nesse tipo de empreendimento. Neste sentido, iniciativas que assumem um caráter emergente, como o uso de mídias sociais (PORTO; SANTOS; SANTANA, 2017), se tornam relevantes nesse contexto, e torna-se ferramenta importante em um ambiente permeado pela incerteza, pela constante ameaça dos concorrentes, pelas demandas de consumidores, pelas exigências do mercado e pela interdependência de fornecedores (CAVAZZA et al, 2014).

O nono fator, concorrência, está ligado à troca informações com os concorrentes, o que também pode denotar impacto relevante em termos de monitoramento do ambiente externo, do entendimento do status atual do setor de atuação, de busca e identificação de oportunidades de negócio, e acumulação de capital social (VALE; GUIMARÃES, 2010). O décimo fator, contabilidade (STROEHER; FREITAS, 2008), diz respeito à ajuda externa obtida junto a contadores para solucionar problemas administrativos, e à ajuda externa obtida junto a instituições como Associação Comercial e Câmara de Dirigentes Lojistas para apoio institucional e também para solucionar problemas administrativos. O décimo primeiro e último fator abrange o aspecto de localização, relevante ao contexto da atuação cotidiana, estratégica e competitiva de pequenos negócios. A tabela 2 apresenta a Matriz de Componente Rotativa entre o sexto e o décimo primeiro fator (TABELA 2):



**Tabela 2:** Fatores condicionantes do sucesso – Fatores 6 a 11

MATRIZ DE COMPONENTE ROTATIVA						
Variáveis	Componente					
	6	7	8	9	10	11
A empresa tem o hábito de planejar a produção através de mapas, planilhas e controles	,696					
A empresa atende às exigências dos clientes	,651					
A empresa faz acompanhamento das vendas através de estatísticas, mapas e gráficos	,514					
A empresa tem o hábito de controlar a qualidade dos produtos e serviços	,448					
A empresa recebe ajuda dos fornecedores		,737				
A empresa recebe ajuda externa (Consultores e empresas de consultoria) para solucionar problemas administrativos		,665				
A empresa recebe ajuda externa (SEBRAE), para solucionar problemas administrativos		,406				
A empresa faz uso de mídias sociais para divulgar seus produtos			,719			
A empresa efetua gastos em propaganda para divulgar seus produtos			,506			
A empresa troca informações com os concorrentes				,791		
A empresa recebe ajuda externa (Contador), para solucionar problemas administrativos					,819	
A empresa recebe ajuda externa (Associação Comercial, CDL, etc), para solucionar problemas administrativos					,489	
A empresa se beneficia pela sua localização						,815

Fonte: Dados da pesquisa

De forma complementar, foi questionado ainda aos empresários investigados sobre as suas percepções dos fatores que mais poderiam contribuir para o sucesso da empresa (TABELA 3):

**Tabela 3:** Aspectos mais importantes para o sucesso da micro e pequena empresa

Fatores	Sim (em %)	Não (em %)
Bom conhecimento do mercado onde atua	74,5	25,5
Boa estratégia de vendas	70,9	29,1
Empresário com persistência/perseverança	70,9	29,1
Ter um bom administrador	67,3	32,7
Criatividade do empresário	49,1	50,9
Capacidade de liderança do empresário	46,4	53,6
Aproveitamento das oportunidades de negócio	44,5	55,5
Uso do capital próprio	43,6	56,4
Reinvestimento dos lucros na própria empresa	41,8	58,2
Ter acesso às novas tecnologias	36,4	63,6
Capacidade do empresário para assumir riscos	36,4	63,6
Terceirização das atividades meio-da empresa	8,2	91,8
Outros	2,7	97,3

Fonte: Dados da pesquisa

A tabela 3 revela aspectos da percepção dos entrevistados acerca do sucesso empresarial. Elementos como o conhecimento do mercado de atuação da empresa, a estratégia de vendas, o perfil do empreendedor voltado à persistência/perseverança, e a presença de profissionais de administração, foram considerados como aspectos importantes para o sucesso empresarial. Os elementos criatividade e liderança do empresário, aproveitamento de oportunidades de negócio, uso de capital próprio e reinvestimento de lucros na empresa foram considerados como aspectos relevantes, mas não fundamentais ao sucesso dos

empreendimentos investigados. Por sua vez, aspectos como o acesso a novas tecnologias, a capacidade de assumir riscos, e a terceirização de atividades-meio da empresa, foram considerados como aspectos menos determinantes no sucesso das PME's estudadas.

Com isso, tem-se um conjunto de aspectos que merecem, em maior ou menor grau, atenção por parte dos respondentes, quando se consideram os fatores de sucesso de micro e pequenas empresas, o que abre espaço para maiores elucidações sobre o referido tema no contexto aqui analisado, e que também pode ser extrapolado para outros cenários de mercado.

### 4.3. Desafios à sobrevivência das micro e pequenas empresas

Ao mesmo tempo em que a literatura sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas busca delimitar diferentes fatores e dimensões que são relevantes ao sucesso organizacional, existem tentativas de se identificar fatores que contribuem para o fracasso empresarial. Neste estudo, essa análise é limitada à identificação, junto a pequenas e microempresas estabelecidas no mercado, dos desafios mais importantes que se impõem à gestão e à própria sobrevivência dos empreendimentos estudados.

Com efeito, são vários os fatores que podem fazer com que as PME's não alcancem o almejado e esperado sucesso. Diante desta constatação, foi feita a avaliação de alguns aspectos, tanto internos quanto externos à organização, que poderiam afetar a pequena e a microempresa de forma negativa. Um dos fatores determinantes para o insucesso das empresas, observados em diversos estudos sobre o tema, refere-se à falta de planejamento. De acordo com Alvarenga (2016), a ausência de um bom plano de negócios contribui de forma significativa para a mortalidade das PME's, pois sem planejamento as empresas ficam sujeitas a mudanças ambientais, ao acirramento da competitividade no setor, ao surgimento de inovações e avanços tecnológicos, e à indefinição administrativa em torno de objetivos e metas. No caso específico da amostra investigada, ao analisar o posicionamento dos empresários quanto à elaboração de plano de negócios, foi constatado que 56,4% não elaboraram nenhum plano antes de iniciar o negócio estando, portanto, sujeitos aos diversos tipos de problemas advindos da falta de planejamento, enquanto que os 41,8% afirmaram ter elaborado o plano de negócios e 1,8% não responderam.

Os empresários estudados também foram questionados quanto à realização de planejamento estratégico após o início das atividades de suas empresas. Notou-se que 61,8% dos empresários realizaram algum tipo de plano, mesmo que informal, o que revela a percepção dos entrevistados quanto à importância do planejamento para a longevidade da empresa. No entanto, 36,4% dos respondentes ainda não realizam nenhum planejamento, estando estes fortemente sujeitos a várias problemáticas, causadoras do insucesso das organizações de pequeno porte, o restante correspondente a 1,8% não respondeu à questão.

Outra indagação feita aos empresários foi em relação às principais dificuldades que os mesmos encontravam para a condução das atividades da empresa (TABELA 4):

**Tabela 4:** Principais dificuldades encontradas na condução das atividades de PME's

Fatores	Sim (dados em %)	Não (dados em %)
Crise econômica no país	63,6	36,4
Carga tributária elevada	50,0	50,0
Falta de mão-de-obra qualificada	37,3	62,7
Inadimplência	30,9	69,1
Falta de capital de giro	30,9	69,1
Concorrência muito forte	24,5	75,5
Falta de clientes	17,3	82,7
Falta de crédito bancário	15,5	84,5
Problemas financeiros	11,8	88,2
Falta de conhecimentos gerenciais	9,1	90,9

<b>Problemas com a fiscalização</b>	8,2	91,8
<b>Desconhecimento do mercado</b>	5,5	94,5
<b>Instalações inadequadas</b>	4,5	95,5
<b>Ponto/local inadequado</b>	4,5	95,5
<b>Outros</b>	4,5	95,5

Fonte: Dados da pesquisa

O principal aspecto apontado como desafio à gestão das atividades da PME e à sua sobrevivência no mercado foi a crise econômica. Tal resultado é consistente com o contexto da economia brasileira ao longo da segunda metade da década de 2010, com indicadores de recessão, alta do desemprego, retração do consumo das famílias, e queda no padrão de vida da população (sobretudo de pessoas oriundas das classes C, D e E). Outros aspectos foram considerados como importantes, em grau moderado, tais como carga tributária elevada, falta de mão-de-obra qualificada, inadimplência, falta de capital de giro, e a concorrência.

Por fim, embora relevantes, aspectos como a falta de clientes, as dificuldades na obtenção de financiamento, a falta de conhecimentos gerenciais, problemas com a fiscalização, o desconhecimento do mercado, a inadequação das instalações e da localização do negócio, foram apontados pelos respondentes como desafios com menor peso na longevidade das empresas estudadas no mercado. Com isso, levando em consideração a amostra investigada, tem-se o grau de importância de elementos considerados como desafios à competitividade e à sobrevivência dos empreendimentos, constatação que pode contribuir para o entendimento da dinâmica empresarial do mercado local, e como fonte de informações para o endereçamento de questões que se associem a esta problemática do sucesso e fracasso das PME's pesquisadas.

## 5. Considerações finais

O objetivo deste trabalho consistiu em identificar os principais fatores de sucesso e os desafios à sobrevivência de micro e pequenas empresas da cidade de Ituiutaba-MG. Especificamente, buscou-se caracterizar o perfil das empresas estudadas e dos empresários analisados, verificar a percepção dos entrevistados sobre os fatores que mais podem contribuir para o sucesso empresarial, e analisar a percepção dos entrevistados sobre os fatores que impõem desafios à sobrevivência de seus negócios. Os dados utilizados foram coletados por meio da aplicação de 110 questionários junto a empreendedores da cidade, que atuam nos setores de comércio e serviço. Os dados foram analisados com base nas técnicas de estatística descritiva e análise fatorial.

Os resultados permitiram identificar os fatores que condicionam o sucesso dos empreendimentos estudados, englobando elementos como práticas de gestão, práticas de gestão de pessoas, planejamento e controle financeiro, inteligência de mercado, apoio institucional, gestão da produção e vendas, apoio externo de fornecedores e consultores, propaganda, concorrência, contabilidade e localização. Sobre os desafios vivenciados pelas PME's, segundo os respondentes, foi possível observar que, ao analisar a postura dos empreendedores em relação a um plano de negócio, foi constatado que a maioria não realizou nenhum antes da abertura de seu negócio, estando estes sujeitos a encontrarem mais dificuldades na condução das atividades organizacionais. Foi observado posteriormente que somente após a abertura da empresa é que alguns dos empresários passaram a realizar algum tipo de planejamento, mesmo que informal. Por fim, elementos como a crise econômica, a carga tributária elevada, a falta de mão-de-obra qualificada, a inadimplência, a falta de capital de giro e as dificuldades com a concorrência constituem os principais desafios que se impõem à longevidade e sobrevivência dos pequenos negócios estudados no mercado local.

Tendo em vista este cenário, e levando-se em consideração a relevância das PME's e sua contribuição para o desenvolvimento econômico, e apesar dos incentivos oferecidos para estas empresas por meio da Lei Geral da Pequena Empresa, os empreendedores ainda são influenciados pela necessidade de encaminhamento de diversas questões estratégicas, gerenciais e operacionais – aqui identificadas no contexto analisado – para garantir o sucesso de seus empreendimentos no mercado, e ainda sofrem com dificuldades na condução das atividades das suas empresas. Ademais, em conformidade com os resultados obtidos, pode-se afirmar, especificamente na localidade estudada no presente trabalho, que os principais fatores causadores das dificuldades encontradas pelos empresários são externos à organização.

Portanto, conclui-se que apesar dos desafios encontrados para a condução das atividades das PME's investigadas, elementos como o desenvolvimento de boas práticas de gestão, com planejamento e controle financeiro, com um bom conhecimento do mercado de atuação, persistência, perseverança, e forte apoio de diferentes entidades do ambiente institucional, podem auxiliar os pequenos e microempresários a driblar as dificuldades que são impostas pelo mercado para a condução de seus negócios. Além disso, fatores como uma boa gestão de produção e vendas, propaganda, apoio de fornecedores e de profissionais de contabilidade, apoio de consultores, mapeamento e monitoramento da concorrência, e boa localização, constituem fatores complementares de sucesso, considerando o contexto investigado. O conjunto de fatores de sucesso pode, no limite, servir como base para explorações científicas adicionais sobre o tema, bem como fonte para a elaboração e execução de ações de apoio institucional de universidades, agências de fomento, e para a formação de políticas públicas focadas no desenvolvimento dos pequenos negócios em perspectiva regional e nacional.

Por fim, cumpre destacar que a presente pesquisa apresenta algumas limitações. Os resultados aqui analisados e discutidos, por serem baseados em uma amostragem não-probabilística por conveniência, se restringem à amostra analisada, e não podem ser extrapolados nem para a população local de PME's, nem para o entendimento de outras realidades e de outros contextos empresariais. Sugere-se que estudos futuros procurem replicar o instrumento de coleta de dados e os procedimentos metodológicos aqui analisados em investigações orientadas por processos de amostragem probabilísticos, para viabilizar inferências mais precisas e consistentes para a população de pequenos negócios investigada e para a própria dinâmica das PME's no mercado brasileiro. Isso possibilitaria, inclusive, o emprego de outras técnicas estatísticas na análise dos dados, como a análise fatorial para os desafios à sobrevivência das empresas, como a análise de correlação entre elementos de perfil dos empreendedores e/ou dos negócios investigados e os fatores de sucessos e desafios de sobrevivência, como a análise de clusters para a identificação de grupos específicos de empresas de sucesso e empresas com tendência ao fracasso, e da análise discriminante para a mensuração dos aspectos que diferenciariam estes grupos.

No entanto, acredita-se que o presente trabalho contribui para a literatura sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Ao lançar luzes sobre uma realidade local ainda pouco conhecida do ponto de vista acadêmico e científico, a pesquisa gera subsídios para estudos posteriores que procurem aprofundar a temática aqui explorada, e também para o entendimento mais amplo da realidade vivenciada por pequenos e microempresários locais, servindo como base para o desenvolvimento de políticas públicas voltadas à maximização dos fatores de sucesso e viabilizando meios mais eficientes e eficazes para o enfrentamento dos desafios que se impõem à longevidade e sobrevivência de pequenas empresas.

## 6. Referências

- ALVARENGA, R. A. Estudo dos fatores contribuintes para a mortalidade da micro e pequenas empresas do estado do Maranhão. **International Journal of Innovation**, v. 4, n. 2, p. 106-118, 2016.
- ARAÚJO, F. E.; MORAIS, F. R.; PANDOLFI, E. S. A Fábula dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 8, n. 2, p. 250-271, 2019.
- BATISTA, F. F. *et al.* Uma investigação acerca da mortalidade das microempresas e empresas de pequeno porte da cidade de Sousa. **Revista de Administração, Ciências Contábeis e Sustentabilidade**, v. 2, n 1, p.56-71, 2012.
- BÔAS, B. V. Maioria das empresas fecha as portas após cinco anos, diz IBGE. **Valor econômico**. 2017. Disponível em:<<http://www.valor.com.br/brasil/5144808/maioria-das-empresasfecha-portas-apos-cinco-anos-diz-ibge>> Acesso em: 24/05/2018
- BONACIM, C. A. G; CUNHA, J. A. C; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, 2009.
- BORGES, R. P.; OLIVEIRA D. M. Sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas empresas: estudo dos fatores determinantes e condicionantes. **Enciclopédia Biosfera**, v. 10, n. 19, p. 506, 2014.
- CAVAZZA, B. H.; ALCÂNTARA, V. C.; SETTE, R. S.; ANTONIALLI, L. M. Estratégias de marketing em micro e pequenas empresas de varejo: estudo de múltiplos casos no sul de Minas Gerais. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 8, n. 3, p. 52-65, 2014.
- COELHO, R. L. F.; MIRANDA, J. R.; CAMARGO FILHO, A.; FREITAG, M. S. B.; ALMEIDA, M. I. S. Gestão do Marketing em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 219-250, 2015.
- COUTO, M. H. G. *et al.* Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 3, p. 39-53, 2017.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2009.
- GOMES, M. V. P.; ALVES, M. A.; FERNANDES, R. J. R. **Políticas Públicas de Fomento ao Empreendedorismo e às Micro e Pequenas Empresas**. São Paulo: Programa Gestão Pública e Cidadania, 2013.
- HAIR, F. J. *et al.* **Análise Multivariada de dados**. 6 ed. Bookman, 2009.
- LIMA, J. B. Temas de pesquisa e desafios da produção científica sobre PME. In: ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS, 1, 2000. **Anais...** EGEPE: Maringá, 2000.

LUNARDI, G. L.; DOLCI, P. C.; MAÇADA, A. C. G. Adoção de tecnologia de informação e seu impacto no desempenho organizacional: um estudo realizado com micro e pequenas empresas. **Revista de Administração**, v. 45, n. 1, p.05-17, 2010.

MACHADO, H.P. V; ESPINHA, P. G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista capital científico**, v. 3 n. 1 p. 51-64 jan/dez. 2005

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing**. 6. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

NEVES, J. A. D; PESSOA, R. W. A. Causas da mortalidade de micros e pequenas empresas: o caso das lojas de um shopping center. **Revista Organizações em Contexto**, v. 2, n. 4, 2006.

ORTIGARA, A. A. **Causas que Condiçionam a Mortalidade e/ou o Sucesso das Micro e Pequenas Empresas no Estado de Santa Catarina**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. UFSC: Florianópolis, 2006.

PELLISSARI, A. S.; SOUZA J. B.; GONZALEZ, I. V. D. P.; SOUZA, S. P.; MARGOTO, J. B. Empreendedorismo: fatores de sucesso e insucesso de micro e pequenas empresas. In: VIII **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2011. Rio de Janeiro: SEGeT, 2011.

PORTO, R. B.; SANTOS, P. M. F.; SANTANA, F. V. Desempenho na Rede Social e Receita em Vendas: Efeito Moderador da Sazonalidade na Pequena Empresa Varejista. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 16, n. 1, p. 115-129, 2017.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Análise do cadastro geral de empregados e desempregados**. 2018. Disponível em:< <http://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2018/04/Relat%C3%B3rio-do-CAGED03-2018.pdf>> Acesso em: 24/05/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **O que é a lei geral**. 2016. Disponível em: < <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/lei-geral-completa-10-anosebeneficia-milhoes-de-empresas,baebd455e8d08410VgnVCM2000003c74010aRCRD>> Acesso em 24/05/2018.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios em números**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-emnumeros,12e8794363447510VgnVCM100004c00210aRCRD> Acesso em: 10 de junho de 2018.

SILVA, L. F. A.; SCHEFFER, A. B. B. A gestão de pessoas nas micro e pequenas empresas: comparando experiências. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 3, n. 3, p. 87-115, 2015.

STROEHER, A. M.; FREITAS, H. O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas. **Revista RAUSP-e**, v. 1, n. 1, 2008.

VALE, G. M. V.; CORRÊA, V. S.; REIS, R. F. dos. Motivações para o empreendedorismo: necessidade *versus* oportunidade? **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 18, n. 3, p. 311-327, 2014.

VIAPIANA, C. **Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis. UFSC: Florianópolis, 2000.