



**FATORES DETERMINANTES DA CONTINUIDADE OPERACIONAL EM MICRO
E PEQUENAS EMPRESAS DO VALE DO PARANHANA/RS**

**FACTORS DETERMINING OPERATIONAL CONTINUITY IN MICRO AND
SMALL COMPANIES IN VALE DO PARANHANA/RS**

**FACTORES QUE DETERMINAN LA CONTINUIDAD OPERATIVA EN MICRO Y
PEQUEÑAS EMPRESAS EN VALE DO PARANHANA/RS**

Kélim Bernardes Sprenger

<https://orcid.org/0000-0002-2813-1550>

Professora de Graduação e Pós-graduação de Ciências Contábeis (FACCAT)
Doutora em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: kelimsprenger@faccat.br

Tatiane Pietrobelli Pereira

<https://orcid.org/0000-0001-8700-5178>

Professora de Graduação de Ciências Contábeis (FACCAT)
Mestre em Ciências Contábeis pela Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS)

E-mail: tatianepereira@faccat.br

Samuel Mariano Sperb

<https://orcid.org/0000-0001-9800-6547>

Graduado em Ciências Contábeis (FACCAT)

E-mail: samuelsperb@sou.faccat.br

RESUMO

Este estudo teve como objetivo identificar os fatores determinantes da continuidade operacional de micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Paranhana/RS. Para tanto, realizou-se uma pesquisa de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e descritiva em relação aos objetivos. O instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista padronizada por meio de questionário pré-estabelecido. Para o alcance do objetivo, foram entrevistados 90 empreendedores, permitindo assim a identificação do panorama da região, das principais dificuldades internas e externas, bem como demais perspectivas destes empreendedores. Os resultados principais mostram que o empreendedor carece de preparo e orientação prévia e que as principais dificuldades internas compreendem a gestão de recursos financeiros, a formação da carteira de clientes, o atendimento a questões legais, a gestão de pessoas e a obtenção de crédito. Sob a ótica externa, os empreendedores citaram a alta carga tributária, a burocracia, a inadimplência dos clientes e a situação da economia. Quando perguntados se voltariam a empreender, 21% dos empreendedores disseram que não tomariam esta decisão novamente. Diante disso, verifica-se a importância de motivar e orientar o futuro empreendedor, sendo que deste estudo se originam propostas que alertam a comunidade empreendedora e possíveis ações que visam o sucesso empresarial.

Palavras-chave: Continuidade. Fatores Determinantes. Micro e Pequenas Empresas.

ABSTRACT

This study aimed to identify the determining factors for the operational continuity of micro and small companies located in Vale do Paranhana/RS. Therefore, an applied research was carried out, with a qualitative and descriptive approach in relation to the objectives. The instrument used for data collection was a standardized interview through a pre-established questionnaire. To achieve this objective, 90 entrepreneurs were interviewed, thus allowing the identification of the region's panorama, the main internal and external difficulties, as well as other perspectives of these entrepreneurs. The main results show that the entrepreneur needs prior preparation and guidance and that the main internal difficulties include the management of financial resources, the formation of the client portfolio, the attendance of legal issues, the management of people and obtaining credit. From an external perspective, entrepreneurs mentioned the high tax burden, bureaucracy, customer default and the state of the economy. When asked if they would go back to entrepreneurship, 21% of entrepreneurs said they would not make this decision again. In view of this, it is possible to verify the importance of motivating and guiding the future entrepreneur, and this study originates proposals that alert the entrepreneurial community and possible actions aimed at business success.

Key words: Operational continuity. Determinant factors. Micro and Small Companies.

RESUMEN

Este estudio tuvo como objetivo identificar los factores determinantes para la continuidad operativa de las micro y pequeñas empresas ubicadas en Vale do Paranhana/RS. Por lo tanto, se realizó una investigación aplicada, con un enfoque cualitativo y descriptivo en relación a los objetivos. El instrumento utilizado para la recolección de datos fue una entrevista estandarizada a través de un cuestionario preestablecido. Para lograr este objetivo, se entrevistó a 90 emprendedores, lo que permitió identificar el panorama de la región, las principales dificultades internas y externas, así como otras perspectivas de estos emprendedores. Los principales resultados muestran que el emprendedor necesita preparación y orientación previa y que las principales dificultades internas incluyen la gestión de los recursos financieros, la formación de la cartera de clientes, la asistencia a asuntos legales, la gestión de personas y la obtención de crédito. Desde el punto de vista externo, los empresarios mencionaron la alta carga impositiva, la burocracia, el incumplimiento de los clientes y el estado de la economía. Cuando se les preguntó si volverían a ser emprendedores, el 21% de los empresarios dijeron que no volverían a tomar esta decisión. En vista de esto, es posible verificar la importancia de motivar y guiar al futuro emprendedor, y este estudio origina propuestas que alertan a la comunidad emprendedora y las posibles acciones dirigidas al éxito empresarial.

Palabras clave: Continuidad operacional. Factores determinantes. Micro y Pequeñas Empresas.

1. INTRODUÇÃO

Entende-se que as empresas exercem uma função social, pois representam uma fonte geradora de empregos, auxiliando no desenvolvimento de uma região. (BRASIL, 1988). Conforme Simon (1947), as organizações administrativas são constituídas de sistemas de comportamentos cooperativos, onde se espera que os seus membros orientem seu comportamento de acordo com certos fins que são considerados como objetivos da organização.

Desta forma, a continuidade de uma empresa é de interesse não apenas de seus empregados, mas também de todos aqueles que se beneficiam da sua capacidade econômica, como os seus clientes, seus fornecedores e o próprio Fisco. A continuidade operacional representa a capacidade de uma empresa se manter em atividade mesmo diante das dificuldades, sejam estas de origem interna ou externa.

Porém, altos índices de descontinuidade operacional têm sido apontados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Por meio do estudo Demografia das Empresas (2017), observa-se que do total de 733,6 mil empresas que iniciaram suas atividades em 2010, apenas 277,2 mil (37,8%) sobreviveram até 2015—(IBGE, 2017). Conseqüentemente, o desemprego vem acompanhado das saídas destas empresas do mercado, sendo que muitas vezes são os pequenos negócios que auxiliam na subsistência de muitas famílias.

De acordo com a análise do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), com base nos números do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), as micro e pequenas empresas foram as principais responsáveis pela manutenção do nível de emprego no país, pois estas mantiveram o saldo positivo de postos de trabalho, com a geração de 60,7 mil empregos formais em janeiro de 2019. Já as médias e grandes empresas, ainda sofrendo com o impacto da crise econômica, iniciaram o ano de 2019 registrando uma extinção líquida de 25,7 mil vagas. (SEBRAE, 2019).

Tal fato corrobora com a necessidade de maximização da continuidade das micro, pequenas e médias empresas, as quais evitaram uma redução ainda maior do nível de emprego após a crise econômica que atingiu o Brasil em 2015 e 2016, contribuindo com o desenvolvimento de diversas regiões e diminuição das desigualdades sociais.

Assim o presente estudo objetiva identificar os fatores determinantes da continuidade operacional de micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Paranhana/RS. Especificamente, esta pesquisa também visa: (i) realizar uma revisão sistemática da literatura e identificar fatores internos e externos que representem as principais dificuldades das pequenas empresas; (ii) verificar o perfil dos empreendedores e das empresas localizadas na região; (iii) verificar a visão dos empreendedores sobre uma possível integração entre as instituições de ensino e a comunidade empreendedora; e (iv) identificar, a partir de uma retrospectiva, se os empreendedores voltariam a empreender e os seus motivos para a decisão.

2. REFERENCIAL TEÓRICO E EMPÍRICO

Para embasar este estudo, abordam-se inicialmente aspectos acerca do planejamento empresarial e da sobrevivência das MPEs. Posteriormente, o perfil do empreendedor é apresentado, bem como estudos precedentes, resultantes da revisão sistemática da literatura. Tais estudos identificaram as principais dificuldades internas e externas já evidenciadas, que podem impactar na continuidade operacional dos negócios.

2.1 PLANEJAMENTO EMPRESARIAL E SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A criação de novos negócios é uma das razões da prosperidade social, econômica e financeira. Pois, com o aumento do número de empresas há um aumento na geração de novos empregos e de oportunidades para a sociedade, além de contribuir para o aumento da competitividade e da eficiência econômica. Entre os novos negócios que são constituídos, grande parte se enquadra como pequenas empresas. Estas possuem características próprias e específicas, isto é, uma significativa contribuição na geração do produto nacional, na absorção de mão de obra e na capacidade de adaptação local, disseminando-se por todo o país, exercendo papel de relevância para o seu desenvolvimento. (SANTOS, 2007).

A eficiência, seja em uma pequena ou média empresa, ocorre por meio da ênfase em fazer corretamente as coisas, resolver problemas e cumprir tarefas e obrigações. (CHIAVENATO, 2004). Desta forma, aspectos como administração, finanças, recursos pessoais, mercado e produção, são indispensáveis para as empresas e indicam que estas precisam de uma gestão eficaz, onde se faz necessária a adoção de instrumentos, como, um planejamento a longo prazo, onde a organização mantenha um fluxo de caixa equilibrado,

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

rentabilidade, baixo grau de inadimplência, controle de despesas, capacidade de negociar, atendimento aos clientes, clima organizacional harmonioso, entre outras.

Porém, o SEBRAE (2015) em seu panorama sobre pequenas empresas paulistas afirma que duas em cada dez empresas fecham antes de completarem dois anos no mercado. Além disso, é importante considerar que as pequenas empresas são responsáveis por mais de 50% dos empregos formais no Brasil e que estas também são responsáveis por, no mínimo, 60% do total das ocupações existentes no setor privado da economia. (SEBRAE, 2015). A sobrevivência dessas empresas é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país e sobretudo, da região na qual estão inseridas. Estudos apontam que os dois primeiros anos de exercício de uma nova empresa são os que mais exigem esforços dos empreendedores, tornando essa fase primordial para sua sobrevivência.

As empresas estão em um constante processo evolutivo, e tal processo se faz necessário para a sobrevivência de qualquer negócio em um mercado competitivo. Segundo Degen (2005) as empresas passam por estágios em seu desenvolvimento, no entanto nem todas elas evoluem igualmente, algumas saltam estágios, outras desenvolvem estágios paralelamente, outras, ainda, param de crescer e poucas chegam a percorrer todos os estágios.

A garantia da sobrevivência de uma empresa, em meio as inovações e adversidades, é resultado da capacidade de adaptação e mudança em relação a seu ambiente. A turbulência no ambiente empresarial gera um clima de incerteza para a tomada de decisões. Assim, o planejamento estratégico e até conceitos mais amplos como gestão estratégica passaram a se incorporar como ferramenta de controle da turbulência ambiental. (OLIVEIRA, 1986).

O planejamento organizacional está intimamente ligado ao processo decisório. O propósito do planejamento é justamente prover os tomadores de decisão de alternativas para a priorização de ações que possibilitem um ganho de eficiência organizacional. Peterson (1988) conclui que, quando bem realizado, o planejamento auxilia na tomada de decisão, pois propicia uma maior consciência dos problemas da organização, aumentando as percepções externas, melhorando a comunicação e o entendimento das interdependências da empresa.

Hitt e Ireland (2011) explicam que é indispensável estudar e entender o seu ambiente, identificar pontos positivos e negativos internos da empresa e o que é importante, descrever as diferenças entre recursos tangíveis e intangíveis. Tais recursos dizem respeito à capacidade de empréstimo da micro e pequena empresa, de gerar recursos internamente, sistema de planejamento, controle e coordenação. Para que isto ocorra, é preciso que o empreendedor esteja atento e preparado para todas as especificidades do negócio.

2.2 O PERFIL DO EMPREENDEDOR

Para Barros Neto (2018, p. 175), o ato de empreender pode ser definido como o processo de organizar as etapas necessárias para criar, desenvolver e colocar efetivamente em prática um negócio. Segundo o autor, são etapas do processo de empreender: a) vislumbrar a oportunidade; b) executar o planejamento; c) identificar os recursos; e d) gerir o negócio.

Para que o empreendedor tenha êxito em suas ações, Fleury e Fleury (2001) desenvolveram um estudo teórico que aponta as principais competências requeridas de um empreendedor: a) saber agir; b) saber mobilizar recursos; c) saber comunicar; d) saber aprender; e) saber engajar-se e comprometer-se; f) saber assumir responsabilidades; e g) ter visão estratégica.

Porém o despreparo dos empreendedores e dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas (MPEs), em geral, conduz às tomadas de decisões de forma empírica, sendo que, muitas vezes, essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa. Vislumbrando uma gestão pela qualidade integral, as decisões devem ser tomadas baseadas em planejamento. (SOUZA, 2007).

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

Desta forma, para Drucker (1986) é indispensável um empreendedor assumir riscos calculados, pois indivíduos que precisam contar com a certeza dificilmente serão bons empreendedores. Além disso, para Dornelas (2001), o empreendedor deve ser um planejador, pois é ele que faz as coisas acontecerem, que se antecipa aos fatos e que visualiza o futuro da organização. Carland, Hoy e Carland (1988) concluem que o empreendedorismo é principalmente função de quatro elementos: traços de personalidade (necessidade de realização e criatividade), propensão à inovação, risco e postura estratégica.

2.3 CONTINUIDADE OPERACIONAL E FATORES RELACIONADOS: ESTUDOS PRECEDENTES

A partir dos estudos precedentes levantados pela revisão sistemática da literatura, A Figura 1 apresenta uma síntese dos fatores internos e externos relacionados às principais dificuldades enfrentadas pelas MPEs em relação à continuidade de seus negócios. Fatores representam quaisquer variáveis ou elementos que podem condicionar uma situação, tornando-se a causa da evolução ou transformação dos fatos. Os fatores internos possuem origem dentro da empresa, a qual pode atuar diretamente sobre estes na tentativa de efetuar aperfeiçoamentos e produzir uma melhora de resultados para a empresa, aos funcionários e também aos clientes. Já os fatores externos são aqueles originados fora da empresa, mas que influenciam diretamente no comportamento desta, nas ações e também nas decisões dentro da organização. (BIEGELMEYER *et al.*, 2015)

Figura 1 – Fatores internos e externos relacionados à continuidade operacional.



Fonte: Elaborada pelos autores (2020).

Entre os fatores internos mais apontados nos estudos precedentes, encontram-se a falta de planejamento estratégico e de conhecimento econômico-financeiro para iniciar e gerir o negócio, inclusive no que tange à precificação de produtos e serviços, sendo que a falta de recursos financeiros também tem sido elencada como uma das dificuldades para a continuidade operacional, questões relacionadas ao perfil do empreendedor e à capacitação deste também foram evidenciadas.

A exemplo do exposto, Moreira *et al.* (2009) estudaram a adequação do Planejamento Estratégico em pequenas empresas do setor de serviços. Seus resultados sugerem que parte significativa das empresas da amostra não tem levantado esforços em relação à necessidade de adoção de práticas de Planejamento Estratégico. Os autores enfatizam que é preciso conscientizar os empresários das micro e pequenas empresas que o Planejamento Estratégico não precisa ser caro e sofisticado para ser implementado, mas ele precisa ser implementado.

Devido às dificuldades enfrentadas por grande parte das empresas referente a gestão dos custos dos serviços prestados, Silva, Ramalho e Jordão (2015) desenvolveram um instrumento gerencial de custos para uma gestão estratégica em empresas contábeis. A análise revelou que 23% das empresas clientes geram prejuízo para o escritório contábil. Ou seja, o valor dos honorários cobrados não cobria os custos da prestação de serviços. Tais resultados apontam para a falta de conhecimento na formação de preço que pode gerar grandes prejuízos.

Souza e Campos (2013) realizaram um estudo com MPEs e detectaram que ações de treinamento e capacitação tanto dos gestores quanto dos colaboradores são as principais necessidades diagnosticadas, sugerindo que o conhecimento, tanto técnico quanto empírico, é um fator relevante para o sucesso e continuidade das MPEs.

Para Nascimento *et al.* (2011) a falta de conhecimento também é um fator importante que deve ser considerado para a continuidade de uma empresa. Além disso, os autores confirmaram mais dois fatores, sendo a falta de capital de giro e a forma de organização dos processos nas empresas. Corroborando, Tavares (2018) afirma que o empreendedorismo atualmente vem sendo utilizado como forma de sanar o desemprego, no entanto, muitas vezes pouco estruturado, mal administrado e escravo do trabalho, o empreendedorismo é falho. Pois, em geral há falta de capital, empreende-se por necessidade e não por escolha, o que culmina nos principais erros nos negócios.

Outro aspecto importante referente ao perfil dos empreendedores foi estudado por Schmidt e Bohnenberger (2009), que evidenciam a não existência de associação entre desempenho e perfil social de líder e de indivíduo que assume riscos. Muitas empresas buscam esse perfil para promover a competitividade. No entanto, os autores não observaram relações entre esses perfis e o desempenho das empresas.

Em relação aos fatores externos verificados nos estudos precedentes, a avaliação da empresa em relação à conjuntura econômica do mercado deve ser um direcionador para a tomada de decisão e a preservação do negócio. Além disso, os entraves ao acesso aos recursos financeiros têm sido apontados como dificuldade de manutenção e expansão dos negócios. Por fim, a falta de suporte ao pequeno empreendedor, bem como a sua desvalorização no país é apontado como uma das causas para a falência de micro, pequenas e médias empresas.

A falta de crédito bancário para as MPEs é considerada um fator externo que pode afetar o desenvolvimento das empresas. Neste sentido, Aoki e Badalotti (2014) analisaram se as linhas de crédito públicas foram acessadas pelas microempresas no município de Chapeco (SC) e as dificuldades enfrentadas. Os autores identificaram que acessar essas linhas de crédito é muito burocrático. Constatou-se que 95% das empresas do estudo não têm acesso, indicando que se deve avançar em relação à constituição de uma rede de apoio que possa servir como mediadora dessas políticas de desenvolvimento, como a maior divulgação (cartilhas e folders) destas linhas de crédito e facilitação na exigência de documentação.

O estudo de Klann, Kreuzberg e Beck (2014) objetivou identificar os tipos de riscos evidenciados pelas empresas. Constatou-se que o risco estratégico e o risco de mercado foram os mais apontados. Em seguida, surge o risco de crédito, relativo principalmente à inadimplência de clientes, bem como o risco de liquidez relativo aos investimentos.

Jesus e Marinho (2019) defendem a importância das MPEs para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil, pois dos 6,4 milhões de estabelecimentos do Brasil, 99% desses são MPEs e geram em torno de 58% dos empregos. Os autores acreditam que o Estado é responsável pelo suporte desse setor e pela diminuição dos altos índices de mortalidade, visando a distribuição de riquezas, relações entre produtores, financiadores e consumidores.

Com o intuito de apresentar os serviços de suporte à gestão de MPEs, Ralio e Donadone (2015) relatam a atuação do Sebrae no fortalecimento desta categoria, oferecendo serviços de técnicas de gestão e treinamento, por um valor mais acessível que empresas de consultoria do mercado. No entanto, os autores citam que, enquanto 72% das grandes empresas privadas (com mais de 500 funcionários) contrataram assessoria de gestão, apenas 33% das MPEs o fizeram, no período analisado de dois anos.

Para Vale (2014) grande parte dos empreendedores se tornaram proprietários de empresas por necessidade e por almejar uma posição financeira melhor do que a vivenciada pelos pais. De acordo com o estudo de Vale (2014), 70% dos pesquisados não apontam o empreendedorismo como uma primeira opção de carreira e profissão. São as limitações e dificuldades na carreira profissional que levam, muitas vezes, ao empreendedorismo.

As incertezas com relação a continuidade do negócio estão constantemente presentes na vida do empreendedor. Buscando entender melhor essas incertezas, Avrichir, Almeida e Andreassi (2011) relatam um caso de sucesso de um empreendedor, que estava em dúvida entre vender ou não sua empresa. O objetivo do estudo envolveu a conscientização de que o sucesso nem sempre ocorre de imediato, tal objetivo é alcançado pela análise da trajetória do empreendedor. Por fim, o empreendedor não vendeu sua empresa ao analisar o mercado atual e as perspectivas de crescimento, que foram determinantes para a tomada de decisão.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa classifica-se como aplicada, qualitativa, descritiva e com relação aos procedimentos técnicos, trata-se de uma Pesquisa de campo (Survey), tendo sido empregado como instrumento para a coleta de dados a entrevista padronizada por meio de questionário pré-estabelecido. A população deste estudo compreendeu os empreendedores de MPEs localizadas no Vale do Paranhana, que é uma microrregião do estado do Rio Grande do Sul, formada pelas cidades de Igrejinha, Parobé, Riozinho, Rolante, Taquara e Três Coroas.

Para selecionar a população do estudo e formar a amostra da pesquisa, além do critério regional, também foi empregado um critério de seleção temporal sendo estabelecido que a população do estudo compreenderia empresas cujo registro de abertura estivesse compreendido entre os anos de 2017 e 2019. Para se ter acesso a população que compreendeu esta pesquisa, foi necessário recorrer a Junta Comercial, Industrial e Serviços do Rio Grande do Sul (JUCIS/RS), tendo em vista que as informações a respeito das empresas constituídas na região não estão divulgadas de forma pública.

Após um processo formal de solicitação da listagem destas empresas, obteve-se acesso a uma planilha do Microsoft Excel® contendo o Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ), nome empresarial, endereço e data de constituição da empresa, a qual indicou a existência de 5.510 registros ativos após 01/01/2017. Para viabilizar a pesquisa, foi estabelecida uma amostra potencial de 5% das empresas desta listagem. Esta amostra (275 empresas) foi selecionada a partir de uma função de aleatoriedade do *software* Excel®.

A partir desta amostra, foi consultado o comprovante CNPJ de cada empresa e obtido o número de telefone e realizado um contato telefônico para convidar a participar da entrevista. Porém apenas 90 empreendedores concordaram em participar da pesquisa, representando uma taxa de resposta de 32,73%. Considerando-se estas dimensões, foi aplicada a equação de cálculo amostral, conforme apresenta a definição:

$$\text{Tamanho da Amostra} = \frac{\frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2}}{1 + \frac{z^2 \cdot p(1-p)}{e^2 N}}$$

Onde:

N= tamanho da população (5.510 empresas constituídas entre 2017 e 2019);

e= margem de erro (10% foi a margem estimada para este estudo);

z= grau de confiança em desvios padrões (90% empregado nesta pesquisa); e

p= constante.

Após aplicada a equação de cálculo amostral, identificou-se que para os critérios selecionados, o tamanho da amostra deveria corresponder a pelo menos 68 empreendedores. Como a amostra foi constituída por 90 empreendedores, entende-se que os resultados deste estudo podem ser interpretados como representativos da população e a probabilidade de outra pesquisa obter os mesmos resultados aqui reportados com outro grupo de pessoas desta população é de pelo menos 90%, respeitando a margem de erro estipulada.

Para obter as informações necessárias para o estudo proposto, o instrumento utilizado para a coleta de dados foi a entrevista padronizada, na qual tanto as questões quanto a ordem das mesmas foram iguais para todos os entrevistados, permitindo respostas comparáveis.

A partir do embasamento teórico (contendo inclusive a revisão sistemática da literatura), foi construído o questionário, o qual contou com questões abertas e algumas com alternativas de respostas. Para avaliar a qualidade técnica das perguntas, bem como a pertinência destas, foram consultados dois pareceristas, ambos com qualificação acadêmica e experiência de mercado. Os validadores técnicos apontaram sugestões de adequação e posteriormente reportaram a pertinência do questionário em relação ao objetivo.

Realizadas as adequações no questionário, este foi aplicado em forma de pré-teste com 5 empreendedores. Neste momento, não foram identificadas dificuldades por parte dos aplicadores, tampouco erros de compreensão pelos entrevistados, o que sinalizou a coerência do questionário e apontou um tempo médio de entrevista de 10 minutos. A entrevista padronizada por meio do questionário compreendeu seis blocos de questões, as quais permitiram avaliar:

- a) Características dos empreendedores e das empresas;
- b) Principais dificuldades internas encontradas pelos empreendedores;
- c) Principais dificuldades externas encontradas pelos empreendedores;
- d) Estratégias utilizadas para se manter no mercado;
- e) Principais auxílios/assessorias para a continuidade do negócio; e
- f) Retrospectiva.

Após esta fase de estruturação e validação do questionário, foram visitados os 90 empreendedores, entre os dias 01/10/2019 e 12/02/2020. Cada entrevista foi registrada e quando finalizada esta etapa, todas as respostas tabuladas em planilha do Microsoft Excel® foram avaliadas, a fim de evitar inconsistências, bem como identificar possíveis erros de digitação. Determinadas respostas foram agrupadas e padronizadas para melhor análise dos dados.

De posse da planilha em Excel® com os dados tratados, estes começaram a ser analisados qualitativamente, sendo que inicialmente foram avaliadas as características dos empreendedores da região, a fim de obter o perfil destes. Em um segundo momento, foram avaliadas as principais dificuldades internas encontradas pelos empreendedores, sendo elaborados *rankings* que permitiram obter um panorama geral das percepções dos empreendedores. As principais dificuldades externas encontradas pelos empreendedores também foram analisadas qualitativamente neste estudo, fornecendo assim indícios de situações externas que são apontadas pelos empreendedores como potenciais motivadores da continuidade/descontinuidade de um negócio.

O entendimento acerca das principais estratégias utilizadas pelos empreendedores para se manterem no mercado compreendeu a quarta fase de análise dos dados. De forma complementar, foram avaliados os principais auxílios/assessorias que os empreendedores utilizam para buscar a continuidade do negócio. Por fim, foram analisadas as respostas fornecidas pelos empreendedores acerca da retrospectiva do seu negócio, identificando assim se os mesmos voltariam a empreender e os seus motivos para a resposta indicada.

De forma geral, para a análise dos dados, além do emprego de estatísticas simples que possibilitaram a exposição dos principais resultados em gráficos e quadros, utilizou-se da aplicação de rankings para determinadas informações. Além disso, foram identificados padrões de respostas nas perguntas abertas por meio de palavras-chave citadas pelos empreendedores. Também com o auxílio do *software* Iramuteq® foi possível realizar interpretações complementares dos dados coletados.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A partir dos dados provenientes das entrevistas realizadas, foi possível traçar o perfil dos empreendedores e de seus negócios, bem como identificar as dificuldades internas e externas que se mostraram mais relevantes, sendo possível traçar um comparativo com os achados oriundos de estudos precedentes (Moreira et al., 2009; Silva; Ramalho, 2015; Campos, 2013; Nascimento et al., 2013; Tavares, 2018; Avrichir; Cunha De Almeida; Andreassi, 2011; Aoki; Badalotti, 2014; Vale, 2014; Zivieri Ralio; Donadone, 2015; Klann; Kreuzberg; Beck, 2014; Jesus; Marinho, 2019; Schmidt; Bohnenberger, 2009).

Posteriormente, são expostas as principais estratégias que estes empreendedores utilizam para se manter no negócio. A partir de uma retrospectiva, esta seção também apresenta se os empreendedores voltariam a empreender e os seus motivos para a sua decisão. Por fim, a partir das constatações obtidas, apresenta-se uma seção destinada a apontar os fatores determinantes da continuidade operacional de MPEs localizadas na região e possíveis medidas de mitigação das principais dificuldades e maximizadoras do sucesso empresarial.

4.1 PANORAMA DA REGIÃO: CARACTERÍSTICAS DOS EMPREENDEDORES E DAS EMPRESAS

Analisando-se as respostas das entrevistas foi possível diagnosticar o perfil dos empreendedores da região, sendo verificado que 58% são homens, que a faixa etária principal compreende entre 20 e 39 anos (55%) e que quanto ao grau de escolaridade, 56% destes empreendedores possuem ensino fundamental ou médio.

Quando perguntados sobre a motivação para empreender, 29% responderam que é a realização pessoal. Em segundo lugar (22%) a oportunidade de ter um negócio, seguido pela possibilidade de aumentar a renda (18%) e de dar continuidade a um negócio familiar (17%). As causas involuntárias (demissões) foram apontadas por 6% destes empreendedores.

Buscando-se identificar o nível de preparo destes antes da abertura do negócio, apenas 37% dos empresários responderam que haviam buscado algum tipo de capacitação. Ao serem

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

questionados sobre a procura por consultoria, apenas 11% responderam que buscaram este auxílio. Com relação aos conhecimentos sobre o ramo de atuação, 42% acreditam que tinham um conhecimento suficiente para abrir o negócio, já em relação ao conhecimento sobre a gestão do negócio, 51% dos respondentes acreditam que tinha pouco conhecimento.

Quanto às empresas abertas por tais empreendedores, verifica-se que o maior percentual (48%) representa o setor de serviços, seguido pelo setor do comércio (42%) e, por último, a indústria (10%). Em relação aos ramos de atividades, o maior percentual compreende o comércio de vestuário e acessórios (16%), seguido pelo ramo da saúde e beleza (11%) e do ramo alimentício (10%). Serviços como floricultura, jardinagem, contabilidade e assessoria, representam 7% da amostra. Verificou-se ainda que 60% destes empreendedores são classificados como Microempreendedor Individual (MEI). Do total das empresas da amostra constituídas no período de 2017 a 2019, 93% ainda permanecem em atividade.

4.2 PRINCIPAIS DIFICULDADES INTERNAS ENCONTRADAS PELOS EMPREENDEDORES

Para examinar as dificuldades internas enfrentadas pelos empreendedores durante os anos iniciais de seus negócios, foram apresentadas algumas alternativas aos entrevistados, com base nas evidências de estudos precedentes. A partir das suas respostas foi elaborado um *ranking*, conforme apresenta a Tabela 1:

Tabela 1 – Principais dificuldades internas apontadas pelos empreendedores.

Potencial Dificuldade Interna na Gestão	Grau de Identificação por parte dos Empreendedores
Gestão de recursos financeiros	19%
Formação da carteira de clientes	17%
Cumprimento de obrigações legais	15%
Gestão de pessoas	11%
Obtenção de crédito	10%
Gestão de estoque	9%
Seleção de Fornecedores	7%
Relacionamento com clientes	6%
Relacionamento com fornecedores	3%
Outros	3%
Total	100%

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Os resultados apontados na Tabela 1 vão ao encontro do estudo de Nascimento *et al.* (2011) ao apontar questões financeiras como a falta de capital de giro e a forma de organização dos processos nas empresas como possíveis impeditivos da continuidade de um negócio. Neste contexto, Ferreira Júnior, Silva e Lima Filho (2011) complementam que, principalmente em micro e pequenas empresas há carência na aplicabilidade da contabilidade gerencial, a qual poderia auxiliar em relação à gestão dos recursos monetários e não monetários da empresa, pois muitas vezes não há otimização em relação aos custos, os quais acabam sendo entraves para a expansão e continuidade dos negócios.

Já a dificuldade relacionada à formação da carteira de clientes pode ser um indicativo de carência de planejamento estratégico por parte dos empreendedores, como apontado na pesquisa de Moreira *et al.* (2009). Já a dificuldade para a obtenção de crédito, seja este financeiro ou por meio de prazos concedidos pelos fornecedores, pode ocorrer em função das exigências documentais, garantias e apresentação de histórico de faturamento, conforme aponta o SEBRAE (2015).

Cabe ressaltar ainda que outras dificuldades internas apresentadas pelos empreendedores foram a gestão da inadimplência de clientes, a sazonalidade e o perfil do empreendedor em relação ao foco e à gestão. De forma complementar, indagou-se aos empreendedores quais os fatores que eles consideravam como possíveis causadores do fechamento de uma empresa e a maioria dos empreendedores entendem que as causas se devem

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

à falta de: recursos financeiros (17%), de organização e planejamento (16%), conhecimento financeiro (14%), conhecimento sobre o negócio e setor (14%) e criatividade e inovação.

Visando explorar as questões ligadas aos recursos financeiros, tendo em vista que estudos precedentes (FERREIRA *et al.*, 2008; NASCIMENTO *et al.*, 2013) já abordam esta preocupação foi perguntado a cada empreendedor se estes já haviam apresentado alguma dificuldade financeira até o momento da entrevista e 64% desses informaram que sim. Este fato se torna relevante para entender os motivos que podem levar à descontinuidade operacional das empresas e também chama a atenção pelo fato que todos os respondentes estão no mercado a menos de 3 anos e neste curto período já enfrentaram desafios financeiros para se manter, esta situação pode ser resultante da falta de gestão dos recursos ou pela ausência de reserva de caixa apropriada quando da abertura do negócio.

Neste quesito, procurou-se entender se os empreendedores, ao planejar a abertura de seu negócio, haviam reservado recursos financeiros para o período inicial das atividades. Verificou-se que 53% destes empreendedores não possuíam uma reserva de caixa quando constituíram a sua empresa. Para os empreendedores que informaram possuir uma reserva de caixa (47%), identificou-se que para 40% destes, esta reserva cobriria os custos e as despesas do negócio por 4 meses ou menos.

4.3 PRINCIPAIS DIFICULDADES EXTERNAS ENCONTRADAS PELOS EMPREENDEDORES

Sob a ótica das principais dificuldades externas encontradas pelos empreendedores durante a gestão de suas empresas, foram apresentadas alternativas identificadas a partir de estudos precedentes. As respostas obtidas resultaram na Tabela 2:

Tabela 2 – Principais dificuldades externas apontadas pelos empreendedores.

Potencial Dificuldade Externa na Gestão	Grau de Identificação por parte dos Empreendedores
Alta carga tributária	18%
Altos gastos para manter o negócio	15%
Falta de suporte e estímulo do governo com relação ao empreendedorismo	15%
Situação da economia	13%
Diversas obrigações legais e fiscais para cumprir	11%
Desvalorização do empreendedor	9%
Incertezas com relação ao seu negócio e suas estratégias	8%
Acesso a linhas de crédito	7%
Outros	2%
Falta de auxílio sobre o planejamento do negócio e direcionamento das ações	2%
Total	100%

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

De acordo com a Tabela 2, a alta carga tributária (18%), os altos gastos para manter o negócio (15%), a falta de suporte e estímulo do governo com relação ao empreendedorismo no Brasil (15%), a situação da economia (13%) e as diversas obrigações legais e fiscais para cumprir (13%) compreendem as principais dificuldades externas que podem impactar diretamente na gestão dos negócios, sendo estas apontadas por 73% dos entrevistados.

Estas dificuldades externas podem inclusive determinar a descontinuidade de uma empresa, pois como já apontado por Felipe (2003), Ferreira *et al.* (2008) e Nascimento *et al.* (2013) a alta carga tributária pode inclusive acarretar a insolvência da empresa. A carga tributária brasileira é similar à de alguns países desenvolvidos, estando o Brasil em 14º no ranking dos 30 países com maior carga tributária no mundo, porém, compreende o país com o menor Índice de Retorno de Bem-Estar à Sociedade (IRBES). (IBPT, 2019). Estas informações corroboram com o sentimento dos empreendedores de que uma quantia significativa dos recursos gerados por suas empresas é recolhida aos cofres públicos, e o retorno muitas vezes não é perceptível.

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

Além disso, a existência de muitas obrigações legais e fiscais para cumprir, relacionadas a questões fiscais, trabalhistas, previdenciárias, contábeis e de registro, as quais são impostas a uma empresa por diferentes órgãos é apontada pelos empreendedores como um fator externo que dificulta a gestão e a continuidade dos negócios. Assim, para manter uma empresa regularizada no Brasil, é preciso atentar para o regime tributário da empresa, além de suas especificidades, e averiguar as obrigações acessórias pertinentes. Porém, o não atendimento destas obrigações tempestivamente pode gerar juros e multas para as empresas e conseqüentemente, comprometer o seu fluxo de caixa. Para Bonacim, Cunha e Correa (2009), os entraves burocráticos e a falta de incentivo da esfera pública ameaçam não apenas a natalidade de empreendimentos, mas também os momentos de consolidação de uma empresa.

Inclusive no que tange ao incentivo ao empreendedorismo brasileiro, muitos dos entrevistados apontaram que a falta de suporte e estímulo do governo compreende outro fator citado pelos empreendedores. Assim, Jesus e Marinho (2019) defendem a importância das MPEs para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil e conseqüentemente maior suporte do Estado a estas empresas.

Os empreendedores também citaram que a existência de altos gastos para manter o negócio compreende um fator que pode comprometer o caixa da empresa se não for planejado. Para Barbosa e Hoffmann (2013) os custos operacionais e os gastos iniciais das empresas contribuem para sua mortalidade, mesmo com perfis inovadores.

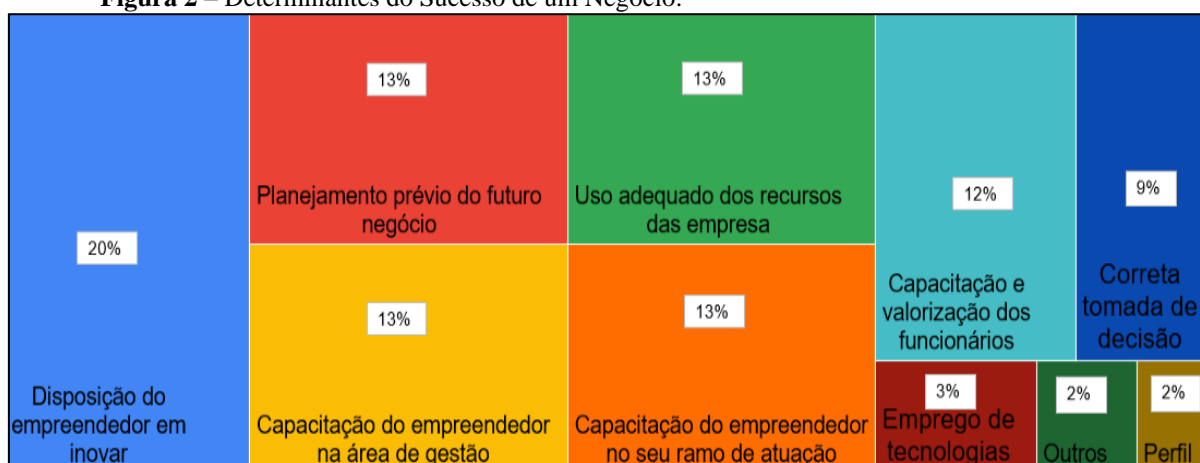
Por fim, a situação da economia também foi apontada pelos empreendedores como uma dificuldade externa que afeta diretamente os seus negócios. Este achado corrobora o estudo de Klann, Kreuzberg e Beck (2014) que identificaram o risco estratégico e o risco de mercado como relevantes pelos empreendedores. Este resultado é coerente com o cenário brasileiro, pois estando ainda em desenvolvimento e tendo enfrentado longa recessão (CODACE, 2017), este período ocasionou a mortalidade de muitos negócios, deixando apreensivos os empreendedores.

Diante disso, o desenvolvimento de estratégias para se manter no mercado deve ser considerado, bem como a busca por assessorias que melhor orientem os empreendedores, pois mesmo em meio às dificuldades, o Brasil conta com uma cultura empreendedora, a qual precisa ser orientada para se estabelecer no mercado.

4.4 CONSTATAÇÕES ADICIONAIS

Visando identificar fatores que podem contribuir com a continuidade de MPEs, mesmo diante dos desafios internos e externos que permeiam o ambiente empresarial, buscou-se entender inicialmente quais os fatores que determinam o sucesso de um negócio na visão dos empreendedores, sintetizadas na Figura 2:

Figura 2 – Determinantes do Sucesso de um Negócio.



Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

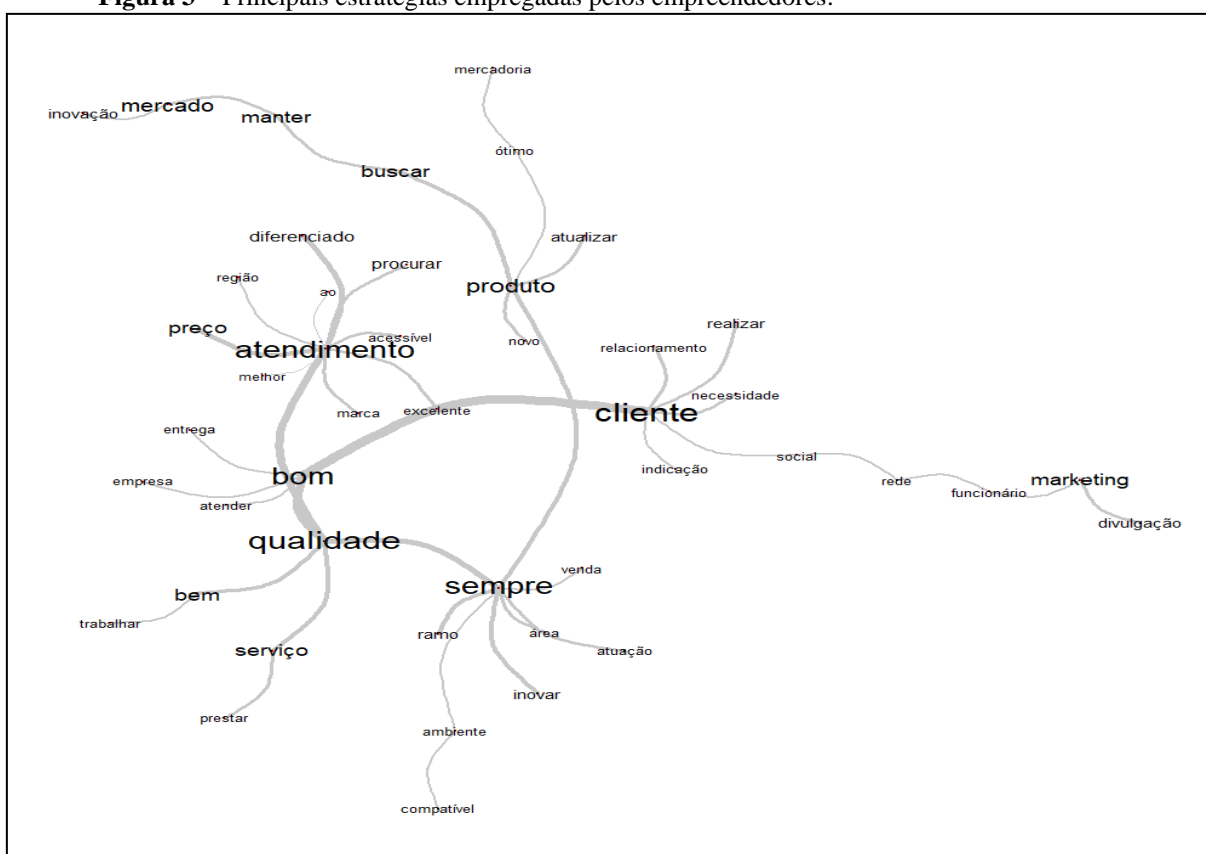
De acordo com a Figura 2, as principais medidas apontadas pelos entrevistados se relacionam à disposição do empreendedor em inovar (20%). Além disso, nota-se a consciência por parte dos entrevistados acerca do planejamento prévio do futuro negócio (13%), sendo pertinente destacar que mesmo que muitos tenham indicado inclusive não possuir reserva de caixa quando iniciaram o seu negócio (53% dos respondentes) parece que os mesmos percebem atualmente a sua importância.

Os entrevistados também apontaram que a capacitação do empreendedor na área de gestão (13%) também compreende um fator decisivo para o sucesso do empreendimento, sendo que no item 4.1 deste estudo, 62% dos empreendedores responderam não ter conhecimento adequado sobre gestão ao iniciar a sua empresa. Observou-se ainda que o uso adequado dos recursos da empresa (13%) também compreende uma questão relevante, o que mostra entendimento acerca do princípio contábil da entidade e evidencia que os entrevistados entendem a importância da aplicação sensata dos recursos que dispõe, sendo pertinente destacar que 64% dos mesmos empreendedores informaram que já passaram por dificuldades em relação às finanças de seus negócios.

Outro ponto relevante diz respeito à capacitação do empreendedor no seu ramo de atuação (13%), considerada uma das 5 alternativas mais relevantes pelos empreendedores para se manter no mercado, evidenciando assim que o entendimento especializado em seu nicho de mercado não apenas facilita a gestão, mas também contribui com o sucesso do negócio. Comparando-se com o diagnóstico realizado, verifica-se que 32% dos entrevistados responderam ter pouco ou nenhum conhecimento acerca do negócio ao fazer sua abertura, indicando que neste quesito, havia maior preparo sobre a operação do que sobre a gestão.

Para entender as principais estratégias que os empreendedores utilizam para se manter em operação, foi possibilitado um espaço livre para que os empreendedores pudessem compartilhar suas experiências e práticas, conforme sintetiza a Figura 3:

Figura 3 – Principais estratégias empregadas pelos empreendedores.



Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

Observa-se na Figura 3, a exposição de um mapa mental, que expõe os cinco principais focos, sendo eles: a) cliente; b) atendimento; c) qualidade; d) produto; e e) *marketing*.

Também se entendeu oportuno identificar quais são os principais auxílios que estes empreendedores utilizam para manter ativo o seu negócio, sendo esta uma pergunta de resposta livre. De forma surpreendente, apenas 44% destes informaram que buscam algum tipo de assessoria para preservar e desenvolver o seu negócio. Quando questionados a respeito de quais tipos de assessoria ou a quem geralmente recorrem para buscar maiores informações sobre os negócios estes citaram o escritório de contabilidade (19%) e a família (16%).

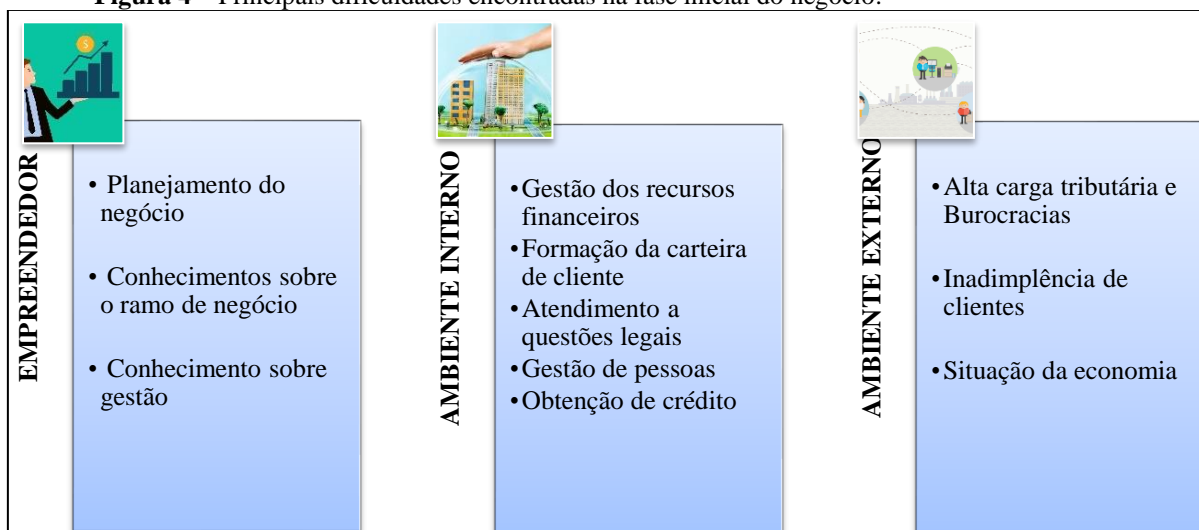
Ao serem questionados se a maior integração entre as Instituições de Ensino Superior (IES) e os empreendedores poderia reduzir a taxa de mortalidade das empresas nos anos iniciais de sua atividade, 94% dos entrevistados responderam positivamente e de acordo com sua visão, as instituições de ensino poderiam auxiliar na capacitação de futuros empreendedores, orientando-os para questões gerais acerca da gestão e da operacionalização.

Por fim, propôs-se uma análise retrospectiva aos entrevistados acerca de suas vivências como empreendedor, objetivando entender se manteriam a decisão de empreender caso fossem abrir na data atual a sua empresa. A resposta de 79% dos empreendedores foi “sim”. Identificou-se que a vontade de ter o próprio negócio, bem como a realização pessoal, a possibilidade de superar dificuldades financeiras e aumentar a renda, compreendem os principais motivos que levariam os empreendedores a tomar a decisão.

4.5 FATORES DETERMINANTES DA CONTINUIDADE OPERACIONAL E POSSÍVEIS MEDIDAS DE APOIO

Diante das constatações apresentadas, esta seção objetiva apontar os principais fatores evidenciados pelos empreendedores que podem determinar a continuidade operacional (consolidados na Figura 4), bem como apresentar possíveis alternativas que minimizem problemas de origem interna ou externa encontrados pelos empreendedores.

Figura 4 – Principais dificuldades encontradas na fase inicial do negócio.



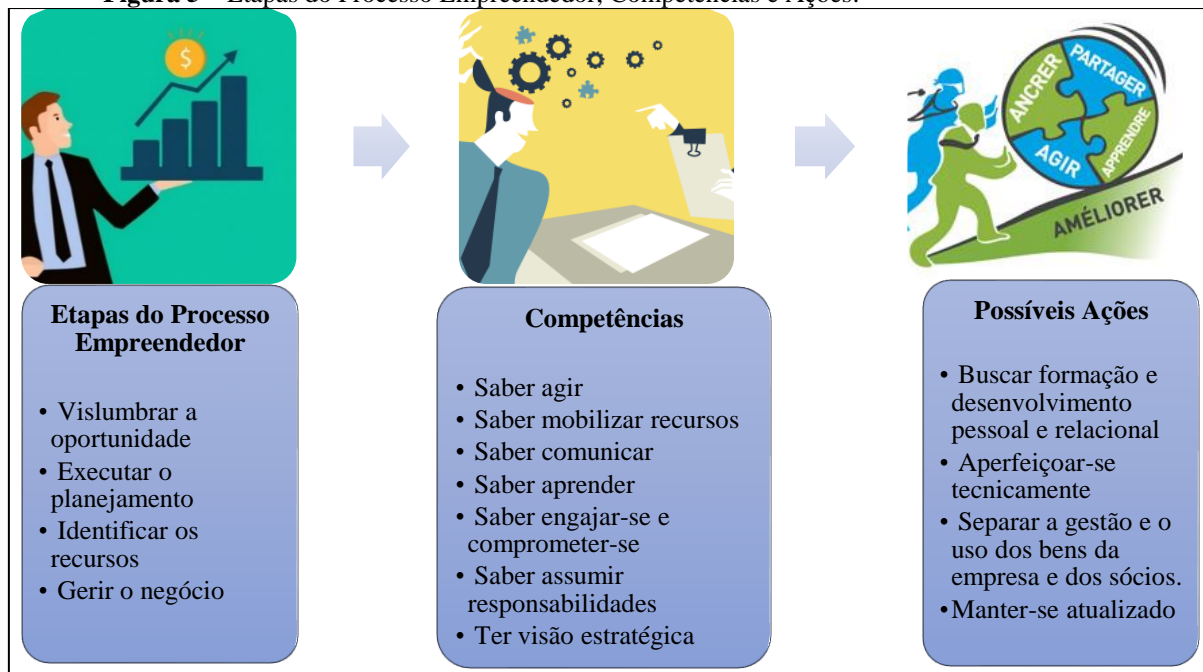
Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Conforme se verifica na Figura 4, há um complexo sistema que permeia os negócios e sob a ótica do empreendedor, recomenda-se a revisão das etapas do processo empreendedor e que este desenvolva inicialmente um plano de negócios, para que a partir deste avalie o cenário completo e tome a decisão de iniciar o negócio, verificando se têm condições de se manter.

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

No que tange ao empreendedor, a Figura 5 mostra as competências consideradas necessárias para aumentar a probabilidade de o negócio ser bem-sucedido, sendo estas acompanhadas das possíveis ações que permitem alcançá-las:

Figura 5 – Etapas do Processo Empreendedor, Competências e Ações.



Fonte: elaborada pelos autores a partir de Barros Neto (2018) e Fleury e Fleury (2001).

A pesquisa realizada apontou que muitos dos empreendedores não possuem conhecimento prévio sobre o mercado e sobre a gestão dos negócios, passos importantes para que o processo de empreender seja satisfatório, pois conforme aponta Barros Neto (2018) “empreender requer planejamento, esforço, dedicação, estudo, uso de técnicas e ferramentas de gestão adequadas, além de uma boa dose de trabalho duro”. Por isto, sugere-se percorrer quatro etapas que envolvem a oportunidade, o planejamento, os recursos e a gestão.

Assim, entende-se que desenvolver o conjunto de competências relacionadas na Figura 5 pode auxiliar o empreendedor a melhor gerir o seu negócio. Para Fleury e Fleury (2001), as competências são categorizadas em sete itens, sendo esta a categorização adotada por este estudo.

Entre as ações que possibilitam preparar e capacitar o empreendedor, entende-se que a aprendizagem empreendedora contínua compreende um dos meios de atingir as competências básicas para esta função. A busca por aperfeiçoamento, seja esse de nível acadêmico, pessoal e técnico deve estar em primeiro lugar. Neste quesito, Neitzke, Colauto e Almeida (2014) chamam a atenção para o fato da falta de conhecimentos gerenciais consiste em um dos principais fatores relacionados à mortalidade de pequenos empreendimentos, complementando inclusive sobre a importância da utilização de controles financeiros nesses negócios.

Este perfil do empreendedor e sua preparação para empreender formam um escudo para enfrentar as dificuldades às quais todas as empresas podem estar suscetíveis. Sob a ótica dos fatores internos, o Quadro 1 aponta possíveis medidas que podem mitigar as dificuldades apontadas pelos empreendedores como possíveis causadores da descontinuidade do negócio.

Em relação à gestão dos recursos financeiros (principal dificuldade apontada pelos empreendedores), aponta-se como medidas separação das finanças da empresa e dos sócios, Além disso, o planejamento das entradas e saídas de caixa é imprescindível para evitar confusões em relação a estes recursos, para isso, adotar uma ferramenta tecnológica que auxilie nesse gerenciamento pode ser uma boa opção. A aplicação de técnicas oriundas da

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

contabilidade gerencial e de custos poderiam auxiliar na otimização dos gastos relativos à gestão do estoque.

Quadro 1 – Dificuldades Internas e Possíveis Medidas de Mitigação.

Principais Dificuldades Internas	Possíveis Medidas de Mitigação
Gestão dos recursos financeiros	<ul style="list-style-type: none"> • Separar as finanças da empresa das finanças pessoais • Planejar e realizar o controle de fluxo de caixa • Gerir o estoque e precificar corretamente • Executar um planejamento tributário
Formação da carteira de cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Definir o perfil de cliente e desenvolver estratégias de <i>marketing</i> e divulgação • Participar de feiras, eventos e exposições • Adotar um plano de fidelização
Atendimento a questões legais	<ul style="list-style-type: none"> • Procurar consultorias e órgãos de apoio como o SEBRAE para obter informações legais iniciais • Contratar um profissional contábil habilitado para orientar as decisões e manter a contabilidade da empresa
Gestão de pessoas	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir diretrizes relacionadas à gestão de pessoas (planejamento, recrutamento, capacitação, avaliação, remuneração e relações de trabalho) • Estabelecer uma comunicação adequada
Obtenção de crédito	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar a necessidade de crédito e desenvolver um plano financeiro • Analisar fontes de crédito e suas características • Manter a contabilidade organizada

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

Segundo Ferreira Júnior, Silva e Lima Filho (2011) a estocagem dos produtos representa custos para as empresas, pois manter grande quantidade de produtos em estoque, requer movimentação e constante observação, além de cuidados especiais e espaço adequado, fatos que demandam gastos e por isso se recomenda que a empresa tenha um estoque adequado para suprir as necessidades pré-definidas, embasado em um ponto de equilíbrio. Também a execução de um planejamento tributário com profissional qualificado pode auxiliar o gestor a entender o cenário tributário do seu negócio, pagando o valor adequado e mitigando riscos desta natureza.

E, em relação aos fatores externos que podem interferir na continuidade de uma pequena empresa, o Quadro 2 indica possíveis alternativas a serem analisadas e implementadas pelos futuros empreendedores para que se resguardem de futuras dificuldades deste âmbito como citadas pelos entrevistados.

Quadro 2 – Dificuldades Externas e Possíveis Medidas de Mitigação.

Principais Dificuldades Externas	Possíveis Medidas de Mitigação
Alta carga tributária e Burocracias	<ul style="list-style-type: none"> • Contratar assessoria contábil e jurídica • Planejamento tributário • Buscar assessoria gratuita junto ao SEBRAE (para MEI)
Inadimplência de clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar máquinas de cartão (crédito e débito) • Emitir boleto bancário com registro • Realizar contrato de prestação de serviço com clientes • Fazer consulta de cadastros em órgãos como SPC e SERASA • Proceder registro junto a órgãos como SPC e SERASA • Elaborar um Manual de Cobrança
Situação da economia	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar a tecnologia • Reduzir custos • Formar reserva de emergência • Negociar com fornecedores • Buscar soluções inovadoras e agir com criatividade

Fonte: elaborada pelos autores (2020).

No que tange às burocracias e à alta carga tributária, seria importante a contratação de profissionais na área contábil e jurídica. Quanto à inadimplência, verificam-se medidas simplificadas a serem adotadas e, com relação à situação econômica, entende-se que podem ser adotadas as medidas expostas na Figura 6:

Figura 6 – Medidas para contornar crises.

Utilizar a tecnologia
<ul style="list-style-type: none"> • Realize vendas pelas redes sociais; • Divulgue os produtos utilizando as redes sociais; • Mantenha contato com os clientes através das redes sociais.
Reduzir custos
<ul style="list-style-type: none"> • Avalie os custos, visualize os que não são agregadores reais de valor para o seu cliente e quais podem ser reduzidos nesse momento.
Controlar o estoque
<ul style="list-style-type: none"> • Evite comprar muito de uma única vez. Isso reduz o investimento em estoque e minimiza perdas.
Negociar com fornecedores
<ul style="list-style-type: none"> • Em caso de dificuldade de caixa e capital de giro, tente fazer negociações com seus fornecedores.
Formar reserva de emergência
<ul style="list-style-type: none"> • Forme reserva de emergência, pois ela vai garantir que a empresa cumpra com suas obrigações por um determinado período de tempo (ideal 6 meses) até que a situação econômica se estabilize, evitando que a empresa recorra à empréstimos com taxas de juros elevadas.
Buscar soluções inovadoras e agir com criatividade
<ul style="list-style-type: none"> • Encontre novas oportunidades em questões que parecem triviais, pois poderá ser a chave do sucesso em momentos de crise econômica.; • Inspire-se em histórias de empreendedores que utilizaram ideias criativas e driblaram a crise, pode ser uma forma de encontrar as soluções para seu negócio.

Fonte: Elaborado pelos autores com base no SEBRAE (2020).

Frente ao exposto, ressalta-se a importância de identificar fatores que determinam a continuidade de um negócio, mas também sugerir medidas para se antecipar às dificuldades que comumente afetam os empreendedores, pois entende-se que desta forma é possível maximizar a operacionalização dos negócios e contribuir com o desenvolvimento local.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa se propôs a identificar os fatores determinantes da continuidade operacional de micro e pequenas empresas localizadas no Vale do Paranhana/RS. Entre os principais resultados apontados, identificou-se que as dificuldades mais frequentes enfrentadas pelos empreendedores no início dos seus negócios são a falta de capacitação e orientação prévia, bem como a busca por consultoria especializada.

No que tange às dificuldades internas, foram evidenciados pela maioria, a falta de recursos financeiros e conhecimento sobre a gestão desses recursos. Sendo que muitos afirmaram não possuir uma reserva de caixa e não ter conhecimento sobre a gestão da empresa e dos recursos financeiros quando da abertura da empresa. Com relação às dificuldades externas, os principais apontamentos foram em relação à alta carga tributária e as burocracias a cumprir, como também a inadimplência dos clientes e a situação da economia.

Diante destes resultados, entende-se que este estudo pode contribuir com futuros empreendedores ao apresentar um rol das principais dificuldades encontradas no ambiente empresarial, sejam estas internas ou externas, e indicar medidas de mitigação das mesmas. As possíveis medidas de mitigação de dificuldades internas compreendem, por exemplo, a atenção ao fluxo de caixa, a separação das finanças pessoais e empresariais, a identificação de um perfil de cliente, bem como formas de fidelização destes, a busca de assessorias, a gestão adequada de pessoas e a análise em relação à obtenção de crédito. Para mitigar possíveis dificuldades externas, recomenda-se a realização de planejamentos tributários, a atenção à inadimplência de

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

clientes, o uso dos meios tecnológicos, a formação de uma reserva de emergência e o incentivo à criatividade dos empreendedores para a busca de soluções inovadoras.

Ressalta-se que as dificuldades identificadas neste estudo também se fizeram presentes em pesquisas anteriores. Fato que respalda as evidências apontadas e chama a atenção para a necessidade de maior preparo do futuro empreendedor, mostrando que se faz relevante desenvolver, a partir destas fontes teóricas, meios de capacitação e orientação destes, inclusive, por parte das instituições de ensino superior, que podem encontrar nesta lacuna uma forma de extensão que beneficia alunos e empreendedores.

Devido às diversas dificuldades apontadas pelos empreendedores, quando questionados se voltariam a empreender, 21% destes disseram que não tomariam esta decisão novamente. Neste sentido, nota-se o quanto é importante motivar e orientar o futuro empreendedor para que ele consiga gerir o seu negócio de maneira sustentável e lucrativa, contribuindo para a sociedade e para a economia do país.

Para futuras pesquisas, recomenda-se realizar análises setoriais, de modo a identificar as particularidades de cada área de negócio e assim proporcionar uma orientação mais direcionada aos futuros empreendedores. Sugere-se ainda ampliar a amostra, buscando inclusive obter um panorama estadual e posteriormente nacional, o que poderia apontar as especificidades de cada região do país. Por fim, pesquisas que contemplem os impactos da pandemia ocasionada pelo Coronavírus (COVID-19). Por fim, ressalta-se que o presente estudo atingiu seus objetivos, na medida que foram identificadas as principais dificuldades enfrentadas pelos empreendedores, como também foram sugeridas medidas de mitigação para tais dificuldades, sendo este conjunto denominado de fatores determinantes da continuidade operacional de micro e pequenas empresas.

REFERÊNCIAS

AOKI, V. C. G.; BADALOTTI, R. M. Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó. **Revista de Administração Pública**, v. 48, n. 5, p. 1305-1327, 2014.

AVRICHIR, I.; ALMEIDA, V. M. C.; ANDREASSI, T. Caso WebBusiness: vender ou não vender, eis a questão. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, n. 4, p. 776-789, 2011.

BARBOSA, L. G. D. F.; HOFFMANN, V. E. Incubadora de Empresas de Base Tecnológica: Percepção dos Empresários quanto aos apoios recebidos. **Review of Administration and Innovation - RAI**, v. 10, n. 3, 1 out. 2013.

BARROS NETO, J. P. (Org.). **Administração: Fundamentos da Administração Empreendedora e Competitiva**. São Paulo: Atlas, 2018.

BIEGELMEYER, U., DALBERTO, M., CRACO, T., CAMARGO, M. E., BERNARDI, F. C., FERNANDES, A. M. Fatores internos e externos influenciam o clima organizacional. **Revista Espacios**, v. 36, n. 23, 2015.

BONACIM, C. A. G.; DA CUNHA, J. A. C.; CORRÊA, H. L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 61-78, 2009.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado Federal: Centro Gráfico, 1988, 292 p.

CARLAND, J. W., HOY, F., & CARLAND, J. A. C. (1988). "Who is an entrepreneur?" Is a question worth asking. **American Journal of Small Business**, 12(4), 33-39.

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

CHIAVENATO, I. **Recursos humanos: o capital humano das organizações**. 8ª edição. São Paulo: Atlas. 2004.

CODACE - COMITÊ DE DATAÇÃO DE CICLOS ECONÔMICOS. **Comunicado de Datação de Ciclos Mensais Brasileiros – Out/2017**. Disponível em: <<https://portalibre.fgv.br/>> Acesso em 20 de fevereiro de 2020.

DEGEN, R. **O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Pearson Education, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo, transformando ideias em negócios**. São Paulo: Campus. 2001.

DRUCKER, P. F. (1986). **Inovação e espírito empreendedor**. São Paulo: Pioneira.

FELIPPE, M. C. **Sobrevivência e mortalidade das pequenas e médias empresas na cidade de São José dos Campos**. 2003. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Comércio Exterior da Universidade de Taubaté, Taubaté, 2003.

FERREIRA JÚNIOR, A.; SILVA, T.; LIMA FILHO, R. A Influência da contabilidade gerencial no desempenho econômico-financeiro das empresas de cerâmica vermelha de Senhor do Bonfim-BA. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 1, n. 1, 2011.

FERREIRA, L. F. F. SANTOS, S. D., OLIVA, F. L., & GRISI, C. C. D. H.. Fatores associados à mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Encontro da ANPAD**, v. 22, 2008. 2008.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. Construindo o Conceito de Competência. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Edição Especial, p. 183-196, 2001.

HITT, M. A.; IRELAND, D. H. R. E. (2011). **Administração estratégica: competitividade e globalização**. Disponível em: <http://disciplinas.stoa.usp.br/pluginfile.php/214601/mod_resource/content/1/Cap%203%20Administra%C3%A7%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20Hitt,%20Ireland,%20Hoskisson.pdf>. Acesso em: 06 de mar. de 2020.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das Empresas**. 2017 Disponível em: <<https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101151.pdf>>. Acesso em 28 fev. 2019.

IBPT - INSTITUTO BRASILEIRO DE PLANEJAMENTO E TRIBUTAÇÃO. **Estudo sobre carga tributária/PIB x IDH - CÁLCULO DO IRBES**. 2019. Disponível em: <<https://ibpt.com.br/noticia/2790/Estudo-sobre-carga-tributaria-PIB-x-IDH-CALCULO-DO-IRBES>>. Acesso em 02 de abril de 2020.

JESUS, N. D.; MARINHO, G. Microempresas brasileiras: entendendo seu papel socioeconômico. **Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec Osasco – REMIPE**, v. 5, n. 1, p. 165-177, 2019.

KLANN, R. C.; KREUZBERG, F.; BECK, F. Fatores de Risco Evidenciados pelas Maiores Empresas Listadas na BM&FBOVESPA. **Revista de Gestão Ambiental e Sustentabilidade**, v. 3, n. 3, p. 78-89, 2014.

MOREIRA, E. S.; TAVARES, M.; CARVALHO, C. J. Adequação de Escala Multiitens para Avaliar a Aplicação do Planejamento Estratégico em Micro e Pequenas Empresas. **Revista de Administração Contemporânea – RAC Eletrônica**, v. 3, n. 1, 2009.

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

NASCIMENTO, M. LIMA, C. R. M.; LIMA, M. A.; ENSSLIN, E. R. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. **Revista Estratégia e Negócios**, v. 6, n. 2, p. 244-283, 2011.

NEITZKE, A. C. A.; COLAUTO, R. D.; ALMEIDA, V. E.. Victória Grocery: Challenges and Surprises in that “Be Entrepreneur”. **Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade**, v. 4, n. 3, p. 167-177, 2014.

OLIVEIRA, D. P. R. **Uma contribuição ao estudo dos instrumentos facilitadores da operacionalização do planejamento estratégico nas organizações**. Tese (Doutorado). São Paulo, FEA-USP, 1986.

PETERSON, M. W. et al. **Improving Academic Management: a handbook of planning and institutional research**. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.

RALIO, V. R. Z.; DONADONE, J. C. Estudo sobre o histórico de atuação do Sebrae na consultoria para micro e pequenas empresas brasileiras. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 10, n. 2, p. 33, 2015.

SANTOS, R. da C. **Manual de gestão empresarial: conceitos e aplicações nas empresas brasileiras**. São Paulo: Atlas, 2007.

SCHMIDT, S.; BOHNENBERGER, M. C. Perfil empreendedor e desempenho organizacional. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 13, n. 3, p. 450-467, 2009.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios sustentam a geração de emprego no início de 2019**. 2019. Disponível em:

<<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/v/index.jsp?vnextoid=25d42697f2639610VgnVCM1000004c00210aRCRD&vnextfmt=default>>. Acesso em 03 mar. 2019.

SEBRAE. **Panorama das MPEs paulista**. (2015). Disponível em:

http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/EstudosPesquisas/mpes_numeros/book%20de%20pesquisas_mpes%20paulistas_2015_web_v3.pdf Acesso em: 2 de mar. 2019.

SEBRAE. **O que fazer para diminuir o impacto da crise na sua empresa**. (2020).

Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-fazer-para-diminuir-o-impacto-da-crise-na-sua-empresa,e0f5a9b52fd01710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 18 de abr. 2020.

SILVA, Z. D.; RAMALHO, W.; JORDÃO, R. V. D. Desenvolvimento de um Instrumento Gerencial de Custo para uma Gestão Estratégica em Empresas de Serviços Contábeis: Um Estudo Multicasos. **Revista de Gestão e Projetos - GeP**, v. 6, n. 2, p. 42-55, 2016.

SIMON, H. A. **Administrative Behavior**. New York: Macmillan Company, 1947. Tradução para o português: Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1979.

SOUZA, W. **O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**. III workshop gestão integrada: riscos e desafios. São Paulo. 2007. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?q=pratica+planejamento+eficiencia+micro+empresas+&btnG=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5. Acesso em: 15 mar. 2020.

SOUZA, M. C.; CAMPOS, F. C. Desenvolvimento de um modelo lógico para a consolidação das ações de cooperação entre micro e pequenas empresas em arranjo produtivo local no segmento de confecções. **Revista Gestão da Produção Operações e Sistemas**, v. 32, n. 4, p. 93, 2013.

Fatores Determinantes da Continuidade Operacional em Micro e Pequenas Empresas do Vale do Paranhana/RS

TAVARES, M. A. O empreendedorismo à luz da tradição marxista. **Em Pauta: Teoria Social e Realidade Contemporânea**, v. 16, n. 41, p. 107-121, 2018.

VALE, G. M. V. Empreendedorismo, Marginalidad y Estratificación Social. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, n. 3, p. 310-321, 2014.

Recebido em: 29/04/2020

Aceito em: 29/11/2021