

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA**

**BRUNA MACHADO GOMES DE ALMEIDA**

**FATORES DE RISCO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA CONCEITUAL DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

**Santana do Livramento  
2024**

**BRUNA MACHADO GOMES DE ALMEIDA**

**FATORES DE RISCO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA CONCEITUAL DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Orientador: Dr. Cláudio Sonáglio Albano  
Coorientadora: Dra. Fabiane Tubino Garcia

**Santana do Livramento  
2024**

**BRUNA MACHADO GOMES DE ALMEIDA**

**FATORES DE RISCO PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS:  
UM ESTUDO SOB A ÓTICA CONCEITUAL DAS CINCO FORÇAS DE PORTER**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração da Universidade Federal do Pampa, como requisito parcial para obtenção do Título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Estratégia e Sistemas.

Banca examinadora:

---

Prof. Dr. Claudio Sonaglio Albano  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Paulo Cassanego Junior  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Ricardo Ribeiro Alves  
UNIPAMPA

---

Prof. Dr. Tiago Zardin Patias  
UFSM/ Campus Palmeira das Missões

Desejo dedicar esta dissertação aos meus amados pais, Herculano e Rosa Maria, cujo exemplo sempre me guiou ao longo da minha jornada. Ao meu filho, João Pedro, todas as minhas decisões têm o objetivo de garantir as melhores oportunidades na vida. Ao meu esposo, Romário, meu maior incentivador e minha fonte constante de apoio, amor e companheirismo.

Agradeço ao Senac por permitir, incentivar e possibilitar essa experiência, especialmente à diretora Ana Lúcia, por confiar e reconhecer possibilidades de crescimento pessoal e profissional.

## **AGRADECIMENTO**

Em primeiro lugar, elevo meus pensamentos em agradecimento a Deus, fonte de infinitas oportunidades, força e por abençoar minha vida com pessoas maravilhosas. Agradeço por guiar meus passos e iluminar meu caminho nesta jornada.

À minha querida família, meu porto seguro, agradeço por todo o apoio e compreensão durante essa jornada. Agradeço por serem a minha maior motivação. Saibam que tudo o que faço é dedicado a todos nós.

À família Wortmann Reis da Luz, agradeço profundamente pela acolhida calorosa, carinho e cuidado que me proporcionaram neste período. Vocês tornaram o desafio mais leve e me proporcionaram momentos de grande alegria.

Aos meus incansáveis orientadores, Prof. Dr. Cláudio Sonáglio Albano e Prof. Dra. Fabiane Garcia, dedico meus mais sinceros agradecimentos. Sua dedicação, compartilhamento de conhecimento, apoio e paciência foram essenciais para a realização desta pesquisa. Sem suas valiosas contribuições, este trabalho não teria sido possível.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Pampa, agradeço pela forma inspiradora como conduziram o curso em todas as etapas. Agradeço também aos meus colegas de curso pelo convívio e pelos momentos de amizade que fortaleceram meu aprendizado e tornaram essa jornada mais leve.

Ao Senac, em nome da diretora Ana Lúcia Raposo de Moura, que sem o incentivo, o empurrão e a confiança esse momento não chegaria.

Ao Sebrae, expresse minha profunda gratidão pela confiança e disponibilidade em contribuir para esta pesquisa. Agradeço especialmente ao Sr. Ângelo Antônio Queirolo Aguinaga pela autorização e à Sra. Patrícia Wortmann Reis pelo seu incansável apoio e colaboração. Agradeço a cada um dos entrevistados pela sua valiosa contribuição e disponibilidade.

Concluo agradecendo a todos que, direta ou indiretamente, apoiaram e incentivaram meu desenvolvimento e a concretização desta pesquisa. Agradeço a cada um que contribuiu para este marco em minha vida profissional e acadêmica.

Muito obrigada!

## RESUMO

A importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no contexto econômico é reconhecida, essas empresas desempenham um papel crucial na geração de empregos, no crescimento econômico e na promoção da inovação. Sua contribuição para a economia local e nacional é significativa, pois representam a maioria dos negócios em diversos setores. No entanto, essas empresas enfrentam uma série de desafios que podem comprometer sua sobrevivência e crescimento, especialmente diante das incertezas alavancadas durante a pandemia. Assim, o objetivo geral deste trabalho é desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul. Além disso, a proposta destaca a possibilidade de relacionar as interações entre esses fatores e as cinco forças competitivas de Porter. A pesquisa foi conduzida por meio de uma revisão sistemática da literatura em bases de dados como Web of Science, Scopus, Science Direct e Taylor e Francis. Os resultados revelaram fatores de risco que impactam a sobrevivência das MPEs, abrangendo questões relacionadas ao empreendedorismo, gestão inadequada, falta de inovação, desafios na gestão de riscos e influências externas do cenário global. Esses resultados foram validados por especialistas do SEBRAE, focados na realidade das MPEs no Rio Grande do Sul, com a utilização da técnica Delphi. Destaca-se a necessidade de abordagens estratégicas e adaptativas para promover a continuidade e o desenvolvimento sustentável das MPEs em meio aos desafios enfrentados por essas empresas. A fase final da pesquisa consistiu em entrevistas estruturadas com especialistas para relacionar os fatores de risco validados com as cinco forças de Porter. Como resultado, foi obtida uma relação dos fatores de risco de mortalidade para MPEs em relação às cinco forças competitivas de Porter.

**Palavras-Chave: Empreendedorismo, Microempresa, Pequena Empresa, Fatores de Risco, Cinco Forças de Porter**

## **ABSTRACT**

The importance of Micro and Small Enterprises (MSEs) in the economic context is recognized, these companies play a crucial role in generating jobs, economic growth and promoting innovation. Their contribution to the local and national economy is significant, as they represent the majority of businesses in various sectors. However, these companies face a series of challenges that could compromise their survival and growth, especially given the uncertainties raised during the pandemic. Thus, the general objective of this work is to develop a typology of mortality risk factors for MSEs, focusing on the state of Rio Grande do Sul. Furthermore, the proposal highlights the possibility of establishing interactions between these factors and the five competitive forces by Porter. The research was conducted through a systematic review of the literature in databases such as Web of Science, Scopus, Science Direct and Taylor and Francis. The results revealed risk factors that impact the survival of MSEs, covering issues related to entrepreneurship, inadequate management, lack of innovation, challenges in risk management and external influences from the global scenario. These results were validated by SEBRAE experts, focused on the reality of MSEs in Rio Grande do Sul, using the Delphi technique. The need for strategic and adaptive approaches is highlighted to promote the continuity and sustainable development of MSEs amid the challenges faced by these companies. The final phase of the research consisted of structured interviews with experts to relate the validated risk factors to Porter's five forces. As a result, a list of mortality risk factors for MSEs in relation to Porter's five competitive forces was obtained.

**Keywords: Entrepreneurship, Microenterprise, Small Business, Risk Factors, Porter's Five Forces**

## **LISTA DE FIGURAS**

FIGURA 1 - AS CINCO FORÇAS DE PORTER	26
FIGURA 2 - CINCO FORÇAS DE PORTER E DEFINIÇÕES	27
FIGURA 3 - DESENHO DA PESQUISA	28
FIGURA 4 - PROTOCOLO PRISMA	31
FIGURA 5 - ARTIGOS SELECIONADOS POR BASE DE DADOS	39



## LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – PARTE DO FORMULÁRIO UTILIZADO NA ETAPA 1 DA DELPHI .....	34
QUADRO 2 – ESCOPO DA ENTREVISTA ESTRUTURADA .....	37
QUADRO 3 – COMPARATIVO DE FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE IDENTIFICADOS POR GARCIA (2022) E PELO RESULTADO DA RSL PELA AUTORA (2024) .....	40
QUADRO 4 – COMPARATIVO DE FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EM MPES EM CONSENSO PELOS ESPECIALISTAS NAS ETAPAS DELPHI.....	47
QUADRO 5 – RESULTANTE DA RELAÇÃO DOS FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPES E AS 5 FORÇAS DE PORTER SEGUNDO O ENTREVISTADO 1 .....	50
QUADRO 6 – RESULTANTE DA RELAÇÃO DOS FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPES E AS 5 FORÇAS DE PORTER SEGUNDO O ENTREVISTADO 2 .....	53
QUADRO 7 – RESULTADO COMPACTADO DAS ENTREVISTAS.....	56
QUADRO 8 – TIPOLOGIA DE APOIO PARA MPES .....	57

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

APEX - Agência de Promoção de Exportações do Brasil

CNDL - Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas

GEM - Global Entrepreneurship Monitor

MPE - Micro e Pequena Empresa

MPEs – Micro e Pequenas Empresas

OCDE - Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico

PIB – Produto Interno Bruto

RS - Rio Grande do Sul

RSL- Revisão Sistemática de Literatura

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SPC – Serviço de Proteção ao Crédito

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>12</b>
1.1 Questão da Pesquisa	15
1.2 Objetivos	15
1.3 Justificativa	16
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
2.1 Empreendedorismo	20
2.2 Empreendedorismo no Brasil e no RS	21
2.3 Empreendedores, MPEs e seus desafios	23
2.4 Cinco Forças de Porter	25
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>28</b>
3.1 Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura	29
3.2 Etapa 2 - Validação dos fatores críticos de risco de mortalidade por especialistas na área	32
3.3 Etapa 3 - Relação dos fatores de risco de mortalidade para MPEs com as Cinco Forças de Porter	35
<b>4. RESULTADOS</b>	<b>39</b>
4.1 Resultados e análise da RSL	39
4.2 Resultados da Delphi	45
4.3 Resultados das entrevistas	49
<b>5. CONCLUSÕES</b>	<b>60</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>62</b>
<b>ANEXOS</b>	

## 1. INTRODUÇÃO

O empreendedorismo é um tema relevante na sociedade contemporânea, não só por sua importância no desenvolvimento econômico, mas também por sua capacidade de gerar soluções inovadoras e transformar a realidade social (SEBRAE, 2022). Como apontado por Dornelas (2015), empreendedorismo é a habilidade de identificar oportunidades, gerar ideias, planejar estrategicamente e transformar essas ideias em ação por meio da criação de novos empreendimentos ou da renovação de empreendimentos já existentes, com o objetivo de gerar valor e riqueza.

Segundo Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2022), os empreendedores são responsáveis por criar novos negócios e, conseqüentemente, gerar novos empregos. São frequentemente inovadores, buscando criar novos produtos e serviços que atendam às necessidades do mercado. Isso pode levar a avanços tecnológicos e ao aumento da produtividade, o que pode contribuir para o desenvolvimento econômico de longo prazo.

O empreendedorismo e os empreendedores possuem estreita relação com as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). As MPEs são consideradas o motor do desenvolvimento econômico de muitos países, principalmente nos países em desenvolvimento. O empreendedorismo é um fator importante para o surgimento e crescimento das MPEs, e pode ser visto como uma forma de os indivíduos explorarem oportunidades para criar negócios bem-sucedidos. (SOUZA et al., 2019)

As MPEs são uma categoria de empresas no Brasil que se enquadram em critérios específicos de porte e faturamento. O conceito de MPEs é definido pela Lei Complementar nº 123/2006, conhecida como a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Essa legislação tem como objetivo promover o desenvolvimento e fortalecimento das MPEs, facilitando sua formalização, reduzindo a carga tributária e simplificando o cumprimento de obrigações legais, a lei define as MPEs como empresas que se enquadram em determinados limites de receita bruta anual, que podem variar de acordo com o setor de atividade.

As características que definem uma MPE, segundo o SEBRAE (2023), são baseadas em critérios relacionados ao porte e ao faturamento anual, variando de acordo com cada categoria. O Microempreendedor Individual (MEI) possui faturamento anual limitado a R\$ 81.000,00 e permite apenas um funcionário contratado. A Microempresa (ME) possui faturamento anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e pode ter mais de um funcionário. Já a

Pequena Empresa (PE) tem faturamento anual entre R\$ 360.000,00 e R\$ 4.800.000,00, podendo ter mais funcionários e uma estrutura organizacional mais complexa.

Assim, o empreendedorismo é fundamental para as MPEs, pois permite que os proprietários de empresas identifiquem oportunidades e inovem para se manterem competitivos em seus mercados. Ratten & Uygur (2016), consideram que o empreendedorismo é um fator chave no sucesso das MPEs, pois permite que os proprietários de empresas identifiquem oportunidades e criem estratégias para competir com empresas maiores. Além disso, os mesmos autores, consideram o empreendedorismo importante para a sobrevivência das MPEs em tempos de crise econômica, pois os empreendedores podem encontrar maneiras de se adaptar e inovar em meio a desafios.

Segundo Nascimento et al. (2013), embora a importância das MPEs para a economia do país, verifica-se elevados índices de mortalidade precoce gerados por vários fatores. É consenso na literatura que não há um fator isolado que determine o risco de mortalidade empresarial, mas sim o acúmulo das dificuldades internas e externas (SANTINI ET AL., 2015; FERREIRA ET AL., 2012).

Pesquisa realizada pela Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas (CNDL 2022), pelo Serviço de Proteção ao Crédito (SPC Brasil, 2023) em parceria com SEBRAE revelou as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores e apontou que para 38% das MPEs de todas as capitais do país o aumento dos preços e do custo da matéria-prima é o principal desafio de crescimento. Outros entraves apontados foram o alto custo para contratar funcionários, excesso de burocracia e alta carga tributária.

O estudo conduzido por Garcia et al. (2022) identificou 36 fatores de risco de mortalidade para as MPEs, categorizando-os em cinco dimensões distintas: Empreendedor, Gestão, Inovação, Clientes e Fatores Externos. Destacam-se entre esses fatores a competência e habilidades gerenciais do empreendedor, problemas de gestão econômica e financeira, falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos, localização inadequada e influências externas disruptivas. Este estudo proporcionou uma compreensão mais aprofundada dos fatores que mais impactam a sobrevivência das MPEs e pode servir como base para o desenvolvimento de estratégias de gestão mais eficazes.

No entanto, é importante considerar que este contexto foi agravado pelo impacto global da pandemia de COVID-19. A fim de conter a propagação do vírus, medidas restritivas foram implementadas em todo o mundo, incluindo o fechamento de fronteiras e a imposição de medidas de distanciamento social (Belizário et al., 2020). No Brasil, a pandemia ganhou intensidade a partir de fevereiro de 2020. Em resposta à crise sanitária, o governo federal

promulgou a Lei nº 13.979/20 em 6 de fevereiro, que determinou medidas como o isolamento social e a quarentena, restringindo as atividades não essenciais. Apenas serviços essenciais, como supermercados, farmácias e padarias, permaneceram em operação durante esse período.

Essa conjuntura ressalta a importância de considerar não apenas os fatores de risco pré-existentes identificados pela pesquisa de Garcia et al. (2022), mas também os desafios adicionais impostos pela pandemia de COVID-19. A adaptação e resposta das MPEs a esses novos desafios são essenciais para garantir sua sobrevivência e sucesso em período de incerteza e adversidade.

Neste cenário de riscos, Hitt, Ireland e Hoskisson (2015) abordam a importância do planejamento estratégico para o sucesso das empresas, especialmente para as MPEs que enfrentam maiores desafios em um mercado competitivo. Hitt, Ireland e Hoskisson (2015) ainda destacam que um planejamento estratégico bem elaborado permite que as MPEs identifiquem seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças do ambiente externo, e desenvolvam ações para atingir seus objetivos.

Mintzberg et al. (2005) destacam que a estratégia pode ajudar as MPEs a enfrentar a incerteza e a complexidade do ambiente, permitindo que se adaptem rapidamente às mudanças e identifiquem oportunidades. Sendo assim, percebe-se a importância da estratégia para as MPEs, pois auxilia na definição de objetivos e no desenvolvimento de ações que permitam alcançá-los.

A estratégia ajuda as MPEs a enfrentar os desafios e incertezas do ambiente de negócios, permitindo que sejam mais ágeis e flexíveis na tomada de decisões. De acordo com Mintzberg et al. (2005), a estratégia deve ser vista como um processo contínuo e adaptativo, que permita à empresa se adaptar às mudanças do mercado e garantir sua sobrevivência e sucesso.

Outro aspecto importante, considerado pelos autores, é que a estratégia ajuda a alinhar os recursos e competências da empresa com as oportunidades e demandas do mercado, permitindo que a empresa aproveite as oportunidades e minimize os riscos. A estratégia deve estar alinhada com a estrutura da empresa e com suas capacidades e recursos, de forma a permitir que a empresa alcance seus objetivos.

De acordo com Lima e Lemos (2019), a análise das Cinco Forças de Porter consiste em uma ferramenta estratégica de análise ambiental, indicado para organizações de todos os tamanhos e diversidade de operações, pois permite que o gestor tenha uma visão mais abrangente da organização e de como pode tirar proveito deste conhecimento.

A aplicação das Cinco Forças de Porter pode ser uma ferramenta útil para as MPEs na redução de riscos de mortalidade, permitindo que essas empresas se posicionem de forma mais competitiva no mercado e desenvolvam estratégias mais eficazes para atender às suas necessidades (LIMA E LEMOS, 2019).

Nesse sentido, é importante destacar a relevância de estudar e compreender os fatores que podem influenciar na sobrevivência das MPEs, que representam a maioria das empresas no Brasil. Segundo o relatório da GEM (2022), o número de empreendedores brasileiros vem aumentando, o que evidencia a necessidade de aprofundar os conhecimentos sobre os desafios enfrentados por essas empresas. Diante desse cenário, a aplicação de modelos estratégicos, como as Cinco Forças de Porter, pode ser uma ferramenta valiosa para contribuir na redução de riscos de mortalidade para MPEs (LIMA E LEMOS, 2019).

A seguir será abordado o problema de pesquisa, os objetivos (geral e específicos) e a justificativa do trabalho.

### **1.1 Questão de Pesquisa**

A partir do exposto, esse trabalho se propõe a responder a seguinte questão de pesquisa: Como uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, pode colaborar para a análise ambiental desta organizações, a partir da ótica conceitual das cinco forças competitivas de Porter?

### **1.2 Objetivos**

Este trabalho apresenta como objetivo geral: Desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.

De forma a apoiar o atendimento da questão de pesquisa e o objetivo geral, apresentamos os objetivos específicos, que são os seguintes:

- Identificar os fatores de risco de mortalidade para MPEs;
- Validar os fatores de risco de mortalidade das MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul;
- Relacionar os fatores de risco de mortalidade com as cinco forças competitivas de Porter.

### 1.3 Justificativa

Pesquisa do SEBRAE (2023) aponta a importância das MPEs para a economia brasileira, mas também evidencia a necessidade de políticas públicas e iniciativas privadas que apoiem o desenvolvimento dessas empresas e reduzam as barreiras que enfrentam. Segundo dados do SEBRAE (2023), cerca de 30% das MPEs brasileiras fecham suas portas antes de completarem 2 anos de existência, e apenas 40% conseguem sobreviver após 5 anos.

Neste cenário, Cardozo & Souza (2017) realizaram estudos sobre os fatores críticos de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas, identificando que o planejamento estratégico, a gestão financeira e a capacidade empreendedora foram os fatores críticos de sucesso mais relevantes, enquanto a falta de planejamento, a falta de capital de giro e a falta de capacitação foram os fatores críticos de fracasso mais comuns.

Segundo Silveira e Tomazzoni (2016), os fatores críticos de sucesso são elementos que influenciam o desempenho das empresas e que devem ser gerenciados adequadamente para que se obtenham resultados satisfatórios. De acordo com os autores, a identificação dos fatores de sucesso pode auxiliar na tomada de decisão, no planejamento estratégico e na gestão dos recursos da empresa.

As MPEs devem adotar uma abordagem de gestão de riscos proativa para lidar com os desafios que enfrentam e minimizar seus impactos negativos no desempenho (Hassan, Haider & Rahman, 2020). Os autores também enfatizam a importância da coleta de informações e análise de dados para identificar riscos e tomar decisões sobre como lidar com eles. Além disso, os mesmos autores destacam a importância da inovação e do desenvolvimento de novos produtos e serviços como uma estratégia para aumentar a resiliência das MPEs diante dos riscos.

Lima e Machado (2019) analisaram as estratégias de enfrentamento de riscos adotadas por MPEs e discutiram a lacuna existente na oferta dessas estratégias para esse segmento empresarial. O estudo foi realizado a partir de entrevistas com empreendedores de MPEs e constatou que essas empresas enfrentam diversos riscos e desafios, mas muitas vezes não possuem recursos suficientes para investir em estratégias eficazes de gestão de riscos. Além disso, o estudo aponta para a necessidade de desenvolver políticas públicas e programas de capacitação que ajudem as MPEs a enfrentar esses desafios de forma mais eficaz.

O planejamento estratégico é um processo contínuo e iterativo, dividido em diversas etapas. Entre estas, uma das mais importantes é a etapa de análise ambiental. Para Mintzberg (2005) a análise ambiental contínua e a análise interna são elementos-chave para o



desenvolvimento de estratégias eficazes. Ele propõe uma abordagem mais flexível e adaptativa, na qual as estratégias emergem gradualmente da interação com o ambiente e da aprendizagem organizacional contínua.

Porter (2004) e Senge (1990) também confirmam a importância da etapa de análise ambiental, para estes autores é importante a escolha de uma ferramenta adequada que depende do contexto e necessidades da organização. Essas ferramentas oferecem estrutura e orientação para os processos de tomada de decisão estratégica, permitindo uma avaliação abrangente do ambiente externo e interno, identificação de oportunidades e ameaças, e formulação de estratégias adequadas para atingir os objetivos organizacionais.

Ferramentas, como as Cinco Forças de Porter, a Matriz SWOT (strengths, weaknesses, opportunities e threats), a Matriz de Crescimento de Ansoff, entre outras, ajudam as organizações a compreender as dinâmicas competitivas, avaliar pontos fortes e fracos, antecipar mudanças e adaptar-se às demandas do ambiente, resultando em decisões estratégicas mais eficazes. (MINTZBERG, 2005)

Almeida (2010) considera importante ressaltar que a escolha da ferramenta estratégica mais adequada depende do contexto específico, dos objetivos da análise estratégica e das necessidades da organização. A escolha das Cinco Forças de Porter em relação a outras ferramentas estratégicas nesta pesquisa pode ser motivada por terem sido verificados vários estudos aplicados das Cinco Forças de Porter em MPEs de diversos setores.

Oliveira et al. (2020) discutem a aplicação das Cinco Forças de Porter em uma MPE do setor de alimentos, destacam a importância de entender a dinâmica competitiva do setor e como as forças afetam a empresa em questão. Santos et al. (2019) discutem a aplicação das Cinco Forças de Porter em MPEs do setor varejista e apontam que a análise das forças pode ajudar a identificar as ameaças e oportunidades do mercado e, assim, contribuir para a tomada de decisão estratégica.

Pimentel et al. (2019) realizaram um estudo com MPEs do setor de confecções e aplicaram as forças de Porter para entender a dinâmica competitiva do mercado, observaram que a análise das forças pode ajudar a identificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação aos concorrentes. Schmitt et al. (2018) discutem a aplicação das Cinco Forças de Porter em MPEs do setor de serviços e sugerem que a análise das forças pode ajudar a identificar as ameaças e oportunidades do mercado, bem como a avaliar a posição da empresa em relação aos concorrentes.

Também foi aplicado nos estudos de Deluca & Souza (2004) em empresas do ramo varejista de supermercados, permitindo identificar a rivalidade entre os concorrentes como a

força mais expressiva no setor pesquisado, sendo que os principais motivos encontrados foram: as economias de escala, a relativa concentração dos supermercados e os concorrentes divergentes. Da mesma forma, Vargas, et al. (2013) ao aplicarem as Cinco Forças de Porter no ramo de farmácia (drogaria), identificaram a fragilidade da empresa pelo desconhecimento dos ambientes internos e externos, permitindo ações de melhorias.

Embora a proposta das Cinco Forças de Porter tenha orientação para o ambiente externo, Porter (2004) recomenda ações para atuar junto as cinco forças que utilizam mecanismos internos da organização, tais como: analisar os fatores e forças que moldam a competição em um setor. Isso proporciona uma compreensão das dinâmicas do mercado, das tendências do setor e das oportunidades e ameaças que afetam a organização.

Estudo realizado por Garcia et al. (2022) fornece uma base teórica abrangente sobre o fenômeno da mortalidade empresarial em Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Além disso, identifica lacunas existentes na literatura, apontando direções para pesquisas futuras em áreas carentes de exploração. A identificação de 36 fatores de risco de mortalidade em MPEs, por Garcia et al. (2022) é uma contribuição significativa, oferecendo informações para compreender e abordar os desafios que essas empresas enfrentam em relação à sua sobrevivência no mercado.

Nesse contexto, a pesquisa realizada teve como objetivo atualizar e validar os fatores de risco identificados por Garcia et al. (2022), levando em conta o impacto pós-pandemia de COVID-19 no cenário das MPEs. Reconhecendo a necessidade de uma análise adaptada às novas condições enfrentadas pelas MPEs após a pandemia, este trabalho buscou aproximar esses fatores da realidade do estado do Rio Grande do Sul.

Autores como Perufo & Godoy (2019), de Araújo & Pandolfi (2019), Albuquerque et al. (2022), recomendam a realização de estudos que incluam ferramentas estratégicas juntamente com os fatores de risco e/ou mortalidade relacionados às Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Essa recomendação sugere que é importante não apenas identificar os fatores de risco que contribuem para a mortalidade das MPEs, entretanto os estudos devem considerar não apenas o ambiente interno das empresas, mas também o ambiente externo, as estratégias de negócio adotadas e outros elementos estratégicos que possam influenciar sua sobrevivência e sucesso.

Assim, destaca-se a importância de continuar os estudos dos fatores críticos categorizados por Garcia et al. (2022), os quais têm um impacto direto nas MPEs, e consequentemente no desenvolvimento do estado e do país. Além disso, a abordagem deste estudo enfatiza a necessidade de compreender as interações entre esses fatores e as cinco forças

competitivas de Porter, a fim de obter uma compreensão mais aprofundada dos desafios enfrentados pelas MPEs em seu ambiente competitivo.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico serão abordados os conceitos, teorias e modelos que suportam o desenvolvimento do trabalho, coleta e análise de dados de forma a atender aos objetivos. Desta forma apresentamos o tema empreendedorismo, posteriormente este tema no contexto brasileiro e no estado do Rio Grande do Sul. Abordaremos também os desafios enfrentados por empreendedores em micro e pequenas empresas, encerrando com as cinco forças de Porter.

### 2.1 Empreendedorismo

No século 17, os economistas clássicos franceses Jean Baptiste Say e Richard Cantillon foram pioneiros ao escrever sobre o tema “empreendedorismo”, e suas teorias têm uma grande influência no pensamento econômico e no estudo do assunto até os dias atuais. Na época, eles afirmaram que o empreendedor era aquele que reunia capacidade de produção, gestão e de assumir risco. A partir das contribuições de Cantillon, diversos autores se debruçaram sobre o tema, como Adam Smith (1723-1790), Jean Baptiste Say (1767-1832), Alfred Marshall (1842-1924), Joseph Alois Schumpeter (1883-1950), Frank Hyneman Knight (1885-1972), Edith Elura Tilton Penrose (1914-1996) e Israel Meir Kirzner (1930- ) (HÉBERT; LINK, 1988).

Por sua vez, Schumpeter (1934) associou empreendedorismo ao desenvolvimento econômico, considerando o empreendedor como responsável pelo processo de destruição criativa, ou seja, destruindo o velho para criar novos produtos, métodos de produção e mercados, ligando-o ao conceito de inovação.

Já Penrose (1959) foi uma das primeiras autoras a introduzir conceitos ligados à atividade empreendedora e às capacidades empreendedoras dentro da organização, alterando o foco da análise da figura do empreendedor para a ideia do empreendedorismo inserido no contexto da empresa.

Os autores Hébert e Link (1988) desenvolveram uma teoria que descreve o empreendedorismo como um processo de busca ativa de oportunidades, envolvendo a identificação e a exploração de novas ideias de negócio. Além disso, os autores argumentam que o empreendedorismo não é uma habilidade inata, mas sim algo que pode ser aprendido e desenvolvido ao longo da vida, sendo possível ensinar as habilidades e competências necessárias para se tornar um empreendedor bem-sucedido, ajudando a impulsionar o crescimento econômico e a inovação.

Wennekers e Thurik (1999), discutem que o empreendedorismo é uma força importante no crescimento econômico, já que ajuda a criar novas empresas, inovar e aumentar a eficiência econômica. Além disso, eles afirmam que o empreendedorismo é uma fonte importante de empregos e pode ser um fator importante na redução do desemprego. Eles examinam o papel dos empreendedores na criação de novas empresas e no desenvolvimento de novos produtos e serviços, e argumentam que o empreendedorismo pode ser incentivado por políticas governamentais que promovam a inovação e o crescimento econômico.

O empreendedorismo tem sido um tema amplamente estudado devido ao aumento do número de empresas e à crescente contribuição das novas empresas para o Produto Interno Bruto (PIB) (PAGOTTO, 2023). Para Cordeiro de Souza (2023) o empreendedorismo é uma revolução silenciosa que terá um impacto ainda maior no século XXI do que a revolução industrial teve nas suas primeiras décadas. Ainda para o autor, essa perspectiva ressalta a importância do empreendedorismo como motor de transformação e inovação. O empreendedorismo também é visto como um protagonismo social, rompendo com as dependências tradicionais e gerando desenvolvimento por meio da cooperação.

Além disso, é fundamental compreender o empreendedorismo como um resultado de um processo abrangente de desenvolvimento econômico, social e cultural, incentivando a cooperação entre empreendedores em vez de focar apenas em ações isoladas. (SANTOS et al. 2023). Essas abordagens destacam o crescente interesse e reconhecimento do empreendedorismo como uma força impulsionadora da economia e do progresso social, ressaltando a importância da colaboração e do desenvolvimento de um ambiente favorável para o sucesso dos empreendedores.

## **2.2 Empreendedorismo no Brasil e no RS**

No Brasil, o empreendedorismo tem sido amplamente estudado, impulsionado pela busca por novas formas de geração de emprego e renda. O Observatório SEBRAE (2023) acrescenta que tradicionalmente, esse fenômeno está associado à abertura de novos negócios, especialmente pelas micro e pequenas empresas, que são responsáveis por metade dos empregos formais no país. Ainda para o SEBRAE, o empreendedorismo tem crescido no país, apesar dos desafios enfrentados pelos empreendedores.

De acordo com Mills (2018), o empreendedorismo no Brasil é visto como uma oportunidade única para a criação de negócios inovadores e para a transformação do país. O autor ressalta a importância de empreendedores dispostos a assumir riscos, investir em ideias e transformá-las em realidade. Além disso, o empreendedorismo vai além do reconhecimento

de oportunidades para criar algo novo. Como mencionado por Baron e Shane (2008), envolve o reconhecimento de oportunidades para o desenvolvimento de novos mercados, a utilização de matérias-primas inovadoras ou a criação de novos meios de produção.

De acordo com o Relatório GEM (2022), o empreendedorismo no Brasil apresentou variações em diferentes aspectos entre 2020 e 2021. A taxa de empreendedores estabelecidos cresceu 1,2 pontos percentuais, chegando a 9,9%. Isso significa que aproximadamente 14 milhões de adultos estão envolvidos na gestão de negócios estabelecidos há mais de 3,5 anos.

Ainda no Relatório GEM (2022), a taxa de Empreendedorismo Inicial, que indica a criação de novos negócios, sofreu uma queda de 2,4 pontos percentuais, atingindo 21%. Isso revela que menos pessoas estão iniciando novos empreendimentos. O Empreendedorismo Nascente, representa a parcela da população que está no estágio inicial de criação de negócios, manteve-se estável em relação ao ano de 2020, registrando a taxa recorde de 10,2% em 2021. O Empreendedorismo Novo, que evidencia a criação de negócios completamente novos, teve uma redução de 13,4% para 11%, de 2020 para 2021, indicando uma diminuição na criação de empreendimentos inovadores. Isso indica uma diminuição na criação de empreendimentos inovadores.

No mesmo contexto, o Relatório GEM (2022) apresenta a taxa de Empreendedorismo por Necessidade também apresentou uma queda, passando de 50,4% para 48,9%. No entanto, ainda é a terceira maior taxa da série histórica, indicando que um número significativo de empreendedores está motivado por necessidades econômicas. Por outro lado, o Empreendedorismo por Oportunidade registrou um crescimento notável de 10 pontos percentuais, alcançando 76% em 2021. Isso indica que um grande número de empreendedores identificou oportunidades de negócios e decidiu explorá-las. Para GEM (2022), essas mudanças nas taxas de empreendedorismo revelam as dinâmicas e condições econômicas do país durante o período analisado.

No Rio Grande do Sul, a terceira edição estadual da pesquisa GEM (2022), mostrou que a taxa de empreendedorismo evoluiu para 36,5%, indicando que um em cada três gaúchos desenvolve alguma atividade empreendedora. Souza (2017) destaca o potencial empreendedor do estado do RS, especialmente em áreas como o setor vitivinícola e o de tecnologia da informação, e aponta para a importância da educação empreendedora, que pode ajudar a formar uma nova geração de empreendedores mais preparados para enfrentar os desafios do mercado.

### **2.3 Empreendedores, MPEs e seus desafios**

Junto aos conceitos de empreendedorismo, encontram-se os empreendedores, que segundo a definição de Dornelas (2015), são aqueles que identificam oportunidades, mobilizam recursos e assumem os riscos necessários para transformar ideias em realidades empresariais. No entanto, diversos fatores podem influenciar o perfil dos empreendedores, como idade, gênero, nível educacional, experiência profissional e motivação.

Para Dornelas (2015) as MPEs são um importante vetor do empreendedorismo, permitindo que os indivíduos coloquem suas ideias em prática e se tornem empreendedores bem-sucedidos. Estudo realizado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2017), intitulado "Promovendo o Empreendedorismo e o Desenvolvimento das Micro, Pequenas e Médias Empresas em Regiões e Cidades", destaca que as MPEs muitas vezes são gerenciadas por empreendedores locais que possuem forte conexão com a comunidade e que essas empresas podem ser importantes agentes de inovação, geração de empregos e desenvolvimento local. O estudo também ressalta que as MPEs podem contribuir para a diversificação econômica das regiões, reduzindo a dependência de setores específicos e aumentando a resiliência das economias locais diante de choques externos.

Assim, as MPEs desempenham um papel crucial na economia de muitos países, sendo reconhecidas como uma fonte significativa de emprego e inovação (SEBRAE, 2023). As MPEs apresentam características distintas, como flexibilidade, capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado, proximidade com os clientes e facilidade de inovação, o que as torna de extrema importância para a economia brasileira, conforme destacado pelo SEBRAE (2023). Além disso, as MPEs são conhecidas por sua agilidade, capacidade inovadora e habilidade de se ajustar prontamente às transformações do mercado (Mills, 2018).

Dornelas (2015) destaca o papel das MPEs na redução do desemprego e da informalidade ao oferecem oportunidades de trabalho para jovens, mulheres e pessoas com baixa qualificação, contribuindo para a inclusão social e a distribuição de renda. Ainda segundo o autor, as MPEs também contribuem para a competitividade do mercado, ao oferecer produtos e serviços diferenciados e inovadores, além de fomentar a concorrência entre as empresas. A inovação é um fator importante para o crescimento e a sobrevivência das MPEs, permitindo que elas atendam melhor às necessidades dos clientes e se adaptem às mudanças do mercado.

Se por um lado, as MPEs são uma importante fonte de emprego e inovação, e têm um papel significativo na economia brasileira, como mencionado por Silva (2021), por outro lado, as micro e pequenas empresas (MPEs) enfrentam desafios significativos em relação à sustentabilidade, de acordo com Lukiyanto e Wijayaningtyas (2020). Alguns dos principais

problemas enfrentados pelas MPEs incluem: dificuldades no acesso a crédito e financiamento, alta carga tributária e burocracia, falta de planejamento estratégico e gestão inadequada, falta de capacitação e qualificação da mão de obra, concorrência desleal e falta de inovação, entre outros (Viana et al., 2023; Janssen, 2020; da Silva et al., 2024; Mendes, 2024).

Para Oliveira et al. (2020), os fatores de risco são elementos que podem afetar negativamente a sobrevivência e o desempenho MPEs. Esses fatores podem estar relacionados tanto ao ambiente externo à empresa, como a concorrência, a instabilidade econômica e a falta de apoio governamental, quanto ao ambiente interno, como a falta de capacitação e a gestão ineficiente. (OLIVEIRA ET AL., 2020)

Para enfrentar esses desafios, é fundamental que as MPEs adotem estratégias adequadas de gestão e inovação, busquem parcerias e alianças estratégicas, invistam em capacitação e qualificação da mão de obra, e contem com o apoio de políticas públicas que facilitem o acesso a crédito e reduzam a burocracia e a carga tributária (Viana et al., 2023; Janssen, 2020; da Silva et al., 2024; Mendes, 2024).

Garcia et al. (2022) concluíram que a mortalidade empresarial das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) é um problema complexo e multifacetado, envolvendo uma série de fatores críticos de risco inter-relacionados. Diante desses desafios, a pandemia de COVID-19 emerge como uma preocupação adicional. As medidas de saúde pública implementadas em resposta à pandemia, como quarentenas e distanciamento social, muitas vezes resultaram em lockdowns total ou parcial, afetando profundamente as atividades econômicas das MPEs (Ferguson et al., 2020). Além disso, os impactos adversos da crise desencadeada pelo coronavírus foram amplamente sentidos no cenário mundial, resultando em desafios significativos no abastecimento microeconômico e tendências negativas no crescimento econômico internacional (Senhoras, 2020).

Barro et al. (2020) destacam as consequências econômicas, sociais e políticas associadas à "mortalidade empresarial e ao desemprego" durante a pandemia, o que gerou conflitos adicionais, especialmente diante da necessidade de retomar as atividades econômicas em meio à persistência da gravidade da situação pandêmica. Karnal (2020) enfatiza que os impactos provocados pela COVID-19 modificaram profundamente o funcionamento da sociedade em todos os aspectos, tornando essencial uma reflexão profunda sobre os desafios que precisarão ser enfrentados no pós-pandemia.

Nesse contexto, compreender os fatores de risco que afetam a sobrevivência das MPEs, como identificado por Garcia et al. (2022), torna-se ainda mais necessário. A integração desses fatores com as consequências econômicas da pandemia de COVID-19 oferece uma visão



abrangente dos desafios enfrentados pelas MPEs e destaca a necessidade de estratégias integradas e adaptativas para promover sua sobrevivência e crescimento em meio a um ambiente econômico e social em constante mudança.

Segundo Bruton et al. (2021), a formulação e implementação de estratégias pode ajudar as MPEs a enfrentarem a concorrência, identificarem novas oportunidades de mercado e se adaptarem a mudanças no ambiente empresarial. Além disso, as estratégias podem ajudar as MPEs a aprimorarem sua eficiência operacional, alocarem recursos de forma eficiente e melhorarem sua imagem perante os clientes.

De acordo com Oliveira et al. (2024), as MPEs podem obter vantagem competitiva por meio de estratégias que valorizem suas características, como flexibilidade, rapidez na tomada de decisões e proximidade com os clientes. As estratégias devem ser adaptadas ao contexto específico de cada MPE e considerar seus recursos e limitações. Já Oliveira et al. (2020) destacam que a estratégia é importante para as MPEs porque pode ajudá-las a alcançar seus objetivos a longo prazo e a enfrentar os desafios do mercado. Além disso, as estratégias podem auxiliar na gestão de riscos e na identificação de novas oportunidades de negócios.

## **2.4 Cinco Forças de Porter**

Com base nas premissas de estratégia, Porter (1998) apresentou um modelo que se consagrou ao longo das últimas décadas como uma das ferramentas importantes para análise de competitividade. A estratégia das cinco forças de Porter identificam as ameaças encontradas pelas empresas em seu mercado, a observação pelas vantagens competitivas (Brambilla & de Oliveira Ferreira, 2024; Corrêa, 2023; Santos et al, 2024). Sendo assim, as cinco forças competitivas envolvem: a) ameaça de entrada de novos entrantes, b) poder de negociação dos fornecedores, c) poder de negociação dos clientes, d) ameaça de produtos ou serviços substitutos e, e) rivalidade entre os concorrentes (Porter, 2004). As forças competitivas desenvolvidas por Porter são demonstradas na Figura 1.

**Figura 1 - As Cinco Forças de Porter**

Fonte: Autora do trabalho (2023) Adaptado de Porter (2004)

O modelo pode ser aplicado a empresas, regiões, indústrias ou segmentos de mercado (Ferreira, 2023). O nível de competitividade de um setor é determinado pelo conjunto de todas as forças, que impactam no sucesso e no potencial de lucro de um negócio, e dá origem à teoria das cinco forças de Porter.

A ameaça de novos entrantes diz respeito ao grau de competitividade de mercado, dessa forma, quanto maior for a oportunidade de entrada de novos empreendimentos, menor é a atratividade do mercado. E, além disso, a ameaça de entrada de novos concorrentes depende das barreiras de entrada, que manifestam-se a partir de seis fatores principais: economia de escala, diferenciação do produto, necessidade de capital, custo de mudança, acesso aos canais de distribuição e desvantagens de custo independente de escala (PORTER, 2004).

Ainda segundo Porter (2004) a força competitiva rivalidade entre os concorrentes, por sua vez, está relacionada a disputa das empresas pelos clientes e existem diversos motivos que influenciam essa concorrência que podem ser elencados entre o crescimento lento da indústria, o custo fixo alto, a ausência de diferenciação ou de custos de mudança, a capacidade aumentada

em grandes investimentos, os concorrentes diferentes, os grandes interesses estratégicos e as barreiras de saída elevadas.

Sobre os produtos substitutos Porter (2004) ressalta que essa força associa a influência que os produtos exercem ou podem exercer em uma empresa, além disso, os produtos substitutos podem reduzir os retornos potenciais de uma empresa, haja vista, que são produtos que podem desempenhar a mesma função que outro por um valor diferenciado.

Já em relação a força poder dos compradores influencia as empresas forçando seu preço para baixo e até aumento na qualidade e aumento de serviços, fazendo que as empresas disputem umas com as outras (PORTER, 2004).

Por último, conforme a Figura 2, a força poder de negociação dos fornecedores influencia nas empresas, pois podem elevar o preço de seus produtos ou serviços e modificar a qualidade, influenciando diretamente no preço final de seus produtos (PORTER, 2004).

**Figura 2 - Cinco Forças de Porter e Definições**



**Fonte: Autora do trabalho (2023) Adaptado de Porter (2004)**

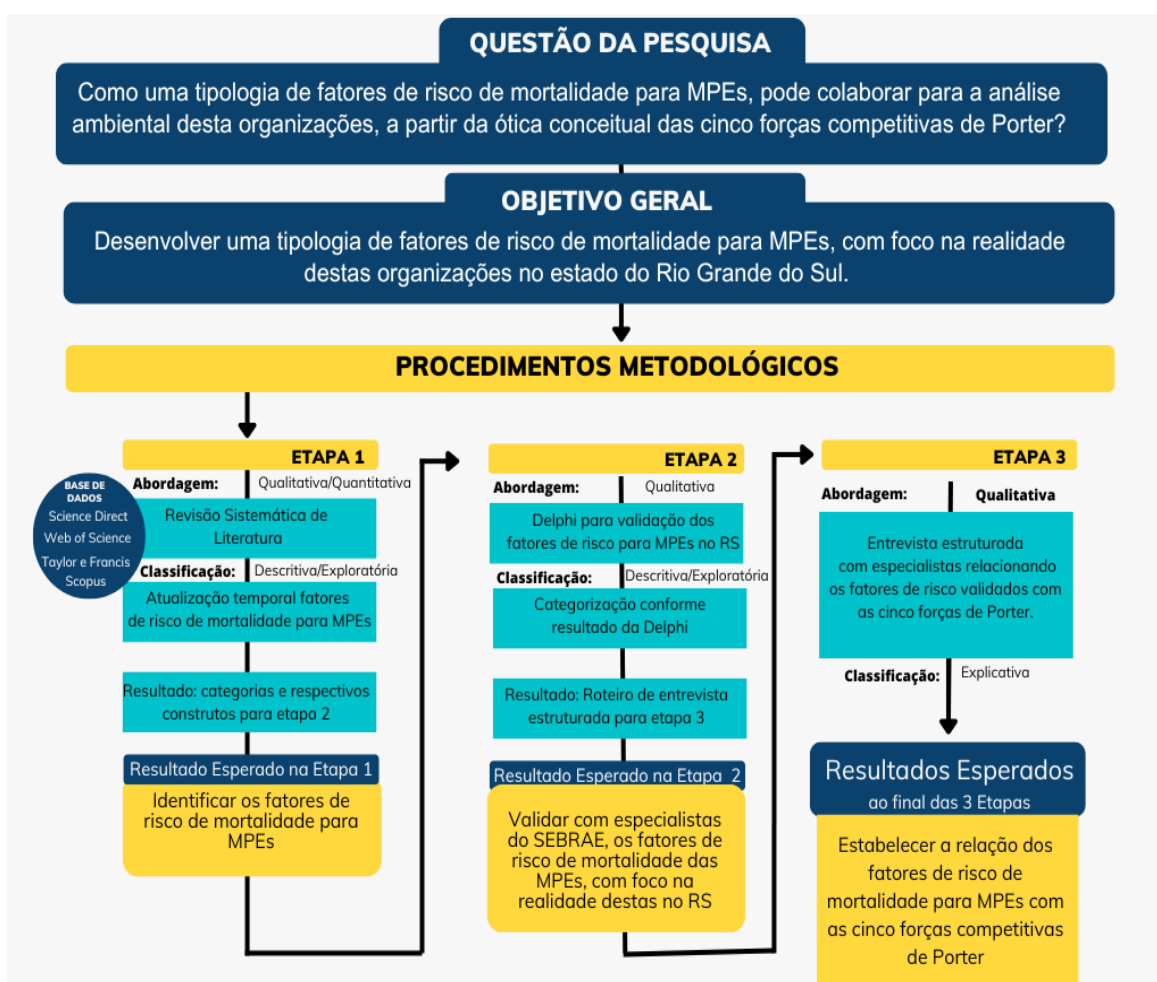
Michaux (2023) enfatiza que as cinco forças de Porter oferecem uma visão abrangente e prática das forças competitivas que moldam os ambientes de negócios (Figura 2). E considera fundamental que pesquisadores, empreendedores, gestores e demais profissionais devem compreender a posição competitiva de suas empresas. Cavalcanti (2023) conclui que as cinco forças de Porter é uma ferramenta analítica que pode, e deve, ser utilizada para dar a qualquer segmento empresarial, em busca de uma vantagem competitiva.

### 3. METODOLOGIA

Neste t3pico est3o descritos os procedimentos metodol3gicos adotados para responder 3 quest3o de pesquisa, alcan3ar os objetivos estabelecidos e fornecer os resultados esperados. Para isso, o trabalho foi dividido em tr3s etapas distintas, cada uma com procedimentos metodol3gicos espec3ficos em rela33o ao objetivo, coleta de dados e an3lise dos dados.

Segundo Sampieri, Collado e Lucio (2006), o desenho da pesquisa tem como objetivo indicar a estrat3gia elaborada e executada para alcan3ar os objetivos desejados. Na Figura 3 apresentamos o desenho da pesquisa:

Figura 3 - Desenho da Pesquisa



Fonte: Autora do trabalho (2023)

### 3.1 Etapa 1 – Revisão Sistemática da Literatura.

A pesquisa científica é um processo dinâmico e contínuo que se baseia na análise e na síntese do conhecimento existente para avançar em direção a novas descobertas. No campo das Ciências Sociais, a constante evolução do conhecimento torna imperativo o exame criterioso e abrangente das evidências disponíveis para entender melhor um determinado fenômeno. Neste contexto, as revisões sistemáticas de literatura desempenham um papel crucial na consolidação e na avaliação crítica das informações disponíveis, permitindo identificar lacunas, resolver controvérsias e oferecer direcionamentos para pesquisas futuras. (ABDELSALAM et al., 2020) De acordo com Piccoli (2023), a realização de uma revisão sistemática de literatura na área das ciências sociais requer a adoção de procedimentos para minimizar o viés e maximizar a validade da revisão.

Esta etapa da pesquisa propõe uma revisão sistemática da literatura sobre os fatores que contribuem para o risco de mortalidade em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) neste estágio pós-pandemia do COVID-19. A revisão sistemática da literatura baseia-se nos conhecimentos gerados pelo estudo conduzido por Garcia et al. (2022), oferecendo uma análise aprofundada do tema. O objetivo principal é atualizar os fatores de risco identificados por Garcia et al. (2022) para a mortalidade em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), na busca de ampliar o escopo do conhecimento disponível, especialmente considerando o período de fevereiro de 2021 até novembro de 2023 e identificar se surgiram novos fatores de risco durante esse intervalo de tempo. A intenção é integrar esses novos elementos aos resultados obtidos na pesquisa de Garcia et al. (2022), proporcionando uma compreensão mais abrangente e atualizada dos desafios enfrentados pelas MPEs em meio às condições econômicas e sociais alteradas pela pandemia.

As bases de dados consultadas foram: Web of Science, Scopus, Science Direct e Taylor e Francis, foram pesquisados termos relacionados à mortalidade empresarial e micro e pequena empresa, e as palavras-chave foram combinadas da seguinte forma: *micro and small enterprise, MSB, SME, mortality of enterprise, closing of business and company bankruptcy*.

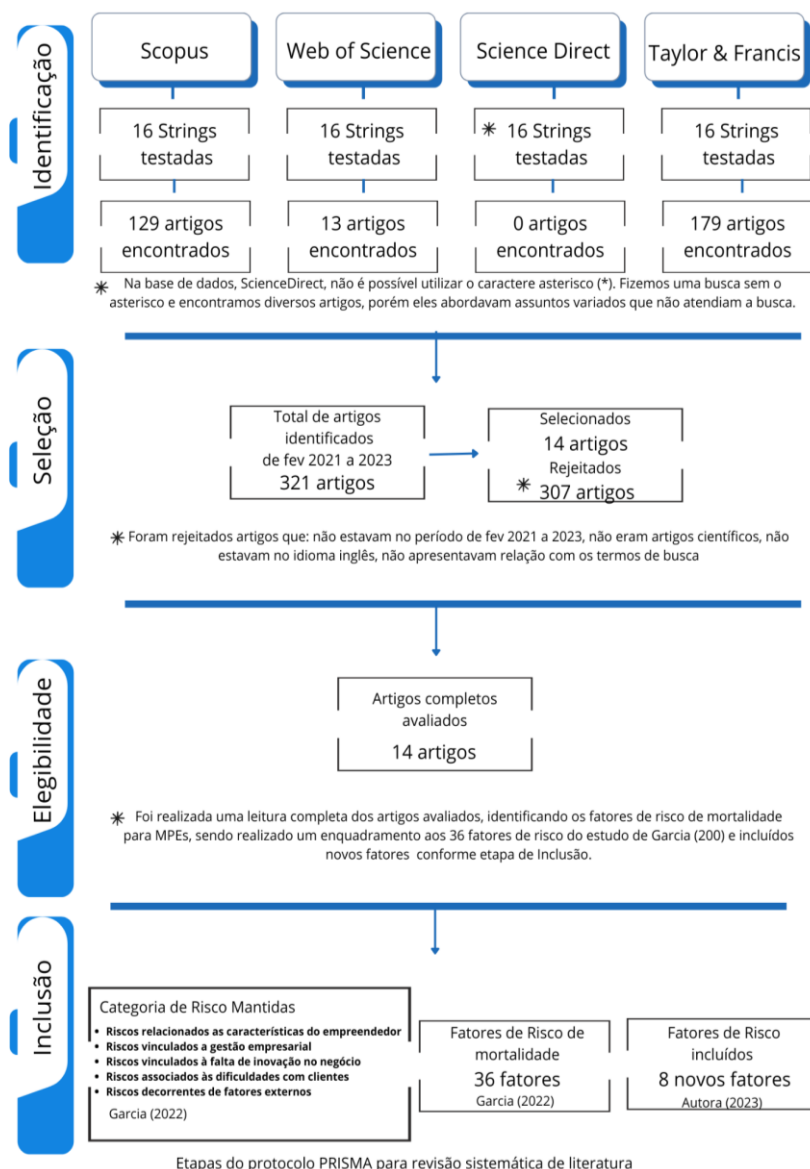
Para apresentação dos resultados foi utilizada como base a classificação dos fatores de risco em cinco dimensões-chaves sugeridos por Garcia et al. (2022): Empreendedor, Gestão, Inovação, Clientes e Fatores externos, podendo ser acrescentado nova(s) dimensões se fosse considerado necessário.

A pesquisa abrangeu os seguintes filtros: (a) estudos sobre fatores críticos de risco de mortalidade em MPE; (b) tipo de documento, para o qual foram selecionados somente artigos científicos, (b) idiomas de publicação, sendo considerados artigos em inglês e (c) o período, que abrangeu de fevereiro 2021 a novembro de 2023. As combinações de palavras-chaves pesquisadas foram: *micro and small enterprise*, *MSB*, *SME*, *mortality of enterprise*, *closing of business and company bankruptcy*. Exemplo da combinação das palavras-chaves pesquisadas nas bases de dados: (“micro and small enterprise\*” OR “MSEs” OR “SMEs”) AND (“premature\* mortality\* of enterprise\*”) AND (“closing\* of business\*”) AND (“company\* bankruptcy\*”). Vale ressaltar que os filtros não incluíram a string "COVID-19" para não influenciar os resultados, visto que o impacto da COVID-19 deveria aparecer em novos fatores de riscos identificados no período.

### **3.1.1 Critérios de inclusão e exclusão de artigos**

Foi utilizado o Protocolo de Revisões Sistemáticas e Meta-análises (PRISMA) (Figura 4), que tem por finalidade melhorar o relato e a avaliação de revisões sistemáticas em determinada área, tornando-a completa e transparente (Moher et al., 2015).

**Figura 4: Protocolo PRISMA**



**Fonte: Elaborado pela autora (2024)**

Este protocolo foi estruturado em quatro estágios: identificação, seleção, elegibilidade e inclusão. Na identificação foram investigados os estudos relevantes, totalizando 321 (trezentos e vinte um) artigos, sendo 129 (cento e vinte e nove) na base de dados Scopus, 13 (treze) na Web of Science, 0 (zero) na Science Direct, sendo que nesta base de dados, não é possível utilizar o caractere asterisco (\*). Foi realizada uma busca sem o asterisco e encontrados diversos artigos, porém eles abordavam assuntos variados que não atendiam a busca e foram desconsiderados, e por fim, 179 na base Taylor & Francis. Os resultados desta etapa estão na seção 4.1.

### **3.2 Etapa 2 – Validação dos fatores críticos de risco de mortalidade por especialistas na área**

Esta etapa, teve como objetivo, validar os fatores críticos de riscos de mortalidade para micro e pequenas empresas (MPEs). Para isso, esta etapa a pesquisa foi classificada como descritiva e exploratória, segundo Vergara (2015) tem por objetivo explicar ou prever a ocorrência de um fenômeno, testar uma teoria existente ou avançar no conhecimento de um determinado assunto, sendo esse último uma das contribuições esperadas por este trabalho.

Para a coleta de dados foi utilizada a técnica Delphi, a qual consiste em uma abordagem que busca a opinião de especialistas por meio de questionários sucessivos, com o objetivo de alcançar o consenso sobre um determinado tema. Conforme descrito por Vergara (2015), esta técnica tem como objetivo obter o conhecimento e a opinião de especialistas de forma sistemática e interativa, buscando a convergência das respostas ao longo das rodadas de questionários. A técnica Delphi, é frequentemente utilizada em contextos nos quais não existem dados históricos ou quando uma abordagem interdisciplinar é necessária (Linstone & Turoff, 2002).

O método Delphi utilizado nesse estudo foi aplicado por meio eletrônico, segundo Giovinazzo e Fischmann (2002), o Delphi realizado pela internet segue as mesmas premissas características de uma pesquisa Delphi tradicional: é mantido o anonimato dos respondentes durante todas as rodadas.

A escolha da técnica Delphi para obtenção destes resultados, em vez do grupo focal nesta pesquisa é justificada por algumas razões. Primeiramente, a técnica Delphi promove a liberdade de expressão, permitindo que os participantes compartilhem suas opiniões de forma aberta. Segundo Wright e Giovinazzo (2000), a técnica Delphi garante o anonimato dos participantes, o que promove um ambiente propício para a expressão de diferentes pontos de vista. Além disso, possibilita a participação geograficamente dispersa, o que facilita a inclusão de perspectivas de diferentes regiões (Giovinazzo e Fischmann, 2002).

Outro benefício da técnica Delphi é a abordagem interativa, que permite a revisão e atualização das respostas com base no feedback dos demais participantes. Conforme mencionado por Vergara (2015), a técnica Delphi busca a convergência das respostas ao longo das rodadas de questionários, permitindo uma refinamento gradual das opiniões e uma convergência em direção a um consenso. Essa abordagem iterativa promove uma análise mais precisa e fundamentada dos dados. (Wright e Giovinazzo, 2000).

A eliminação das influências de grupo é outra vantagem importante da técnica Delphi. Ao contrário dos grupos focais, em que a interação entre os participantes pode influenciar as



opiniões individuais, a técnica Delphi permite que cada especialista pense de forma independente. Isso ajuda a evitar a dominância de opiniões individuais e contribui para uma análise imparcial e equilibrada, como apontado por Wright e Giovinazzo (2000). Além disso, a técnica Delphi se destaca pela eficiência de tempo e custo. Por meio de questionários eletrônicos, a técnica Delphi reduz a necessidade de reuniões presenciais e deslocamentos, tornando o processo mais conveniente e ágil (Wright e Giovinazzo, 2000).

O questionário foi elaborado com base nos fatores de risco de mortalidade resultantes da Etapa 1 e da pesquisa de Garcia et al. (2022). Na sequência, foi aplicado a um grupo de especialistas identificados como analistas de relacionamento do SEBRAE/RS, que são os profissionais que atendem diretamente às MPEs. Participaram desta etapa 17 respondentes na primeira rodada e 7 respondentes na segunda rodada.

O SEBRAE-RS é o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas do Rio Grande do Sul e possui uma estrutura regionalizada para atender empreendedores em todo o estado. As regionais do SEBRAE-RS são responsáveis por fornecer suporte, capacitação e consultoria aos empreendedores em suas respectivas áreas geográficas. As regionais do SEBRAE-RS no estado são: a) Regional Porto Alegre: Responsável pela região metropolitana de Porto Alegre, incluindo a capital e municípios vizinhos. b) Regional Serra Gaúcha: Atende à região da Serra Gaúcha, abrangendo cidades como Caxias do Sul, Gramado, Bento Gonçalves, entre outras. c) Regional Centro: Responsável pela região central do estado, incluindo municípios como Santa Maria, Erechim, Cruz Alta, entre outros. d) Regional Sul: Atende à região sul do estado, incluindo cidades como Pelotas, Rio Grande, Bagé, Santa Vitória do Palmar, entre outras. e) Regional Fronteira Oeste: Responsável pela região da Fronteira Oeste, abrangendo municípios como Uruguaiana, Santana do Livramento, Alegrete, São Borja, entre outros. f) Regional Norte: Atende à região norte do estado, incluindo municípios como Passo Fundo, Ijuí, Palmeira das Missões, Santo Ângelo, entre outros.

Participaram desta etapa 17 Analistas de Relacionamento com as MPEs, vinculados às seis regionais do SEBRAE no estado do RS. Cada regional do SEBRAE-RS possui uma equipe de analistas e consultores que oferecem suporte e orientação aos empreendedores. Esses profissionais desempenham diversas responsabilidades, como fornecer atendimento direto, oferecer capacitação e treinamento em temas relevantes, fornecer consultoria e mentoria personalizada, realizar análises de mercado e tendências, e estabelecer parcerias para fortalecer o ambiente empreendedor.

Considerando a experiência destes profissionais, o processo da técnica Delphi é considerado completo quando alcança um ponto definido de convergência entre os

participantes. (Wright e Giovinazzo 2000; Fink, Kosecoff, Brook 1984). Wright e Giovinazzo (2000) complementam com uma visão abrangente dos benefícios e limitações da técnica Delphi em pesquisa social. Embora destaquem a possibilidade de anonimato, feedback individualizado e adaptabilidade a diferentes contextos de pesquisa como vantagens significativas, eles enfatizam que a técnica pode ser enviesada se os especialistas selecionados compartilharem perspectivas semelhantes.

No quadro 1 apresenta-se parte do questionário utilizado para coleta de dados via Delphi, após a realização da etapa 1 (o questionário completo encontra-se no Anexo 2). Os resultados encontram-se na seção 4.2 deste trabalho.

### Quadro 1: Parte do formulário utilizado na etapa 1 da Delphi

Prezado respondente,

Esta pesquisa está sendo realizada como parte das exigências para a obtenção do título de mestre (mestrado acadêmico em Administração, campus da Unipampa/Santana do Livramento) da discente Bruna M. Gomes de Almeida, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglia Albano e coorientação Dra. Fabiane Tubino Garcia, e tem como principal objetivo:

**Desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.**

Peço que leia atentamente todas as questões e responda de forma bastante crítica. Suas respostas serão muito importantes para o efetivo desenvolvimento do trabalho e atendimento aos objetivos.

Esta etapa do trabalho apresenta fatores de riscos de mortalidade para MPEs, distribuídos em 5 categorias:

- (1) riscos relacionados as características do empreendedor,
- (2) riscos vinculados a gestão empresarial,
- (3) riscos associados à falta de inovação no negócio,
- (4) riscos associados às dificuldades com clientes e
- (5) riscos decorrentes de fatores externos.

**Neste momento é necessário a sua opinião sobre a relevância de cada um destes fatores de risco nas MPEs segundo a sua expertise.**

As sugestões serão avaliadas em uma escala Likert de cinco pontos, onde 5 indica "Concordo Fortemente" e 1 "Discordo Fortemente", considerando fatores subjetivos como a complexidade do tema. Os resultados serão analisados em rodadas de questionários, registrando opiniões divergentes e argumentações. Os participantes podem refinar suas respostas com base no feedback do grupo. Na segunda rodada do método Delphi, fatores sem consenso na primeira rodada serão revisados, com possibilidade de inclusões/exclusões sugeridas. A análise dos dados será qualitativa, encerrando quando alcançar 75% de consenso, conforme definido para todas as etapas da pesquisa.



## CATEGORIA 1:

### Riscos relacionados as características do empreendedor (são 6 fatores de risco)

Refere-se ao perfil do empreendedor, conhecimento técnico, habilidades, competências e experiências.

#### 1.1. Perfil

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

#### 1.2. Características pessoais

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

#### 1.3. Falta de capacitação e treinamento

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

...

#### 1.4. Falta de conhecimento técnico

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

Fonte: Autora do trabalho (2023)

### 3.3 Etapa 3 - Relação dos fatores de risco de mortalidade para MPEs com as Cinco Forças de Porter

Esta etapa, teve como finalidade, relacionar os fatores de risco de mortalidade para MPEs identificados na Etapa 2 e as cinco forças competitivas de Porter. Pode ser classificada como explicativa, pois buscou investigar os fatores que contribuem ou determinam o acontecimento dos fenômenos e situações, trazendo a segmentação da busca pela razão e a

explicação dos eventos, sendo o método que mais adentra o conhecimento da realidade existente (GIL, 2019).

Esta etapa é de natureza qualitativa, que segundo Creswell (2021) pode ser usada vantajosamente em pesquisas com temas sociais e é eficaz como a técnica projetiva escolhida para essa pesquisa.

O instrumento de coleta de dados utilizado foi a entrevista estruturada, realizada de forma on-line, que conforme Malhotra (2001) é uma forma de captação de dados que vem ganhando notoriedade em virtude do baixo custo, a rapidez das respostas, a facilidade na comunicação e observação e interação menos invasiva. A análise de conteúdo foi conduzida com categorias definidas durante a exploração dos dados coletados, conforme as 5 forças de Porter, a priori. No início de abril de 2024, realizaram-se pré-testes para avaliar o formulário utilizado na entrevista. Participaram desta etapa duas pessoas escolhidas por conveniência, com o mesmo perfil dos entrevistados que iriam participar das entrevistas, os participantes dos pré-testes já tiveram relação com o SEBRAE RS desempenhando funções junto as MPEs. Durante essa etapa, identificou-se a necessidade de ajustes no formulário para tornar as informações mais claras, bem como melhorias no layout e na estrutura, visando torná-lo mais acessível e fácil de ser respondido. Uma das sugestões de melhoria foi a redução do número de fatores a serem utilizados na entrevista. Ficou evidente, pelas observações das entrevistadas durante os pré-testes, que a inclusão de todos os 44 fatores tornaria a entrevista cansativa para os participantes. Assim, a decisão foi reduzir o número de fatores, optando por incluir 50% dos fatores mais citados ou que obtiveram consenso durante o processo de Delphi, garantindo um mínimo de 3 fatores em cada categoria.

Com base nas sugestões do pré-teste foi elaborado um instrumento de entrevista estruturada para ser utilizado nesta etapa. Através da aplicação da entrevista, os participantes conseguiram relacionar como cada fator de risco de mortalidade pode ser utilizado/confrontado com uma ou mais das Cinco Forças de Porter, visando apoiar as MPEs em seu processo de planejamento estratégico.

O Quadro 2 apresenta parte do formulário da entrevista estruturada, resultado das etapas 1 e 2 deste trabalho, após validação dos pré-testes realizados para aprimorar o entendimento do instrumento. Aos participantes foi fornecido um termo de livre consentimento e esclarecimento para sua participação na entrevista. Também foram explicadas as cinco forças de Porter para proporcionar clareza ao processo.

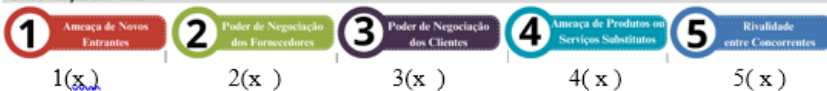
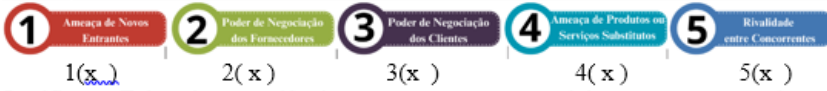
## Quadro 2: Escopo da entrevista estruturada

### Cartão de referência e consulta

Cinco Forças de Porter				
<b>1</b> Ameaça de Novos Entrantes	<b>2</b> Poder de Negociação dos Fornecedores	<b>3</b> Poder de Negociação dos Clientes	<b>4</b> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos	<b>5</b> Rivalidade entre Concorrentes
<p>Refere-se à probabilidade de novos competidores entrarem em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPEs?</b> A entrada de novos competidores pode aumentar a concorrência, resultando em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b> Conhecer essa força pode ajudar as MPEs a desenvolver barreiras de entrada, como vantagens competitivas, reputação de marca e relacionamentos com fornecedores e clientes, a fim de manter sua posição no mercado.</p>	<p>Refere-se à capacidade de fornecedores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPEs?</b> Custos elevados, dependência de fornecedores, falta de opções. Fornecedores fortes podem exigir preços mais altos, fornecer produtos de menor qualidade ou impor termos desfavoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPEs.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b> Conhecer essa força pode ajudar as MPEs a desenvolver relacionamentos sólidos com fornecedores estratégicos, negociar melhores termos e diversificar sua base de fornecedores, a fim de reduzir sua dependência de fornecedores individuais.</p>	<p>Refere-se à capacidade dos compradores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPEs?</b> Compradores fortes podem exigir preços mais baixos, exigir produtos de melhor qualidade ou impor termos favoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPEs.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b> Conhecer essa força pode ajudar as MPEs a desenvolver relacionamentos sólidos com compradores estratégicos, oferecer produtos diferenciados e diversificar sua base de clientes, a fim de reduzir a dependência de compradores individuais.</p>	<p>Refere-se à probabilidade de produtos ou serviços alternativos substituírem um determinado produto ou serviço.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPEs?</b> A existência de produtos substitutos pode reduzir a demanda e os preços dos produtos ou serviços existentes, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPEs.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b> Conhecer essa força pode ajudar as MPEs a identificar e explorar oportunidades de diferenciação, inovar e oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes de maneira única e exclusiva.</p>	<p>Refere-se à concorrência entre as empresas em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPEs?</b> A concorrência intensa pode resultar em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPEs.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b> Conhecer essa força pode ajudar as MPEs a identificar oportunidades de diferenciação, e oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes de maneira exclusiva, a fim de obter vantagem competitiva e manter sua posição no mercado.</p>

### Questionário Entrevista

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE PARA MPEs	Você relaciona este fator de risco com alguma força de Porter? Qual? E por quê?
<b>(a) riscos relacionados as características do empreendedor</b>	
1.1 Falta de Capacitação e Treinamento	<p style="text-align: center;">Cinco Forças de Porter</p> <p style="text-align: center;"> <span style="background-color: #f08080; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> Ameaça de Novos Entrantes             <span style="background-color: #90ee90; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> Poder de Negociação dos Fornecedores             <span style="background-color: #483d8b; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span> Poder de Negociação dos Clientes             <span style="background-color: #00ced1; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos             <span style="background-color: #4169e1; border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</span> Rivalidade entre Concorrentes         </p> <p style="text-align: center;">1(x)      2( )      3(x)      4( )      5( )</p> <p>Justifique: Falta de capacitação e treinamento se relaciona com ameaça de novos entrantes e com o poder de negociação dos clientes, pois se não tem mão-de-obra qualificada ou o próprio empreendedor não tem capacitação adequada, não saberá reagir a novos entrantes com a agilidade necessária e com o fechamento de negociação com clientes da mesma forma, o despreparo de conhecimento técnico e prático pode levar ao insucesso de uma negociação.</p>

<p>1.2. Habilidades e Competências de gestão</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1(x)      2(x)      3(x)      4(x)      5(x)</p> <p>Justifique: Habilidades e competências de gestão se relaciona com todas as forças de Porter. No momento que o empreendedor não consegue ter uma visão sistêmica do seu negócio, não consegue se profissionalizar para ter uma melhor gestão do seu negócio acaba comprometendo diretamente as cinco forças. Pois o poder de decisão está na mão dele, ele que precisa ter estratégia para lidar com possíveis novos entrantes, ter uma estratégia para lidar com fornecedores e fazer com que sua equipe de trabalho saiba lidar com clientes, terá que ter a capacidade de fazer uma leitura de mercado para estar à frente na ameaça de produtos substituto assim como lidar com a concorrência, que hoje, é uma concorrência desleal, tu concorre com o mundo inteiro, não mais com o teu vizinho, mas com a China no segmento que tu atua. Então a gestão é a chave do sucesso. O gestor que não se qualifica e desenvolve habilidades de gestão com certeza vai ficar para trás.</p>
<p>1.3. Falta de experiência em gestão empresarial</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1(x)      2(x)      3(x)      4(x)      5(x)</p> <p>Justifique: Falta de experiência em gestão empresarial estamos pensando no empresário que está começando um negócio e esse fator impacta nas cinco Forças de Porter. A experiência está atrelada a vivência do empresário no segmento que atua, no momento que ele não tem experiência em gestão, e esse fator pode levar a decisões operacionais ou estratégicas inadequadas que afetam diretamente em todas as forças. Não vai ter habilidade, conhecimento, atitudes que estão atreladas a vivência e a maturidade para lidar com todas as 5 forças.</p>

Fonte: Autora do trabalho (2024)

A utilização da entrevista estruturada on-line como instrumento de coleta de dados mostrou-se eficaz e alinhada às necessidades da pesquisa, conforme os benefícios destacados por Malhotra (2001). A análise de conteúdo, guiada pelas Cinco Forças de Porter, permitiu uma exploração estruturada dos dados. Os resultados desta etapa estão na seção 4.3.

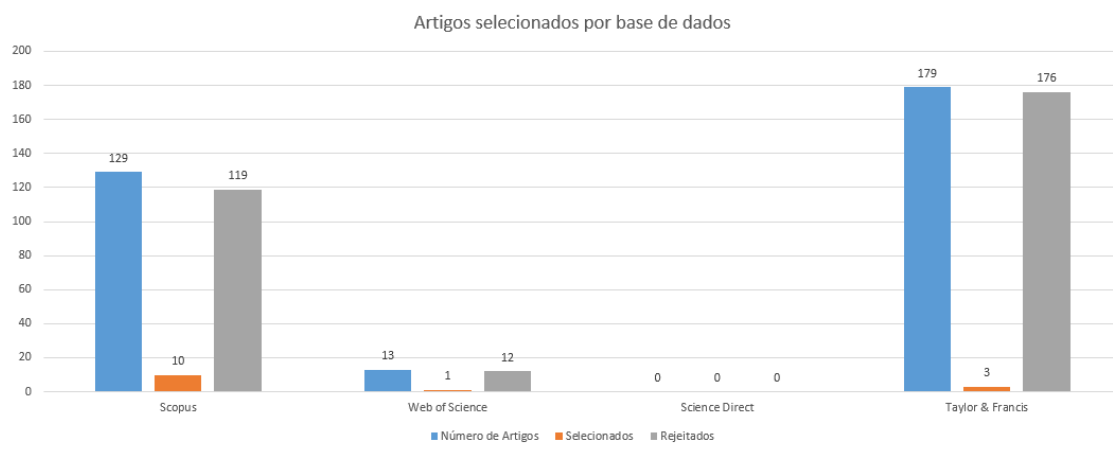
## 4. RESULTADOS

### 4.1 Resultados e análise da RSL

Apresenta-se a seleção final de artigos analisados no que diz respeito a estratificação por bases de dados, publicações por ano e por países.

Com a utilização das palavras-chaves, a base de dados que apresentou o maior número de estudos relevantes foi a Scopus (n = 10) (Figura 5). Após Francis & Taylor (n = 3) e com (n = 1) a Web of Science. Os artigos foram lidos e analisados para serem mantidos na etapa de inclusão.

**Figura 5: Artigos selecionados por base de dados**



**Fonte: Elaborado pela autora (2024)**

Percebe-se que a base de dados que apresentou o maior número de artigos com o uso das strings foi Taylor & Francis (n = 179), porém foram selecionados apenas 3, os demais foram rejeitados por se tratarem de assuntos diversos que não atendiam o interesse deste trabalho.

Na Scopus, foram encontrados 129 artigos, e foram selecionados 10 artigos (n = 10), na Web of Science foram encontrados 13 artigos, sendo apenas 1 selecionado e a Science Direct não reconhece o \* nas strings, como por exemplo, na combinação: (“micro and small enterprise\*” OR “MSEs\*” OR “SMEs\*”) AND (“premature\* mortality\* of enterprise\*”) AND (“closing\* of business\*”) AND (“company\* bankruptcy\*”), foi testado sem o \* porém nenhum artigo encontrado era de interesse para esse trabalho.

Os resultados da pesquisa de Garcia et al. (2022) identificaram 36 fatores de risco de mortalidade. Estes fatores de risco foram apresentados em 5 categorias: (a) riscos relacionados às características do empreendedor, (b) riscos vinculados à gestão empresarial, (c) riscos

associados à falta de inovação no negócio, (d) riscos associados às dificuldades com clientes e (e) riscos decorrentes de fatores externos (Quadro 3).

**Quadro 3: Comparativo de fatores de risco de mortalidade identificados por Garcia (2022) e pelo resultado da RSL pela autora**

<b>FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs</b> <small>Garcia et al. (2022)</small>	<b>FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs (atualização RSL)</b> <small>autora (2024)</small>
<b>Riscos relacionados as características do empreendedor</b>	<b>Riscos relacionados as características do empreendedor</b>
1. Perfil 2. Características pessoais 3. Falta de capacitação e treinamento 4. Falta de conhecimento técnico 5. Habilidades e competências de gestão 6. Falta de experiência em gestão empresarial	1. Perfil 2. Características pessoais 3. Falta de capacitação e treinamento 4. Falta de conhecimento técnico 5. Habilidades e competências de gestão 6. Falta de experiência em gestão empresarial
<b>Riscos vinculados a gestão empresarial</b>	<b>Riscos vinculados a gestão empresarial</b>
7. Problemas na gestão econômica e financeira 8. Problemas na gestão contábil 9. Falta de orientação jurídica 10. Problemas de gerenciamento de vendas 11. Problemas de gerenciamento de estoque 12. Problemas na gestão logística 13. Problemas na gestão de qualidade 14. Problemas na gestão de compras 15. Problemas na gestão estratégica 16. Problemas na gestão de operações 17. Problemas na gestão de pessoal 18. Problemas na gestão de marketing 19. Falta de planejamento estratégico 20. Dificuldade de acesso a crédito 21. Alta concorrência 22. Falhas, subutilização e falta de informação 23. Falta de alianças estratégicas e redes de cooperação 24. Falta de publicidade	7. Problemas na gestão econômica e financeira 8. Problemas na gestão contábil 9. Falta de orientação jurídica 10. Problemas de gerenciamento de vendas 11. Problemas de gerenciamento de estoque 12. Problemas na gestão logística 13. Problemas na gestão de qualidade 14. Problemas na gestão de compras 15. Problemas na gestão estratégica 16. Problemas na gestão de operações 17. Problemas na gestão de pessoal 18. Problemas na gestão de marketing 19. Falta de planejamento estratégico 20. Dificuldade de acesso a crédito 21. Alta concorrência 22. Falhas, subutilização e falta de informação 23. Falta de alianças estratégicas e redes de cooperação 24. Falta de publicidade
<b>Riscos associados à falta de inovação no negócio</b>	<b>Riscos associados à falta de inovação no negócio</b>
25. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos 26. Falta de tecnologias 27. Falta de políticas e práticas ambientais sustentáveis 28. Ausência de responsabilidade social corporativa	25. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos 26. Falta de tecnologias 27. Falta de tecnologias 28. Falta de políticas e práticas ambientais sustentáveis 29. Ausência de responsabilidade social corporativa
<b>Riscos associados às dificuldades com clientes</b>	<b>Riscos associados às dificuldades com clientes</b>
29. Dificuldades de conquistar novos clientes 30. Dificuldade de fidelizar clientes 31. Localização inadequada 32. Falta de adequação e acessibilidade na infraestrutura	30. Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso 31. Ausência de parcerias estratégicas para inovação 32. Carência de incentivo financeiro para inovação 33. Falta de recursos para inovação
<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>	<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>
33. Crises econômicas e financeiras 34. Carga tributária elevada 35. Falta de políticas públicas 36. Forças disruptivas	34. Dificuldades de conquistar novos clientes 35. Dificuldade de fidelizar clientes 36. Localização inadequada 37. Falta de adequação e acessibilidade na infraestrutura 38. Dificuldade em manter parcerias estratégicas
<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>	<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>
33. Crises econômicas e financeiras 34. Carga tributária elevada 35. Falta de políticas públicas 36. Forças disruptivas	39. Crises econômicas e financeiras 40. Carga tributária elevada 41. Falta de políticas públicas 42. Forças disruptivas 43. Falta de Infraestrutura (internet, estradas, eletricidade) 44. Burocracia



O quadro 3 apresenta um comparativo entre os fatores de risco de mortalidade identificados por Garcia (2022) e os resultados de uma Revisão Sistemática da Literatura (RSL) conduzida pela autora.

Durante a pesquisa, alguns novos fatores de risco surgiram e foram alocados a outros identificados por Garcia et al. (2022) pela semelhança, como: na categoria Empreendedor: 'a ausência de liderança para promover o engajamento da equipe', a 'centralização excessiva na tomada de decisões' e a 'falta de conhecimento organizacional'. Estes fatores de risco estão relacionados a 'Habilidades e competências de gestão' e a 'Falta de capacitação e treinamento'. Com isso, os seis fatores de risco destacados na categoria Empreendedor, apresentados por Garcia et al. (2022) permaneceram inalterados.

Refere-se ao perfil do empreendedor, conhecimento técnico, habilidades, competências e experiências. Neste cenário, os desafios, como a falta de liderança para engajar equipes, a centralização na tomada de decisões e a ausência de conhecimento organizacional, são fatores que se enquadram no âmbito das habilidades e competências de gestão preexistentes, amplificando a vulnerabilidade das pequenas empresas diante de períodos de letargia.

Conforme destacado por Sanhokwe (2022), empreendedores com baixo ímpeto podem estar propensos à inatividade, indicando que a falta de ação antecede o fracasso em pequenas empresas. Durante períodos de letargia, tais empresas enfrentam a decisão crucial de se transformar em insucesso ou, alternativamente, de se reinventar. A habilidade de regeneração está intrinsecamente vinculada à resiliência da empresa, sendo essencial superar não apenas a inatividade, mas também os desafios associados à falta de liderança, centralização na tomada de decisões e deficiências no conhecimento organizacional.

Ainda para Sanhokwe (2022), a opção por entrar em um 'estado de dormência' ou inatividade empresarial, pode ser tanto uma escolha voluntária quanto involuntária; enquanto a regeneração demonstra uma intenção estratégica de continuar o negócio. Nesse processo, a necessidade de desenvolver e aprimorar habilidades de liderança, promover uma tomada de decisões mais colaborativa e investir no entendimento profundo do funcionamento interno da organização tornam-se imperativos para garantir não apenas a sobrevivência, mas o crescimento sustentável no ambiente empresarial.

Já na categoria de Riscos Associados à Gestão Empresarial, apresentados no quadro 3, eram 18 fatores de risco conforme delineados por Garcia et al. (2022). No decorrer desta etapa, surgiram alguns fatores, a saber: Ausência de Gerenciamento de Riscos, Obstáculos no Acesso à Informação, Desconhecimento de Recursos Tangíveis e Intangíveis capazes de fortalecer uma

vantagem competitiva, e Dificuldades no Desenvolvimento de Competências Internas. Contudo, esses elementos foram redistribuídos durante o processo de filtragem e organização do trabalho. A dificuldade de acesso à informação foi reclassificada como um fator preexistente de Falhas, Subutilização e Carência de Informações, inserido na mesma categoria. A Falta de Conhecimento sobre Recursos Tangíveis e Intangíveis capazes de fortalecer uma vantagem competitiva foi mais apropriadamente enquadrada na categoria Empreendedor, especificamente em Falta de Conhecimento Técnico. Por fim, as dificuldades no desenvolvimento de Competências Internas foram realocadas para a categoria Empreendedor, agrupadas com Habilidades e Competências.

Dessa forma, surgiu um novo fator de risco que não foi alocado por semelhança na categoria "Riscos Associados à Gestão Empresarial", conforme o Quadro 3: a Falta de Gestão de Risco. Esse elemento emergiu principalmente devido à pandemia durante este período, juntamente com desafios políticos, conflitos armados, catástrofes naturais e disputas entre povos (CHAKABVA, 2021).

Ainda dentro dos Riscos Associados à Gestão Empresarial, Mendes et al. (2022) destacam fatores como falha, subutilização ou falta de informação como geradores de outros riscos. A insuficiência de informações não só limita a capacidade de antecipar cenários, mas também compromete a eficácia na resposta estratégica à gestão de riscos. Além disso, a falta de informação restringe a participação dos colaboradores na formulação de estratégias e mudanças, representando uma falha significativa. Esta deficiência resulta em restrição de acesso à informação interna, incapacidade de gerar valor econômico e social para a empresa e insatisfação dos colaboradores. Segundo os autores, há também uma resistência por parte dos gestores em incluir os colaboradores nas decisões financeiras e orçamentárias, subestimando o valor individual que cada membro da equipe pode agregar.

Na categoria de Riscos Associados à Falta de Inovação no Negócio, conforme quadro 3, inicialmente, Garcia et al. (2022) identificaram quatro fatores de risco de mortalidade para as MPEs. Entretanto, ao longo dessa análise, foram mencionados, em um primeiro momento, mais cinco novos fatores, a saber: Falta de Capacidade, Habilidade e Motivação dos Proprietários para a Mudança; Falta de Atitude, em que a inércia antecede o fracasso, representando a inatividade das empresas diante das inovações; Ausência de Parcerias Estratégicas para Inovação; Carência de Incentivo Financeiro para Inovação; e Falta de Recursos para Inovação.

Durante o processo de filtragem e organização por semelhança, o fator "Falta de Capacidade, Habilidade e Motivação dos Proprietários para a Mudança" foi realocado na categoria Empreendedor, dentro do fator preexistente "Características Pessoais". Os demais fatores identificados nesta etapa foram mantidos, elevando o total de fatores de risco relacionados à Inovação de 4, conforme inicialmente identificados por Garcia et al. (2022), para um total de 8 fatores.

A capacidade de inovação das MPEs é afetada por diversos fatores como a disponibilidade de recursos, capacidade, competências e motivação dos proprietários (de Oliveira Sousa et al., 2020). Na Etiópia, as micro e pequenas empresas não conseguiram aumentar a criatividade e a inovação devido aos diferentes desafios que enfrentam. Os desafios que se tornam um obstáculo para as empresas são a falta de informação tecnológica processada, capacidades de formação inadequadas no ensino técnico e profissional, falta de acesso a recursos financeiros e outros, ausência de apoio de consultoria, base infra-estrutural deficiente e políticas governamentais desfavoráveis que enfraquecem suas atividades de inovação (DAKSA ET AL., 2018).

Segundo, Kassa & Getnet Mirete (2022), dos fatores institucionais examinados, o apoio governamental foi o principal fator que afetou a inovação das empresas na área de estudo. Quando o apoio governamental se torna abrangente, os proprietários das empresas ficam motivados a criar novos produtos e serviços.

Na categoria de Riscos Associados às Dificuldades com Clientes, conforme quadro 3, inicialmente Garcia et al. (2022) identificaram quatro fatores de risco, e durante a análise identificou-se mais um: Dificuldade em Manter Parcerias Estratégicas. Após avaliação, este novo fator foi retido na mesma categoria, resultando em um total de 5 fatores relacionados às dificuldades com clientes.

Para Melillanca et al. (2023), a busca por inovação desempenha um papel crucial ao influenciar fortemente as parcerias estratégicas. Essa colaboração com terceiros é essencial para alcançar uma inovação eficaz, pois ela deve resolver problemas não apenas internamente, mas também atender às necessidades dos clientes e parceiros. Dessa forma, parcerias estratégicas são fundamentais para manter e conquistar clientes, garantindo que as soluções inovadoras ofereçam valor agregado e beneficiem todas as partes envolvidas.

Ainda para os autores, o treinamento contínuo e o compromisso com o cliente são determinantes para o crescimento das empresas. Esses fatores são sustentados por

relacionamentos de longo prazo com clientes, diferenciação pela qualidade, habilidades empresariais e estrutura empresarial, com um foco especial no desenvolvimento sustentável.

Por fim, na categoria de Riscos Decorrentes de Fatores Externos, apresentados no Quadro 3, Garcia et al. (2022) identificaram quatro fatores. Neste trabalho, identificamos mais dois: Falta de Infraestrutura (internet, estradas, eletricidade) e Burocracia. Esses novos fatores foram incorporados, ampliando a categoria de fatores externos para um total de seis riscos identificados.

Para Kassa & Getnet Mirete (2022), o acesso a infraestruturas como internet, finanças, eletricidade, estradas e água tem uma influência positiva no aumento da capacidade de inovação dos micro e pequenos empreendimentos. A falta de infraestrutura pode dificultar significativamente a inovação.

Para o fator ‘burocracia’, Silupo et al. (2022), argumentam que os procedimentos administrativos complexos e demorados para a formalização podem desencorajar os empresários de formalizarem seus negócios. Esse obstáculo pode levar à permanência na informalidade, limitando o acesso a benefícios legais, crédito e mercados formais. Ainda para os mesmos autores, o cumprimento de regulamentações burocráticas geralmente envolve custos financeiros e de tempo elevados. Esses recursos poderiam ser melhor empregados no crescimento e inovação da empresa. Para MPEs, que geralmente operam com margens financeiras e de tempo reduzidas, esses custos podem ser particularmente onerosos.

Portanto, a análise dos fatores de risco de mortalidade para as MPEs destaca a complexidade e a interconexão desses desafios enfrentados por essas empresas, especialmente em um contexto pós-pandemia de COVID-19. Muitos dos fatores identificados estão inter-relacionados e podem amplificar os efeitos uns dos outros. Por exemplo, uma gestão financeira inadequada pode levar a problemas de mercado, enquanto fatores externos, como crises econômicas, incluindo a própria pandemia de COVID-19, podem agravar ainda mais a situação.

Como resultados do trabalho, foram identificados 44 fatores de riscos de mortalidade para MPEs, distribuídos em 5 categorias: 6 fatores de risco relacionados às características do empreendedor, 19 fatores de riscos vinculados à gestão empresarial, 8 fatores de riscos associados à falta de inovação no negócio, 5 fatores de riscos associados às dificuldades com clientes e 6 fatores de riscos decorrentes de fatores externos, incluindo os impactos diretos e indiretos da pandemia de COVID-19.

## 4.2 Resultados da Delphi

Os resultados foram analisados buscando um consenso entre os entrevistados, essas informações foram sistematizadas e compiladas para posterior reenvio ao grupo em uma nova rodada, conforme sugerido por Marques e De Freitas (2018).

As respostas foram avaliadas utilizando uma escala Likert de cinco pontos, na qual a nota 5 corresponde a "Concordo Fortemente" e a nota 1 corresponde a "Discordo Fortemente". De acordo com as recomendações de Dalmoro e Vieira (2008), a determinação da quantidade de pontos na escala Likert deve levar em consideração fatores subjetivos, como a complexidade do tema e o número de questões envolvidas. É importante destacar que a escala de cinco pontos é amplamente utilizada na literatura acadêmica e empresarial para avaliar a concordância ou discordância dos participantes em relação às afirmações apresentadas.

De acordo com Osborne et al. (2003), o consenso foi considerado atingido quando pelo menos dois terços dos participantes classificaram um item com quatro ou cinco na escala Likert de cinco pontos. Além disso, a pontuação absoluta do indicador não poderia ser inferior à média das respostas.

No estudo, participaram 17 respondentes, cada um avaliando os 44 fatores de risco de mortalidade para MPEs. Para determinar o consenso, foi calculada a soma das respostas 4 e 5 (concordo fortemente). O consenso foi alcançado quando essa soma ultrapassou 11 pontos, representando dois terços dos respondentes ou 66%. Nesta rodada, foram identificados 21 fatores de risco de mortalidade para as MPEs. Destes, quatro foram destacados na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) desta pesquisa, com ênfase na categoria de inovação. Estes incluem a falta de iniciativa por parte dos empreendedores em relação à inovação, assim como a ausência de parcerias estratégicas nesse domínio. Além disso, na categoria de clientes, foi identificada a dificuldade de manutenção de parcerias estratégicas. Por fim, na categoria de fatores externos, destacaram-se os obstáculos burocráticos.

Na segunda rodada do método Delphi, os fatores que não alcançaram consenso na primeira rodada foram revisados pelos entrevistados, com a oportunidade de serem incluídos juntamente aos fatores já consensualizados. O questionário para essa etapa foi elaborado com base nos resultados da primeira rodada. A análise dos dados foi realizada de forma qualitativa, e o processo foi encerrado quando os níveis desejados de estabilidade e consenso nas respostas foram alcançados. O nível de consenso pode ser definido de várias maneiras, com faixas que variam de 50% a 80% (Grisham, 2009; Osborne et al., 2003). Neste estudo, adotamos o critério de 75% como o nível de consenso para todas as etapas da pesquisa.

Nesta segunda rodada da Delphi, participaram 7 analistas do SEBRAE que também estiveram presentes na primeira rodada. Para determinar o consenso, calculou-se a soma das respostas 4 e 5 (concordo fortemente). O consenso foi alcançado quando essa soma ultrapassou 4,62 pontos, representando dois terços dos respondentes ou 66%. Nesta rodada, foram incluídos 10 fatores de risco, dentre os quais destacam-se dois novos fatores que surgiram na Revisão Sistemática da Literatura (RSL) desta pesquisa. Na categoria de gestão empresarial, foi identificada a falta de gestão de risco. Enquanto na categoria de fatores externos, observou-se a ausência de infraestrutura adequada, como estradas, energia e internet.

As MPEs enfrentam uma série de desafios que vão desde as características dos empreendedores até fatores externos fora de seu controle. Para Kaplan & Norton (2004), identificar, compreender e mitigar esses riscos podem garantir a sobrevivência e o crescimento sustentável das empresas, sendo o apoio do Sebrae e outras organizações de suporte empresarial fundamental na superação desses desafios. Como resultado desta etapa, foram validados 31 fatores de risco encontrados nas práticas diárias dos analistas do SEBRAE, representantes das diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul, conforme o Quadro 4. Esses fatores refletem os desafios e as complexidades enfrentadas pelos empreendedores em suas atividades cotidianas, oferecendo uma visão das questões críticas que impactam o ambiente empresarial regional. Essa compilação de fatores de risco fornece uma base de dados para a análise e o desenvolvimento de estratégias eficazes de apoio MPEs, visando mitigar esses desafios e promover um ambiente mais favorável ao crescimento e à sustentabilidade dos negócios.

## Quadro 4: Comparativo de fatores de risco de mortalidade em MPEs em consenso pelos especialistas, nas etapas Delphi

### FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs (1ª ETAPA DELPHI) autora (2024)

Consenso Especialistas 1ª Rodada

#### Riscos relacionados as características do empreendedor

1. Perfil
2. Características pessoais
3. Falta de capacidade e treinamento
4. Falta de conhecimento técnico
5. Habilidades e competências de gestão
6. Falta de experiência em gestão empresarial

#### Riscos vinculados a gestão empresarial

7. Problemas na gestão econômica e financeira
8. Problemas na gestão contábil
9. Falta de orientação jurídica
10. Problemas de gerenciamento de vendas
11. Problemas de gerenciamento de estoque
12. Problemas na gestão logística
13. Problemas na gestão de qualidade
14. Problemas na gestão de compras
15. Problemas na gestão estratégica
16. Problemas na gestão de operações
17. Problemas na gestão de pessoal
18. Problemas na gestão de marketing
19. Falta de planejamento estratégico
20. Dificuldade de acesso a crédito
21. Alta concorrência
22. Falhas, subutilização e falta de informação
23. Falta de alianças estratégicas e redes de cooperação
24. Falta de publicidade
25. Falta de gestão de risco

#### Riscos associados à falta de inovação no negócio

26. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos
27. Falta de tecnologias
28. Falta de políticas e práticas ambientais sustentáveis
29. Ausência de responsabilidade social corporativa
30. Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso
31. Ausência de parcerias estratégicas para inovação
32. Carência de incentivo financeiro para inovação
33. Falta de recursos para inovação

#### Riscos associados às dificuldades com clientes

34. Dificuldades de conquistar novos clientes
35. Dificuldade de fidelizar clientes
36. Localização inadequada
37. Falta de adequação e acessibilidade na infraestrutura
38. Dificuldade em manter parcerias estratégicas

#### Riscos decorrentes de fatores externos

39. Crises econômicas e financeiras
40. Carga tributária elevada
41. Falta de políticas públicas
42. Forças disruptivas
43. Falta de Infraestrutura (internet, estradas, eletricidade)
44. Burocracia

### FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs (2ª ETAPA DELPHI) autora (2024)

Consenso Especialistas 2ª Rodada

#### Riscos relacionados as características do empreendedor

1. Perfil
2. Características pessoais
3. Falta de capacidade e treinamento
4. Falta de conhecimento técnico
5. Habilidades e competências de gestão
6. Falta de experiência em gestão empresarial

#### Riscos vinculados a gestão empresarial

7. Problemas na gestão econômica e financeira
8. Problemas na gestão contábil
9. Falta de orientação jurídica
10. Problemas de gerenciamento de vendas
11. Problemas de gerenciamento de estoque
12. Problemas na gestão logística
13. Problemas na gestão de qualidade
14. Problemas na gestão de compras
15. Problemas na gestão estratégica
16. Problemas na gestão de operações
17. Problemas na gestão de pessoal
18. Problemas na gestão de marketing
19. Falta de planejamento estratégico
20. Dificuldade de acesso a crédito
21. Alta concorrência
22. Falhas, subutilização e falta de informação
23. Falta de alianças estratégicas e redes de cooperação
24. Falta de publicidade
25. Falta de gestão de risco

#### Riscos associados à falta de inovação no negócio

26. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos
27. Falta de tecnologias
28. Falta de políticas e práticas ambientais sustentáveis
29. Ausência de responsabilidade social corporativa
30. Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso
31. Ausência de parcerias estratégicas para inovação
32. Carência de incentivo financeiro para inovação
33. Falta de recursos para inovação

#### Riscos associados às dificuldades com clientes

34. Dificuldades de conquistar novos clientes
35. Dificuldade de fidelizar clientes
36. Localização inadequada
37. Falta de adequação e acessibilidade na infraestrutura
38. Dificuldade em manter parcerias estratégicas

#### Riscos decorrentes de fatores externos

39. Crises econômicas e financeiras
40. Carga tributária elevada
41. Falta de políticas públicas
42. Forças disruptivas
43. Falta de Infraestrutura (internet, estradas, eletr.)
44. Burocracia

Fonte: Autora (2024)

No quadro 4, encontram-se os 44 fatores de risco de mortalidade para MPEs resultantes da RSL deste trabalho. Os fatores que obtiveram consenso na primeira rodada da técnica Delphi estão destacados em amarelo, enquanto os fatores adicionados após o consenso da segunda rodada estão destacados em cinza, do lado direito.

**Riscos Relacionados ao Empreendedor:** durante as duas etapas do método Delphi, todos os fatores relacionados ao empreendedor, como características pessoais, capacidades, conhecimentos técnicos, habilidades de gestão e experiência empresarial, obtiveram consenso. Isso ressalta a importância do desenvolvimento pessoal e profissional dos empreendedores para o sucesso de suas empresas.

**Riscos Relacionados à Gestão Empresarial:** após as duas etapas do método Delphi, 14 dos 19 fatores relacionados à gestão empresarial obtiveram consenso entre os participantes. No entanto, os seguintes fatores não alcançaram consenso: falta de orientação jurídica, problemas na gestão logística, dificuldade de acesso ao crédito, alta concorrência e falta de alianças estratégicas. Vale ressaltar que a falta de gestão de risco emergiu como um ponto de consenso nesta pesquisa, especialmente relevante no contexto pós-pandemia, refletindo a crescente conscientização sobre os desafios e oportunidades associados à gestão de riscos empresariais.

**Riscos Relacionados à Inovação:** nesta categoria, a falta de inovação nos produtos, serviços e processos, juntamente com a ausência de tecnologias relevantes e políticas ambientais sustentáveis, pode restringir o crescimento e a capacidade de adaptação das MPEs. Dos 8 fatores de risco identificados nesta categoria, houve consenso em 3 deles: falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos, este fator destaca a importância da constante busca por novas ideias e abordagens para manter a relevância e a competitividade no mercado. Falta de atitude do empresário em relação à inovação, onde a inércia antecede o fracasso. A falta de iniciativa e disposição por parte dos empresários para adotar práticas inovadoras pode resultar em estagnação e perda de oportunidades de crescimento. E ausência de parcerias estratégicas para inovação: este fator enfatiza a importância de estabelecer colaborações estratégicas com fornecedores, parceiros de suporte e especialistas na área para impulsionar a inovação de forma eficaz.

É relevante notar que os novos fatores surgidos após a Revisão Sistemática da Literatura (RSL) realizada neste trabalho, como a carência de incentivo financeiro para inovação e a falta de recursos, não foram destacados como pontos de consenso nesta etapa da pesquisa.



**Riscos Relacionados às Dificuldades com Clientes:** os fatores associados às dificuldades com clientes são essenciais para compreender os desafios enfrentados pelas empresas. Dos 5 fatores identificados, 4 alcançaram consenso durante o processo de análise. Entre esses fatores, destaca-se a dificuldade de manter parcerias estratégicas, identificada como um novo ponto relevante durante a RSL realizada neste estudo. Conquistar e manter clientes são pilares fundamentais para o sucesso de uma empresa, como Kotler (2016) destaca. As dificuldades em atrair novos clientes, fidelizá-los, escolher uma localização adequada e garantir uma infraestrutura acessível podem impactar diretamente a base de clientes e a receita da empresa. Esses desafios ressaltam a importância de estratégias eficazes de gestão de relacionamento com o cliente e a necessidade de adaptabilidade para atender às demandas do mercado.

**Riscos Relacionados a Fatores Externos:** as MPEs enfrentam também uma série de fatores externos que podem influenciar significativamente seu desempenho, tais como crises econômicas, alta carga tributária, ausência de políticas públicas favoráveis, forças disruptivas, infraestrutura inadequada e burocracia. Esses elementos podem criar um ambiente desafiador para a operação e o crescimento dessas empresas. Dos 6 fatores de risco identificados nesta categoria, 4 alcançaram consenso entre os participantes. Estes incluem crises econômicas, carga tributária elevada, falta de infraestrutura, como internet, energia e estradas, além da burocracia. Vale ressaltar que estes dois últimos fatores foram identificados como resultantes da RSL conduzida neste estudo, destacando sua importância no contexto das MPEs.

Durante as duas etapas do método Delphi, observamos um padrão de consenso significativo dentro das categorias. Isso ressalta a importância de abordar questões relacionadas ao empreendedorismo e à gestão empresarial para promover o sucesso das MPEs. Embora nem todos os fatores tenham alcançado consenso, a identificação de novos pontos destaca a importância contínua de pesquisa e intervenção nessa área. Os desafios enfrentados pelas MPEs abrangem não apenas a esfera interna, mas também fatores externos que desempenham um papel crucial em seu desempenho. A identificação desses fatores pode orientar políticas e práticas que visem promover a sustentabilidade e o crescimento dessas empresas.

### **4.3 Resultados das entrevistas**

A compreensão por parte das MPEs dos riscos iminentes e a relação das cinco forças de Porter fornece uma estrutura analítica para entender o ambiente competitivo em que estão inseridas. Ao reconhecer como essas forças - ameaça de novos entrantes, poder de negociação

dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e rivalidade entre os concorrentes - influenciam seu negócio, as MPEs podem tomar decisões estratégicas mais informadas. Isso inclui identificar oportunidades de crescimento, antecipar desafios e desenvolver estratégias para se destacar no mercado. Além disso, compreender essas forças ajuda as MPEs a ajustar suas práticas de gestão, inovação, relacionamento com clientes e lidar com fatores externos, aumentando suas chances de sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

O Quadro 5 apresenta a relação dos fatores de risco de Mortalidade empresarial para MPEs e as 5 forças de Porter resultante da entrevista com analista do SEBRAE RS, identificado como Entrevistado 1.

**Quadro 5: resultante da relação dos fatores de risco de Mortalidade empresarial para MPEs e as 5 forças de Porter segundo o Entrevistado 1.**

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs - RELAÇÃO 5 FORÇAS DE PORTER ENTREVISTADO 1						autora (2024)
Riscos relacionados as características do empreendedor	1	2	3	4	5	
	Ameaça de Novos Entrantes	Poder de Negociação dos Fornecedores	Poder de Negociação dos Clientes	Ameaça de Produtos Substitutos	Rivalidade entre Concorrentes	
1.1 Falta de capacitação e treinamento		●	●			
1.2 Habilidades e competências de gestão	●					
2.3 Falta de experiência em gestão empresarial	●				●	
<b>Riscos vinculados a gestão empresarial</b>						
2.1 Problemas na gestão econômica e financeira		●	●			
2.2 Problemas na gestão contábil			●			
2.3 Problemas de gerenciamento de vendas			●			
2.4 Problemas na gestão estratégica	●					
2.5 Problemas na gestão de pessoal		●	●			
2.6 Problemas na gestão de marketing						●
2.7 Falta de gestão de risco				●		
<b>Riscos associados à falta de inovação no negócio</b>						
3.1 Falta de inovação no desenv. de produtos, serviços e processos	●			●		
3.2 Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso	●					
3.3 Ausência de parcerias estratégicas para Inovação		●				
<b>Riscos associados às dificuldades com clientes</b>						
4.1 Dificuldades de conquistar novos clientes			●			
4.2 Dificuldade de fidelizar clientes			●			
4.3 Dificuldade em manter parcerias estratégicas		●				
<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>						
5.1 Crises econômicas e financeiras		●				●
5.2 Carga tributária elevada						●
5.3 Burocracia			●			

O entrevistado 1 destaca a relação entre características do empreendedor e as forças competitivas de Porter, evidenciando como a falta de capacitação e treinamento pode impactar o poder de negociação com clientes, afetando a capacidade de identificar e satisfazer suas necessidades. Além disso, habilidades e competências de gestão são essenciais para lidar com a ameaça de novos entrantes, pois permitem uma visão estratégica do mercado e a identificação dos concorrentes diretos e indiretos. A falta de experiência em gestão empresarial, por sua vez, intensifica tanto a ameaça de novos entrantes quanto a rivalidade entre concorrentes, expondo as empresas a riscos adicionais e dificultando sua permanência no mercado, especialmente em regiões menos desenvolvidas onde a acomodação empresarial é mais comum.

Em relação aos fatores de riscos vinculados à gestão empresarial, o entrevistado 1 destaca a relação com as forças competitivas de Porter, evidenciando como problemas como gestão econômica e financeira podem afetar o poder de negociação com fornecedores e clientes, resultando em dificuldades de precificação competitiva e negociação desfavorável. Da mesma forma, problemas na gestão contábil podem prejudicar a capacidade de estabelecer termos de pagamento adequados, enquanto problemas de gerenciamento de vendas impactam a habilidade de entender e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz. A falta de uma gestão estratégica adequada abre espaço para a ameaça de novos entrantes, destacando a importância de monitorar o mercado e adaptar-se às mudanças do ambiente externo. Além disso, problemas na gestão de pessoal podem levar a uma rotatividade elevada e relacionamentos desfavoráveis com clientes e fornecedores, enquanto deficiências na gestão de marketing podem resultar em perda de diferenciação e intensificação da rivalidade entre concorrentes. Por fim, a falta de gestão de risco expõe as empresas à ameaça de produtos ou serviços substitutos, especialmente em cenários de mudanças repentinas como a pandemia, ressaltando a importância de uma reserva financeira para garantir a sobrevivência do negócio em momentos de crise.

O entrevistado 1 ressalta que a falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos representa um risco significativo para as empresas, relacionando-o tanto com a ameaça de novos entrantes quanto com a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Destaca-se a necessidade de estar à frente pensando em soluções que agreguem valor ao cliente para se manter competitivo no mercado. Além disso, a falta de atitude por parte dos empreendedores em buscar e implementar inovações é vista como um fator que os expõe à ameaça de novos entrantes, destacando a importância da proatividade na adaptação às mudanças do mercado. A ausência de parcerias estratégicas para inovação está relacionada ao poder de negociação dos fornecedores, sugerindo que a falta de busca por novos parceiros pode

comprometer a capacidade da empresa de se manter atualizada e competitiva. Assim, fica evidente que a inatividade e a falta de iniciativa diante da necessidade de inovação podem comprometer seriamente a posição da empresa no mercado e sua capacidade de enfrentar os desafios competitivos.

O entrevistado 1 destaca as dificuldades relacionadas aos clientes, apontando que a dificuldade em conquistar novos clientes está intimamente ligada ao poder de negociação dos clientes. Destaca-se que o atendimento de qualidade é crucial, pois a negociação vai além do aspecto financeiro, envolvendo a preferência, lembrança e fidelização do cliente. Da mesma forma, as dificuldades em fidelizar clientes estão relacionadas ao poder de negociação dos clientes, ressaltando a importância de entender e satisfazer as necessidades do cliente para garantir sua fidelização e evitar a busca por alternativas. A dificuldade em manter parcerias estratégicas está relacionada ao poder de negociação dos fornecedores, indicando que a busca por parcerias requer negociações eficazes e uma boa relação com os fornecedores, a fim de identificar e atender às necessidades dos clientes de maneira eficaz. Conclui que as dificuldades com os clientes estão intrinsecamente ligadas à capacidade de negociação e ao entendimento das necessidades do cliente, sendo essenciais para garantir a competitividade e o sucesso no mercado.

O entrevistado 1 destaca os riscos decorrentes de fatores externos, relacionando as crises econômicas e financeiras com a rivalidade entre concorrentes. A transição de uma situação normal para um ambiente difícil intensifica a competição em busca de sobrevivência, destacando a importância das habilidades de gestão e da colaboração com fornecedores para enfrentar esses momentos desafiadores. Da mesma forma, a carga tributária elevada é relacionada à rivalidade entre concorrentes, pois a falta de domínio sobre os impostos pode afetar o poder de negociação com os clientes, tornando mais difícil oferecer descontos ou condições favoráveis. Quanto à burocracia, é destacado seu impacto no poder de negociação dos clientes, já que uma empresa excessivamente burocrática pode negligenciar a atenção aos clientes e tornar as relações comerciais mais difíceis e engessadas. Assim, fica evidente para o entrevistado 1, que os fatores externos podem afetar significativamente a dinâmica competitiva

do mercado, exigindo habilidades de gestão e adaptação para garantir a sustentabilidade e o sucesso dos negócios.

O Quadro 6 apresenta a relação dos fatores de risco de Mortalidade empresarial para MPEs e as 5 forças de Porter resultante da entrevista com analista do SEBRAE RS, identificado como Entrevistado 2.

**Quadro 6: resultante da relação dos fatores de risco de Mortalidade empresarial para MPEs e as 5 forças de Porter segundo o Entrevistado 2.**

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL PARA MPEs - RELAÇÃO 5 FORÇAS DE PORTER ENTREVISTADO 2						autora (2024)
Riscos relacionados as características do empreendedor	1 Ameaça de Novos Entrantes	2 Poder de Negociação dos Fornecedores	3 Poder de Negociação dos Clientes	4 Ameaça de Produtos Substitutos	5 Rivalidade entre Concorrentes	
1.1 Falta de capacitação e treinamento	●		●			
1.2 Habilidades e competências de gestão	●	●		●	●	
2.3 Falta de experiência em gestão empresarial	●	●	●	●	●	
<b>Riscos vinculados a gestão empresarial</b>						
2.1 Problemas na gestão econômica e financeira	●			●	●	
2.2 Problemas na gestão contábil					●	
2.3 Problemas de gerenciamento de vendas		●	●			
2.4 Problemas na gestão estratégica	●			●		
2.5 Problemas na gestão de pessoal			●			
2.6 Problemas na gestão de marketing	●		●	●		
2.7 Falta de gestão de risco	●			●	●	
<b>Riscos associados à falta de inovação no negócio</b>						
3.1 Falta de inovação no desenv. de produtos, serviços e processos	●			●	●	
3.2 Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso	●	●	●	●	●	
3.3 Ausência de parcerias estratégicas para Inovação	●		●	●		
<b>Riscos associados às dificuldades com clientes</b>						
4.1 Dificuldades de conquistar novos clientes			●		●	
4.2 Dificuldade de fidelizar clientes			●			
4.3 Dificuldade em manter parcerias estratégicas	●	●		●		
<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>						
5.1 Crises econômicas e financeiras	●	●		●	●	
5.2 Carga tributária elevada					●	
5.3 Burocracia		●	●			

Para o entrevistado 2, os riscos associados ao perfil do empreendedor envolvem a falta de capacitação e treinamento, que compromete a capacidade de reação a novos entrantes e negociação com clientes devido à deficiência técnica; a ausência de habilidades e competências

de gestão, que prejudica a visão sistêmica do negócio e a estratégia frente à concorrência global; e a falta de experiência em gestão empresarial, resultando em decisões inadequadas que impactam todas as áreas da empresa devido à falta de habilidade, conhecimento e maturidade para lidar com os desafios do mercado.

O entrevistado 2 evidenciou a estreita relação entre os riscos associados à gestão empresarial e as forças competitivas de Porter. Problemas como gestão econômica e financeira deficientes não apenas impactam a capacidade da empresa de lidar com novos concorrentes e produtos substitutos, mas também afetam sua posição diante da rivalidade no mercado. Além disso, questões como gestão de vendas, estratégica, de pessoal, marketing e gestão de risco estão diretamente vinculadas ao poder de negociação com fornecedores e clientes, à capacidade de diferenciação e à vulnerabilidade da empresa a ameaças externas. O entrevistado ressalta que compreender e abordar esses riscos de maneira estratégica é essencial para preservar a competitividade e garantir o sucesso no cenário empresarial.

Em relação aos riscos associados à falta de inovação no negócio, o entrevistado 2 considera que a falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos representa um risco significativo para as empresas, pois abre espaço para a entrada de novos concorrentes que oferecem soluções mais relevantes para os clientes. A falta de iniciativa por parte dos empreendedores em acompanhar as tendências de mercado e estabelecer parcerias estratégicas para inovação amplia essa ameaça, desestruturando a posição competitiva das empresas e comprometendo suas negociações com clientes e fornecedores. Essa inatividade diante da necessidade de inovação não apenas aumenta a vulnerabilidade das empresas frente à concorrência, mas também mina sua capacidade de adaptação e crescimento no mercado.

O entrevistado 2 destaca as dificuldades associadas aos clientes, incluindo a conquista de novos clientes, a fidelização dos existentes e a manutenção de parcerias estratégicas. A dificuldade em conquistar novos clientes é atribuída ao poder de negociação dos clientes e à rivalidade entre concorrentes, o que pode reduzir o poder de negociação da empresa e permitir que a concorrência ganhe espaço no mercado. A fidelização dos clientes está essencialmente relacionada ao entendimento de suas necessidades e à construção de relacionamentos de confiança. Além disso, a dificuldade em manter parcerias estratégicas está ligada à ameaça de novos entrantes e ao poder de negociação dos fornecedores, podendo afetar a posição da empresa e sua capacidade de negociação com os clientes.

Em relação a categoria relacionada a fatores externos, o entrevistado 2 expressa preocupações sobre os riscos decorrentes destes fatores, como crises econômicas e financeiras, carga tributária elevada e burocracia. Em relação às crises econômicas, ele destaca que estas

podem intensificar a competição entre empresas e a importância de relacionamentos sólidos com fornecedores para enfrentar momentos críticos. Quanto à carga tributária elevada, menciona seu impacto na lucratividade das empresas, limitando sua capacidade de negociação e abrindo espaço para concorrentes. Por fim, a burocracia é vista como uma ameaça à agilidade e capacidade de inovação das empresas, afetando suas relações com fornecedores e clientes, e concedendo vantagem competitiva às empresas mais ágeis.

Em síntese, a análise do entrevistado 2 ressalta a complexa interação entre os riscos empresariais e as forças competitivas do ambiente externo, conforme proposto por Michael Porter. Ao relacionar os desafios internos, como falta de inovação e dificuldades com clientes, com fatores externos, como crises econômicas e burocracia, fica evidente que a competitividade e o sucesso empresarial estão intrinsecamente ligados à habilidade de compreender e enfrentar esses desafios de maneira estratégica. Adotar uma abordagem proativa na gestão de riscos e na busca por inovação é crucial para não apenas manter a relevância no mercado, mas também para assegurar a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das organizações.

O Quadro 7 apresenta a relação dos fatores de risco de Mortalidade empresarial para MPEs e as 5 forças de Porter resultante do compactado das entrevistas com Entrevistado1 e Entrevistado 2, ambos analisados do SEBRAE RS.

#### **Quadro 7: Resultado compactado das entrevistas**

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE EMPRESARIAL  
PARA MPES - RELAÇÃO 5 FORÇAS DE PORTER  
RESULTADO COMPACTADO DAS ENTREVISTAS

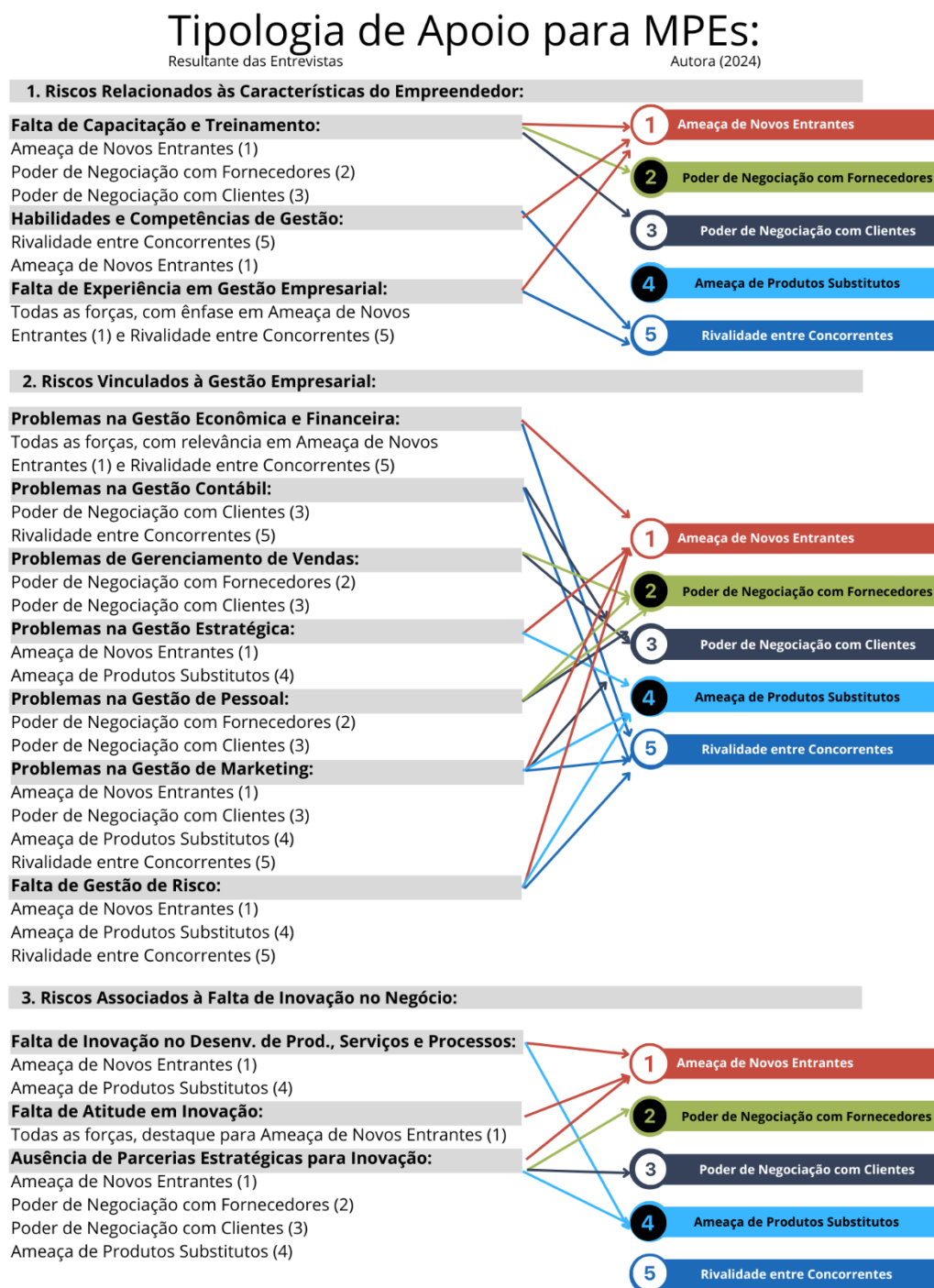
autora (2024)

Riscos relacionados as características do empreendedor	1 Ameaça de Novos Entrantes	2 Poder de Negociação dos Fornecedores	3 Poder de Negociação dos Clientes	4 Ameaça de Produtos Substitutos	5 Rivalidade entre Concorrentes
1.1 Falta de capacitação e treinamento	●	●	●●		
1.2 Habilidades e competências de gestão	●●	●	●●	●	●
2.3 Falta de experiência em gestão empresarial	●●	●	●	●	●●
<b>Riscos vinculados a gestão empresarial</b>					
2.1 Problemas na gestão econômica e financeira	●	●	●	●	●
2.2 Problemas na gestão contábil			●		●
2.3 Problemas de gerenciamento de vendas		●	●●		
2.4 Problemas na gestão estratégica	●●			●	
2.5 Problemas na gestão de pessoal		●	●●		
2.6 Problemas na gestão de marketing	●		●	●	●
2.7 Falta de gestão de risco	●			●●	●
<b>Riscos associados à falta de inovação no negócio</b>					
3.1 Falta de inovação no desenv. de produtos, serviços e processos	●●			●●	●
3.2 Falta de atitude, onde a inércia antecede o fracasso	●●	●	●	●	●
3.3 Ausência de parcerias estratégicas para Inovação	●	●	●	●	
<b>Riscos associados às dificuldades com clientes</b>					
4.1 Dificuldades de conquistar novos clientes			●●		●
4.2 Dificuldade de fidelizar clientes			●●		
4.3 Dificuldade em manter parcerias estratégicas	●	●●		●	
<b>Riscos decorrentes de fatores externos</b>					
5.1 Crises econômicas e financeiras	●	●●		●	●●
5.2 Carga tributária elevada					●●
5.3 Burocracia		●	●●		

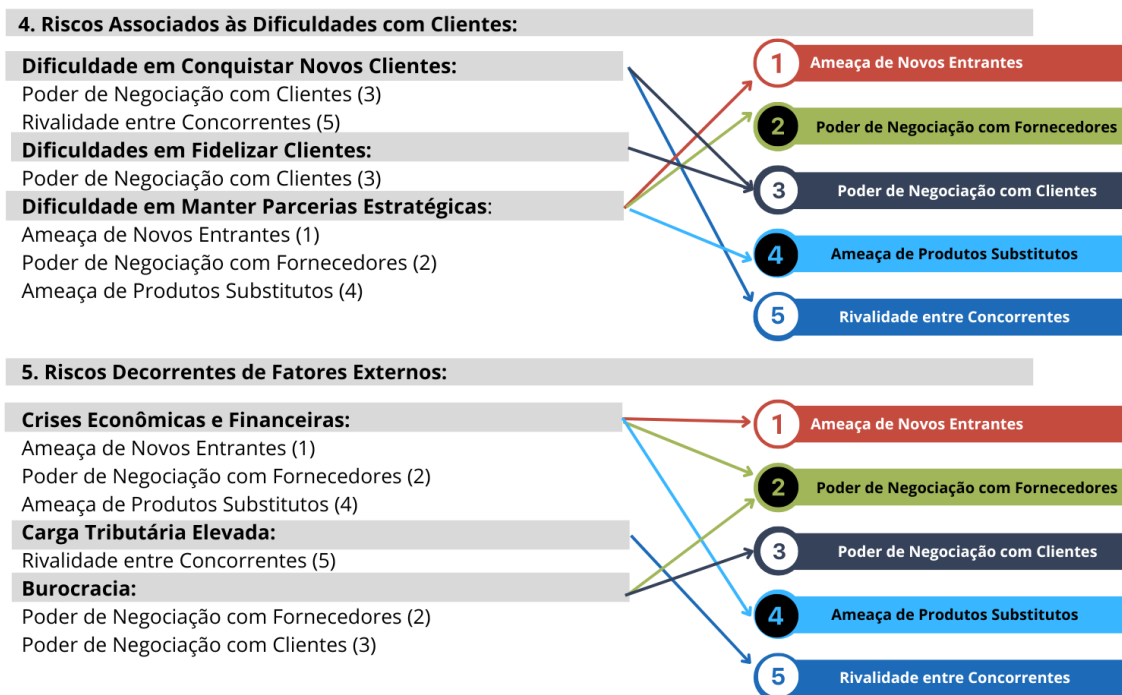
Com base nos resultados da pesquisa e na relação dos fatores de risco com as forças de Porter, podemos criar uma tipologia de apoio para MPES categorizando os riscos de acordo com as forças competitivas relevantes.



## Quadro 8: Tipologia de apoio para MPEs



## Tipologia de Apoio para MPEs:



O quadro 8 ilustra a tipologia de relação entre os fatores de risco de mortalidade para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e as Cinco Forças de Porter. Através deste estudo, ficou evidente como cada fator de risco pode ser mapeado e confrontado com uma ou mais das Cinco Forças de Porter, oferecendo uma perspectiva estratégica para as MPEs. Espera-se que os resultados deste estudo e a tipologia apresentada contribuam para o desenvolvimento estratégico das MPEs, auxiliando-as a enfrentar os desafios do mercado e a alcançar um crescimento sustentável.

MPEs podem abordar os fatores de risco identificados nesta pesquisa de várias maneiras para melhor entender sua relevância e relacioná-los às forças de Porter.

1. **Análise e priorização dos riscos:** A empresa pode revisar os fatores de risco identificados na pesquisa e avaliar quais são mais relevantes para seu caso específico. Isso pode ser feito considerando o impacto potencial de cada risco em suas operações, finanças e estratégias de negócios.

2. **Relacionamento com as forças de Porter:** Uma vez que os riscos foram identificados e priorizados, a empresa pode analisar como esses riscos se relacionam com as cinco forças competitivas de Porter: ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre os concorrentes. Por exemplo, um risco relacionado à gestão financeira pode estar diretamente ligado ao poder de negociação dos fornecedores ou clientes.
3. **Benefícios da análise:** Relacionar os riscos identificados com as forças de Porter pode trazer vários benefícios para a empresa. Primeiro, essa análise oferece uma compreensão mais abrangente das dinâmicas competitivas do setor em que a empresa opera. Isso permite que a empresa tome decisões mais informadas sobre estratégias de posicionamento no mercado, identificação de oportunidades e mitigação de ameaças.

Os resultados desta pesquisa contribuem para a compreensão dos fatores de risco que afetam a sobrevivência das MPEs no Rio Grande do Sul. A tipologia desenvolvida oferece informação para a gestão e formulação de estratégias que promovam a competitividade e sustentabilidade dessas empresas no mercado. Além disso, o estudo preenche uma lacuna no conhecimento ao fornecer uma abordagem estruturada e atualizada para a análise dos riscos enfrentados pelas MPEs.

Os resultados destacam a complexidade do ambiente competitivo enfrentado pelas MPEs e a importância de uma gestão eficaz na enfrentar esses desafios. Ao entender as forças competitivas e adotar práticas de gestão adequadas, as MPEs podem aumentar suas chances de sucesso e sustentabilidade a longo prazo.

Espera-se que os resultados desta pesquisa possam ser utilizados por gestores, empreendedores, instituições governamentais e acadêmicas para desenvolver políticas, programas e práticas que apoiem as MPEs no Rio Grande do Sul. Além disso, este trabalho pode gerar oportunidades de colaboração entre as instituições de ensino e organizações da sociedade, visando o benefício mútuo e o fortalecimento do ecossistema empreendedor regional.

## 5. CONCLUSÕES

Como resultado, a pesquisa realizada oferece uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, destacando áreas críticas que podem comprometer sua sobrevivência e crescimento. Ao identificar esses riscos e relacioná-los às cinco forças competitivas de Porter, proporciona-se uma compreensão dos desafios enfrentados por essas empresas, especialmente no contexto do estado do RS. A falta de capacitação e treinamento dos empreendedores, problemas na gestão empresarial, ausência de inovação e dificuldades com clientes representam apenas alguns dos obstáculos que as MPEs precisam superar para prosperar. Assim, entende-se que a questão de pesquisa foi atendida.

A pesquisa atendeu ao objetivo geral propondo uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para Micro e Pequenas Empresas (MPEs) que pode colaborar para a análise ambiental dessas organizações, utilizando a óptica conceitual das cinco forças competitivas de Porter. Isso implica em identificar e categorizar os fatores de risco que podem impactar a sobrevivência e o desempenho das MPEs, relacionando-os com as cinco forças competitivas propostas por Porter: rivalidade entre concorrentes, poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos clientes, ameaça de novos entrantes e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Essa abordagem permite uma compreensão mais profunda do ambiente competitivo em que as MPEs operam, ajudando a desenvolver estratégias mais eficazes para lidar com os desafios e maximizar as oportunidades.

A gestão eficaz desses riscos não só se revela crucial para a sobrevivência das MPEs, mas também como uma oportunidade para fortalecer sua capacidade de adaptação e inovação em um ambiente empresarial em constante mutação. O enfrentamento das incertezas não apenas resguarda a continuidade operacional das empresas, mas também fomenta um ambiente propício para o crescimento sustentável e a resiliência frente a futuros desafios. Assim, a pesquisa destaca não apenas os riscos imediatos que as MPEs enfrentam, mas também a necessidade de se prepararem para enfrentar as adversidades que se avizinham, promovendo estratégias de gestão de riscos adaptativas e proativas.

A pesquisa destaca a importância de uma abordagem estratégica e adaptativa na gestão de riscos para as MPEs no RS. Compreender e mitigar os fatores de risco identificados, juntamente com a consideração dos desafios emergentes, são passos essenciais para promover a continuidade e o desenvolvimento sustentável dessas empresas. Investimentos em

capacitação, inovação, gestão eficaz e estratégias de adaptação às mudanças não apenas ajudarão as MPEs a sobreviverem, mas também a prosperarem em um ambiente econômico desafiador e em constante evolução. Assim entende-se que a pesquisa atendeu os objetivos específicos.

Ao realizar esse estudo, deparamo-nos com algumas limitações que merecem destaque. Apesar dos esforços empregados, encontramos dificuldades no número de participantes na segunda etapa do método Delphi quanto nas entrevistas conduzidas.

Como sugestão para pesquisas futuras, recomenda-se a aplicação dos resultados desse trabalho em algumas MPEs. Essa aplicação prática pode contribuir significativamente para a compreensão do ambiente competitivo das MPEs, permitindo o desenvolvimento de estratégias mais eficazes para enfrentar os desafios e explorar as oportunidades.

## REFERÊNCIAS

- ABDELSALAM, S., Salim, N., Alias, R. A., & Husain, O. (2020). Understanding Online Impulse Buying Behavior in Social Commerce: A Systematic Literature Review. *IEEE Access*, 8, 89041-89058. <https://doi.org/10.1109/ACCESS.2020.2993671>
- ALMEIDA, J. S. G. As MPEs e o Desenvolvimento Brasileiro. *Carta Social e do Trabalho*, v. 20, 2010.
- ALBUQUERQUE, A. F.; CAMPOS, F. D. S. P.; SOUSA, M. A. B.; MOURA, L. B. P.; SOUSA, R. M. F. Fatores de mortalidade de pequenas empresas: análise dos artigos publicados na biblioteca SPELL. *Revista Reuna*, v. 27, n. 4, 2022.
- APEXBRASIL. Portal da Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos. Disponível em: <http://www.apexbrasil.com.br>. Acesso em: 06 mar 2023.
- BARON, R. A.; SHANE, S. A. *Entrepreneurship: A process perspective*. Cengage Learning, 2008.
- BARRO, Robert J.; URSÚA, José F.; WENG, Joanna. The coronavirus and the great influenza pandemic: Lessons from the “spanish flu” for the coronavirus’s potential effects on mortality and economic activity. National Bureau of Economic Research, 2020.
- BELIZÁRIO, Márcia Paloma; DE ALMEIDA, SABRINA RIBEIRO. O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas em-presas. 2020.
- BRUTON, G.; AHLSTROM, D.; Li, H. Teoria institucional e empreendedorismo: onde estamos agora e para onde devemos nos mover no futuro? *Teoria e prática do empreendedorismo*, 34(3), 421–440. (2021).
- BRAMBILLA, Daniel José; DE OLIVEIRA FERREIRA, Junior. A NECESSIDADE DA CONSULTORIA EM GESTÃO NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. *Revista Universitas da FANORPI*, v. 3, n. 10, p. 42-67, 2024.
- CARDOZO, S. M. V.; SOUZA, J. T. Fatores críticos de sucesso e fracasso nas micro e pequenas empresas. *Revista de Ciências da Administração*, 2017.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Elias; MARCONDES, Luciana Passos. **Gestão estratégica de negócios: estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial-3a edição**. Cengage Learning, 2023.
- CHAKABVA, Oscar, Robertson Tengeh, and Job Dubihlela. 2021. Factors Inhibiting Effective Risk Management in Emerging Market SMEs. *Journal of Risk and Financial Management* 14: 231. <https://doi.org/10.3390/jrfm14060231>
- CORDEIRO DE SOUZA, Heitor. O Empreendedorismo e suas principais vertentes teóricas: uma visão crítica. *Revista Estudos e Pesquisas em Administração*, [S. l.], 2023.
- CORRÊA, Anna Carolina Domingues. Planejamento estratégico e pequenas empresas: um estudo de caso em uma loja de brinquedos na cidade de João Monlevade. 2023.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. Projeto de pesquisa - 2.ed.: Métodos qualitativo, quantitativo e misto. Penso Editora, 2021.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DE DIRIGENTES LOJISTAS (CNDL). Panorama do Comércio, 2022.

DA SILVA, Jonas André Godinho; RODRIGUES, Paula Izabela Nogueira Bartkiw; SENA, Denilson Cesar. As principais causas de falência das pequenas empresas no Brasil no período de 2012 a 2022. **Revista Multidisciplinar do UniSantaCruz**, v. 2, n. 1, p. e397-e397, 2024.

DE ARAÚJO, F.; DE MORAIS, F.; PANDOLFI, E. 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, 2019.

DELUCA, M.; SOUZA, M. R. Varejo supermercadista da Grande Florianópolis: Uma análise das cinco forças Competitivas de Porter, 2004.

DORNELAS, J. C. A.. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FERGUSON, Neil M. et al. Impact of non-pharmaceutical interventions (NPIs) to reduce COVID19 mortality and healthcare demand. 2020. DOI, v. 10, p. 77482, 2020.

FERREIRA, L. F. F. et al. (2012). A quantitative analysis of the premature mortality of small companies in the city of São Paulo. *Gestão & Produção*, 19 (4), 811-823. DOI: 10.1590/S0104-530X2012000400011.

FERREIRA, Amanda Godoy da Costa Leal. **Mariana Sales Huback Bragança**. 2023. Tese de Doutorado. PUC-RIO.

FINK A, Kosecoff J, Brook JH. Consensus Methods: Characteristics and Guidelines for Use. *Am J Public Health* 1984; 74(4): 979-973.

GARCIA, F.T. et al. (2022). "Mortality Risk Factors in Micro and Small Businesses: Systematic Literature Review and Research Agenda" *Sustainability* 14, no. 5: 2725. <https://doi.org/10.3390/su14052725>.

GEM-Brasil 2022. Global Entrepreneurship Monitor: Empreendedorismo no Brasil. Relatório Executivo 2022. Curitiba: IBQP, 2022

GIL, A. C. Métodos E Técnicas De Pesquisa Social. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

GIOVINAZZO, Renata Alves; FISCHMANN, Adalberto Américo. Delphi eletrônico: uma experiência de utilização da metodologia de pesquisa e seu potencial de abrangência regional. **Estratégia: perspectivas e aplicações**, 2002.

HASSAN, S., HAIDER, S., & Rahman, A. Risk Factors Affecting SMEs Performance: A Literature Review. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 2020

HÉBERT, R. F.; LINK, A. N. The entrepreneurship paradigm: a philosophical look at its research methodologies. In: FREDLAND, J. E.; KAWASAKI, G. (Ed.). *Frontiers of entrepreneurship research*. Wellesley, MA: Babson College, 1988.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. *Administração Estratégica: Conceitos e Casos*. 8. ed. Cengage Learning, 2015.

JANSSEN, Nina. A importância do empreendedorismo para o crescimento econômico e suas barreiras no Brasil . 74f. 2020. Trabalho de Conclusão (Graduação em Ciências Econômicas) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020.

KAPLAN, R. S., & Norton, D. P. *Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School Press., 2004

KARNAL, L. O Mundo Pós-Pandemia: Relações Pessoais. Entrevista concedida a CNN Brasil Novus Mídia S.A. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pDMAfc1ya1M> Acesso em: 25 março, 2024

KASSA and Getnet Mirete *Journal of Innovation and Entrepreneurship* (2022) <https://doi.org/10.1186/s13731-022-00214-7>

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia E Estatística, 2020

Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006 - 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). Acesso em 17 de abril de 2023.

Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 . Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Brasília, DF:Diário Oficial da União . 2020b. Disponível em:[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979.htm)

LIMA, M. B., & LEMOS, L. S. Análise das cinco forças de Porter: um estudo de caso em uma empresa de serviços. *Revista Eletrônica Científica em Administração*, 2019

LIMA, M. F. S., & MACHADO, M. A. V. Análise das estratégias de enfrentamento de riscos em micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2019.

LINSTONE H, Turoff M, editors. *The Delphi method: techniques and applications* [Internet]. 2002. [cited 2016 Mar 15]. Available from: <http://is.njit.edu/pubs/delphibook/>

LUKIYANTO, K.; WIJAYANINGTYAS, M. (2020). Gotong Royong as social capital to overcome micro and small enterprises' capital difficulties. *Heliyon*, 6 (9).

MELILLANCA, E.; Ramírez, M.; Forcael, E. Model of Key Factors in the Sustainable Growth of Small and Medium-Sized Enterprises Belonging to the First Nations. *Sustainability* 2023, 15, 8822. <https://doi.org/10.3390/su15118822>



MENDES, Deisiane Alves. A importância do empreendedorismo para o crescimento das microempresas. Disponível em: [https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/28601/1/DEISIANE\\_ALVES\\_MENDES\\_ATIVIDADE.pdf](https://repositorio.pgsskroton.com.br/bitstream/123456789/28601/1/DEISIANE_ALVES_MENDES_ATIVIDADE.pdf) Acesso em: 03 de abr. 2024.

MENDES, Vaniele Coelho de Souza; OLIVEIRA, Daniela Freitas de; KREMER, Andréia Maria; CAVALHEIRO, Rafael Todescato. Dimensões da gestão estratégica no contexto das micro e pequenas empresas. *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, Taubaté, 2022.

MICHAUX, S. As Cinco Forças de Porter: Compreender as forças competitivas e manter-se à frente da concorrência. *50Minutos. es*, 2023.

MILLS, K.G. *Small Business, Big Opportunity: Debunking the Myths of Entrepreneurship*. John Wiley & Sons, 2018.

MINAYO, M. C. S. *O desafio do conhecimento: Pesquisa qualitativa em saúde*. São Paulo: Hucitec, 2014.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Simon and Schuster, 2005.

MOHER et al. Preferred reporting items for systematic review and meta-analysis protocols (PRISMA-P) 2015 statement. 2015. <https://doi.org/10.1186/2046-4053-4-1>. Disponível em: <https://systematicreviewsjournal.biomedcentral.com/articles/10.1186/2046-4053-4-1>. Acesso em: 30 nov. 2023

NASCIMENTO, M. et al. Fatores determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, 2013.

Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). *Entrepreneurship at a Glance 2017*. Paris: OECD Publishing, 2017.

OLIVEIRA, J. C.; QUANDT, C. O.; ALVES, C. E. Análise das cinco forças de Porter aplicada a micro e pequenas empresas do setor varejista de materiais de construção. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 2020.

OLIVEIRA, Paloma Lopes et al. Uma Pesquisa Sobre os Fatores Limitantes da Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Empresas na Cidade de Arinos-MG. **Revista de Empreendedorismo, Negócios e Inovação**, v. 9, n. 1, p. 43-56, 2024.

PAGOTTO, D. do P.; BORGES, C. Pesquisa quantitativa em empreendedorismo e o apoio do software R para análise de dados. *REGEPE Entrepreneurship and Small Business Journal*, 2023.

PENROSE, E. *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Oxford University Press, 1959.

PERUFO, D. L.; GODOY, L. P. Mortalidade de microempresas: um estudo de campo realizado com microempresários da região centro do Estado do Rio Grande do Sul. Revista PRETEXTO, janeiro 2019.

PICCOLI, Marcia Speguen de Quadros; STECANELA, Nilda. Popularização da ciência: uma revisão sistemática de literatura. **Educação e Pesquisa**, v. 49, 2023.

PIMENTEL, D. D. C.; OLIVEIRA, D. D. C.; BRESCIANI FILHO, E. Análise das cinco forças de Porter em micro e pequenas empresas no segmento de moda fitness. REGEPE: Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas, 2019.

PORTER, M.; MONTEGOMERY, C. A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. Estratégia Competitiva - Técnicas Para Análise de Indústrias e da Concorrência. Elsevier Brasil, 2004.

QIAN, H.; HAYNES, K. Beyond innovation: the Small Business Innovation Research program as entrepreneurship policy. The Journal of Technology Transfer, Springer, 2014.

RATTEN, V.; UYGUR, U. Entrepreneurship and micro and small business development in the Mediterranean: Exploring the relationships between entrepreneurship, SMEs and the economy. Journal of Small Business and Enterprise Development, 2016.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. Metodologia de Pesquisa. 3ª edição. São Paulo: editora McGraw-Hill, 2006.

SANTINI, S. et al. Factors of mortality in micro and small enterprises: a study in the central region of Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios, 2015.

SANTOS, E. A. D., Silva, R. A. D., & Cunha, J. V. A. D. Análise das cinco forças de Porter aplicada às micro e pequenas empresas no setor varejista de confecções. Brazilian Journal of Development, 2019.

SANTOS, M. S. dos ., Santos, D. M. dos ., Silva, P. R. C. da ., Oliveira, R. M. de ., Abicht, A. de M. ., & Ceolin, A. C. Empreendedorismo sênior no Brasil: uma análise do perfil do empreendedor, 2023.

SANTOS, Victória Lettícia; MENDONÇA, Gabriely Cabral. A percepção do empreendedor quanto ao uso das ferramentas de gestão: uma análise sobre o diagnóstico organizacional e planejamento em uma localidade na Amazônia legal. 2024.

SANHOKWE, Hamfrey. Reimagining the SME failure phenomenon: incorporating regenerative effects and predicting enterprise regenerative capacity. Journal of Business Research, 2022.

SEBRAE. Estatísticas. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/estatisticas>. Acesso em 17 de abril de 2023.

SENGE, P. M. *The fifth discipline: the art and practice of the learning organization*. New York: Doubleday, 1990.

SENHORAS, E. M. . NOVO CORONAVÍRUS E SEUS IMPACTOS ECONÔMICOS NO MUNDO. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 1, n. 2, p. 39–42, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3761708. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/174>. Acesso em: 25 mar. 2024.

SPC BRASIL. Disponível em: <https://www.spcbrasil.org.br/>. Acesso em 17 de abril de 2023.

SILUPU, B., Usero, B., & Montoro-Sánchez, A. (2022). The transition toward the business formality of the Peruvian MSEs: How does the perception of entrepreneurs and the sector influence? *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, 35(1), 100-114. <https://doi.org/10.1108/ARLA-05-2021-0106>

SOUZA, P.R. *O Empreendedorismo no Brasil: Empreender no país dos contrastes*. São Paulo: Saraiva, 2017.

SILVA, C.. *Dificuldades das micros e pequenas empresas durante a pandemia: Uma análise a partir do ponto de vista dos empresários*, 2021.

SILVEIRA, J. M., & Tomazzoni, E. L. Identificação dos fatores críticos de sucesso para micro e pequenas empresas. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2016.

SOUZA, J. A. de; Teixeira, R. M.; de Carvalho, D. G. C.; de Sousa, R. M. Empreendedorismo e Desenvolvimento Econômico: Uma Revisão Bibliométrica dos Periódicos da Área. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2019.

SCHMITT, M. A.; Prestes, M.; da Silva, C. A.; da Silva, F. L. C. Análise das cinco forças de Porter em micro e pequenas empresas do setor de confecções de Pato Branco/PR. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 2018.

SCHUMPETER, J.A. *The theory of economic development: an inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle*. Transaction Publishers, 1934.

VARGAS, K. de F. S. et al. A cadeia de valores e as cinco forças competitivas como metodologia de planejamento estratégico. *Revista Brasileira de Estratégia*, 2013.

VERGARA, S. *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. São Paulo: Atlas, 2015.

VIANA, Marcos Antônio Carvalho; MATIAS, Marcos José Almeida. FATORES CONDICIONANTES À MORTALIDADE DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EMPREENDEDORAS. **Humanidades & Inovação**, v. 10, n. 9, p. 330-345, 2023.

WENNEKERS, S.; THURIK, R. Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 1999.

WRIGHT JTC, Giovinazzo RA. *Delphi-Uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo*. Cadernos de Pesquisa em Administração, 2000.

## ANEXO 1

**Termo de livre consentimento e esclarecimento utilizado para os participantes da Delphi**

Prezado participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Fatores de risco para micro e pequenas empresas: Um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter**”, desenvolvida por Bruna M. Gomes de Almeida, discente de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglio Albano e co-orientação Dra. Fabiane Tubino Garcia. Esta pesquisa busca desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPES, com foco no estado do Rio Grande do Sul.

O convite a sua participação se deve à sua reconhecida experiência no suporte às Micro e Pequenas Empresas (MPES) e da excelência dos serviços prestados pelo SEBRAE ao longo dos anos. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Serão tomadas as seguintes medidas e/ou procedimentos para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas: Apenas os pesquisadores do projeto, que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade terão acesso a seus dados e não farão uso destas informações para outras finalidades e qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro de entrevista/questionário enviados para seu e-mail com o link de acesso. A entrevista somente será gravada se houver autorização do entrevistado e necessidade para algum esclarecimento.

**Contato com o pesquisador responsável: Bruna M. Gomes de Almeida**  
**Tel: 53 99109-0066 e-mail: brunamgda.aluno@unipampa.edu.br**

---

***Bruna M. Gomes de Almeida***

Informo que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

- Autorizo a participação da entrevista / autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem.
- Não autorizo a participação da entrevista / nem autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem.

---

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante:

## ANEXO 2 – FORMULÁRIO DELPHI

**Prezado participante,**

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Fatores de risco para micro e pequenas empresas: Um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter**”, desenvolvida por Bruna M. Gomes de Almeida, discente de **Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa**, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglia Albano e co-orientação Dra. Fabiane Tubino Garcia.

**Esta pesquisa busca desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPes, com foco no estado do Rio Grande do Sul.**

O convite a sua participação se deve à sua reconhecida experiência no suporte às Micro e Pequenas Empresas (MPes) e da excelência dos serviços prestados pelo SEBRAE ao longo dos anos. Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma.

Serão tomadas as seguintes medidas e/ou procedimentos para assegurar a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas: Apenas os pesquisadores do projeto, que se comprometeram com o dever de sigilo e confidencialidade terão acesso a seus dados e não farão uso destas informações para outras finalidades e qualquer dado que possa identificá-lo será omitido na divulgação dos resultados da pesquisa.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um roteiro do questionário a seguir, para isso basta clicar em ‘Próximo’.

Contato com o pesquisador responsável: Bruna M. Gomes de Almeida  
Tel: 53 99109-0066 e-mail: brunamgda.aluno@unipampa.edu.br

---

Bruna M. Gomes de Almeida

Informo que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

Prezado respondente,

Esta pesquisa está sendo realizada como parte das exigências para a obtenção do título de mestre (mestrado acadêmico em Administração, campus da Unipampa/Santana do Livramento) da discente Bruna M. Gomes de Almeida, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglia Albano e coorientação Dra. Fabiane Tubino Garcia, e tem como principal objetivo:

**Desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.**

Peço que leia atentamente todas as questões e responda de forma bastante crítica. Suas respostas serão muito importantes para o efetivo desenvolvimento do trabalho e atendimento aos objetivos.

Esta etapa do trabalho apresenta fatores de riscos de mortalidade para MPEs, distribuídos em 5 categorias:

(1) riscos relacionados as características do empreendedor,

(2) riscos vinculados a gestão empresarial,

(3) riscos associados à falta de inovação no negócio,

(4) riscos associados às dificuldades com clientes e

(5) riscos decorrentes de fatores externos.

Neste momento é necessário a sua opinião sobre a relevância de cada um destes fatores de risco nas MPEs segundo a sua expertise.

As sugestões serão avaliadas em uma escala Likert de cinco pontos, onde 5 indica "Concordo Fortemente" e 1 "Discordo Fortemente", considerando fatores subjetivos como a complexidade do tema. Os resultados serão analisados em rodadas de questionários, registrando opiniões divergentes e argumentações. Os participantes podem refinar suas respostas com base no feedback do grupo. Na segunda rodada do método Delphi, fatores sem consenso na primeira rodada serão revisados, com possibilidade de inclusões/exclusões sugeridas. A análise dos dados será qualitativa, encerrando quando alcançar 75% de consenso, conforme definido para todas as etapas da pesquisa.



















**3.5. Falta de parcerias estratégicas para inovação**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

**3.6. Falta de incentivo financeiro para inovação**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

**3.7. Falta de Recursos para inovação**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

**3.8. Ausência de responsabilidade social corporativa**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

Título da imagem

**CATEGORIA 4:****Riscos associados às dificuldades com clientes**

(são 5 fatores de risco)

Representam as dificuldades das MPE em conquistar e fidelizar clientes.







**5.5. Burocracia**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

---

**5.6. Forças disruptivas**

	1	2	3	4	5	
Discordo Fortemente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Concordo Fortemente

## ANEXO 3 – E-MAIL ENVIADO AOS PARTICIPANTES DA ENTREVISTA

Assunto: Solicitação de Apoio para Pesquisa sobre Fatores de Risco para MPEs

Prezado(a) participante,

Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa “**Fatores de risco para micro e pequenas empresas: Um estudo sob a ótica conceitual das cinco forças de Porter**”, desenvolvida por Bruna M. Gomes de Almeida, discente de Mestrado em Administração da Universidade Federal do Pampa, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglio Albano e co-orientação Dra. Fabiane Tubino Garcia. Esta pesquisa busca desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.

O convite a sua participação se deve à sua reconhecida experiência no suporte às Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e da excelência dos serviços prestados pelo SEBRAE ao longo dos anos. Sua participação nesta etapa da pesquisa consiste em relacionar fatores de risco de mortalidade para MPEs, validados por especialistas da instituição em etapas anteriores, com as 5 forças de Porter. Isso será realizado através de um roteiro de entrevista/questionário que será enviado por e-mail, seguido por uma entrevista via Google Meet para possíveis esclarecimentos e aprofundamentos.

É importante ressaltar que a participação nesta pesquisa é voluntária, e os dados fornecidos serão tratados com total confidencialidade e privacidade. Apenas os pesquisadores do projeto terão acesso às informações prestadas, e estas não serão utilizadas para outras finalidades além do escopo da pesquisa.

Caso concorde em participar, vamos agendar uma reunião para discutir os detalhes do processo e a melhor forma de colaboração.

Agradecemos desde já pela atenção e consideração.

Atenciosamente,

Bruna M. Gomes de Almeida  
Discente do Programa de Pós-Graduação em Administração.  
Matrícula: 2210100785

Cláudio Sonáglio Albano  
Docente do Programa de Pós-Graduação em Administração.  
SIAPE: 1550998

## ANEXO 4 - ENTREVISTADO 1

### Entrevista estruturada ETAPA 3 - Pesquisa

#### **Orientações iniciais**

---

Prezado respondente,

Esta pesquisa está sendo realizada como parte das exigências para a obtenção do título de mestre (mestrado acadêmico em Administração, campus da Unipampa/Santana do Livramento) da discente Bruna M. Gomes de Almeida, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglia Albano e coorientação Dra. Fabiane Tubino Garcia, e tem como principal objetivo: desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.

Suas respostas serão muito importantes para o efetivo desenvolvimento do trabalho e atendimento aos objetivos.

Esta etapa do trabalho tem como finalidade, reelecionar os fatores de risco de mortalidade para MPEs identificados nas etapas anteriores e as cinco forças competitivas de Porter.

Os fatores de riscos de mortalidade para MPEs foram validados por analistas do SEBRAE RS e estão distribuídos em 5 categorias:

- (1) riscos relacionados as características do empreendedor,
- (2) riscos vinculados a gestão empresarial,
- (3) riscos associados à falta de inovação no negócio,
- (4) riscos associados às dificuldades com clientes e
- (5) riscos decorrentes de fatores externos.

Neste momento, contamos com a sua experiência para estabelecer conexões entre esses fatores de risco e as cinco forças de Porter. Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração e permanecemos à disposição para esclarecimentos adicionais. Mais uma vez, expressamos nossa gratidão pela valiosa contribuição.

As 5 Forças de Porter representam um modelo estratégico fundamental na análise do ambiente competitivo de um mercado. O entendimento dessas forças é crucial para auxiliar as

Micro e Pequenas Empresas (MPes) na identificação de ameaças e oportunidades em seu mercado, visando otimizar sua estratégia competitiva.

Quadro 1: Cartão de referência e consulta

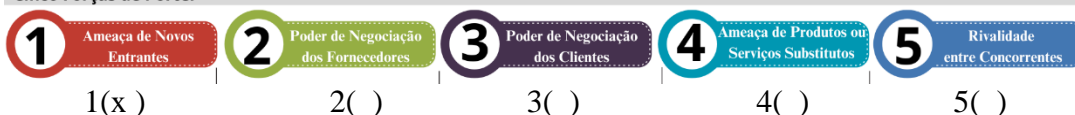
Cinco Forças de Porter				
<p><b>1</b> Ameaça de Novos Entrantes</p> <p>Refere-se à probabilidade de novos competidores entrarem em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A entrada de novos competidores pode aumentar a concorrência, resultando em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver barreiras de entrada, como vantagens competitivas, reputação de marca e relacionamentos com fornecedores e clientes, a fim de manter sua posição no mercado.</p>	<p><b>2</b> Poder de Negociação dos Fornecedores</p> <p>Refere-se à capacidade dos fornecedores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>Custos elevados, dependência de fornecedores, falta de opções. Fornecedores fortes podem exigir preços mais altos, fornecer produtos de menor qualidade ou impor termos desfavoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver relacionamentos sólidos com fornecedores estratégicos, negociar melhores termos e diversificar sua base de fornecedores, a fim de reduzir sua dependência de fornecedores individuais.</p>	<p><b>3</b> Poder de Negociação dos Clientes</p> <p>Refere-se à capacidade dos compradores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>Compradores fortes podem exigir preços mais baixos, exigir produtos de melhor qualidade ou impor termos favoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver relacionamentos sólidos com compradores estratégicos, oferecer produtos diferenciados e diversificar sua base de clientes, a fim de reduzir a dependência de compradores individuais.</p>	<p><b>4</b> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos</p> <p>Refere-se à probabilidade de produtos ou serviços alternativos substituírem um determinado produto ou serviço.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A existência de produtos substitutos pode reduzir a demanda e os preços dos produtos ou serviços existentes, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a identificar e explorar oportunidades de diferenciação, inovar e oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes de maneira única e exclusiva.</p>	<p><b>5</b> Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>Refere-se à concorrência entre as empresas em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A concorrência intensa pode resultar em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a identificar oportunidades de diferenciação, e oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes de maneira exclusiva, a fim de obter vantagem competitiva e manter sua posição no mercado.</p>

Quadro 2: Questionário Entrevista

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE PARA MPes	Você relaciona este fator de risco com alguma força de Porter? Qual? E por quê?
<b>(a) riscos relacionados as características do empreendedor</b>	
1.1 Falta de Capacitação e Treinamento	<p style="text-align: center;"><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p><b>1</b> Ameaça de Novos Entrantes</p> <p>1( )</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>2</b> Poder de Negociação dos Fornecedores</p> <p>2(x )</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>3</b> Poder de Negociação dos Clientes</p> <p>3( x )</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>4</b> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos</p> <p>4( )</p> </div> <div style="text-align: center;"> <p><b>5</b> Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>5( )</p> </div> </div> <p>Justifique: A falta de capacitação e treinamento pode ser relacionada com o poder de negociação com clientes, pois trata de habilidades e comportamentos que podem facilitar a negociação, identificando as necessidades do cliente, captando a necessidade no primeiro contato e oportunizando argumentação para negociação. Exemplo: Quando tu sai de casa para comprar algo, tu vai comprar, e vai comprar na empresa que melhor satisfaça a tua necessidade. Identificar se o cliente procura preço, prazo, condições de pagamento e possuir conhecimento de qualificação terá melhores resultados neste processo de negociação e fidelização se conseguir captar as necessidades do cliente no primeiro momento.</p> <p>Depois relaciona também com o poder de negociação com fornecedores, pois na atual situação econômica que vivemos, difícil o negócio que tenha uma margem de lucro grande, então o poder de negociação com fornecedores permite fazer bons negócios,</p>

### 1.2. Habilidades e Competências de gestão

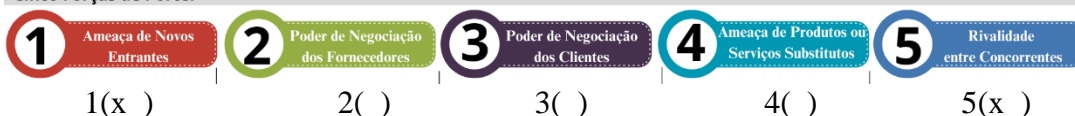
#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Habilidades e competência de gestão se relaciona com Ameaça de Novos entrantes, pois essas habilidades tendem a deixar o empresário mais preparado numa economia cada vez com uma concorrência maior, olhar de maneira mais estratégica para o mercado que atua e consegue identificar quem são seus concorrentes diretos e indiretos e se num cenário de novos entrantes tu tem que estar melhor preparado para isso. Novos entrantes sempre são uma ameaça, se por exemplo, entrar mais uma revenda de carros em Bagé não vai aumentar o número de clientes e sim dividir mais a fatia do bolo, pois o número é o mesmo, mas a fatia será mais disputada e menor. Então é necessário olhar de maneira mais estratégica para o seu segmento e não é só da porta pra dentro do negócio, mas analisar a região, a cidade.

### 1.3. Falta de Experiência em gestão empresarial

#### Cinco Forças de Porter

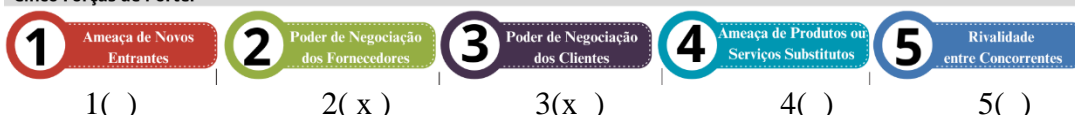



Justifique: Falta de experiência em gestão empresarial se relaciona com Ameaça de novos entrantes, por tudo que falamos no item 1.2, porque qualquer ameaça de novos entrantes, olhando da porta pra fora, se tu não tem experiência em gestão, qualquer movimento do concorrente pode se tornar algo mais forte tem um reflexo mais significativo dentro da sua empresa. Também acho que se relaciona com a Rivalidade entre concorrentes. O Sebrae me deixou mais crítico ao olhar as empresas e ver o que está legal e o que não está, e é um retrato da nossa região (atuo de Bagé até São Borja) é que o nosso empresário é mais acomodado, ele abre a porta todos os dias mas não se preocupa em se desenvolver, em regiões mais desenvolvidas esse olhar já é diferente, tu é obrigado se quiser se manter no mercado a estar mais atento aos fatores externos. Pensando em MPEs, onde há poucos funcionários ou nenhum, às vezes tu não é bom em alguma coisa, mas a tua equipe é e vai te ajudando, mas o despreparo abre espaço para novos entrantes e aumenta a rivalidade entre os concorrentes. A gente vê aqui em Bagé, surge uma nova empresa e aquela que tu conhecia em pouco tempo fecha as portas. E o novo vem com gás e inovação e o empresário despreparado não se mantem.

## (b) riscos vinculados a gestão empresarial

### 2.1 Problemas na gestão econômica e financeira

#### Cinco Forças de Porter

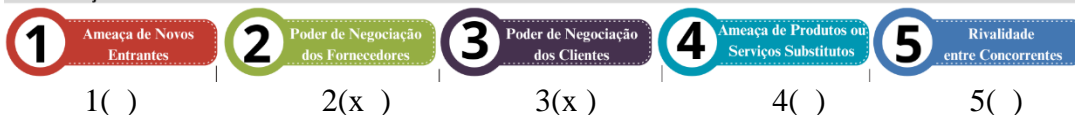


	<p>Justifique: Problemas na gestão econômica e financeira se relaciona com Poder de Negociação dos Fornecedores, saber comprar bem para vender bem, nesta resposta estou pensando mais no comércio. Não ter preço competitivo, o cliente só paga mais se ele percebe que o produto tem valor. Os problemas financeiros que a gente vê nas empresas tem início porque o empresário não soube comprar bem. Na maioria das classes sociais buscam melhores preços. Como consequência tu tem problemas de negociação com os clientes.</p>
2.2. Problemas na gestão contábil	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1 ( )      2 ( )      3 (x)      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problema na gestão contábil se relaciona com poder de negociação dos clientes, pois a gestão contábil não é apenas apurar NF, mas apurar as vendas e calcular impostos. Se o empreendedor não tem certeza e conhecimento sobre a área contábil não sabe até onde pode esticar uma negociação com o cliente, ou é surpreendido depois na hora de pagar os impostos. Muitos empresários, principalmente os MPEs não contabilizam impostos na hora da negociação, na ânsia pela venda e são surpreendidos no boleto do SIMPLES</p>
2.3. Problemas de gerenciamento de vendas	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1 ( )      2 ( )      3 (x)      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problemas de gerenciamento de vendas se relaciona com o poder de negociação com clientes, no sentido de que o conhecimento precisa ser integrado, não basta ser bom de lábia, ótimo em vendas e não ter domínio do custo do produto, de fazer uma boa compra para poder negociar melhor.</p>
2.4. Problemas na gestão estratégica	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1 (x)      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problemas na gestão estratégica se relaciona com ameaça de novos entrantes, pois se não houver um olhar estratégico na tua área de atuação, abre uma brecha para que outros ocupem o teu lugar no mercado. Hoje, um novo entrante não</p>

necessariamente está na tua rua, região ou cidade, pode ser um shoopee da vida, um aliexpress. Como funcionário do SEBRAE acho ótimo o governo estar taxando as compras do exterior pela internet. O valor de compras pela internet na região que atuo é significativo. E esses concorrentes precisam ser analisados estrategicamente. A venda online só tende a aumentar. Precisa estar muito atento, pois qualquer novo negócio que surja e possa afetar teu caixa já está em grande risco. É preciso um olhar global. Clientes pesquisam produtos na internet na frente do vendedor em uma loja física. É necessário ter outros valores no negócio para que o cliente queira comprar local.

2.5. Problemas na gestão de pessoal

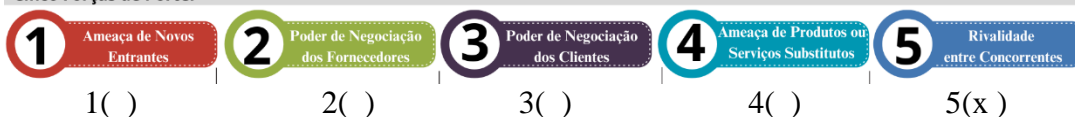
Cinco Forças de Porter



Justifique: Problemas na gestão de pessoal se relaciona com poder de negociação dos clientes. pois sabe-se que o cliente se sente confortável em comprar com um funcionário que já criou vínculo e por falta de uma boa gestão de pessoal que trabalhe retenção, clima, treinamento, motivação gera rotatividade e problemas de relacionamento interno e externo. Isso ocorre com fornecedores também.

2.6. Problemas na gestão de marketing

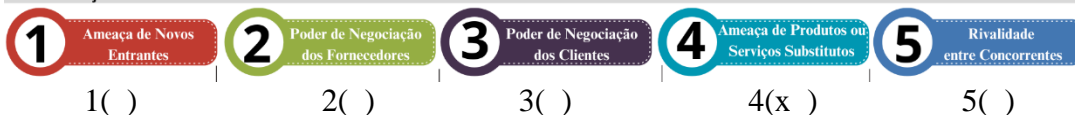
Cinco Forças de Porter



Justifique: Problemas na gestão de marketing se relaciona com a rivalidade entre concorrentes, pois hoje é muito fácil fazer mkt na internet, mas é necessário ter estratégia, qualquer um pode investir tempo e dinheiro, mas aquele que dominar a gestão deste mkt para realmente alcançar seus clientes irá se destacar. São muitas informações e é necessário aproximar os clientes do negócio. Esse fator diferencia um concorrente do outro.

2.7. Falta de Gestão de Risco

Cinco Forças de Porter



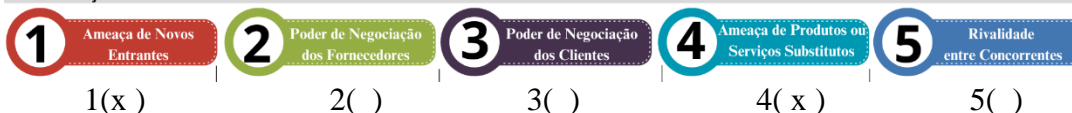


Justifique: Falta de gestão de risco se relaciona com ameaça de produtos ou serviços substitutos pois o comportamento das pessoas mudaram principalmente pós-pandemia, que foi uma força externa que ninguém esperava viver e fez com que muitas MPEs fechassem as portas. As empresas, principalmente as MPEs não tem 2 ou 3 meses de reserva, muitos negócios foram sucumbidos por não estarem preparados. A reserva financeira pode determinar o sucesso ou insucesso de um negócio. Muitos dos empreendedores de MPEs precisam vender até o último dia do mês para fechar as contas mensais. Dia primeiro entram zerados e começa tudo de novo.

### (c) riscos associados à falta de inovação no negócio

3.1. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos

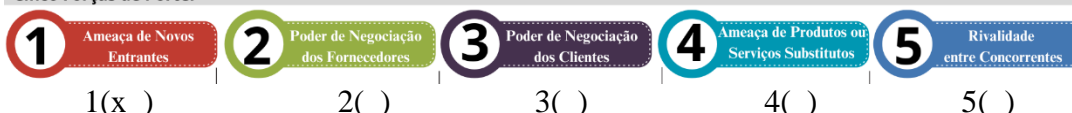
#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos se relaciona com a ameaça de novos entrantes e também com ameaça de produtos ou serviços substitutos, pois qualquer novo que possa impactar o teu é risco eminente. Considera-se que concorrentes é briga entre iguais, por isso é necessário sempre estar a frente pensando em produtos e serviços que possam agregar valor ao teu cliente

3.2. Falta de atitude, onde a dormência precede o fracasso. A inatividade das empresas frente às inovações

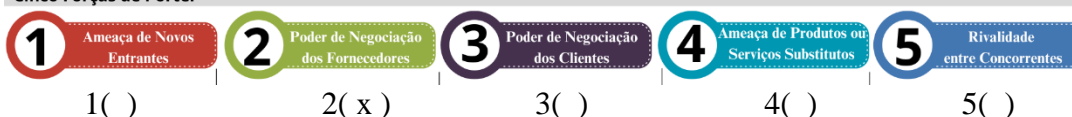
#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Falta de atitude do empreendedor se relaciona com a ameaça de novos entrantes, pois se tu está meio parado, qualquer outro que tente entrar no mercado com alguma vantagem competitiva passa na tua frente no mercado.

3.3. Ausência de parcerias estratégicas para inovação

#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Ausência de parcerias estratégicas para inovação se relaciona com o poder de negociação dos fornecedores pois se isso está acontecendo é porque tu não está saindo para buscar novos parceiros ou os parceiros não estão batendo a tua porta.

Porque a ausência não significa que eles não existam, mas não estão existindo no teu negócio. A acomodação é um dos fatores que pode estar causando esse problema.

### (d) riscos associados às dificuldades com clientes

4.1. Dificuldade em conquistar novos clientes

#### Cinco Forças de Porter



1 ( )

2 ( )

3 (x)

4 ( )

5 ( )

Justifique: Dificuldade em conquistar novos clientes se relaciona com poder de negociação dos clientes, em muitos casos, e isso tem pesquisa inclusive, o grande diferencial está no atendimento. Negociação não é só questão financeira, precisa ser a preferência, a lembrança e a fidelização.

4.2. Dificuldades em fidelizar clientes

#### Cinco Forças de Porter



1 ( )

2 ( )

3 (x)

4 ( )

5 ( )

Justifique: Dificuldades em fidelizar clientes se relaciona com poder de negociação dos clientes, se tu não sabe fidelizar não está sabendo tratar esse cliente, está fazendo negociação por negociação sem identificar as necessidades do cliente e aí abre brecha para produtos alternativos na área que atua. Os clientes estão muito mais informados.

4.3. Dificuldade em manter parcerias estratégicas

#### Cinco Forças de Porter



1 ( )

2 (x)

3 ( )

4 ( )

5 ( )

Justifique: Dificuldade em manter parcerias estratégicas se relaciona com poder de negociação dos fornecedores, pois como empresário eu busco parcerias para atender meus clientes. Então busco boas negociações e aproximação com fornecedores, para que eles me ajudem a criar necessidades para clientes e poder ser meus parceiros na análise e acompanhamento das mudanças de comportamento dos clientes.

<b>(e) riscos decorrentes de fatores externos</b>	
5.1. Crises econômicas e financeiras	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 ( )      2 ( x )      3 ( )      4 ( )      5 ( x )</p> <p>Justifique: Crises econômicas e financeiras se relacionam com a rivalidade entre concorrentes, pois sair de uma situação aparentemente normal para um ambiente difícil acirra a rivalidade em busca de sobrevivência. Aqui entram as habilidades de gestão para se sair melhor de momentos difíceis. A aproximação com fornecedores nestes momentos também são força para o MPEs. Muitas empresas fecharam por não conseguirem negociar com seus fornecedores. Até o governo facilitou pagamentos que ajudaram muito na sobrevivência de muitos negócios.</p>
5.2. Carga tributária elevada	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( x )</p> <p>Justifique: Carga tributária elevada se relaciona com a rivalidade entre concorrentes, pois se meu concorrente está melhor enquadrado, melhor informado, mais atento às possíveis negociações e se eu não domino a minha carga tributária o poder de negociação dos clientes fica afetado. Não posso dar desconto para concluir uma negociação e o concorrente consegue.</p>
5.3. Burocracia	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 ( )      2 ( )      3 ( x )      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Burocracia se relaciona com o poder de negociação dos clientes, pois na minha visão uma empresa muito burocrática não dá muita atenção aos clientes. Muita</p>

	<p>regra, muita norma, torna engessado, não permite jogo de cintura e tira o foco principal que é o cliente.</p> <p>Dificulta as relações, pois o cliente acredita ser o funcionário que não tem muita “boa vontade” e não compreende a burocracia por trás da pessoa.</p>
--	--

## ANEXO 5 - ENTREVISTADO 2

### Entrevista estruturada ETAPA 3 - Pesquisa

#### **Orientações iniciais**

---

Prezado respondente,

Esta pesquisa está sendo realizada como parte das exigências para a obtenção do título de mestre (mestrado acadêmico em Administração, campus da Unipampa/Santana do Livramento) da discente Bruna M. Gomes de Almeida, sob orientação do Professor Dr. Cláudio Sonáglia Albano e coorientação Dra. Fabiane Tubino Garcia, e tem como principal objetivo: desenvolver uma tipologia de fatores de risco de mortalidade para MPEs, com foco no estado do Rio Grande do Sul.

Suas respostas serão muito importantes para o efetivo desenvolvimento do trabalho e atendimento aos objetivos.

Esta etapa do trabalho tem como finalidade, relacionar os fatores de risco de mortalidade para MPEs identificados nas etapas anteriores e as cinco forças competitivas de Porter.

Os fatores de riscos de mortalidade para MPEs foram validados por analistas do SEBRAE RS e estão distribuídos em 5 categorias:

- (1) riscos relacionados as características do empreendedor,
- (2) riscos vinculados a gestão empresarial,
- (3) riscos associados à falta de inovação no negócio,
- (4) riscos associados às dificuldades com clientes e
- (5) riscos decorrentes de fatores externos.

Neste momento, contamos com a sua experiência para estabelecer conexões entre esses fatores de risco e as cinco forças de Porter. Agradecemos antecipadamente pela sua colaboração e permanecemos à disposição para esclarecimentos adicionais. Mais uma vez, expressamos nossa gratidão pela valiosa contribuição.

As 5 Forças de Porter representam um modelo estratégico fundamental na análise do ambiente competitivo de um mercado. O entendimento dessas forças é crucial para auxiliar as

Micro e Pequenas Empresas (MPes) na identificação de ameaças e oportunidades em seu mercado, visando otimizar sua estratégia competitiva.

Quadro1: Cartão de referência e consulta

Cinco Forças de Porter				
<p><b>1</b> Ameaça de Novos Entrantes</p> <p>Refere-se à probabilidade de novos competidores entrarem em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A entrada de novos competidores pode aumentar a concorrência, resultando em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver barreiras de entrada, como vantagens competitivas, reputação de marca e relacionamentos com fornecedores e clientes, a fim de manter sua posição no mercado.</p>	<p><b>2</b> Poder de Negociação dos Fornecedores</p> <p>Refere-se à capacidade dos fornecedores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>Custos elevados, dependência de fornecedores, falta de opções. Fornecedores fortes podem exigir preços mais altos, fornecer produtos de menor qualidade ou impor termos desfavoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver relacionamentos sólidos com fornecedores estratégicos, negociar melhores termos e diversificar sua base de fornecedores, a fim de reduzir sua dependência de fornecedores individuais.</p>	<p><b>3</b> Poder de Negociação dos Clientes</p> <p>Refere-se à capacidade dos compradores de influenciar os preços, a qualidade e os termos das transações com as empresas.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>Compradores fortes podem exigir preços mais baixos, exigir produtos de melhor qualidade ou impor termos favoráveis, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a desenvolver relacionamentos sólidos com compradores estratégicos, oferecer produtos diferenciados e diversificar sua base de clientes, a fim de reduzir a dependência de compradores individuais.</p>	<p><b>4</b> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos</p> <p>Refere-se à probabilidade de produtos ou serviços alternativos substituírem um determinado produto ou serviço.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A existência de produtos substitutos pode reduzir a demanda e os preços dos produtos ou serviços existentes, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a identificar e explorar oportunidades de diferenciação, inovar e oferecer produtos ou serviços que atendam às necessidades dos clientes de maneira única e exclusiva.</p>	<p><b>5</b> Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>Refere-se à concorrência entre as empresas em um determinado mercado.</p> <p><b>Como podem prejudicar as MPes?</b></p> <p>A concorrência intensa pode resultar em preços mais baixos, margens reduzidas e redução da participação de mercado, o que pode impactar a rentabilidade e a competitividade das MPes.</p> <p><b>Como enfrentar o problema?</b></p> <p>Conhecer essa força pode ajudar as MPes a identificar oportunidades de diferenciação, e oferecer produtos que atendam às necessidades dos clientes de maneira exclusiva, a fim de obter vantagem competitiva e manter sua posição no mercado.</p>

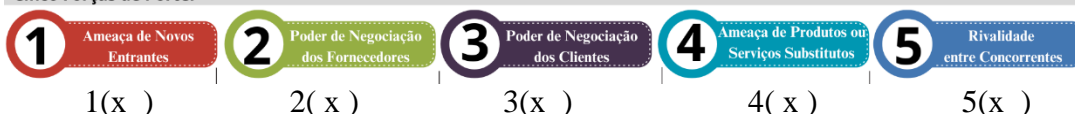
Quadro 2: Questionário Entrevista

FATORES DE RISCO DE MORTALIDADE PARA MPes	Você relaciona este fator de risco com alguma força de Porter? Qual? E por quê?
<b>(a) riscos relacionados as características do empreendedor</b>	
1.1 Falta de Capacitação e Treinamento	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> <span style="background-color: #f08080; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> Ameaça de Novos Entrantes              <span style="background-color: #90ee90; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> Poder de Negociação dos Fornecedores              <span style="background-color: #483d8b; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span> Poder de Negociação dos Clientes              <span style="background-color: #40e0d0; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos              <span style="background-color: #4169e1; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</span> Rivalidade entre Concorrentes         </p> <p>1(x)                      2( )                      3(x)                      4( )                      5( )</p> <p>Justifique: Falta de capacitação e treinamento se relaciona com ameaça de novos entrantes e com o poder de negociação dos clientes, pois se não tem mão-de-obra qualificada ou o próprio empreendedor não tem capacitação adequada, não saberá reagir a novos entrantes com a agilidade necessária e com o fechamento de negociação com clientes da mesma forma, o despreparo de conhecimento técnico e prático pode levar ao insucesso de uma negociação.</p>
1.2. Habilidades e Competências de gestão	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> <span style="background-color: #f08080; border-radius: 50%; padding: 2px;">1</span> Ameaça de Novos Entrantes              <span style="background-color: #90ee90; border-radius: 50%; padding: 2px;">2</span> Poder de Negociação dos Fornecedores              <span style="background-color: #483d8b; border-radius: 50%; padding: 2px;">3</span> Poder de Negociação dos Clientes              <span style="background-color: #40e0d0; border-radius: 50%; padding: 2px;">4</span> Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos              <span style="background-color: #4169e1; border-radius: 50%; padding: 2px;">5</span> Rivalidade entre Concorrentes         </p> <p>1(x)                      2(x)                      3(x)                      4(x)                      5(x)</p> <p>Justifique: Habilidades e competências de gestão se relaciona com todas as forças de Porter, No momento que o empreendedor não consegue ter uma visão sistêmica do</p>

seu negócio, não consegue se profissionalizar para ter uma melhor gestão do seu negócio acaba comprometendo diretamente as cinco forças. Pois o poder de decisão está na mão dele, ele que precisa ter estratégia para lidar com possíveis novos entrantes, ter uma estratégia para lidar com fornecedores e fazer com que sua equipe de trabalho saiba lidar com clientes, terá que ter a capacidade de fazer uma leitura de mercado para estar à frente na ameaça de produtos substituto assim como lidar com a concorrência, que hoje, é uma concorrência desleal, tu concorre com o mundo inteiro, não mais com o teu vizinho, mas com a China no segmento que tu atua. Então a gestão é a chave do sucesso. O gestor que não se qualifica e desenvolve habilidades de gestão com certeza vai ficar para trás.

### 1.3. Falta de experiência em gestão empresarial

#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Falta de experiência em gestão empresarial estamos pensando no empresário que está começando um negócio e esse fator impacta nas cinco Forças de Porter. A experiência está atrelada a vivência do empresário no segmento que atua, no momento que ele não tem experiência em gestão, e esse fator pode levar a decisões operacionais ou estratégicas inadequadas que afetam diretamente em todas as forças. Não vai ter habilidade, conhecimento, atitudes que estão atreladas a vivência e a maturidade para lidar com todas as 5 forças.

## (b) riscos vinculados a gestão empresarial

### 2.1 Problemas na gestão econômica e financeira

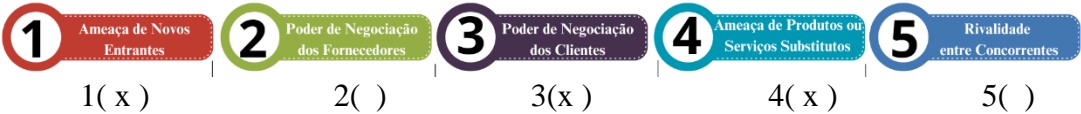
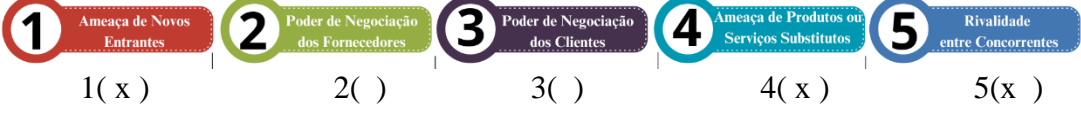
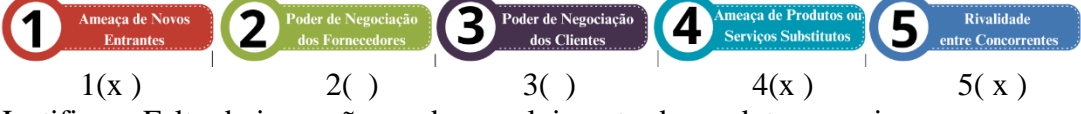
#### Cinco Forças de Porter



Justifique: Problemas na gestão econômica e financeira se relaciona com a ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre concorrentes. Uma gestão financeira sólida pode servir como uma barreira de entrada para novas empresas, da mesma forma como esse novo concorrente necessita de um investimento a longo prazo até ter seu negócio consolidado. A gestão financeira está diretamente ligada a uma estratégia macro, novos entrantes, produtos substitutos e concorrentes fortes podem impactar diretamente na questão financeira da empresa. É toda um reengenharia que é necessário no negócio e envolve todos os setores da empresa: pessoas, estratégias, enfrentamento de ameaças e que muitas vezes o empreendedor, principalmente de MPEs está tão preocupado com a concorrência que não analisa seu ambiente interno. Essas três forças navegam de forma mais impactante na gestão econômica e financeira, não que as outras duas não sejam importantes.

<p>2.2. Problemas na gestão contábil</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> </p> <p>1 ( )      2 ( )      3 ( )      4 ( )      5 ( x )</p> <p>Justifique: Problemas na gestão contábil se relaciona com a rivalidade entre concorrentes pois uma gestão contábil adequada e eficiente pode permitir que a empresa identifique áreas de melhoria de custos aumentando sua competitividade no mercado. A concorrência se torna tão selvagem que induz o empreendedor a cometer desvios contábeis que levam ao risco. A concorrência é desleal e o empreendedor acaba se colocando em situações ameaçadoras.</p>
<p>2.3. Problemas de gerenciamento de vendas</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> </p> <p>1 ( )      2 ( x )      3 ( x )      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problemas de gerenciamento de vendas se relacionam com o poder de negociação dos fornecedores e reflete no poder de negociação dos clientes. Pois se o empreendedor, principalmente o MPE, souber comprar bem ele terá poder de negociação com os clientes e vantagem competitiva em relação ao concorrente e até aos novos entrantes. Essa negociação com o fornecedor é imprescindível para o sucesso da empresa. Ter estratégia comercial bem definida ajuda a empresa a aumentar sua participação de mercado e a se diferenciar da concorrência.</p>
<p>2.4. Problemas na gestão estratégica</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> </p> <p>1 ( x )      2 ( )      3 ( )      4 ( x )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problemas na gestão estratégica se relaciona com ameaça de novos entrantes e com a ameaça de produtos ou serviços substitutos. Uma gestão estratégica sólida pode criar barreiras de entrada para novos concorrentes, ou a falta desta estratégia pode abrir portas e oportunidades para novos negócios. Da mesma forma uma boa estratégia pode ser eficiente e ajudar a empresa a se diferenciar e manter uma posição competitiva no mercado mesmo com a entrada de produtos substituto. O planejamento estratégico é pensado a longo prazo, o que permite ao empreendedor estar sempre analisado os ambientes internos e externos e ajustando para se manter em uma boa posição.</p>
<p>2.5. Problemas na gestão de pessoal</p>	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p> </p> <p>1 ( )      2 ( )      3 ( x )      4 ( )      5 ( )</p> <p>Justifique: Problemas na gestão de pessoal se relaciona diretamente com o poder de negociação dos clientes, pois uma equipe desmotivada ou mal treinada pode resultar em um serviço ao cliente de baixa qualidade, reduzindo assim o poder de negociação da empresa.</p>



2.6. Problemas na gestão de marketing	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>  </p> <p>1(x)      2( )      3(x)      4(x)      5( )</p> <p>Justifique: Problemas na gestão de marketing se relaciona com Ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes e ameaça de produtos ou serviços substitutos. Uma gestão de marketing deficiente pode levar a uma percepção negativa da marca pelos clientes, enfraquecendo a empresa frente aos clientes, aos fornecedores e frente aos concorrentes, abrindo espaço para novos entrantes. Se a concorrência ou os novos entrantes possuírem estratégias mais eficazes, que se aproximem mais dos clientes, isso pode levar a tornar os novos produtos ou as outras empresas mais atrativas para os clientes.</p>
2.7. Falta de Gestão de Risco	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>  </p> <p>1(x)      2( )      3( )      4(x)      5(x)</p> <p>Justifique: Falta de Gestão de Risco se relaciona com Ameaça de novos entrantes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre concorrentes, pois vejo mais relacionado a fatores externos. A falta de gestão de risco te deixa vulnerável a imprevistos que podem ser explorados por novos entrantes para conquistarem o mercado com mais facilidade. Também deixa a empresa mais exposta a riscos que afetam a capacidade de competir no mercado.</p>
<b>(c) riscos associados à falta de inovação no negócio</b>	
3.1. Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>  </p> <p>1(x)      2( )      3( )      4(x)      5(x)</p> <p>Justifique: Falta de inovação no desenvolvimento de produtos, serviços e processos se relaciona com a ameaça de novos entrantes abre espaço para que novas empresas apresentem algum produto ou serviço com mais significado para o cliente. Quando a empresa não inova, num mundo ágil e de muita informação, abre espaço para concorrentes e sofre ameaça de todos os lados.</p>
3.2. Falta de atitude, onde a dormência precede o fracasso. A inatividade das	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>  </p> <p>1(x)      2(x)      3(x)      4(x)      5(x)</p>

empresas frente às inovações	<p>Justifique: Falta de atitude do empreendedor se relaciona com todas as forças de Porter. Lamentavelmente essa é uma realidade nas empresas da nossa região sul, uma realidade assustadora, pois a estagnação e o não acompanhar as tendências de mercado, aumenta significativamente a ameaça frente a concorrência e acaba desestruturando todas as cinco forças.</p>
3.3. Ausência de parcerias estratégicas para inovação	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 Ameaça de Novos Entrantes    2 Poder de Negociação dos Fornecedores    3 Poder de Negociação dos Clientes    4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos    5 Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>1(x )    2( )    3(x )    4(x )    5( )</p> <p>Justifique: Ausência de parcerias estratégicas para inovação se relaciona com ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes e ameaça de novos entrantes, pois boas parcerias podem criar barreiras estratégicas para novos entrantes, da mesma forma que a falta delas abrem oportunidades para a concorrência se fortalecer com parcerias interessantes. Isso afeta diretamente na negociação com clientes. Pois essas parcerias podem ser relacionadas a compras conjuntas, marketing integrado e fortalecido, trocas de experiências, combos de produtos e que afetam todas as áreas da empresa.</p>
<b>(d) riscos associados às dificuldades com clientes</b>	
4.1. Dificuldade em conquistar novos clientes	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 Ameaça de Novos Entrantes    2 Poder de Negociação dos Fornecedores    3 Poder de Negociação dos Clientes    4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos    5 Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>1( )    2( )    3(x )    4( )    5(x )</p> <p>Justifique: Dificuldade em conquistar novos clientes se relaciona com o poder de negociação dos clientes e a rivalidade entre concorrentes, pois essa dificuldade pode reduzir o poder de negociação e centralizar a dependência nos clientes existentes, deixando espaço na fatia do mercado para a concorrência.</p>
4.2. Dificuldades em fidelizar clientes	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p> <p>1 Ameaça de Novos Entrantes    2 Poder de Negociação dos Fornecedores    3 Poder de Negociação dos Clientes    4 Ameaça de Produtos ou Serviços Substitutos    5 Rivalidade entre Concorrentes</p> <p>1( )    2( )    3(x )    4( )    5( )</p> <p>Justifique: Dificuldades em fidelizar clientes se relaciona com poder de negociação dos clientes, pois o entendimento das necessidades do cliente, a aproximação para uma boa experiência e o desenvolvimento de um relacionamento de confiança e transparência fazem com que o cliente não busque alternativas tão facilmente.</p>

4.3. Dificuldade em manter parcerias estratégicas	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1(x )      2(x )      3( )      4(x )      5( )</p> <p>Justifique: Dificuldade em manter parcerias estratégicas se relaciona com ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores se ameaça de produtos e serviços substitutos. Parcerias estratégicas podem fortalecer a posição da empresa em relação aos fornecedores. Se a empresa enfrenta dificuldades em manter essas parcerias, isso pode afetar seu poder de negociação, também essas parcerias estratégicas podem criar barreiras de entrada para novos concorrentes, já que podem não ter acesso às mesmas redes de colaboração. E tudo isso reflete na negociação com os clientes.</p>
<b>(e) riscos decorrentes de fatores externos</b>	
5.1. Crises econômicas e financeiras	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1(x )      2(x )      3( )      4(x )      5(x )</p> <p>Justifique: Crises econômicas e financeiras se relaciona com ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, ameaça de produtos ou serviços substitutos e a rivalidade entre concorrentes. Em tempos de crise, a competição por recursos pode se intensificar à medida que as empresas lutam pela sobrevivência, aumentando a rivalidade entre concorrentes. Nestes momentos, um estreito relacionamento com os fornecedores ajuda a manter o equilíbrio até o momento crítico passar. Uma empresa bem consolidada para o enfrentamento da crise pode dificultar a entrada de novos concorrentes ou novos produtos, mas o contrário pode deixar o espaço aberto.</p>
5.2. Carga tributária elevada	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1( )      2( )      3( )      4( )      5(x )</p> <p>Justifique: Carga tributária elevada se relaciona com rivalidade entre concorrentes, pois uma carga tributária elevada pode reduzir a lucratividade da empresa, limitando sua capacidade de negociar melhores termos com os fornecedores e clientes deixando espaço para concorrência, inclusive de produtos substitutos com cargas tributárias menores.</p>
5.4. Burocracia	<p><b>Cinco Forças de Porter</b></p>  <p>1( )      2(x )      3(x )      4( )      5( )</p> <p>Justifique: Burocracia se relaciona com poder de negociação dos fornecedores e dos clientes pois pode afetar a agilidade da empresa para inovar e responder às mudanças no mercado, aumentando assim a ameaça de fidelização e relacionamento com</p>

fornecedores e clientes. Empresas mais ágeis e menos afetadas pela burocracia podem ganhar vantagem competitiva sobre aquelas que são mais burocráticas.