



**NIDIA ISABEL MARQUES SARAIVA**

**FRACASSO E SUCESSO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO  
DA CAUSA RAIZ NA PERCEPÇÃO DOS GESTORES DE  
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2021**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO LIMPO PAULISTA**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO DAS MICRO E  
PEQUENAS EMPRESAS**

**NIDIA ISABEL MARQUES SARAIVA**

**Fracasso e sucesso organizacional: Um estudo da causa raiz na  
percepção dos gestores de micro e pequenas empresas**

Dissertação de mestrado apresentada ao Programa de Mestrado em Administração das Micro e Pequenas Empresas do Centro Universitário Campo Limpo Paulista para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Professor Doutor Manuel Meireles.

Linha de Pesquisa: Dinâmica das micro e pequenas empresas

**CAMPO LIMPO PAULISTA**

**2021**

## Ficha catalográfica

### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Saraiva, Nidia Isabel Marques

Fracasso e sucesso organizacional: Um estudo da causa raiz na percepção dos gestores de micro e pequenas empresas / Nidia Isabel Marques Saraiva. Campo Limpo Paulista, SP: Unifaccamp, 2021.

Orientador: Profº Dr. Manuel Meirelles

Dissertação (Programa de Mestrado Profissional em Administração) – Centro Universitário Campo Limpo Paulista - Unifaccamp

1. Micro e pequena empresa 2. Sobrevivência organizacional  
3. Sucesso organizacional 4. Fracasso organizacional 5. Causa-raiz.  
I. Meireles, Manuel. II. Centro Universitário Campo Limpo Paulista.  
III. Título.

CDD: 658.4013

**NIDIA ISABEL MARQUES SARAIVA**

**Fracasso e sucesso organizacional: Um estudo da causa raiz na percepção  
dos gestores de micro e pequenas empresas**

Dissertação de Mestrado aprovada em \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Manuel Meireles  
UNIFACCAMP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cida Sanches  
UNIFACCAMP

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina Sanches Amorim  
PUC-SP

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a Amélia, minha mãe, que foi criada em uma cultura onde mulheres não precisavam estudar, mas que sempre brigou para que a minha vida fosse diferente.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Manuel Meireles pela orientação, apoio, dedicação e carinho. Não tenho dúvidas que sem o seu trabalho eu não teria chegado até aqui.

Agradeço a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cida Sanches e a Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Maria Cristina Sanches Amorim, avaliadoras da minha banca, pelas contribuições que enriqueceram muito este trabalho.

Agradeço ao Prof. Dr. José Osvaldo de Sordi, coordenador geral deste programa e a todos os docentes da Unifaccamp por terem me oferecido tanto conhecimento.

Agradeço aos amigos Anny, Bethânea, Saulo e Silmara por terem acreditado em mim até quando eu não mais acreditava.

Agradeço à Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) pelo eficaz acompanhamento e desenvolvimento dos programas stricto-sensu brasileiros. O processo de avaliação contínua mantido pela entidade é peça fundamental ao desenvolvimento dos grupos de pesquisa, bem como dos conhecimentos especializados no que se refere à Gestão das Micro e Pequenas Empresas, disponíveis nos programas de mestrado e doutorado em Administração da UNIFACCAMP.

## RESUMO ESTRUTURADO

**Contextualização:** O estudo das causas-raízes que contribuem para o sucesso ou fracasso organizacional de micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras mostra-se interessante para o aprendizado sobre essas organizações e pode possibilitar que empreendedores saibam onde concentrar seus esforços para não cometerem os mesmos erros.

**Objetivo:** Estudar a causa-raiz que contribui para a sobrevivência de micro e pequenas empresas brasileiras

**Abordagem metodológica:** Entrevistas semiestruturadas a fim de colher informações comparativas entre as variáveis apontadas pela literatura estudada.

**Resultados alcançados:** A pesquisa evidenciou que competência empreendedora é a variável preponderante para a sobrevivência das MPEs tendo sido apontada como causa-raiz tanto por MPEs em situação de sucesso quanto nas de fracasso organizacional. Além disso, a pesquisa demonstrou que nem o nível de escolaridade dos empreendedores e nem o setor econômico das empresas interferiram nesse resultado.

**Implicações práticas:** O estudo mostra o quanto é importante que empreendedores de MPEs brasileiras se preparem para a gestão de seus empreendimentos e tenham conhecimento sobre o mercado onde irão atuar, mas deixa claro que desenvolver a competência empreendedora é o fator que mais contribui para a sobrevivência organizacional.

**Contribuições teóricas:** O estudo fez uma ampla revisão teórica sobre sobrevivência organizacional baseada em consagradas publicações internacionais.

**Palavras-Chave:** micro e pequena empresa, sobrevivência organizacional, sucesso organizacional, fracasso organizacional, causa-raiz

## STRUCTURED SUMMARY

**Background:** The study of the roots-cause that contribute to the success or organizational failure of micro and small enterprises (MSEs) is interesting for learning about these organizations and can enable entrepreneurs to know where to concentrate their efforts not to commit the same mistakes..

**Objective:** Study the root cause that contributes to the survival of micro and small Brazilian companies

**Methodological approach:** Semi-structured interviews in order to collect comparative information between the variables identified by the studied literature.

**Results achieved:** The research showed that entrepreneurial competence is the preponderant variable for the survival of micro and small companies, having been identified as the root cause both by micro and small companies in situations of success and in organizational failure. Furthermore, the research showed that neither the level of education of the entrepreneurs nor the economic sector of the companies interfered with this result.

**Practical implications:** The study shows how important it is for Brazilian micro and small business entrepreneurs to prepare themselves to manage their ventures and have knowledge about the market where they will operate, but makes it clear that developing entrepreneurial competence is the factor that most contributes for organizational survival.

**Theoretical contributions:** The study carried out a broad theoretical review on organizational survival based on renowned international publications.

**Keywords:** micro and small business, organizational survival, organizational success, organizational failure, root cause

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Valor Adicionado por tamanho de empresa (em %) – 2017.....	19
Figura 2 - Emprego - % por porte de empresa - 2017.....	20
Figura 3 - Empresas cadastradas na JUCESP .....	34
Figura 4 - Dados que podem ser obtidos por meio da JUCESP .....	34
Figura 5 - Causa-raiz apontada por MPEs de sucesso organizacional.....	48
Figura 6 - Causa-raiz apontada por MPEs de fracasso organizacional.....	49
Figura 7 - Output do teste Kruskal-Wallis – Pressuposto C .....	50
Figura 8 - Output do teste Kruskal-Wallis – Pressuposto D .....	53

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Achados da pesquisa de Mayr et al (2020) .....	28
Quadro 2 - Categorização das expressões encontradas .....	35
Quadro 3 - Variáveis mais representativas .....	36
Quadro 4 - Definição das variáveis utilizadas.....	37
Quadro 5 - Matriz para estabelecer a relação entre as variáveis .....	37
Quadro 6 - Perguntas iniciais do questionário.....	38
Quadro 7 – Questões envolvendo as variáveis .....	38
Quadro 9 - Exemplo de montagem de matriz de priorização .....	40
Quadro 10 - Relações comparativas .....	41
Quadro 11 - Relação entre o ponto e seu inverso.....	42
Quadro 12 - Exemplo de inclusão dos pontos e seus inversos .....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Pessoal ocupado, por atividade, segundo porte, 2014 a 2017 (em unid.)	19
Tabela 2 – Dados obtidos na pesquisa de Ronstadt (1986).....	26
Tabela 3 – Tabulação das respostas validas .....	45
Tabela 4 - Estratificação do Determinante Causal por situação da empresa.....	47
Tabela 5 – Causa-raiz apontada pelas MPEs de sucesso .....	47
Tabela 6 – Causa-raiz apontada pelas MPEs que fracassaram.....	48
Tabela 7 - Estratificação do Determinante Causal de acordo com nível de escolaridade .....	50
Tabela 8 - Parcial da estratificação por escolaridade quanto ao principal fator causal de sobrevivência das MPEs brasileiras.....	50
Tabela 9 – Classificação por setor econômico .....	51
Tabela 10 - Estratificação do Determinante Causal de acordo com setor econômico .....	52
Tabela 11 - Parcial da estratificação por setor econômico quanto ao principal fator causal de sobrevivência das MPEs brasileiras.....	52
Tabela 12 - Causas-raízes apontadas pelos respondentes .....	55
Tabela 13 - Relação entre as variáveis e o nível de escolaridade .....	56
Tabela 14 - Relação entre as variáveis e o setor econômico.....	57

**LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

DC	Determinante Causal
FGV	Fundação Getúlio Vargas
JUCESP	Junta Comercial do Estado de São Paulo
MPE	Micro e pequena empresa
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	13
1.1 Objetivo geral e específico .....	15
1.2 Problema e justificativa .....	16
1.2 Pressupostos .....	17
2. REVISÃO DA LITERATURA .....	18
2.1 Gestão das micro e pequenas empresas.....	18
2.2 Sobrevivência organizacional .....	22
2.3 Fracasso e sucesso das MPEs .....	24
3. METODOLOGIA.....	32
3.1 Tipo de Pesquisa .....	32
3.2 Amostras .....	32
3.3 Variáveis .....	35
3.4 Instrumento de coleta de dados.....	38
3.5 Determinando a causa-raiz .....	39
3.8 Limitações do Método e dificuldades deste estudo.....	43
4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS.....	44
4.1 Análise dos pressupostos A e B.....	46
4.2 Análise do pressuposto C .....	49
4.3 Análise do pressuposto D .....	51
5 ACHADOS DO ESTUDO E APLICABILIDADE .....	54
REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICE A.....	64
APÊNDICE B.....	69

## 1. INTRODUÇÃO

As empresas de diversos portes são responsáveis pela produção, comercialização e manutenção de diversos tipos de produtos e serviços em todo o mundo. O segmento das micro e pequenas empresas representa parte significativa dessa economia e em muitos países este segmento é considerado como a espinha dorsal da economia (FERREIRA et al, 2012; FILHO et al, 2017; MACHADO & ESPINHA, 2005; MAYR et al, 2020; OLIVEIRA, SILVA & ARAUJO, 2014). No Brasil, segundo o SEBRAE, elas possuem um “papel fundamental e relevante para o desenvolvimento econômico e social” (2020, p.61) e importante participação na geração de empregos (2020).

Publicação do ano de 2020 do SEBRAE, afirma que micro e pequenas empresas são responsáveis por 30% da produção de riqueza do país e este percentual tem sido crescente ao longo dos últimos 35 anos. Sua participação é igualmente significativa na geração de empregos<sup>1</sup> no Brasil: entre os anos de 2006 e 2019 as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) foram responsáveis pela geração de 13,5 milhões de novos empregos enquanto que as médias e grandes empresas reduziram em 1,1 milhão de vagas a sua participação na quantidade de postos de trabalho (SEBRAE, 2020).

O SEBRAE continua afirmando que apesar dos números que apresentam a relevância das MPEs no Brasil e no mundo serem significativos, eles poderiam ser melhores. Esses estudos apontam grande incidência de mortalidade das empresas e acrescentam que infelizmente não é possível realizar comparações precisas entre a realidade brasileira e a de outros países do mundo porque os estudos sobre o tema

---

<sup>1</sup> O saldo de geração de empregos é o resultado entre o total de postos de trabalho criados menos o total de postos de trabalhos fechados (SEBRAE, 2020)

não são padronizados e não apresentam a segmentação por porte. Houve uma tentativa da OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) de sistematizar os dados apresentados pelos países e para tanto, foi solicitado que os dados fossem apresentados considerando a sobrevivência de empresas com empregados em até 1, 2, 3, 4 e 5 anos de atividade porém os países só conseguiram fornecer os dados nestas condições nos anos de 2006 e 2007 (SEBRAE, 2016).

O mesmo estudo acrescenta que dados internacionais mais recentes podem ser encontrados sobre os Estados Unidos. Neste país, apesar de não haver a segmentação por porte da empresa, a taxa de sobrevivência de empresas empregadoras criadas em 2012, com até dois anos é de 79,2% para o setor da indústria, 74,6% para o setor da construção, 77,7% para o comércio, 74,0% para o setor de hotéis e restaurantes, 77,4% para as atividades imobiliárias, 76,6% para o transporte, armazenamento e comunicação e 76,9% para o setor de intermediação financeira. No Brasil, pesquisa realizada pelo SEBRAE aponta que a taxa média de sobrevivência para as empresas criadas em 2012 e com até 2 anos era de 76,6% (SEBRAE, 2016).

Vários autores se dedicam a estudar as causas que levam a sobrevivência ou a mortalidade das empresas (AMANKWAH-AMOAHA & WANG, 2019; AUDRETSCH & MAHMOOD, 1995; GIMENO et al, 1997; JOVANOVIĆ, 1982; KARABAG, 2019; LUKASON & LAITINEN, 2019; MAYR et al, 2020; MARTINEZ et al, 2019). Jovanovic (1982) realizou um estudo que apontou que empresas menores tem taxas de crescimento maiores porém menos probabilidade de sobreviver. Audretsch (1995) associou as condições tecnológicas e de conhecimento à capacidade de inovar e que isto contribui para a sobrevivência. Gimeno et al (1997), acrescentaram que além do desempenho econômico, o capital humano é um importante fator para a sobrevivência das empresas.

A literatura recente aponta vários fatores relacionados a sobrevivência/fracasso de uma empresa. Lukason e Laitinen demonstraram que as empresas dão “sinais” que caminham para a falência (2019). Martinez et al afirmam que apesar das crises financeiras serem um fator de falência empresarial, as empresas com altos níveis de capital humano são mais capazes de enfrentar as crises (2019) e Mayr et al acrescentam que as características do empresário contribuem para a sobrevivência

da empresa (2020). Além disso, existem fatores externos que contribuem para o insucesso de um negócio como decisões políticas e questões regulatórias (KARABAG, 2019) ou a falta de acesso a recursos financeiros (KARABAG, 2019; LUKASON & LAITINEN, 2019; MAYR et al, 2020).

A relevância do tema foi apresentada em uma edição especial sobre sobrevivência organizacional do “Journal of Business Research” em 2019. O editorial da publicação ressalta que aprender com o sucesso das empresas é importante mas estudar as causas do insucesso das organizações pode ser uma fonte de inovação pois permite analisar, absorver e aprender com as falhas dos negócios o que contribui principalmente para os jovens empreendedores que podem aprender com as más experiências (AMANKWAH-AMOAHA & WANG, 2019).

Sendo assim, esta pesquisa é relevante pois contribuirá para verificar as variáveis que justificam a sobrevivência organizacional das MPEs brasileiras tanto pela perspectiva acadêmica quanto pela perspectiva prática.

## **1.1 Objetivo geral e específico**

Para a elaboração de uma pesquisa é necessário determinar o objetivo geral e os específicos.

“O objetivo da pesquisa, também denominado objetivo geral, indica a finalidade da pesquisa. Ele responde à pergunta “para que?” e pode ser decomposto em objetivos específicos, que descrevem metas mais específicas da pesquisa.” (DE SORDI, 2013, p. 97).

Neste contexto, o objetivo geral desta pesquisa é:

- Pesquisar gestores de micro e pequenas empresas em busca das causas raízes que justifiquem as situações de sucesso e fracasso organizacional.

O objetivo específico é um desdobramento natural do objetivo geral da pesquisa e, neste caso, pode ser declarado como:

- Obter informações de MPEs brasileiras a fim de comparar a causa-raiz apontada pelos empreendedores em situação de sucesso organizacional com a causa raiz apontada pelos empreendedores em situação de fracasso organizacional.

## **1.2 Problema e justificativa**

É incontestável a importância das MPEs para o Brasil: elas são alavancas para a economia e sustento para milhões de famílias por meio da geração de empregos. Entretanto as MPEs brasileiras, como as de outros países, sofrem com um grande índice de mortalidade (FERREIRA et al, 2012; OLIVEIRA, SILVA & ARAUJO, 2014).

A partir desta premissa, este projeto busca contribuir de forma teórica com a ampliação dos conhecimentos já existentes para empreendedores e pesquisadores da área e de forma prática contribuir com gestores de micro e pequenas empresas em busca das causas raízes que justifiquem as situações de sucesso e fracasso organizacional. Ao término deste projeto, busca-se responder à pergunta: Qual a causa-raiz do sucesso e do fracasso organizacional das MPEs brasileiras na percepção dos seus gestores?

A fim de configurar o problema, ele terá a seguinte estrutura:

<b>Campo da pesquisa:</b>	Gestão das MPEs
<b>Tema:</b>	Sobrevivência das organizações
<b>Tópico:</b>	Fracasso e sucesso das MPEs
<b>Problema:</b>	Quais os fatores causais do fracasso ou do sucesso das MPEs brasileiras na percepção dos seus gestores?

## 1.2 Pressupostos

Este estudo foi norteado por quatro pressupostos:

- A. O principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras na percepção dos empreendedores que tiveram sucesso nos seus empreendimentos é Competência Empreendedora.
- B. O principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras na percepção dos gestores que fracassaram nos seus empreendimentos é Recursos Financeiros.
- C. Não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach, em função da escolaridade do respondente quanto ao principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.
- D. Não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach, em função do setor econômico quanto ao principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Para a compreensão das causas que contribuem para o sucesso ou o fracasso das MPEs brasileiras é importante conhecer a literatura sobre o assunto. O ideal seria poder apresentar tudo o que há disponível sobre o tema porém, pela vasta quantidade de material, foi necessária a seleção de alguns autores que estão mais alinhados com a proposta deste estudo.

### 2.1 Gestão das micro e pequenas empresas

Empresas de todos os portes são as responsáveis por movimentar a economia dos países porém, para muitos deles, são as micro e pequenas empresas que alicerçam a economia oferecendo trabalho e contribuindo para o desenvolvimento (FERREIRA et al, 2012; FILHO et al, 2017; MACHADO & ESPINHA, 2005; MAYR et al, 2020; OLIVEIRA, SILVA & ARAUJO, 2014).

“Elas são as grandes responsáveis por respaldar o crescimento sustentável da economia regional, diante de relativos baixos investimentos para geração de renda e criação de postos de trabalho. Sob esta sistemática, mesmo que cada firma possua uma quantidade pequena de funcionários, juntas elas ganham proporções e garantem-se como as principais empregadoras em regiões desprovidas de grandes indústrias, caso este que se reforça também pelo relativo baixo acesso a programas de qualificação profissional por parte da população economicamente ativa dessas regiões” (BONACIM, CUNHA & CORREA, 2009, p.63).

No Brasil as MPEs são responsáveis por 30% da riqueza do país e a maior responsável pela geração de empregos (SEBRAE, 2020). A análise da Tabela 1 demonstra que entre os anos de 2014 e 2017 as MPEs foram responsáveis, respectivamente, por 49,8%, 51,1%, 52,1% e 52,1% do pessoal ocupado no Brasil:

Tabela 1 - Pessoal ocupado, por atividade, segundo porte, 2014 a 2017 (em unid.)

Porte	2014	2015	2016	2017
Micro e pequenas empresas	21.011.077	20.787.201	20.420.436	20.419.108
Medias Empresas	4.980.221	4.612.891	4.315.358	4.281.358
Grandes empresas	16.208.798	15.317.336	14.455.166	14.516.192
<b>Total</b>	<b>42.200.096</b>	<b>40.717.428</b>	<b>39.190.960</b>	<b>39.216.658</b>

Fonte: SEBRAE, 2020 - Adap.

A expressividade das MPEs é mais evidente em alguns setores da economia. Dados divulgados pelo SEBRAE (2020) evidenciam que, em setores como o comércio, as atividades imobiliárias e a prestação de serviços, o segmento das MPEs é mais relevante que o das empresas de médio e grande porte. Esta informação é válida tanto para geração de valor adicionado quanto para a geração de empregos conforme demonstrado pelas figuras 1 e 2, respectivamente:

Figura 1 - Valor Adicionado por tamanho de empresa (em %) – 2017

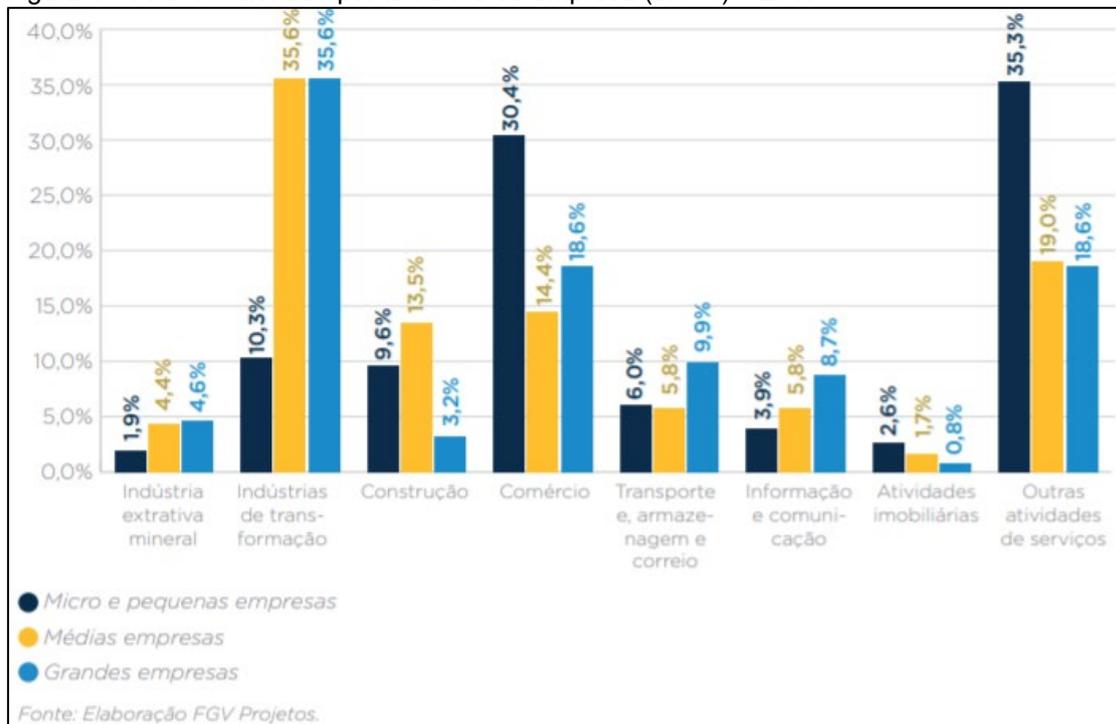
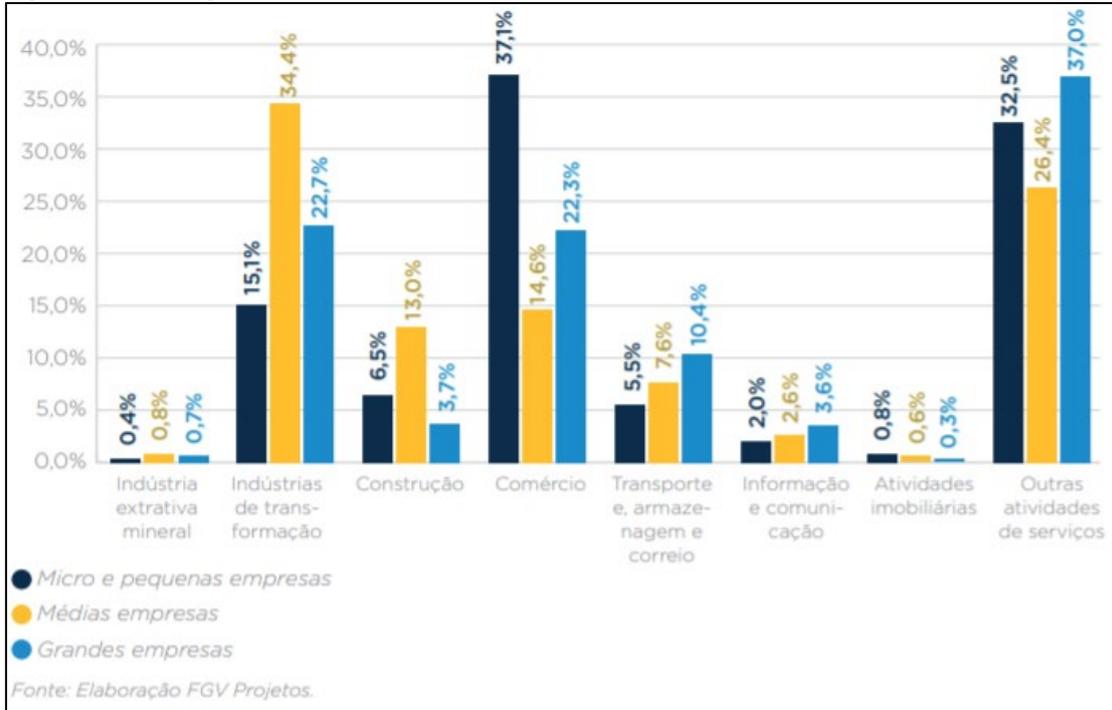


Figura 2 - Emprego - % por porte de empresa - 2017



É importante observar que não é possível uma análise comparativa entre os dados brasileiros e os dados de outros países, pois a definição de porte utilizada pelo Brasil é divergente da definição utilizada por outros países:

“Ressalta-se que as definições e os conceitos utilizados pelo SEBRAE para demarcação do porte de empresas, e conseqüentemente utilizadas pela FGV, para estimar a participação no PIB e Produtividade das MPEs não são convergentes com os conceitos e definições dos dados apresentados nesta seção e disponibilizados pela OCDE. Isto quer dizer que as informações não são comparáveis ou compatíveis por se basearem em recortes diferentes para classificação do porte das empresas e de setores econômicos” (SEBRAE, 2020, p. 49).

Com relação aos dados brasileiros, os números que cercam as MPEs são significativos e continuam a crescer. De acordo com o GEM Brasil 2019, o empreendedorismo total no Brasil aumentou ano-a-ano nos últimos 18 anos. Em 2019 a taxa de empreendedorismo total foi de 38,8% “sendo a segunda mais alta da série histórica, e revelando mais uma vez o quanto o empreendedorismo é presente e

sentido no cotidiano de grande parte dos brasileiros” (GEM Brasil 2019, p.10). A definição de empreendedorismo utilizada pelo GEM é ampla e, sendo assim, cabe a proposta deste trabalho:

“Para o GEM, o empreendedorismo é avaliado em um sentido amplo, pois podem ser incluídos empreendedores das mais variadas matizes, com negócios formalizados ou não. No conceito GEM, o empreendedorismo é qualquer tentativa de criação de um novo empreendimento, seja uma atividade autônoma e individual, uma nova empresa ou a expansão de um empreendimento existente” (GEM Brasil 2019, p.8).

A criação dos novos negócios mencionados pelo GEM se dá por dois caminhos: a oportunidade ou a necessidade. Este aspecto é importante pois determina o alicerce onde será construída a nova empresa. Empreendedores por oportunidade buscam autonomia, independência, gostam de desafios, querem crescer profissionalmente e estudam o seu futuro negócio enquanto, os empreendedores por necessidade são os que não conseguem se recolocar no mercado de trabalho por não terem experiência ou por não terem qualificação. Acrescenta-se ainda que os empreendedores por necessidade são os que abrem um negócio como fonte de renda na busca da sobrevivência (FILION, 1999; GARRIGOSA & SEGURA, 2004; GRAPEGGIA et al, 2011; VALE, CORREA & REIS, 2014).

Se o início da empresa pode ser mais ou menos alicerçada em função da preparação do empreendedor, isso não significa que empreendedores por necessidade tendem mais ao fracasso que empreendedores por oportunidade. Vale, Correa e Reis em seus estudos demonstraram que empreendedores despreparados no início podem mudar esta situação e se tornarem “mais atento a oportunidades, procurando antes, identificar um espaço adequado para investir e criar o seu empreendimento” (2014, p.323).

Estudos demonstraram que o crescimento das empresas de diferentes portes não é idêntico. Empresas menores crescem mais rapidamente, porém, têm maior probabilidade de falir. Isso se deve a ineficiência dos pequenos negócios que precisa ser melhorada (AUDRETSCH, 1991; AUDRETSCH & MAHMOOD, 1995; JOVANOVIC, 1982).

“Em relação à produtividade, vê-se que as MPEs apresentam nos quatro anos analisados produtividades mais baixas em relação às médias e grandes empresas. O que é a tendência mundial de que essas empresas por estarem presentes majoritariamente em setores onde não há ganhos de escala, apresentem produtividades mais baixas pela necessidade de se empregar mais mão-de-obra e ter menores oportunidades de mecanizar o processo produtivo e gerar ganhos de escala” (SEBRAE, 2020, p.50).

## 2.2 Sobrevivência organizacional

Durante muito tempo acreditou-se que a sobrevivência de uma empresa estava diretamente ligada à sua eficiência, seu desempenho e sua capacidade de gerar lucro (GIMENO et al, 1997; JOVANOVIC, 1982). Esse raciocínio implicaria em “uma relação unidimensional entre o desempenho econômico e a sobrevivência” (GIMENO et al, 1997, p.750, tradução da autora) que corresponderia ao fator determinante para a sobrevivência ou não de uma empresa.

Entretanto, a literatura demonstra que a linha que separa a sobrevivência do fracasso é diferente para cada empresa: ao observar empresas do mesmo porte e condições semelhantes, percebeu-se que enquanto algumas podem encerrar suas atividades em determinado tempo, outras seguem seu caminho mesmo em condições adversas. De acordo com Gimeno et al “isso implica que a sobrevivência não é estritamente uma função do desempenho econômico, mas do desempenho em relação a um limite específico da empresa” (1997, p.750, tradução da autora).

Na busca pelos fatores que contribuem para a sobrevivência das empresas, é recorrente mencionarem que o tempo de existência da empresa contribui muito para a sua sobrevivência, ou seja, as empresas mais novas têm maior possibilidade de insucesso (AUDRETSCH, 1991; KARABAG, 2019; MARTINEZ et al, 2019).

“Estudos de falência de firmas destacam que firmas jovens são frágeis e que a taxa de falência diminui com o aumento da idade (Levinthal, 1991). No entanto, as empresas mais antigas que desenvolveram persistência estratégica também podem fracassar em um ambiente de mudanças industriais e regulatórias, caso sejam incapazes de desenvolver capacidades tecnológicas e organizacionais relevantes” (KARABAG, 2019, p. 463, tradução da autora).

Outros fatores associados a sobrevivência das empresas é a capacidade de inovação e as características de seu proprietário. É essa capacidade de inovação que contribui para a adaptabilidade às mudanças do mercado (AUDRETSCH, 1991) e por conseguinte contribui para a sobrevivência. Outro fator apontado pela literatura como um dos principais responsáveis pela sobrevivência de uma MPE é o seu proprietário: está nas mãos dele determinar se ela persistirá em sua trajetória ou estará fadada ao fracasso pois essa decisão depende da tolerância que ele tem às situações onde o desempenho está aquém do esperado (GIMENO et al, 1997).

“Dado que as características individuais dos empresários contribuem para a continuidade dos pequenos negócios, parece evidente que as competências individuais, capacidades ou características específicas dos empresários também podem influenciar as formas como as empresas falham, caso falhem” (MAYR et al, 2020, p.5, tradução da autora).

Além da tolerância do proprietário as incertezas, a MPE também depende, principalmente em seus primeiros passos, da qualificação e do conhecimento do seu proprietário pois cabe a ele desenvolver e estruturar o negócio (MAYR et al, 2020). No Brasil, a este proprietário não cabe somente as decisões, mas também toda a operacionalização da atividade pois é comum que as MPEs brasileiras iniciem suas atividades com o proprietário como principal mão-de-obra do negócio. Se em outros países são consideradas as empresas que possuem ao menos um empregado, a realidade brasileira é outra (SEBRAE, 2016).

“Embora seja difícil fazer comparações internacionais, dadas as diferenças metodológicas, as taxas de sobrevivência das empresas com até 2 anos (com e sem empregados), no Brasil, se aproximam, por exemplo, das taxas identificadas nas empresas (com empregados) nos Estados Unidos. Para as empresas criadas em 2012, a taxa de sobrevivência no Brasil foi de 76,6%, enquanto nos Estados Unidos chegou a 77,4%” (SEBRAE, 2016, p. 58)

A contribuição dos proprietários como principal mão de obra, ou a colaboração informal de sua família, permite que estes negócios existam com um quadro salarial

muito enxuto o que torna a execução das atividades e o controle das mesmas quase um desafio, porém é esta característica que contribui para uma reduzida planilha de custos o que favorece a sua sobrevivência.

“O fomento às MPEs é uma medida estratégica para diminuir os efeitos de uma crise econômica. Por operarem com contingente baixo, possuem pouco espaço para demissões, desta forma elas conseguem passar por momentos de crise mantendo seu status operacional e mantendo sua força de trabalho empregada com pequena margem de demissões” (SEBRAE, 2020 p. 8).

Estudos do SEBRAE demonstram que o índice de mortalidade dos negócios no Brasil diminuiu. Dados da instituição destacam a impossibilidade de uma efetiva comparação da realidade brasileira com a de outros países porque as metodologias utilizadas são diferentes, mas destaca que a mortalidade das MPEs brasileiras é de 23,4%<sup>2</sup> para os dois primeiros anos. O percentual apesar de alto, não está muito distante da realidade de outros países.

### **2.3 Fracasso e sucesso das MPEs**

A maioria dos autores prefere estudar o sucesso das organizações e não os seus fracassos (MAYR et al, 2020). Esta realidade não deveria existir pois desassociar as duas situações traz consideráveis perdas aos empreendedores que deixam de aprender com os fracassos dos outros. De acordo com Mayr et al, estudar os motivos que levaram ao insucesso das organizações “permite uma compreensão mais profunda e refinada do empreendedorismo” (2020, p. 3, tradução da autora) além de

---

<sup>2</sup> O percentual de 23,4% foi obtido pela subtração dos 76,6% de sobrevivência do todo.

possibilitar que futuros empresários estejam mais preparados para “tempos mais difíceis e incidentes negativos” (2020, p.4, tradução da autora).

Além disso, conseguir dados sobre as empresas em situação de fracasso é bastante difícil: as fontes de dados são raras porque as empresas falidas desaparecem dos estudos e seus proprietários ou gestores se constroem em ter seu nome associado a casos de insucesso empresarial (AMANKWAH-AMOA, 2016; MACHADO & ESPINHA, 2005; MAYR et al, 2020).

Apesar das dificuldades é possível encontrar pesquisas sobre causas de fracasso empresarial. Ronstadt (1986) apresentou uma pesquisa realizada em 1982, em parceria com a Babson College, onde foram entrevistados 95 ex-empresários<sup>3</sup> com idades entre 33 e 73 anos. Esta pesquisa apresenta muitas considerações sobre os motivos que levam ao término de uma carreira empreendedora, mas para este estudo, serão destacadas somente as questões associadas ao fracasso organizacional.

O autor constatou que 33% dos pesquisados encerraram as atividades de suas empresas antes dos três primeiros anos e 40% entre o terceiro e o sexto ano, ou seja, 73% dos negócios encerraram as suas atividades nos primeiros 6 anos. Apesar do percentual considerável de insucesso, aparentemente a situação não causou grandes traumas aos ex-empresários pesquisados pois 57% declararam que voltariam a empreender. É interessante observar, também, que 51% dos entrevistados tiveram um único empreendimento. A Tabela 2 apresenta dados mais completos sobre mortalidade, empreendimentos e nova vontade de empreender apresentados por Ronstadt:

---

<sup>3</sup> Termo utilizado pelo autor para denominar proprietários de negócios que encerraram suas atividades por qualquer motivo.

Tabela 2 – Dados obtidos na pesquisa de Ronstadt (1986)

Mortalidade	Até 3 anos	33,0%
	Entre 3 e 6 anos	40,0%
	Entre 7 e 15 anos	20,0%
	Mais de 15 anos	7,0%
Empreendimentos	Empreendimento único	51,0%
	Abriram novo empreendimento	22,0%
	Mais de um simultaneo	27,0%
Ex-empresendedores	Voltariam a empreender	57,0%
	Não voltariam a empreender	23,0%
	Não souberam responder	20,0%

Fonte: Compiladora pela autora

A pesquisa de Ronstadt apresenta outros dados importantes e que merecem destaque neste estudo: 70% dos entrevistados sentiam-se significativamente preparados para iniciar o negocio e 72% deles acreditavam ter sido bem aconselhados no inicio, entretanto, 61% dos que encerraram suas atividades consideraram a experiencia financeiramente decepcionante (1986), ou seja, os ganhos financeiros ficaram aquém do esperado.

Lukason e Laitinen (2019) esclarecem que o fracasso não ocorre sem aviso e existem indicativos de que ele poderá acontecer. De acordo com os autores, três podem ser as situações observadas: [1] a empresa nunca teve sucesso; [2] a empresa apresentava sucesso, mas houve um declínio rápido ou [3] a situação da empresa foi piorando progressivamente. Os autores identificam que o tempo entre os sinais de fracasso e a efetiva falência é de um a três anos, mas a análise dos índices de liquidez e rentabilidade tende a apontar o problema quatro anos antes da efetiva falência.

Questões externas também causam impacto as empresas. As crises econômicas existem e elas aumentam a probabilidade de fracasso (MARTINEZ et al, 2019). Estas circunstâncias afetam todas as empresas igualmente, mas percebe-se que nestas situações as empresas se dividem em três grupos: [1] as que administram as crises, [2] as que sofrem com as crises e [3] as que encerram suas atividades nas crises. De acordo com Martinez et al, as “empresas com altos níveis de capital humano em pesquisa e desenvolvimento estão mais bem posicionadas para sobreviver em condições financeiras incertas” (2019, p.441, tradução da autora). Os autores acrescentam que a falência das empresas é frequentemente associada a condições econômicas adversas. A situação piora quando os negócios são novos pois,

frequentemente, eles não possuem capital financeiro necessário para arcar com os gastos nos momentos de crise (MARTINEZ et al, 2019). É neste cenário que os autores destacam a importância do capital humano e como o conhecimento pode ajudar na solução dos problemas. Empresas que possuem recursos humanos qualificados tem a capacidade de minimizar o efeito das crises financeiras sob vários aspectos: [1] por meio de seus conhecimentos teóricos que contribuem para um planejamento mais assertivo; [2] por meio de suas relações com parceiros verticais que reduz o efeito do fracasso comercial e [3] por meio das suas relações com o mercado (MARTINEZ et al, 2019). Filippetti e Archibugi (2011) também ressaltam o papel crucial desempenhado por um grupo de recursos humanos qualificados na diminuição dos efeitos das crises financeiras.

Mayr et al (2020) também mencionam as qualificações e o conhecimento do empresário como fator que contribui para o sucesso ou fracasso de uma empresa. Os autores afirmam que o empreendedor é o principal personagem em uma MPE e justamente por isso as suas competências e qualificações são de suma importância, inclusive, porque na maioria das vezes o quadro de empregados contratados não possui pessoas qualificadas.

Os autores destacam que a idade do empreendedor pode ser uma característica muito relevante para o sucesso empresarial pois ter mais idade significa ter mais experiências vividas e mais cautela em relação aos riscos inerentes ao negócio.

“[...] também se pode argumentar que com o aumento da idade, os empreendedores adquirem mais experiência em gestão, indústria e experiência de vida e estão mais conscientes dos riscos potenciais e desafios nos empreendimentos empresariais” (MAYR et al, 2020, p.7, tradução da autora).

Os autores ressaltam a importância da experiência gerencial, mas esclarecem que em alguns casos ela pode trazer excesso de confiança e que isso poderá ser prejudicial na condução do empreendimento pois, faz com que o empresário se considere detentor de tanto conhecimento que o “autoriza” a negligenciar controles e análises:

“Portanto, os empresários com experiência no setor podem ter excesso de confiança em seus conhecimentos específicos do setor. Portanto, esses empreendedores deixam de desenvolver ou, no caso de empresas maduras, manter os sistemas de monitoramento e controle necessários e, assim, simplesmente subestimam a necessidade do respectivo conhecimento em todo o empreendimento. Conseqüentemente, negligenciar a contabilidade precisa, o planejamento financeiro e a comparação contínua dos números orçados e reais e a inobservância dos princípios básicos de negócios comerciais podem resultar mais provavelmente em um pedido de falência devido a instrumentos ou competências econômicas deficientes” (MAYR et al, 2020, p.9, tradução da autora).

O Quadro 1 apresenta os principais achados da pesquisa de Mayr et al (2020):

Quadro 1 - Achados da pesquisa de Mayr et al (2020)

<b>Categoria</b>	<b>Achado</b>
Gênero	Mulheres assumem menos riscos; procuram equilibrar vida pessoal e profissional e seus negócios crescem mais lentamente enquanto que os homens buscam o lucro e são mais duros nas negociações.
Idade	Empreendedores mais jovens tendem a ter menor desempenho pela falta de experiência
Educação	Empreendedores com nível superior tem menor probabilidade de insucesso porque o estudo aprimora as competências.
Experiencia gerencial	Ter experiência permite ao empreendedor ter uma análise mais crítica sobre as situações o que ajuda na tomada de decisão.
Experiencia setorial	Possibilita a exploração de nichos lucrativos e contribui para o aumento da produtividade.

Fonte: Compilado de MAYR et al, 2020 pela autora.

A menção sobre a importância das características do empresário é recorrente na literatura sobre fracasso / sucesso das organizações (ARAUJO, MORAIS & PANDOLFI, 2019; FERREIRA et al, 2012; BONACIN, CUNHA & CORREA, 2009; FILHO et al, 2017; FILION, 1999; GARRIGOSA, 2004; GRAPEGGIA et al, 2011; KARABAG, 2019; MACHADO & ESPINHA, 2005; MAYR et al, 2020; OLIVEIRA, SILVA & ARAUJO, 2014; PAZ & DORR, 2018; RONSTADT, 1986). As características comumente associadas aos empreendedores de sucesso são: valor e cultura empreendedora aprendida pela convivência com alguém próximo, experiência em negócios, intuição, envolvimento, trabalho incansável, ser visionário, líder, ter poder de persuasão, boa interação com empregados, aceitar correr riscos moderados e

saber fazer bom uso dos recursos (FILION, 2000, p.3). Também são identificadas competências essenciais aos proprietários de MPEs: competência de oportunidade, competência de relacionamento, competência conceitual, competência administrativa, competência estratégica, competência de comprometimento e competências de apoio (MAN & LAU, 2000).

“O foco da abordagem cognitiva é de que a aprendizagem empreendedora é um processo mental de aquisição, estoque e uso do conhecimento empreendedor em longo prazo. Esse processo é afetado por fatores emocionais, motivacionais, de atitude e de personalidade, como motivação, determinação e confiança. Já para a abordagem de networking, as habilidades e os conhecimentos dos empreendedores de MPE's são adquiridos por meio de suas redes de relacionamento, incluindo clientes, fornecedores, bancos, educação universitária, profissionais de outras empresas, parentes, amigos e mentores” (ZAMPIER e TAKAHASHI, 2011, p.572).

Se as características pessoais do proprietário são relevantes (MAYR et al, 2020), se o capital humano encontrado no empreendimento é fundamental para driblar crises (MARTINEZ et al, 2019) e se os relatórios internos dão sinais de que as coisas não estão indo bem (LUKASON & LAITINEN, 2019) não se pode crer que a linha tênue entre o sucesso e o fracasso esteja exclusivamente dentro das empresas. Existem componentes externos que afetam o desempenho das empresas e podem ser os deflagradores de seu fracasso.

Vários autores associam causas externas ao fracasso das empresas (AMANKWAH-AMOA, 2016; GRAPEGGIA et al, 2011; KARABAG, 2019; MACHADO & ESPINHA, 2005; MARTINEZ et al, 2019; PAZ & DORR, 2018). Fatores externos como falta de regulamentação, mudanças tecnológicas, questões políticas e econômicas, concorrência, falta de políticas de acesso ao crédito são mencionados tanto na literatura quanto nas pesquisas com proprietários de MPEs citados por elas (AMANKWAH-AMOA e WANG, 2019; GRAPEGGIA et al, 2011; KARABAG, 2019).

“Embora a maioria dos estudos de falências de EEF<sup>4</sup> normalmente use métodos estatísticos para prever as falências de empresas, este estudo qualitativo mostra que os motivos para a falência de empresas são complexos. Em particular, identificamos três conjuntos de fatores: nacional (por exemplo, instabilidade política, contexto econômico volátil e falta de políticas tecnológicas relevantes); dinâmica da indústria (por exemplo, mudanças na intensidade competitiva, padrões regulatórios e demanda do consumidor); e relacionadas à empresa [por exemplo, características de propriedade, estratégia (pretendida e realizada), abordagens de gerenciamento de tecnologia e estágio de desenvolvimento de tecnologia]” (KARABAG, 2019, p. 462, tradução da autora)

O estudo das causas internas e externas evidência que nenhum dos dois grupos é determinante para estabelecer o futuro da organização. Tanto no Brasil quanto no mundo, o que determina o sucesso ou o fracasso de uma MPE é um conjunto de fatores internos e externos. Para explicar essa junção de fatores, o SEBRAE associa a situação aos acidentes aéreos:

“Em paralelo ao processamento das bases de dados da SRF, pesquisa realizada em julho e agosto de 2016, com uma amostra 2.006 empresas representativa do universo de empresas constituídas em 2011 e 2012, no Brasil, mostrou que não há apenas um fator determinante do fechamento das empresas. A exemplo dos acidentes aéreos, a mortalidade de empresas está associada a uma combinação de “fatores contribuintes”. (SEBRAE, 2016, p. 58)

Cabe ressaltar as delimitações para a utilização dos termos fracasso e sucesso neste trabalho. Sucesso organizacional está associado à situação de uma empresa que está em operação. A fim de separar as empresas recém abertas das empresas longevas que são objeto deste estudo e onde o termo sucesso cabe com mais propriedade, será utilizada a mesma classificação adotada pelo GEM para os

---

<sup>4</sup> Sigla em inglês para “emerging-economy firms” que traduzido para o português significa “empresas de economias emergentes”.

empreendedores estabelecidos, ou seja, a empresa deve estar operando há pelo menos três anos e seis meses:

“Os empreendedores estabelecidos são aqueles que administram e são proprietários de um negócio tido como consolidado, que pagou salários, pró-labores ou qualquer outra forma de remuneração aos proprietários por mais de 42 meses. (GEM, 2019, p.9)

Quanto ao fracasso organizacional, sua definição é bem mais difícil por ser mais abrangente. O fracasso organizacional abarca tanto as empresas que faliram quanto as que encerraram suas atividades por vontade do seu gestor (aposentadoria, por exemplo) e ou por baixo desempenho (FILHO et al, 2017; GIMENO et al, 1997; MACHADO & ESPINHA, 2005; MARTINEZ et al, 2019).

“A mensuração da taxa de sobrevivência de empresas não é um trabalho simples. As dificuldades começam na própria definição do que é uma empresa “recém-criada”, o que é uma empresa “em atividade” e o que é uma empresa “encerrada”. Além disso, os registros nas bases de dados oficiais são frequentemente alterados, por razões variadas. Seja porque os donos podem demorar a solicitar os registros de criação (e/ou encerramento) do negócio, seja porque os sistemas oficiais apresentam as suas próprias dificuldades em termos de atualização dos dados. Há também casos de empreendedores que iniciam o registro de sua empresa, mas logo se deparam com problemas de pendências fiscais nos nomes de seus sócios, o que acaba interrompendo prematuramente o registro formal da empresa. Por outro lado, o registro do fechamento de uma empresa, às vezes, é acompanhado do registro de reabertura de outra empresa, muito semelhante, que utiliza a mesma estrutura da empresa extinta anteriormente”. (SEBRAE, 2016, p. 4)

### **3. METODOLOGIA**

Nesta etapa é apresentado o método utilizado para alcançar os objetivos propostos.

#### **3.1 Tipo de Pesquisa**

Trata-se de uma pesquisa quantitativa em sua abordagem; uma pesquisa aplicada por se dedicar a resolver um problema específico e uma pesquisa experimental por permitir identificar relações causais. (COLLIS e HUSSEY, 2004)

“O método experimental consiste essencialmente em submeter os objetos de estudo à influência de certas variáveis, em condições controladas e conhecidas pelo investigador, para observar os resultados que a variável produz no objeto. Não constitui exagero afirmar que boa parte dos conhecimentos obtidos nos últimos três séculos se deve ao emprego do método experimental, que pode ser considerado como o método por excelência das ciências naturais.” (GIL, 2008, p.16)

#### **3.2 Amostras**

A definição do porte das empresas no Brasil não é única. Algumas situações utilizam a definição baseada no faturamento instituída pela Lei Complementar nº 123 de 14 de dezembro de 2006 (Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte) posteriormente alterada pela Lei Complementar de nº 155 de 27 de outubro de 2016:

Art. 3º Para os efeitos desta Lei Complementar, consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

- I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais); e
- II - no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). (Redação dada pela Lei Complementar nº 155, de 2016) (BRASIL, 2006; BRASIL, 2016)

Em outras situações, a definição de porte é estabelecida pelo SEBRAE de acordo com o número de pessoas ocupadas e este é o critério que será utilizado neste projeto:

“[...] critério de classificação de porte da empresa por números de pessoas ocupadas. Neste caso, foram classificadas como microempresas nas atividades de serviços e comércio, aquelas com até nove pessoas ocupadas e como pequena empresa, as que tinham entre 10 e 49 pessoas ocupadas; na atividade industrial, foram consideradas microempresas aquelas com até 19 pessoas ocupadas, e pequenas empresas aquelas entre 20 e 99 pessoas ocupadas. Esta foi a classificação adotada tendo em vista a forma como a informação está organizada nas estatísticas do IBGE para disponibilidade aos usuários” (SEBRAE, 2020, p.16).

Para a realização desta pesquisa inicialmente pretendia-se utilizar os dados disponíveis na JUCESP (Junta Comercial do Estado de São Paulo). A página da instituição ([www.jucesp.sp.gov.br](http://www.jucesp.sp.gov.br)) permite pesquisar todas as empresas disponíveis no site ou somente as empresas ativas. Ela também permite segmentar os dados por tipo jurídico (sociedade limitada, sociedade por ações...) ou por enquadramento sendo que nesta opção as empresas podem ser separadas em “empresa de pequeno porte”, “microempresa” ou “normal”.

A busca realizada em trinta de maio de 2021 apresentava um universo de 8.851.976 empresas onde 7.213.726 eram microempresas e 535.011 eram empresas de pequeno porte. A mesma busca demonstrou que no universo apresentado, as empresas ativas representavam 6.945.839 e destas 5.819.078 eram microempresas e 389.352 eram empresas de pequeno porte.

Figura 3 - Empresas cadastradas na JUCESP

The screenshot shows the JUCESP website interface. At the top, there is a navigation menu with links: INÍCIO, INSTITUCIONAL, SERVIÇOS ONLINE, CIDADÃO, EMPRESAS, and TRADUTORES E LEILOEIROS. Below the menu, there is a search bar for CPF and a 'Cadastre-se' button. The main content area is titled 'SERVIÇOS ONLINE' and features a sidebar with buttons for 'Pesquisar empresas', 'Emitir DARE', 'Utilizar DARE', and 'Entenda nossos serviços online'. The main section is 'Pesquisar Empresas' with a sub-header 'Pesquisa no banco de dados da Junta Comercial do Estado de São Paulo.' Below this is a search input field with the placeholder 'Digite o nome da empresa, razão social ou NIRE'. A message indicates 'Resultados 1 - 15 de 8.851.976 para a busca avançada (1,1410 segundos)'. At the bottom, there are dropdown menus for 'NIRE', 'Empresa', and 'Município'.

Fonte: Disponível em: <https://www.jucesponline.sp.gov.br/ResultadoBusca.aspx?IDProduto=>. Acesso em 30 Mai, 2021.

A pesquisa das empresas é feita uma-a-uma não havendo a possibilidade de baixar os dados em planilha. Essa pesquisa permite obter a razão social, o tipo da empresa, data da constituição e da atividade, CNPJ, objeto, capital e endereço. A Figura 4 apresenta essa tela:

Figura 4 - Dados que podem ser obtidos por meio da JUCESP

The screenshot shows the JUCESP website interface displaying detailed information for a specific company. The page title is 'SERVIÇOS ONLINE'. The main content area is titled 'Pesquisar Empresas' and features a sidebar with buttons for 'Pesquisar empresas', 'Emitir DARE', 'Utilizar DARE', and 'Entenda nossos serviços online'. The main section displays the following fields: Nire Matriz, Tipo de Empresa, Data de constituição, Início de atividade, CNPJ, Inscrição Estadual, Objeto, Capital, Logradouro, Número, Bairro, Complemento, Município, CEP, and UF.

Fonte: Disponível em: [https://www.jucesponline.sp.gov.br/Pre\\_Visualiza.aspx?nire=35237259892&idproduto=](https://www.jucesponline.sp.gov.br/Pre_Visualiza.aspx?nire=35237259892&idproduto=). Acesso em 30 Mai, 2021.

Os empreendedores selecionados seriam contactados para a realização de uma entrevista semiestruturada com o objetivo estabelecer relações causais entre as variáveis apontadas pela literatura como principais responsáveis pelo fracasso ou sucesso das MPEs. As respostas dos questionários válidos seriam introduzidas no software para que fossem analisadas pelo método do Determinante Causal (DC) que é o método escolhido para este estudo:

“Para os pesquisadores na área de processo decisório o modelo pode fornecer subsídios para estruturar logicamente pensamentos relacionados a causas e efeitos; para os que lidam com qualidade e melhoria de processos o modelo pode ser útil para identificar a causa raiz. Para os que se ocupam de estudos organizacionais que versem sobre a prática da gestão e suas relações e possibilidades com as teorias da administração, acredita-se que este trabalho estimule a reflexão sobre o conhecimento prático da atividade gerencial”. (Sanches e Meireles, 2013, p.14)

### 3.3 Variáveis

No levantamento bibliográfico realizado, foram encontradas menção de 152 expressões relacionados ao sucesso ou ao fracasso empresarial. Após este levantamento e a fim de estabelecer uma uniformização dos assuntos, os termos encontrados foram categorizados e os resultados encontram-se no Quadro 2:

Quadro 2 - Categorização das expressões encontradas

Conceito	Total
Competencia empreendedora	29
Recursos financeiros	20
Clientes e Mercado	14
Política/ Economia	11
Plano de negocios	10
Gestão	7
Processos / Controles	7
Recursos / Infraestrutura	7
Relacionamento	7
Equipe	6
Planejamento	6
Conhecimento	5
Porte da empresa	5
Produto/serviço	5
Concorrença	4
Legislação	3
Tributos	3
Outros	2
Flexibilidade	1
<b>Total</b>	<b>152</b>

Fonte: Elaborado pela autora.

Destaca-se no Quadro 2 as cinco primeiras expressões, em destaque, por apresentarem a maior concentração de autores que as utilizam. Estas cinco primeiras expressões representam 55,3% das expressões encontradas no levantamento bibliográfico e por sua expressividade, serão consideradas como variáveis objeto da determinação da causa-raiz. O Quadro 3 apresenta os autores que citam as variáveis que serão destacadas neste estudo:

Quadro 3 - Variáveis mais representativas

<b>Categorização</b>	<b>Incidência</b>	<b>Autores</b>
Competência empreendedora	29	Branco & Schneider, 2012 Dornelas, 2007 Filho et al, 2017 Grapeggia, 2011 Karabag, 2019 Machado & Espinha, 2005 Maximiano, 2006 SEBRAE, 2014 Viapiana, 2001
Recursos financeiros	20	Arisi-Nwugballa et al., 2016 Filho et al, 2017 Grapeggia, 2011 Karabag, 2019 Martinez et al, 2019 Maximiano, 2006 Mayr et al, 2020 Priego-de-la-Cruz et al, 2020 SEBRAE, 2016 SEBRAE, 2014 Versiani & Gaspar, 2000 Viapiana, 2001 Zacharias, Meyer & Castro, 1999
Clientes e Mercado	14	Branco & Schneider, 2012 Dornelas, 2007 Filho et al, 2017 Grapeggia, 2011 Karabag, 2019 Machado & Espinha, 2005 Maximiano, 2006 SEBRAE, 2014 Viapiana, 2001
Política / Economia	11	Arisi-Nwugballa et al., 2016 Dolabela, 2008 Karabag, 2019 Maximiano, 2006 SEBRAE, 2005 SEBRAE, 2014
Plano de negócios	10	Araújo, Morais & Pandolfi, 2019 Ferreira et al, 2012 Filho et al, 2017 Machado & Espinha, 2005 Maximiano, 2006 Paz & Dorr, 2018 SEBRAE, 2005 SEBRAE, 2014

Fonte: Elaborado pela autora

Apesar do termo “Política/Economia” ser a quarta variável mais citada pelos autores, ela foi excluída da matriz por se tratar de decisões externas à organização. Os proprietários não podem interferir nas questões relacionadas a política / economia e cabe a eles, somente, propor ações que impactem com menor intensidade a organização, ou seja, aos proprietários de MPEs cabe somente a ação de administrar essas questões. Vale esclarecer que a ação de tomar decisões sobre algo que não foi causado pela administração é considerada uma competência empreendedora (OLIVEIRA, SILVA & ARAUJO, 2014; ZAMPIER & TAKAHASHI, 2011).

Para a uniformização da compreensão de cada uma das variáveis que serão utilizadas no questionário, suas definições estão apresentadas no Quadro 4:

Quadro 4 - Definição das variáveis utilizadas

Clientes e Mercado	Obtenção ou manutenção dos clientes e/ou conhecer o mercado e a concorrência.
Competência empreendedora	Habilidades e competências que os gestores tem naturalmente ou que aprenderam.
Plano de Negócios	Planejar o negócio antes da sua abertura (planejamento formal ou informal).
Recursos Financeiros	Dinheiro para o negocio ou a capacidade de obter empréstimos e financiamentos

Fonte: Elaborado pela autora.

A combinação das quatro variáveis selecionadas “clientes e mercado”, “competência empreendedora”, “plano de negócios” e “recursos financeiros” possibilita a construção da matriz apresentada no Quadro 5, que orientou a elaboração das perguntas que foram propostas aos respondentes:

Quadro 5 - Matriz para estabelecer a relação entre as variáveis

	Competência empreendedora	Recursos Financeiros	Clientes e Mercado	Plano de Negócios
Competência empreendedora	X	Q.7	Q.8	Q.9
Recursos Financeiros		X	Q.10	Q.11
Clientes e Mercado			X	Q.12
Plano de Negócios				X

Fonte: Elaborado pela autora.

### 3.4 Instrumento de coleta de dados

O questionário que foi utilizado para a entrevista semiestruturada era composto por doze questões. As seis primeiras eram relativas à empresa e seu empreendedor e neste grupo de perguntas duas foram inseridas para garantir que os respondentes se enquadravam ao escopo do estudo: Q3 que assegurava que a empresa do respondente se tratava de uma MPE e Q4 que verificava se a empresa ativa possuía o tempo mínimo estabelecido para ser considerada sobrevivente. O Quadro 6 apresenta o primeiro grupo de questões:

Quadro 6 - Perguntas iniciais do questionário

Identificação da empresa e do empreendedor	Q1	Nome para identificação
	Q2	Escolaridade
	Q3	Tipo de empresa
	Q4	Porte da empresa de acordo com o CNPJ
	Q5	Tempo de existência
	Q6	Situação da empresa neste momento

Fonte: Elaborado pela autora

Na sequência o questionário apresentava seis asserções que representavam as relações entre as variáveis que foram apresentadas no Quadro 5. Estas asserções encontram-se no quadro 7:

Quadro 7 – Questões envolvendo as variáveis

Perguntas	Q7	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.
	Q8	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.
	Q9	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.
	Q10	Ter Recursos Financeiros contribui _____ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.
	Q11	Ter Recursos Financeiros contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.
	Q12	Conhecer os Clientes e o Mercado contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

A relação entre as duas variáveis apresentadas nas asserções de Q7 a Q12, foi realizada por meio de cinco possibilidades de resposta: muito mais, mais, de forma igual, menos ou muito menos. A resposta a estas asserções foi o que possibilitou estabelecer a causa raiz.

### 3.5 Determinando a causa-raiz

A matriz causal é conceituada por Sanches et al (2014) como:

“[...] ferramenta de apoio à gestão, a matriz causal é uma técnica que permite associar causas identificando a interferência entre elas. Ela é composta de uma matriz quadrada que associa todas as causas entre si, e por isto, provê análises abrangentes. A matriz causal permite aos membros da organização comunicar o entendimento de problemas complexos de forma clara e, por intermédio de algoritmos matemáticos, pode indicar as causas com potencial para geração de problemas mais graves, como os loops explosivos” (SANCHES et al, 2014, p. 3)

Ferreira Junior de maneira objetiva explica que “a Causa Raiz é alcançada quando se consegue identificar a fonte geradora do problema” (2014, p.32). Esta maneira simples explica o que se pretende neste estudo: coletar dados de empreendedores de MPEs a fim de verificar qual a causa-raiz que mais contribuiu para o fracasso da organização e qual a causa-raiz que mais contribuiu para o sucesso da organização.

As análises que foram realizadas neste estudo tomaram por base o método do Determinante Causal (DC) proposto por Sanches e Meireles (2013). O método foi transformado em um software disponível em site (<https://www.causaldeterminant.com/>) e tem por objetivo identificar a causa raiz de um problema. O software foi verificado por Ferreira Junior (2014) que o aplicou em 56 empresas com a proposta de ser utilizado em substituição aos métodos menos precisos e, após o estudo, conclui que ele possui grau de aderência superior a 90% em vários aspectos e acrescenta:

“[...] mostrando que os gestores deixaram de aplicar métodos intuitivos para utilizar o software DC. É um resultado lógico que se previa ocorrer: na medida em que os gestores têm agora acesso a um software específico para determinação da causa raiz de um problema, eles abandonaram métodos menos precisos. [...] antes, 54 dos 56 gestores da amostra não utilizavam qualquer software para auxiliar na procura da causa raiz. Após o experimento, 55 utilizaram o software DC e declaram estar muito satisfeitos com as facilidades de uso assim como a velocidade da resposta para os casos analisados. Um gestor continuou utilizando o software que já tinha instalado” (FERREIRA JUNIOR, 2014, p. 90)

O DC utiliza parte da estrutura lógica da matriz de priorização que foi definida por Sanches e Meireles como “uma ferramenta de gestão muito utilizada para priorizar alternativas ou fazer escolhas com critérios mais rigorosos do que as demais ferramentas” (2013, p. 7) e tem grande semelhança com o “método da Matriz Causal, exceto na forma de pontuar e de calcular a pontuação” (SANCHES et al, 2014, p. 8)

Sanches e Meireles (2013) e Sanches et al (2014) dissertaram sobre as bases da elaboração do método do Determinante Causal e sobre o desenvolvimento do software descritos a seguir:

1. Para a aplicação do método do DC é fundamental definir o problema e suas possíveis causas;
2. A exemplo da matriz de priorização, o software utiliza uma matriz  $N \times N$  onde a diagonal de encontro do fator de uma linha com o mesmo fator na coluna é ignorada conforme exemplificado no Quadro 9:

Quadro 8 - Exemplo de montagem de matriz de priorização

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Fator 1				
Fator 2				
Fator 3				
Fator 4				

Fonte: Elaborado pela autora.

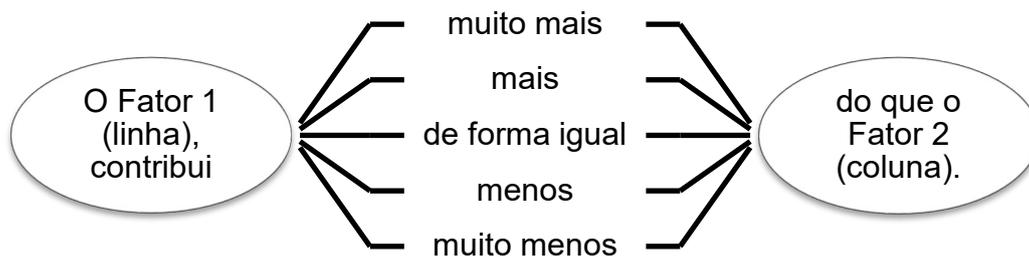
3. A avaliação de cada fator é realizada por meio da construção de uma asserção que estabelece comparação entre dois fatores e cabe ao respondente apontar qual

a intensidade dessa relação. Existem cinco possíveis níveis de relação e para cada um deles é determinado um ponto conforme Quadro 10:

Quadro 9 - Relações comparativas

<b>Relação Comparativa</b>	<b>Ponto</b>
Muito mais	10
Mais	5
De forma igual	1
Menos	0,2
Muito menos	0,1

4. A construção da asserção que estabelece a comparação entre os fatores respeita a seguinte estrutura:



5. O respondente é indagado seguindo as proposições por linha. Para cada resposta é atribuído um ponto, de acordo com o Quadro 10, que aparece no espaço correspondente na linha. O respondente é questionado somente pelas asserções que se encontram a direita da diagonal e o preenchimento da outra metade da matriz é realizada de maneira automática pelo ponto inverso da mesma proposição. Dessa forma há uma relação entre as respostas dadas na primeira linha com o seu ponto inverso na primeira coluna. A fim de facilitar a compreensão, o Quadro 11 apresenta o ponto atribuído a cada opção e seu inverso e o Quadro 12 um exemplo de como essa transposição é feita:

Quadro 10 - Relação entre o ponto e seu inverso

	Ponto	Inverso
Muito mais	10	0,1
Mais	5	0,2
De forma igual	1	1
Menos	0,2	5
Muito menos	0,1	10

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 11 - Exemplo de inclusão dos pontos e seus inversos

	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4
Fator 1		5,0	1,0	0,1
Fator 2	0,2			
Fator 3	1,0			
Fator 4	10,0			

Fonte: Elaborado pela autora.

6. Por fim, é realizada a soma dos pontos de cada linha e a soma dos pontos de cada coluna. Estas somas, por apresentarem diferentes amplitudes, sofrem um processo de normalização para que as amplitudes sejam equivalentes, variando no intervalo [0; 5]. As normalizações são feitas utilizando a fórmula:  $I_p = 5 \frac{p - \min}{\max - \min}$  onde  $p$  é o número de pontos,  $\min$  é o menor valor observado e  $\max$  o maior valor observado. Após a normalização o software calcula o Emach<sup>5</sup> para cada fator de acordo com a fórmula:  $Emach_{HV} = \frac{V}{H+1} - 1$  onde  $V$  é a normalização vertical (colunas) e  $H$  é a normalização horizontal (linhas). De acordo com Sanches et al, “o Emach expressa o sentido e a potência do fator na relação causa-efeito

---

<sup>5</sup> Sanches e Meireles atribuíram ao cálculo o nome de Emach em homenagem ao físico Ernst Mach (1838-1916).

(C-E)” (2014, p. 11). Para a avaliação dos resultados, os fatores causais são os negativos, os fatores efeito são os positivos e a causa-raiz é o que equivale ao número “-1.00”.

“O modelo proposto faz uso de uma ferramenta administrativa simples e já conhecida, designada Matriz de Priorização, ligeiramente ampliada por uma linha e uma coluna nas quais se normalizam os valores obtidos. Esta normalização torna os resultados circunscritos ao intervalo -1 e 4 no que se refere à variável Emach que expressa o sentido (positivo ou negativo) e a potência (de 1 a 4) do fator na relação causa-efeito. Quanto maior o Emach do fator mais ‘efeito’ é a participação deste no evento. Só por si esta variável expressa quão ‘efeito’ é o fator considerado, considerando que ‘efeitos negativos’ são ‘causas” (Sanches & Meireles, 2013, p.13)

### **3.8 Limitações do Método e dificuldades deste estudo**

A JUCESP possui em seu cadastro um total de 7.748.737 micro e pequenas empresas (7.213.726 como microempresas e 535.011 como empresas de pequeno porte) sendo que destas 6.208.430 estão ativas (5.819.078 como microempresas e 389.352 como empresas de pequeno porte). Pela diferença entre as cadastradas totais e as ativas, chega-se a conclusão que existem 1.540.307 MPEs no estado de São Paulo na condição de inatividade e com potencial para participarem deste projeto porem, além da dificuldade de encontrar estes empreendedores pela falta de atualização dos dados cadastrais, existe o desejo de não se exporem por associarem o fracasso organizacional a um fracasso pessoal (AMANKWAH-AMOAHA, 2016; MACHADO & ESPINHA, 2005; MAYR et al, 2020).

Desta maneira, em virtude da falta de informações atualizadas, uma limitação foi a dificuldade em encontrar empresas em situação de fracasso organizacional cujos empreendedores concordassem em falar e a outra foi encontrar empresas que de fato foram encerradas. No Brasil, devido ao entrave burocrático, quando um empreendedor decide encerrar suas atividades é mais fácil transferi-la para outro empreendedor que pretenda ingressar no mesmo segmento que encerrá-la.

## 4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS E ANÁLISE DOS PRESSUPOSTOS

Inicialmente a proposta era selecionar empresas que representassem sucesso e fracasso organizacional de cinco segmentos distintos através do site da JUCESP. A execução dessa primeira atividade apontou um problema: o site não permite a filtragem das empresas por segmentos de atuação que no site da JUCESP é tratado como “objeto”. A solução era abrir as informações de cada uma das empresas listadas a fim de encontrar empresas ativas e inativas com coincidência de objetos. Várias tentativas foram feitas em busca destas coincidências, mas ficou claro que o processo seria demasiadamente moroso o que fez com que fosse abandonado.

Nova tentativa foi feita. Desta vez optou-se por utilizar as redes de contato e bater na porta de estabelecimentos vizinhos em busca de empreendedores que pudessem ser o ponto de partida. A atividade consistiu em fazer contatos telefônicos, contatos presenciais ou por chamadas de vídeo para apresentar-se, apresentar o trabalho, explicar qual era o tipo de ajuda esperada, realizar a entrevista e, ao término dela, pedir a indicação de outros empreendedores. Desta maneira foram contactados 84 empreendedores incluindo dois que encerraram seus negócios e neste momento vivem no exterior (Inglaterra e Japão).

Dos 84 contactados, 29 empreendedores responderam as perguntas feitas por meio de uma entrevista semiestruturada. Nesses contatos foi interessante observar que os empreendedores dispostos a ajudar já se prontificavam a responder de imediato ou marcavam horário posterior enquanto os demais, ou já deixavam claro no contato inicial não terem intenção de participar ou pediam que enviasse um link para responderem sozinhos posteriormente. Estas respostas nunca foram dadas apesar de novos contatos terem sido feitos com o objetivo de persuadi-los a ajudar. Importante deixar claro que, até este momento, nenhum tipo de seleção havia sido aplicada às empresas para que não houvesse o constrangimento de ser atendido por um empreendedor disposto a ajudar, e responder a ele que não seria útil por não atender as premissas do estudo. Desta maneira, todos os dispostos foram entrevistados.

As 29 entrevistas foram tabuladas e neste momento se iniciou a busca por “pares” (sucesso e fracasso) de empresas do mesmo segmento. Quando houve a separação das atividades observou-se que vinte das entrevistas poderiam ser utilizadas. Este percentual de aproveitamento foi possível porque, como o contato com os respondentes foi feito de maneira pessoal, quando eles eram indagados sobre outras empresas que pudessem indicar eram instigados a lembrarem-se de empresas que tivessem encerrado suas atividades para que as indicações favorecem a formação dos pares.

A proposta inicial de estabelecer comparações entre cinco segmentos distintos foi superada. A análise dos dados tabulados demonstrou existirem nove segmentos distintos entre o grupo entrevistado: [1] oficina mecânica; [2] restaurante; [3] rotisseria; [4] serviço de infraestrutura; [5] transporte; [6] treinamento; [7] venda de doces; [8] venda de peças e [9] venda de roupas.

A Tabela 3 apresenta os dados tabulados das entrevistas validas: no grupo superior estão as informações agrupadas pelos segmentos (diferenciados pelo uso de cores diferentes) e no grupo inferior as informações obtidas através do DC:

Tabela 3 – Tabulação das respostas validas

Questão	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R15	R16	R17	R18	R19	R20	
Q2	Escolaridade	4	3	4	2	3	3	3	4	5	3	4	5	4	2	2	2	5	5	1	1
Q3	Porte da Empresa de acordo com o CNPJ	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1
Q4	Tempo de existência da empresa	2	1	1	2	2	1	3	2	1	4	4	4	3	2	4	4	4	4	4	3
Q5	Qual o tipo de empresa (exemplo: venda de roupa, serviço de conserto de radio, indústria de moveis,...)?	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de doces	Venda de doces	Restaurante	Restaurante	Serviço de infraestrutura	Serviço de infraestrutura	Transporte	Transporte	Oficina mecânica	Oficina mecânica	Venda de peças	Venda de peças	Treinamento	Treinamento	Rotisseria	Rotisseria
Q6	Qual a situação da empresa neste momento?	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	1
Q7	Ter Competência Empreendedora contribui que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.	5	5	3	4	5	4	3	5	3	4	3	5	5	5	5	4	5	3	3	3
Q8	Ter Competência Empreendedora contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	2	5	2	3	5	3	2	3	3	3	1	3	3	3	3	5	3	3	3	3
Q9	Ter Competência Empreendedora contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	4	3	3	3	3	2	4	3	5	1	2	4	3	3	3	4	4	4	3
Q10	Ter Recursos Financeiros contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	3	4	3	3	3	4	2	3	3	3	3	2	2	2	1	2	2	4	2	3
Q11	Ter Recursos Financeiros contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	5	5	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	1	3	3	4	3	4
Q12	Conhecer os Cliente e o Mercado contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	5	3	3	3	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	5	5	4	3	3
Determinante Causal	Clientes e mercado	-1,00	-0,01	-0,99	-0,55	4,00	-0,19	-1,00	-0,89	-1,00	-0,89	-0,96	-1,00	-0,92	-0,99	-1,00	-1,00	-0,19	-0,52	-0,99	-0,55
	Competência empreendedora	-0,67	-1,00	1,35	-1,00	-1,00	4,00	-1,00	-0,55	-1,00	4,00	-0,79	-1,00	-1,00	-0,97	-0,86	-1,00	-0,93	-1,00	-0,55	
	Plano de negócios	-0,72	4,00	4,00	-0,55	-0,33	4,00	-0,33	0,48	4,00	4,00	-1,00	-0,80	-0,54	-0,99	-0,81	3,03	4,00	4,00	4,00	4,00
	Recursos financeiros	4,00	-0,50	-1,00	4,00	4,00	-0,19	1,39	4,00	-0,55	0,48	0,08	4,00	4,00	4,00	4,00	3,53	4,00	-1,00	4,00	-1,00

Legenda: Questão: perguntas da entrevista estruturada; Rn: resposta dada pelo respondentes Rn. Nas linhas inferiores, dados de output do Emach calculado pelo Determinante Causal.

Para esta tabulação foi adotada a seguinte classificação:

- Escolaridade: 1 = do 1º ao 7º ano (primário e/ou ginásio); 2 = colegial; 3 = superior incompleto; 4 = superior completo; 5 = pós graduação, mestrado ou doutorado;
- Porte da empresa: 1 = microempresa; 2 = pequena empresa; 3 = média ou grande empresa;
- Tempo de existência: 1 = até 3,5 anos; 2 = de 3,5 a 5 anos; 3 = de 5 a 10 anos; 4 = mais de 10 anos;
- Tipo de empresa: resposta aberta que identifica o segmento de atuação
- Situação da empresa: 1 = sucesso (em atividade ou vendida); 2 = fracasso (encerrada ou falida);
- Competência empreendedora x Recursos financeiros / Competência empreendedora x Clientes e mercado / Competência empreendedora x Plano de negócios / Recursos financeiros x Clientes e mercado / Recursos financeiros x Plano de negócios / Cliente e mercado x Plano de negócios: 1 = muito menos; 2 = menos; 3 = de forma igual; 4 = mais; 5 = muito mais;
- Determinante causal - Clientes e Mercado / Competência empreendedora / Plano de negócios / Recursos financeiros: resultados obtidos pelo cálculo do Emach.

#### **4.1 Análise dos pressupostos A e B**

Para análise dos pressupostos:

- A. O principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras na percepção dos empreendedores que tiveram sucesso nos seus empreendimentos é Competência Empreendedora.
- B. O principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras na percepção dos empreendedores que fracassaram nos seus empreendimentos é Recursos Financeiros.

Para os pressupostos A e B foi realizada a estratificação dos dados tomando por base o conteúdo da questão “Q6 – Qual a situação da empresa neste momento?” formando dois grandes grupos: sucesso e fracasso organizacional (1 e 2, respectivamente). Na sequência foi realizada a contagem da ocorrência de cada uma das variáveis que foram apontadas pelo DC como causa-raiz, ou seja, as que apareceram na análise do software com o número “-1,00”. A Tabela 4 apresenta os dois grupos e destaca, em negrito, a causa-raiz encontrada:

Tabela 4 - Estratificação do Determinante Causal por situação da empresa

Questão		R1	R4	R5	R8	R10	R12	R14	R16	R17	R20	R2	R3	R6	R7	R9	R11	R13	R15	R18	R19
Q2	Escolaridade	4	2	3	4	3	5	2	2	5	1	3	4	3	3	5	4	4	2	5	1
Q3	Porte da Empresa de acordo com o CNPJ	1	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1
Q4	Tempo de existência da empresa	2	2	2	2	4	4	2	4	4	3	1	1	1	3	1	4	3	4	4	4
Q5	Qual o tipo de empresa (exemplo: venda de roupa, serviço de conserto de radio, indústria de moveis,...)?	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de roupas	Restaurante	Serviço de infraestrutura	Transporte	Oficina mecânica	Venda de peças	Treinamento	Rotisseria	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de doces	Restaurante	Serviço de infraestrutura	Transporte	Oficina mecânica	Venda de peças	Treinamento	Rotisseria
Q6	Qual a situação da empresa neste momento?	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Q7	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.	5	4	5	5	4	5	5	4	5	3	5	3	4	3	3	5	5	3	3	
Q8	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	2	3	5	3	3	3	3	3	5	3	5	2	3	2	3	1	3	3	3	3
Q9	Ter Competência Empreendedora contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	4	5	2	3	3	4	3	4	3	3	2	3	1	4	3	4	4
Q10	Ter Recursos Financeiros contribui _____ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	4	3	4	2	3	3	2	1	4	2
Q11	Ter Recursos Financeiros contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	3	3	2	2	3	3	4	5	5	3	3	3	2	2	1	4	3
Q12	Conhecer os Cliente e o Mercado contribui _____ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	3	4	4	3	5	5	3	5	3	4	4	4	3	3	4	4	3
Determinante Causal	Clientes e mercado	-1,00	-0,55	4,00	-0,89	-0,89	-1,00	-0,99	-1,00	-0,19	-0,55	-0,01	-0,99	-0,19	-1,00	-1,00	-0,96	-0,92	-1,00	-0,52	-0,99
	Competência empreendedora	-0,67	-1,00	-1,00	-1,00	-1,00	-0,79	-1,00	-0,86	-1,00	-0,55	-1,00	1,35	-1,00	4,00	-0,55	4,00	-1,00	-0,97	-0,93	-1,00
	Plano de negócios	-0,72	-0,55	-0,33	0,48	4,00	-0,80	-0,99	3,03	4,00	4,00	4,00	4,00	4,00	-0,33	4,00	-1,00	-0,54	-0,81	4,00	4,00
	Recursos financeiros	4,00	4,00	4,00	4,00	0,48	4,00	4,00	3,53	4,00	-1,00	-0,50	-1,00	-0,19	1,39	-0,55	0,08	4,00	4,00	-1,00	4,00

Legenda: Questão: perguntas da entrevista estruturada; Rn: resposta dada pelo respondentes Rn. Nas linhas inferiores, dados de output do Emach calculado pelo Determinante Causal.

A Tabela 5 apresenta o resultado da contagem das variáveis que foram apontadas como causa-raiz pelo Emach para o pressuposto A:

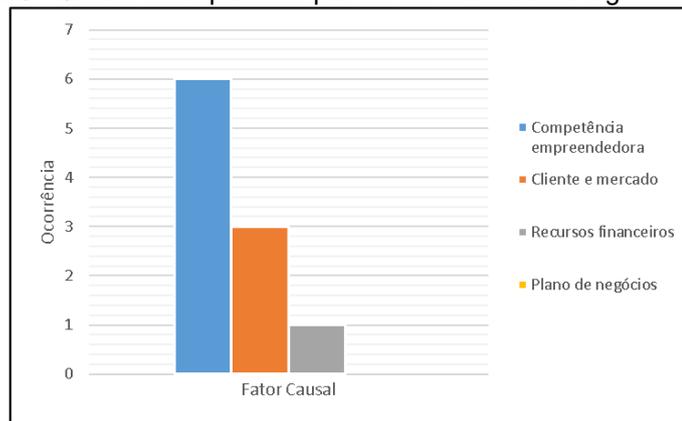
Tabela 5 – Causa-raiz apontada pelas MPEs de sucesso

Variável	Ocorrência
Competência empreendedora	6
Cliente e mercado	3
Recursos financeiros	1
Plano de negócios	0

Legenda: Variável: variável apontada pela literatura; Ocorrência: quantidade encontrada na estratificação.

A Figura 5 apresenta graficamente a classificação dos fatores causais apontados pelos empreendedores de micro e pequenas empresas brasileiras de sucesso (classificados como 1). A competência empreendedora, em azul, é apontada pela maioria dos empreendedores de MPEs de sucesso como a variável mais importante enquanto o plano de negócios não foi apontado por nenhum dos respondentes:

Figura 5 - Causa-raiz apontada por MPEs de sucesso organizacional



Para atender o pressuposto B, o resultado da contagem das variáveis que foram apontadas pelos empreendedores de MPEs em situação de fracasso organizacional encontra-se na Tabela 6:

Tabela 6 – Causa-raiz apontada pelas MPEs que fracassaram

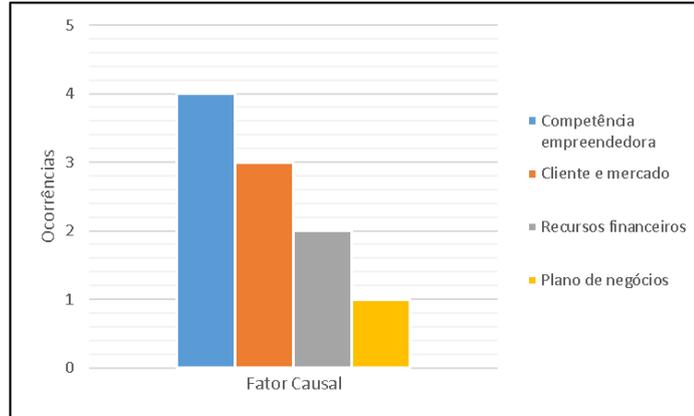
Variável	Ocorrência
Competência empreendedora	4
Cliente e mercado	3
Recursos financeiros	2
Plano de negócios	1

Legenda: Variável: variável apontada pela literatura; Ocorrência: quantidade encontrada na estratificação.

A Figura 6 apresenta graficamente a classificação dos resultados encontrados. A análise das respostas dadas pelos empreendedores de MPEs que tiveram fracasso organizacional (classificados como 2) demonstra que a causa-raiz em destaque foi a competência empreendedora. Esta informação contraria a ideia inicial que

pressupunha que a causa-raiz apontada pelos empreendedores em situação de fracasso organizacional seria a falta de recursos financeiros.

Figura 6 - Causa-raiz apontada por MPEs de fracasso organizacional



## 4.2 Análise do pressuposto C

Para análise do pressuposto:

C. Não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach em função da escolaridade do respondente quanto ao principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

Para verificar a aplicabilidade do pressuposto C, foi realizada a estratificação dos dados de acordo com a questão “Q2 – Escolaridade” e destacado em vermelho os valores Emach para a competência empreendedora que foi o fator causal encontrado. A tabela 7 apresenta estas informações:

Tabela 7 - Estratificação do Determinante Causal de acordo com nível de escolaridade

Questão	R19	R20	R4	R14	R15	R16	R2	R5	R6	R7	R10	R1	R3	R8	R11	R13	R9	R12	R17	R18
Q2 Escolaridade	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5
Q3 Porte da Empresa de acordo com o CNPJ	1	1	2	1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	2	1	2	2	1	1
Q4 Tempo de existência da empresa	4	3	2	2	4	4	1	2	1	3	4	2	1	2	4	3	1	4	4	4
Q5 Qual o tipo de empresa (exemplo: venda de roupa, serviço de conserto de radio, indústria de moveis,...)?	Rousseria	Rousseria	Venda de roupas	Oficina mecânica	Venda de peças	Venda de peças	Venda de roupas	Venda de docas	Venda de docas	Restaurante	Serviço de infraestrutura	Venda de roupas	Venda de roupas	Restaurante	Transporte	Oficina mecânica	Serviço de infraestrutura	Transporte	Treinamento	Treinamento
Q6 Qual a situação da empresa neste momento?	2	1	1	1	2	1	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2	1	1	2
Q7 Ter Competência Empreendedora contribui que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	4	5	5	4	5	5	4	3	4	5	3	5	3	5	3	5	5	3
Q8 Ter Competência Empreendedora contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	3	3	3	5	5	3	2	3	2	2	3	1	3	3	3	5	3
Q9 Ter Competência Empreendedora contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	5	3	3	4	1	4	3	2	4	4
Q10 Ter Recursos Financeiros contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	2	3	3	2	1	2	4	3	4	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	4
Q11 Ter Recursos Financeiros contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	4	3	2	1	3	5	3	3	3	3	3	5	3	2	2	3	2	3	4
Q12 Conhecer os Cliente e o Mercado contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	3	3	3	4	5	5	3	4	4	4	3	3	3	3	3	4	4	5	4
<b>Clientes e mercado</b>	-0,99	-0,55	-0,55	-0,99	-1,00	-1,00	-0,01	4,00	-0,19	-1,00	-0,89	-1,00	-0,99	-0,89	-0,96	-0,92	-1,00	-1,00	-0,19	-0,52
<b>Competência empreendedora</b>	-1,00	-0,55	-1,00	-1,00	-0,97	-0,86	-1,00	-1,00	-1,00	4,00	-1,00	-0,67	1,35	-1,00	4,00	-1,00	-0,55	-0,79	-1,00	-0,93
<b>Plano de negócios</b>	4,00	4,00	-0,55	-0,99	-0,81	3,03	4,00	-0,33	4,00	-0,33	4,00	-0,72	4,00	0,48	-1,00	-0,54	4,00	-0,80	4,00	4,00
<b>Recursos financeiros</b>	4,00	-1,00	4,00	4,00	4,00	3,53	-0,50	4,00	-0,19	1,39	0,48	4,00	-1,00	4,00	0,08	4,00	-0,55	4,00	4,00	-1,00

Legenda: Questão; perguntas da entrevista estruturada; Rn: resposta dada pelo respondentes Rn. Nas linhas inferiores, dados de output do Emach calculado pelo Determinante Causal.

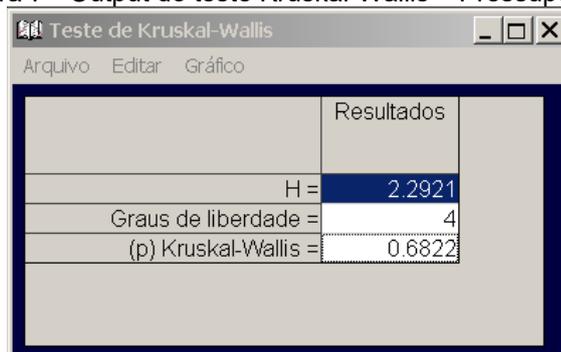
A Tabela 8 mostra os dados agrupados para que o Teste de Kruskal-Wallis pudesse ser aplicado a eles. O resultado deste teste é apresentado na Figura 5.

Tabela 8 - Parcial da estratificação por escolaridade quanto ao principal fator causal de sobrevivência das MPEs brasileiras.

Primário e/ou ginásio	Colegial	Superior incompleto	Superior completo	Pós graduação, mestrado ou doutorado
-1,00	-1,00	-1,00	-0,67	-0,55
-0,55	-1,00	-1,00	1,35	-0,79
	-0,97	-1,00	-1,00	-1,00
	-0,86	4,00	4,00	-0,93
		-1,00	-1,00	

Legenda: Output do Determinante Causal para a variável competência empreendedora

Figura 7 - Output do teste Kruskal-Wallis – Pressuposto C



O resultado do teste aplicado demonstra que não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach em função da escolaridade quanto a competência empreendedora que é o principal fator causal de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras (Teste Kruskal-Wallis;  $H = 2.2921$ ,  $p\text{-value} = 0.6822$ ).

### 4.3 Análise do pressuposto D

Para análise do pressuposto:

D. Não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach em função do setor econômico quanto ao principal fator causal da sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras.

Para a validação deste pressuposto também foi utilizado o Teste de Kruskal-Wallis. O segmento de cada uma das vinte MPEs válidas foi classificado de acordo com os setores econômico: comércio, indústria e prestação de serviços. Neste momento, é necessário informar que dentre os respondentes houve somente uma indústria que se encontra na situação de ativa. Esta indústria precisou ser descartada por não ser possível encontrar uma indústria inativa do mesmo segmento, uma das premissas para a realização deste estudo, sendo assim, somente foram avaliados os setores de comércio e serviços. A Tabela 9 apresenta a classificação realizada:

Tabela 9 – Classificação por setor econômico

Comercio	Serviços
Rotisseria	Oficina mecânica
Venda de doces	Restaurante
Venda de peças	Serviço de infraestrutura
Venda de roupas	Transporte
	Treinamento

Legenda: Segmentos encontrados na pesquisa

Com base nessa classificação, a estratificação dos dados foi realizada. A Tabela 10 apresenta os dois grupos: comércio e serviços, respectivamente, e destaca em vermelho os valores de Emach para a competência empreendedora que foi o principal fator causal apontado pelos respondentes:

Tabela 10 - Estratificação do Determinante Causal de acordo com setor econômico

Questão	R1	R2	R3	R4	R5	R6	R15	R16	R19	R20	R7	R8	R9	R10	R11	R12	R13	R14	R17	R18	
Q2 Escolaridade	4	3	4	2	3	3	2	2	1	1	3	4	5	3	4	5	4	2	5	5	
Q3 Porte da Empresa de acordo com o CNPJ	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	
Q4 Tempo de existência da empresa	2	1	1	2	2	1	4	4	4	3	3	2	1	4	4	4	3	2	4	4	
Q5 Qual o tipo de empresa (exemplo: venda de roupa, serviço de conserto de radio, indústria de moveis,...)?	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de roupas	Venda de doces	Venda de doces	Venda de peças	Venda de peças	Rollisseria	Rollisseria	Restaurante	Restaurante	Serviço de infraestrutura	Serviço de infraestrutura	Transporte	Transporte	Oficina mecânica	Oficina mecânica	Treinamento	Treinamento	
Q6 Qual a situação da empresa neste momento?	1	2	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	2	1	1	2	
Q7 Ter Competência Empreendedora contribui que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.	5	5	3	4	5	4	5	4	3	3	3	5	3	4	3	5	5	5	5	3	
Q8 Ter Competência Empreendedora contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	2	5	2	3	5	3	3	3	3	3	2	3	3	3	1	3	3	3	5	3	
Q9 Ter Competência Empreendedora contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	4	3	3	3	3	3	3	4	3	2	4	3	5	1	2	4	3	4	4	
Q10 Ter Recursos Financeiros contribui que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.	3	4	3	3	3	4	1	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2	2	2	4	
Q11 Ter Recursos Financeiros contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	5	5	3	3	3	1	3	3	4	3	3	3	3	2	2	2	2	3	4	
Q12 Conhecer os Cliente e o Mercado contribui que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.	3	5	3	3	3	4	4	5	3	3	4	3	4	4	3	4	3	3	5	4	
Determinante Causal	Clientes e mercado	-1,00	-0,01	-0,99	-0,55	4,00	-0,19	-1,00	-1,00	-0,99	-0,55	-1,00	-0,89	-1,00	-0,89	-0,96	-1,00	-0,92	-0,99	-0,19	-0,52
	Competência empreendedora	-0,67	-1,00	1,35	-1,00	-1,00	-1,00	-0,97	-0,86	-1,00	-0,55	4,00	-1,00	-0,55	-1,00	4,00	-0,79	-1,00	-1,00	-1,00	-0,93
	Plano de negócios	-0,72	4,00	4,00	-0,55	-0,33	4,00	-0,81	3,03	4,00	4,00	-0,33	0,48	4,00	4,00	-1,00	-0,80	-0,54	-0,99	4,00	4,00
	Recursos financeiros	4,00	-0,50	-1,00	4,00	4,00	-0,19	4,00	3,53	4,00	-1,00	1,39	4,00	-0,55	0,48	0,08	4,00	4,00	4,00	4,00	-1,00

Legenda: Questão: perguntas da entrevista estruturada; Rn: resposta dada pelo respondentes Rn. Nas linhas inferiores, dados de output do Emach calculado pelo Determinante Causal.

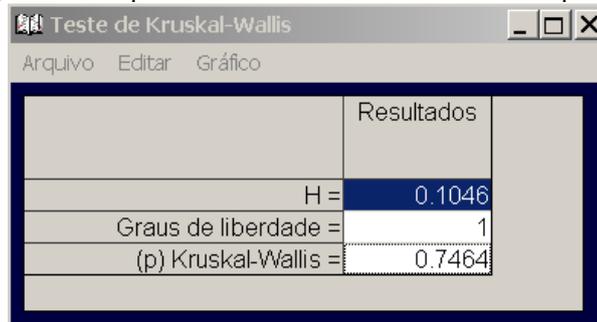
A fim de destacar os dados que serão utilizados no teste, a Tabela 11 apresenta os dados e a Figura 5 os resultados obtidos:

Tabela 11 - Parcial da estratificação por setor econômico quanto ao principal fator causal de sobrevivência das MPEs brasileiras.

Comércio	Serviços
-0,67	4,00
-1,00	-1,00
1,35	-0,55
-1,00	-1,00
-1,00	4,00
-1,00	-0,79
-0,97	-1,00
-0,86	-1,00
-1,00	-1,00
-0,55	-0,93

Legenda: Output do Determinante Causal para a variável competência empreendedora

Figura 8 - Output do teste Kruskal-Wallis – Pressuposto D



	Resultados
H =	0.1046
Graus de liberdade =	1
(p) Kruskal-Wallis =	0.7464

O resultado do Teste de Kruskal-Wallis aplicado para o pressuposto D permite dizer que não há diferença significativa, ao nível de significância de .05 quanto ao Emach em função do tipo econômico quanto a competência empreendedora que é o principal fator causal de sobrevivência das micro e pequenas empresas brasileiras (Teste Kruskal-Wallis;  $H = 0.1046$ ,  $p\text{-value} = 0.7464$ ).

## 5 ACHADOS DO ESTUDO E APLICABILIDADE

Este estudo contactou 84 empreendedores de MPEs brasileiras e destes, 29 se dispuseram a participar o que significou uma contribuição de 35% dos contactados. Os 29 respondentes participaram de entrevistas semiestruturadas onde se buscava responder um questionário previamente elaborado. Destas entrevistas, 20 atenderam as premissas determinadas: ser uma MPE, ter mais 3,5 anos de existência para ser considerada de sucesso e ter sido possível encontrar uma outra MPE do mesmo segmento em situação de fracasso organizacional. O aproveitamento de 69% das pesquisas realizadas se justifica principalmente pela escolha da entrevista como método para a obtenção das informações. Durante as entrevistas foi possível criar alguma empatia e confiança o que possibilitou que o respondente indicasse novos respondentes abrindo o leque de entrevistados, mas mantendo uma coerência entre eles além da possibilidade de usar o nome do respondente anterior como uma “carta de apresentação”.

Os dados dos vinte respondentes válidos foram devidamente tabulados e na sequência a eles foi aplicado o método do Determinante Causal. O método utilizado permitiu determinar a causa raiz apontada pela análise feita às respostas dadas pelos respondentes e desta maneira, os pressupostos estabelecidos no início deste estudo puderam ser analisados.

A literatura demonstrou que as variáveis mais recorrentes associadas à sobrevivência organizacional são: cientes e mercado, competência empreendedora, plano de negócios e recursos financeiros. A aplicação do método do DC aos resultados obtidos nas entrevistas ilustrou os achados da literatura: a competência empreendedora é o fator que mais contribui para as situações de sucesso organizacional das MPEs evidenciando que empreendedores bem preparados conseguem gerir de maneira satisfatória seus negócios e principalmente, melhor administrá-los em situações de adversas.

A segunda premissa partiu do pressuposto que os empreendedores fracassados apontariam a falta de recursos financeiros como o fator preponderante para o encerramento das atividades. A análise dos dados permitiu verificar que este

pressuposto foi invalidado por este estudo. Os empreendedores em situação de fracasso, ao responderem o questionário estabelecendo as relações entre as variáveis, evidenciaram que a causa do insucesso do empreendimento também foi a competência empreendedora, ou seja, eles apontam a sua falta de habilidade para gerir o negócio como a principal causa do trágico desfecho.

Apesar de não ter sido uma busca inicial, ao analisar os dados obtidos para a determinação da causa-raiz no grupo de empreendedores de sucesso e no grupo de empreendedores fracassados foi possível verificar que, independente da condição da MPEs, a variável competência empreendedora é a que ganhou maior destaque nos dois grupos. Ao colocar lado a lado o ranking das variáveis aqui estudadas, outras considerações podem ser feitas: [1] tanto na situação de sucesso quanto na situação de fracasso os dois rankings apresentam as variáveis na mesma ordem; [2] em nenhuma das situações a variável recursos financeiros aparece com grande destaque e, [3] o plano de negócios não é visto como uma ferramenta importante para alicerçar um empreendimento ou os empresários fazem um planejamento informal e não o reconhecem como um plano de negócios. A Tabela 12 apresenta o comparativo entre o ranking das variáveis nas situações de sucesso e de fracasso organizacional:

Tabela 12 - Causas-raízes apontadas pelos respondentes

Variável	Sucesso	Fracasso	Total	% do Total
Competência empreendedora	6	4	10	50%
Clientes e mercado	3	3	6	30%
Recursos financeiros	1	2	3	15%
Plano de negócios	0	1	1	5%
<b>Totais</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>20</b>	<b>100%</b>

Legenda: Variável: variáveis encontradas na literatura; Sucesso: ocorrências encontradas; Fracasso: ocorrências encontradas; Total: soma das ocorrências de sucesso e fracasso; %: representação em percentual em função do total.

Se o estudo for extrapolado desprezando a situação da empresa, percebe-se que a ordem de classificação das variáveis continua a mesma o que permite inferir que as situações de fracasso ou sucesso organizacional das MPEs interferem nos percentuais apresentados, mas não em sua ordem de importância. Esta informação está alinhada com os achados da literatura estudada que também apontavam a competência empreendedora como a variável de destaque. A primeira linha da Tabela 12 apresenta os dados obtidos para a variável competência empreendedora e permite

verificar que a análise percentual do total obtido demonstra que ela foi apontada como causa-raiz para 50% dos respondentes.

O terceiro pressuposto fazia referência ao nível de escolaridade tomando por base a causa raiz encontrada: competência empreendedora. Para esta análise foi utilizado um teste estatístico que permitiu estabelecer uma relação entre as causas raízes apontadas pelo DC para cada um dos respondentes e seu nível de escolaridade. O teste não apontou nenhuma diferença significativa entre os grupos divididos pelos níveis de escolaridade.

Abandonando a premissa inicial e focando nas causas-raízes encontradas foi possível observar a distribuição das quatro variáveis apontadas como principais pela literatura. As causas-raízes foram agrupadas de acordo com as variáveis e os dados encontram-se em sua forma percentual na Tabela 13. A tabela demonstra que os empreendedores com curso superior completo foi o grupo que apresentou causas-raízes mais variadas.

Tabela 13 - Relação entre as variáveis e o nível de escolaridade

<b>Variáveis</b>	<b>Primário/ Ginásio</b>	<b>Colegial</b>	<b>Superior incompleto</b>	<b>Superior completo</b>	<b>Pós graduação, mestrado, doutorado</b>
Cliente e Mercado		50%	20%	20%	50%
Competência Empreendedora	50%	50%	80%	40%	25%
Plano de negócios				20%	
Recursos financeiros	50%			20%	25%
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Legenda: variáveis apontadas pela literatura; Nível de escolaridade: causa-raiz em percentual.

O último pressuposto fazia referência ao setor econômico. O teste estatístico aplicado também demonstrou não haver diferenças significativas entre os empreendedores do comércio e os de serviços.

A Tabela 14, apresenta as causas-raízes apontadas pelos respondentes de acordo com as quatro variáveis principais encontradas na literatura. Observa-se que tanto no grupo do comércio quanto no de serviços a competência empreendedora aparece entre 50% dos respondentes. As demais variáveis, apesar de apresentarem

alteração na distribuição, não apresentam nenhuma distorção significativa entre os dois grupos.

Tabela 14 - Relação entre as variáveis e o setor econômico

<b>Variáveis</b>	<b>Comercio</b>	<b>Serviços</b>
Cliente e Mercado	30%	30%
Competência Empreendedora	50%	50%
Plano de negócios	0%	10%
Recursos financeiros	20%	10%
<b>Totais</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Legenda: variáveis apontadas pela literatura; Setor econômico: causa-raiz em percentual.

Ao término deste estudo, contata-se que ele representou uma contribuição significativa ao segmento das MPEs brasileiras à medida que possibilitou indicar aos empreendedores onde ele deve concentrar seus esforços para contribuir com a sobrevivência da empresa.

As informações apresentadas servem de suporte para certificar que investimentos em treinamento e educação na busca por mais poder analítico, dinamismo, liderança, capacidade de tomar decisões e outras competências necessárias ao empreendedor e que foram exploradas ao longo deste estudo, irão contribuir para um gestor mais autoconfiante, seguro em suas decisões e apto a formar/contratar uma equipe preparada que irá contribuir com a gestão sistêmica da empresa e com sua perpetuidade.

## REFERÊNCIAS

AMANKWAH-AMOAHA, Joseph. An integrative process model of organisational failure. **Journal of Business Research**, v.69, n.9, p.3388–3397. Set. 2016.

Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829631600076X>.

Acesso em 22 dez. 2020.

AMANKWAH-AMOAHA, Joseph; WANG, Xiaojun. Business Failures around the World: Emerging Trends and New Research Agenda. **Journal of Business Research**. v.98, p.367–369, Mai. 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296319301547?via%3>

Dihub. Acesso em 22 dez. 2020.

ARAÚJO, Felipe E.; MORAIS, Fabio R.; PANDOLFI, Edgar S. A Fábula Dos Mortos-Vivos: Determinantes da Mortalidade Empresarial Presentes em Micro e Pequenas Empresas Ativas. **REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.8, n.2, p.250–271, 2019. Disponível em:

<https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/763>. Acesso em 27 dez. 2020.

AUDRETSCH, David B. New-Firm Survival and the Technological Regime. **The Review of Economics and Statistics**, EUA, v.73, n.3, 1991, p.441–450.

Disponível em: [www.jstor.org/stable/2109568](http://www.jstor.org/stable/2109568). Acesso em 08 jan. 2021.

AUDRETSCH, David B.; MAHMOOD, Talat. New Firm Survival: New Results Using a Hazard Function. **The Review of Economics and Statistics**, v. 77, n. 1, fev. 1995, p. 97–103. Disponível em:

<https://www.jstor.org/stable/2109995?refreqid=excelsior%3A26c5c8047d91f0d769cd2ec06b96b89d&seq=1>.

Acesso em 22 dez. 2020.

BONACIM, Carlos A.G.; CUNHA, Júlio A.C.; CORREA, Hamilton L. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causa e aprendizagem.

**Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 61-78, mai/ago. 2009. Disponível em:

[https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista\\_gestao/article/view/220](https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_gestao/article/view/220). Acesso em 20 dez. 2020.

BRASIL. **Lei Complementar no 123**, de 14 de dezembro de 2006. Institui o

Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm)[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em 09 set. 2020.

- **Lei Complementar no 155**, de 27 de outubro de 2016. Altera a Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006, para reorganizar e simplificar a metodologia de apuração do imposto devido por optantes pelo Simples Nacional. Disponível em:  
[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1)[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1). Acesso em 09 set. 2020.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: uma guia pratico para alunos de graduação e pós graduação**. Bookman, 2004.

DE SORDI, José O. **Elaboração de pesquisa científica: seleção, leitura e redação**. São Paulo: Saraiva, 2013.

DORNELAS, José C.A. **Empreendedorismo na prática: Mitos e verdades do empreendedor de sucesso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

FERREIRA, Luís F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 4, p. 811-823, Dez. 2012. Disponível em:  
[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-530X2012000400011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-530X2012000400011&lng=en&nrm=iso). Acesso em 28 nov. 2020.

FERREIRA JUNIOR, Samuel. **Determinante causal: uma investigação da eficácia da ferramenta Determinante Causal em pequenas e micro empresas**. Orientador: Dr Manuel Meirelles. 2014. 100 f. Dissertação de Mestrado, Faculdade Campo Limpo Paulista, São Paulo, 2014.

FILHO, Edmundo E. et al. Identifying SME mortality factors in the life cycle stages: an empirical approach of relevant factors for small business owner-managers in Brazil. **Journal of Global Entrepreneurship Research**, v. 7, n.5, 2017. Disponível em: <https://journal-jger.springeropen.com/articles/10.1186/s40497-017-0064-4#citeas>. Acesso e, 20 dez, 2020.

FILION, Louis J. Empreendedorismo e Gerenciamento: Processos Distintos, Porém Complementares. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, jul-set, p.2-7, 2000. Disponível em: <https://rae.fgv.br/rae/vol40-num3-2000/empreendedorismo-gerenciamento-processos-distintos-porem-complementares>. Acesso em 26 dez. 2020.

FILION, Louis J. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. **RAUSP Management Journal**, v. 34, n. 2, p. 6-28, 1999. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/18122/empreendedorismo--empreendedores-e-proprietarios-gerentes-de-pequenos-negocios/i/pt-br>. Acesso em 10 dez, 2020.

FILIPPETTI, A.; ARCHIBUGI, D. Innovation in times of crisis: National Systems of Innovation, structure, and demand. **Research Policy**, v. 40, n. 2, p. 179–192, 2011. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0048733310001794>. Acesso em 05 jan. 2021.

GARRIGOSA, Enric G.; SEGURA, Joan-Lluis C. Un análisis comparativo de las características de las microempresas en España. **Universia Business Review**. Espanha, n.2, segundo trimestre, 2004, p. 72-93. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=856124>. Acesso em 12 dez, 2020.

**GEM**. Empreendedorismo no Brasil - 2019: Relatório Executivo. Disponível em: <https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>. Acesso em 1 dez. 2020.

GIL, Antônio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2008.

GIMENO, Javier et al. Survival of the fittest? Entrepreneurial human capital and the persistence of underperforming firms. **Administrative science quarterly**, v. 42, n.4, p. 750-783, Dez. 1997. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/2393656>. Acesso em: 1 dez. 2020,

GRAPEGGIA, Mariana et al. Fatores condicionantes de sucesso e/ou mortalidade de micro e pequenas empresas em Santa Catarina. **Produção**, São Paulo, v.21, n.3, p. 444-455, Set. 2011. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132011000300008&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0103-65132011000300008&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 10 dez, 2020.

JOVANOVIC, Boyan. Selection and the Evolution of Industry. **Econometrica**, vol. 50, no. 3, p. 649–670, Mai. 1982. Disponível em: <https://www.jstor.org/stable/1912606>. Acesso em 01 dez. 2020, .

KARABAG, Solmaz F. Factors impacting firm failure and technological development: A study of three emerging-economy firms. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 462–474, Mai. 2019. Disponível em:

<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318301346?via%3Dihub>. Acesso em 05 dez. 2020.

LEVINTHAL, Daniel A. Random Walks and Organizational Mortality. **Administrative Science Quarterly**, v. 36, n. 3, 1991, p. 397-420. Disponível em: [www.jstor.org/stable/2393202](http://www.jstor.org/stable/2393202). Acesso em 04 jan. 2021.

LUKASON, Oliver; LAITINEN, Erkki K. Firm failure processes and components of failure risk: An analysis of European bankrupt firms. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 380-390, Mai. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303126>. Acesso em 05 dez. 2020.

MACHADO, Hilka V.; ESPINHA, Pedro G. Reflexões sobre as dimensões do fracasso e mortalidade de pequenas empresas. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 3, n. 1, p. 51-64, 2005. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/32968/reflexoes-sobre-as-dimensoes-do-fracasso-e-mortalidade-de-pequenas-empresas/i/pt-br>. Acesso em 20 dez. 2020.

MAN, T. W. Y., & LAU, T. Entrepreneurial Competencies of Sme Owner/Managers In The Hong Kong Services Sector: A Qualitative Analysis. **Journal of Enterprising Culture**, v. 08, n.03, p.235–254, 2000. Disponível em: <https://www.worldscientific.com/doi/abs/10.1142/S0218495800000139>. Acesso em 15 dez. 2020.

MARTINEZ, Marian G. et al. What drives business failure? Exploring the role of internal and external knowledge capabilities during the global financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 98, p. 441-449, Mai. 2019. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0148296318303515>. Acesso em 05 dez. 2020.

MAYR, Stefan. et al. Entrepreneur characteristics and differences in reasons for business failure: evidence from bankrupt Austrian SMEs. **Journal of Small Business and Entrepreneurship**, p. 1–20, Jul. 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1786647>. Acesso em: 15 dez. 2020.

OLIVEIRA, José R.C.; SILVA, Wendel A.C.; ARAUJO, Elisson A.T. Características comportamentais empreendedoras em proprietários de mpes longevas do vale do Mucuri e Jequitinhonha/MG. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 15, n. 5, p. 102-139, Out. 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-69712014/administracao.v15n5p102-139>. Acesso em 15 dez. 2020.

PAZ, Luana B.V; DORR, Carine R.B. A taxa de sobrevivência das empresas – os fatores de sucesso ou insucesso do empreendedor do setor de oficinas mecânicas. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica**. n. 9, p. 125-147, 2018. Disponível em: <https://seer.faccat.br/index.php/administracao/article/view/1185>. Acesso em 03 jan. 2021.

RIQUELME, H.; Watson, J. Do Venture Capitalists' Implicit Theories on New Business Success/Failure have Empirical Validity?. **International Small Business Journal**, vol. 20, no. 4, p. 395–420, Nov. 2002. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0266242602204002>. Acesso em 30 mai. 2021.

RONSTADT, Robert. Exit, stage left why entrepreneurs end their entrepreneurial careers before retirement. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 3, p. 323–338. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/088390268690008X>. doi:10.1016/0883-9026(86)90008-x. Acesso em 28 jan. 2020.

SANCHES, Cida; MEIRELES, Manuel. Proposta de modelo para obter relação funcional entre causas e efeitos. In: **Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, 2013, São Paulo. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos13/57218709.pdf>. Acesso em 02 jan. 2021.

SANCHES, Cida; et al. Causa Raiz: Estudo Comparado dos Métodos Matriz Causal e Determinante Causal. In: **Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração (EnANPAD)**, 2014, Rio de Janeiro. XXXVIII Encontro da ANPAD, 2014. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/diversos/down\\_zips/73/2014\\_EnANPAD\\_GOL687.pdf](http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/73/2014_EnANPAD_GOL687.pdf). Acesso em 02 jan. 2021.

**SEBRAE**. Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional. Brasil, 2020. Disponível em <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf>. Acesso em 11 dez, 2020.

**SEBRAE**. Sobrevivência das empresas no Brasil. Brasil, 2016. Disponível em <https://datasebrae.com.br/documentos2/pesquisas/Sobrevivencia%20das%20Empresas%20no%20Brasil/Sobrevivencia%20de%20Empresas%20no%20Brasil%202016%20-%20FINAL.pdf>. Acesso em 24 dez, 2020.

VALE, Gláucia M.V.; CORREA, Victor S.; REIS, Renato F. Motivações para o empreendedorismo: necessidade versus oportunidade? **Revista de administração contemporânea**, Rio de Janeiro, v.18, n.3, p.311-327, Mai/jun. 2014. Disponível em: [https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000300005&script=sci\\_abstract&tlng=pt](https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552014000300005&script=sci_abstract&tlng=pt). Acesso em 10 dez. 2020.

VERSIANI, A.F.; GASPAR, R.M. Posicionamento e crescimento de PMEs: um estudo no setor de confecção da região metropolitana de Belo Horizonte. In: **Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração – ENANPAD**, 2000. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADE285.pdf>. Acesso em 27 dez. 2020.

VIAPIANA, Cláudio. Fatores de Sucesso e Fracasso da Micro e Pequena Empresa. **Anais DO II EGEPE**, p. 505-525, Londrina/PR, Nov, 2001. Disponível em: <https://documentos.tips/document/fatores-de-sucesso-e-fracasso-da-micro-e-pequena-empresa.html>. Acesso em 27 dez. 2020.

ZAMPIER, Marcia A.; TAKAHASHI, Adriana R.W. Competências empreendedoras e processos de aprendizagem empreendedora: modelo conceitual de pesquisa. **Cad. EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 9, n. spe1, p. 564-585, Jul 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1679-39512011000600007>. Acesso em 10 jan. 2021.

## APÊNDICE A

### CATEGORIZAÇÃO DAS EXPRESSÕES ENCONTRADAS

Conceito	Categorização	Autor
Compromisso com os clientes	Clientes e Mercado	Filho et al, 2017
Conheça os clientes e o mercado	Clientes e Mercado	Branco e Schneider, 2012
Conhecimento do mercado	Clientes e Mercado	Grapeggia, 2011
Changing customer	Clientes e Mercado	Karabag, 2019
Conhecem bem o ramo de atividades em que resolveu atuar	Clientes e Mercado	Dornelas, 2007
Falta de investimento em P&D	Clientes e Mercado	Machado e Espinha, 2005
Falta de experiencia no setor	Clientes e Mercado	Machado e Espinha, 2005
Pontos de venda inadequados	Clientes e Mercado	Machado e Espinha, 2005
Despreocupação com o tratamento dos clientes	Clientes e Mercado	Machado e Espinha, 2005
Satisfação do cliente	Clientes e Mercado	Maximiano, 2006
Interno - Conhecimento do mercado	Clientes e Mercado	Maximiano, 2006
Falta de Cliente	Clientes e Mercado	SEBRAE, 2014
Perda de cliente único	Clientes e Mercado	SEBRAE, 2014
Problema com fornecedores	Clientes e Mercado	VIAPIANA, 2001
Falha na competência pessoal básica	Competência empreendedora	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Orientação para a realização	Competência empreendedora	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Idade (ser muito novo)	Competência empreendedora	Machado e Espinha, 2005
Poder centralizado	Competência empreendedora	Machado e Espinha, 2005
Falta de visão	Competência empreendedora	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Fraca gestão estratégica	Competência empreendedora	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Lack of entrepreneurial	Competência empreendedora	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Lack of skills	Competência empreendedora	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Lack of attitude	Competência empreendedora	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Características comportamentais empreendedoras	Competência empreendedora	Branco e Schneider, 2012
Empreendedor possua características de gestor	Competência empreendedora	Branco e Schneider, 2012
Acreditar na própria capacidade	Competência empreendedora	Branco e Schneider, 2012

Aproveitam oportunidades	Competência empreendedora	Dornelas, 2007
Assumem riscos de maneira inteligente	Competência empreendedora	Dornelas, 2007
Trabalham arduamente	Competência empreendedora	Dornelas, 2007
Sabem tomar decisões	Competência empreendedora	Dornelas, 2007
Disciplina	Competência empreendedora	Filho et al, 2017
Capacidade de negociação	Competência empreendedora	Filho et al, 2017
Visão	Competência empreendedora	Filho et al, 2017
Persistência	Competência empreendedora	Filho et al, 2017
Risco assumido	Competência empreendedora	Filho et al, 2017
Presence of distinctive capabilities	Competência empreendedora	Karabag, 2019
Avaliar seus pontos fortes e fracos	Competência empreendedora	Maximiano, 2006
Personal characteristics of the entrepreneur or manager	Competência empreendedora	Mayr et al, 2020
Características comportamentais empreendedoras	Competência empreendedora	Paz e Dorr, 2018
Habilidades críticas (adversidades e injustiças)	Competência empreendedora	Paz e Dorr, 2018
Habilidades morais e intelectuais	Competência empreendedora	Paz e Dorr, 2018
Problemas particulares	Competência empreendedora	SEBRAE, 2014
Motivação para realizar	Competência empreendedora	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Comportamento dos competidores	Concorrência	VIAPIANA, 2001
Competitive intensity	Concorrência	Karabag, 2019
Resistir à forte posição das grandes empresas	Concorrência	Sebrae, 2016
Resistir à forte posição das grandes empresas	Concorrência	Steindl, 1990
Baixo nível educacional	Conhecimento	Machado e Espinha, 2005
Falta de habilidade gerencial	Conhecimento	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Lack of basic business knowledge	Conhecimento	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Conhecimento do negócio	Conhecimento	Branco e Schneider, 2012
Habilidades gerenciais (formação, atualização...)	Conhecimento	Paz e Dorr, 2018
Falta de profissionais qualificados	Equipe	Machado e Espinha, 2005

Show the crucial role played by qualified human resources in mitigating the effects of the financial crisis	Equipe	Filippetti e Archibugi, 2011
Quality of human resources	Equipe	Karabag, 2019
Human capital is a key driver of firm growth	Equipe	Martinez et al, 2019
Human capital quality	Equipe	Priego-de-la-Cruz et al, 2020
Falta de avaliação da produtividade pessoal	Equipe	Machado e Espinha, 2005
Habilidade com situações novas	Flexibilidade	Grapeggia, 2011
Dedicação em tempo integral	Gestão	Filho et al, 2017
Top management action	Gestão	Karabag, 2019
Má gerência	Gestão	Marion, 1998
Management deficiencies	Gestão	Mayr et al, 2020
Management decisions	Gestão	Priego-de-la-Cruz et al, 2020
Falta de gestão empresarial	Gestão	SEBRAE, 2005
Boa gestão após abertura	Gestão	SEBRAE, 2014
Leis e controle governamental	Legislação	Dolabela, 2008
Regulatory standards	Legislação	Karabag, 2019
Excesso de burocracia no Brasil	Legislação	OCDE, 2015
Vários fatores	Outros	SEBRAE, 2005
Encontrou outra atividade	Outros	SEBRAE, 2014
Falta de habilidade para enfrentar rápido crescimento	Planejamento	Machado e Espinha, 2005
Planejamento do negócio	Planejamento	Dornelas, 2007
Falta de planejamento	Planejamento	Ferreira et al, 2012
Planejamento	Planejamento	Filho et al, 2017
Strong relationship between R&D intensity and firm survival	Planejamento	Martinez et al, 2019
Problemas de planejamento	Planejamento	SEBRAE, 2014
Falta de plano de negócio	Plano de negócios	Araújo, Morais e Pandolfi, 2019
Falta de planejamento na abertura	Plano de negócios	Ferreira et al, 2012
Preparativos para a inauguração	Plano de negócios	Filho et al, 2017
Falta de planejamento financeiro	Plano de negócios	Machado e Espinha, 2005
Falta de assessoramento	Plano de negócios	Machado e Espinha, 2005
Planejamento antes da abertura	Plano de negócios	Maximiano, 2006
Análise do mercado antes da abertura	Plano de negócios	Maximiano, 2006
Planejamento antes da abertura	Plano de negócios	Paz e Dorr, 2018
Falta de planejamento prévio	Plano de negócios	SEBRAE, 2005
Planejamento antes da abertura	Plano de negócios	SEBRAE, 2014
Government policy	Política/ Economia	Arisi-Nwugbala et al., 2016
Falta de políticas de apoio	Política/ Economia	Dolabela, 2008
Conjuntura econômica	Política/ Economia	Dolabela, 2008
Avaliar a situação econômica	Política/ Economia	Dolabela, 2008
Political instability	Política/ Economia	Karabag, 2019
Volatile economic context	Política/ Economia	Karabag, 2019
Políticas governamentais de apoio	Política/ Economia	Maximiano, 2006
Falta de políticas de apoio	Política/ Economia	SEBRAE, 2005

Conjuntura econômica	Política/ Economia	SEBRAE, 2005
Políticas governamentais de apoio	Política/ Economia	SEBRAE, 2014
Melhora da situação do país	Política/ Economia	SEBRAE, 2014
Average size of the entrants has a positive effect on survival (o tamanho médio dos participantes tem um efeito positivo na sobrevivência)	Porte da empresa	Audretsch and Mahmood, 1995
The risk of failure decreases as firm size increases (o risco de fracasso diminui à medida que o tamanho da empresa aumenta)	Porte da empresa	Audretsch et al, 2000
Average size of the entrants has a positive effect on survival (o tamanho médio dos participantes tem um efeito positivo na sobrevivência)	Porte da empresa	Mata e Portugal, 1994
The risk of failure decreases as firm size increases (o risco de fracasso diminui à medida que o tamanho da empresa aumenta)	Porte da empresa	Mata e Portugal, 1994
Proportionally higher failure rates among smaller firms compared to larger companies	Porte da empresa	Mayr et al, 2020
Falta de controles financeiros	Processos / Controles	Machado e Espinha, 2005
Precariedade no controle dos estoques	Processos / Controles	Machado e Espinha, 2005
High operating costs	Processos / Controles	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Entenda os processos diários	Processos / Controles	Branco e Schneider, 2012
Misturar PF com PJ	Processos / Controles	Filho et al, 2017
Instrumentos de controle administrativo	Processos / Controles	Grapeggia, 2011
Decisões tomadas sem respaldo, sem dados confiáveis	Processos / Controles	Marion, 1998
Falha no tempo de fabricação dos produtos	Produto/serviço	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Falha no design do produto	Produto/serviço	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Qualidade dos produtos e serviços	Produto/serviço	Ferreira et al, 2012
Produto e mix adequado	Produto/serviço	Grapeggia, 2011
Qualidade do produto	Produto/serviço	Maximiano, 2006
Poor infrastructure	Recursos / Infraestrutura	Arisi-Nwugballa et al., 2016
Saiba quais os recursos necessários para que seu negócio funcione	Recursos / Infraestrutura	Branco e Schneider, 2012
Disponibilidade de recursos e insumos	Recursos / Infraestrutura	Dolabela, 2008
Low-tech manufacturing firms are more likely to fail	Recursos / Infraestrutura	Martinez et al, 2019
Firm-related factors and missing resources	Recursos / Infraestrutura	Mayr et al, 20209
External or environmental conditions	Recursos / Infraestrutura	Mayr et al, 2020
Falta de sistema de informações gerenciais	Recursos / Infraestrutura	Machado e Espinha, 2005
Lack of access to adequate and affordable finance	Recursos financeiros	Arisi-Nwugballa et al., 2016

Apoio financeiro	Recursos financeiros	Filho et al, 2017
Pouca disponibilidade de capital próprio	Recursos financeiros	Grapeggia, 2011
Baixa capacidade de obter financiamentos a longo prazo	Recursos financeiros	Grapeggia, 2011
Availability of financial capital	Recursos financeiros	Karabag, 2019
Financial crisis is an important factor in explaining business failure	Recursos financeiros	Martinez et al, 2019
Baixa capacidade de obter financiamentos a longo prazo	Recursos financeiros	Maximiano, 2006
Alcançam bons resultados financeiros	Recursos financeiros	Maximiano, 2006
Too little equity to finance a going concern	Recursos financeiros	Mayr et al, 2020
Problems due to a lack of finance	Recursos financeiros	Mayr et al, 2020
Tributed the failure of the firm to different financial	Recursos financeiros	Priego-de-la-Cruz et al, 2020
Pouca disponibilidade de capital próprio	Recursos financeiros	SEBRAE, 2014
Pouca disponibilidade de capital próprio	Recursos financeiros	Sebrae, 2016
Pouca disponibilidade de capital próprio	Recursos financeiros	Versiani e Gaspar, 2000
Baixa capacidade de obter financiamentos a longo prazo	Recursos financeiros	Versiani e Gaspar, 2000
Limitação em relação aos prazos na amortização dos empréstimos	Recursos financeiros	Versiani e Gaspar, 2000
Pouca disponibilidade de capital próprio	Recursos financeiros	VIAPIANA, 2001
Incapacidade de cumprir obrigações	Recursos financeiros	VIAPIANA, 2001
Fraca utilização do capital de terceiros	Recursos financeiros	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Falta de capitalização	Recursos financeiros	Zacharias, Meyer e Castro, 1999
Bem relacionados	Relacionamento	Dornelas, 2007
Good relationships	Relacionamento	Hillman e Keim, 2001
Habilidades comportamentais (ética, liderança...)	Relacionamento	Paz e Dorr, 2018
Não adequação do comportamento do empreendedor	Relacionamento	SEBRAE, 2005
Problemas pessoais entre outros	Relacionamento	SEBRAE, 2005
Problemas com sócios	Relacionamento	SEBRAE, 2014
Separar a vida pessoal	Relacionamento	SEBRAE, 2014
Alta carga tributária	Tributos	Araújo, Morais e Pandolfi, 2019
Carga tributária brasileira	Tributos	Sebrae, 2016
Carga tributária brasileira	Tributos	Steindl, 1990

## **APÊNDICE B**

### **QUESTIONÁRIO ORIENTADOR DAS ENTREVISTAS**

## Percepção dos Gestores de Micro e Pequenas Empresas – 2021

Agradecer ao respondente.

Apresentar a proposta.

Explicar as variáveis:

- **CLIENTES E MERCADO:** estratégias para a obtenção ou manutenção dos clientes e/ou conhecer o mercado e a concorrência.
- **COMPETÊNCIA EMPREENDEDORA:** habilidades e competências que os gestores têm naturalmente para administrar ou que aprenderam com a convivência ou estudando.
- **PLANO DE NEGÓCIOS:** planejar o negócio antes da sua abertura (planejamento escrito ou pensado).
- **RECURSOS FINANCEIROS:** Dinheiro para o negócio ou a capacidade de obter empréstimos e financiamentos.

1) Nome para identificação: \_\_\_\_\_

2) Escolaridade

- Do 1º ao 7º ano (Primário e/ou ginásio)
- Colegial
- Superior incompleto
- Superior completo
- Pós graduação, mestrado ou doutorado

3) Qual o tipo de empresa (exemplo: venda de roupa, serviço de conserto de radio, indústria de moveis,...)?

---

4) Porte da Empresa de acordo com o CNPJ

- Microempresa
- Pequena empresa
- Média ou grande empresa

5) Tempo de existência da empresa

- até 3,5 anos
- de 3,5 a 5 anos
- de 5 a 10 anos

- mais de 10 anos
- 6) Qual a situação da empresa neste momento?
- Está em atividade
- Foi vendida
- Foi fechada por decisão do(s) proprietário(s)
- Faliu

**Nas questões de 7 a 12 indique o termo que melhor completa as frases de acordo com a sua percepção:**

- 7) Ter Competência Empreendedora contribui \_\_\_\_\_ que ter Recursos Financeiros para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos
- 8) Ter Competência Empreendedora contribui \_\_\_\_\_ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos
- 9) Ter Competência Empreendedora contribui \_\_\_\_\_ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos
- 10) Ter Recursos Financeiros contribui \_\_\_\_\_ que ter conhecimento dos Clientes e do Mercado para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos
- 11) Ter Recursos Financeiros contribui \_\_\_\_\_ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos
- 12) Conhecer os Cliente e o Mercado contribui \_\_\_\_\_ que montar um Plano de Negócios para a sobrevivência de uma empresa.  
( ) muito mais    ( ) mais    ( ) de forma igual    ( ) menos    ( ) muito menos