

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO - UFRJ  
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE  
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS - FACC

Laís Amorim da Silva

**Os desafios das pequenas empresas: Estudo dos fatores que dificultam a  
sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil.**

Rio de Janeiro - RJ

2022

Laís Amorim da Silva

**Os desafios das pequenas empresas: Estudo dos fatores que dificultam a sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil.**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. Dra. Eliane Ribeiro Pereira

Rio de Janeiro – RJ

2022

Laís Amorim da Silva

**Os desafios das pequenas empresas: Estudo dos fatores que dificultam a sobrevivência dos pequenos negócios no Brasil.**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado a Faculdade de Administração e  
Ciências Contábeis da Universidade Federal  
do Rio de Janeiro, como parte dos requisitos  
para obtenção do título de Bacharel em  
Ciências Contábeis.

Aprovado em:

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dra. Eliane Ribeiro Pereira (Orientadora)

---

Prof. Dr. José Roberto Dourado Mafra

---

Prof. Dra. Maria Cecília de Carvalho Chaves

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo discutir o empreendedorismo e sua evolução no Brasil. A importância do tema envolve a preocupação com o tempo de vida das pequenas e médias empresas, que muitas vezes não sobrevivem ao mercado grande e competitivo. Foi realizada uma revisão da literatura e um estudo de caso discutindo-se os desafios de um pequeno empreendedor do segmento de panificação. Assim, este estudo aborda os principais fatores que contribuem para o sucesso ou insucesso das pequenas empresas. O trabalho abordou desafios enfrentados na jornada, contrapondo as decisões do empreendedor com a literatura existente. Foi observado que a maioria dos fatores que dificultam a sobrevivência dos pequenos negócios são de natureza gerencial. Como nem sempre o empreendedor tem a formação necessária para gerir o seu negócio, é mister que as formações oferecidas aos empreendedores nessa área busquem ser mais amplas, de forma a atender suas reais necessidades.

Palavras-chave: Empreendedorismo no Brasil; Pequeno empreendedor; Desafios do empreendedorismo; Sucesso no negócio.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
2.1	CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO.....	8
2.2	EMPREENDEDORISMO NO BRASIL.....	10
2.3	CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS .....	12
2.4	MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.5	MORTALIDADE DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.....	23
2.6	O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA.....	32
2.7	DISTRIBUIDORES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO .....	33
2.8	DIFICULDADES DOS DISTRIBUIDORES De PANIFICAÇÃO .....	34
<b>3</b>	<b>DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS.....</b>	<b>36</b>
3.1	HISTÓRICO DA EMPRESA .....	36
3.2	CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR .....	37
3.3	ESTRUTURA DA EMPRESA GAMA.....	38
3.4	DESAFIOS ENFRENTADOS PELO EMPREENDEDOR .....	40
<b>4</b>	<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>47</b>
<b>5</b>	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>49</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O empreendedorismo desempenha uma importância na sociedade ao gerar empregos, estimular a economia e trazer recursos inovadores para o mercado. A cada dia novos empreendimentos são iniciados e estes, por sua vez, nem sempre atingem o sucesso previsto. O presente estudo vem abordar este tema de grande significância para a sociedade, visto que empresas, principalmente as de micro e pequeno porte, estão cada dia mais frequentes no Brasil. A abertura de pequenos negócios no país bateu recorde no ano de 2021, segundo o levantamento divulgado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae 2022). Em 2021, mais de 3,9 milhões de empreendedores formalizaram micro e pequenas empresas (MPEs) ou se registraram como microempreendedores individuais (MEIs). O número caracteriza o crescimento de 19,8% comparado a 2020, quando foram abertos 3,3 milhões de negócios, em relação a 2018, a expansão chega a 53,9%.

Mas empreender não é uma tarefa fácil: são muitos os desafios percorridos desde o momento da idealização de montar um negócio e até o seu gerenciamento ao longo do tempo. A maioria das empresas não dura mais de 10 anos, e uma a cada cinco acaba fechando após 12 meses de atividade, segundo o IBGE, 70% das empresas pronunciam falência em menos de um decênio e, em média, 18,5% não perduram a um ano inteiro. Por conseguinte, a estatística nos valida o quão desafiador é empreender no Brasil, mas, ao mesmo tempo, divulga a sua extrema importância. Portanto, para vencer as dificuldades, é indispensável compreender todos os desafios que irão aparecer para estar preparado diante os problemas.

Assim, esta pesquisa volta-se para o empreendedorismo de pequenas empresas no Brasil, estas foram escolhidas devido a sua grande representatividade e importância no país, além de tratar da intenção de revelar em linhas gerais a história do empreendedorismo, apresentando uma discussão recente mediante a realidade complexa carregada de desafios e incertezas no mundo dos pequenos negócios e, sobre o fator primordial que leva esses empreendimentos ao crescimento sustentável. As motivações distintas que inspiram as pessoas a iniciarem um micro ou pequeno

negócio também estão aqui discutidas, o que é correlacionado muitas vezes ao perfil do empreendedor que estará à frente dos negócios.

O empreendedorismo é heterogêneo na natureza de suas motivações e, entre eles está o empreendedorismo por necessidade, como alternativa para escassez de emprego, sendo este um dos fatores que levam ao fracasso. As pessoas arriscam seu patrimônio líquido sem a ideia de empresariado, conduzindo o gerenciamento pela sorte, levando à estagnação e, por fim à falência. Não basta entender do negócio em si, mas entender de negócios. Gerber (1996) se arrisca a dizer que o maior erro dos empresários é de não entender a diferença entre o conhecimento técnico e o necessário para a administração da empresa, os dois diferem entre si, porém, se complementam (GERBER, Michel E. O mito do empreendedor, 1996).

Diante disso, é necessário ter mais conhecimento técnico do que apenas compreender o que está sendo produzido na empresa. Todas as companhias atravessam três fases: infância, expansão e maturidade (FECOMERCIO-SP, 2017). É preciso saber quando está sucedendo a migração de uma para a outra:

- Infância: Forte perfil técnico;
- Expansão: Quando é necessário ter mais consciência de gestão para um bom desempenho;
- Maturidade: Por fim, é inevitável foco em ter uma visão revolucionária do negócio.

Ao longo da fase da infância, o empreendedor se acostuma a fazer tudo, em contrapartida na expansão, alcança certa zona de conforto com responsabilidades reduzidas. Para atingir o processo da maturidade, é essencial que o líder adote novas responsabilidades e dispondo de um modelo de empreendimento sustentável.

Já sobre ciclos de vida de uma empresa, cujo percurso é similar a de um ser humano, o argumento utilizado é que o segredo da longevidade é estabelecido pela gestão e o planejamento é visto como facilitador da sobrevivência de um negócio (FECOMERCIO-SP, 2017).

- Nascimento e infância: Fase da empresa sem resposta do mercado, depende diretamente do empreendedor.

- Adolescência: O empreendedor agora já possui maior conhecimento do negócio e do setor. As funções já começam a serem delegadas e a estrutura já definida.
- Maturidade: Se a estratégia escolhida foi adequada, esse é o período de prosperidade. Aqui está à procura por resultados, aperfeiçoando os processos.
- Envelhecimento e morte: Conforme os anos passam, pode acabar gerando acomodação. Se não houver inovação é nesse momento que começa o fim da empresa.

O objetivo do presente trabalho foi analisar quais são os desafios encontrados por pequenos empreendedores mostrando em conjunto as possíveis formas para contornar esses problemas. Desta forma, são levantados os pontos essenciais para que uma pequena empresa que busca se desenvolver possa alcançar o almejado crescimento e sobreviver a um mercado grande e competitivo.

Este trabalho se desenvolveu por meio de uma pesquisa bibliográfica de orientação qualitativa e utilizou metodologia descritiva quanto aos objetivos, foi desenvolvida a partir de um estudo de caso, realizado com uma empresa do segmento de Distribuição de produtos para panificação e confeitaria de pequeno porte que já se encontrava sólida no mercado. Este trabalho além desta introdução, apresenta no tópico 2 uma discussão sobre empreendedorismo e a história do empreendedorismo no Brasil, em seguida as características empreendedoras e posteriormente, as micros e pequenas empresas e os desafios enfrentados por elas, logo após, discute sobre o setor de panificação e confeitaria e os distribuidores desse segmento, finalizando a fundamentação teórica com as dificuldades desses distribuidores. O tópico 3 apresenta a descrição e análise dos dados da empresa do estudo de caso. O tópico 4 com a conclusão do trabalho.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 CONCEITO DE EMPREENDEDORISMO

O charme que existe em torno do verbo “empreender” decorre da sagacidade de que é um poderoso agente de enriquecimento pessoal, e em nível agregado, do desenvolvimento econômico de um país. No que se refere à origem e significado do termo, empreendedor vem da palavra *entrepreneur*, usada pela primeira vez no século XVI. Posteriormente, em 1725, empregada por um dos fundadores, Richard Cantillon, escritor e economista irlandês, qualificando-a como “indivíduo que assumia riscos”. Cantillon é também o primeiro a oferecer uma visão clara sobre a função socioeconômica do empreendedor e situar que a ação de empreender está envolvida pela dúvida, especialmente quanto ao lucro. (ROCK CONTENT, 2020; CRUZ, 2005; PAIVA, 2004)

Como Cruz (2005) transmite a visão do teórico Joseph Schumpeter, empreendedorismo está rigorosamente relacionado à inovação. Para Schumpeter, o empreendedor é o responsável pela proeza de novas combinações. O início de um novo bem, a construção de um método de produção ou comercialização e até a abertura de novos mercados, são algumas atividades comuns do empreendedorismo.

O primeiro exemplo de empreendedor registrado na história foi o mercador Marco Polo (1254-1324), muito conhecido por embaixador, que procurou por uma rota comercial para o Oriente, com o investimento de um sujeito, que hoje seria comumente conhecido como capitalista (indivíduo que possui capital), para comercializar as mercadorias deste. Marco Polo cumpriu a função de empreendedor, uma vez que se arriscou para conseguir atingir seu propósito. Assumir riscos sempre foi o cerne do empreendedorismo e antigamente não era diferente. Dentre suas atitudes, ressalta-se a presença de características importantes da conduta de um empreendedor, como: iniciativa, oportunidade e persistência. Quem participava dos negócios tanto passivamente quanto ativamente também visava o lucro (CRUZ, 2005).

A palavra “empreender” no dicionário, possui o significado de colocar uma tarefa em execução; de conseguir ou tentar fazer algo, acentuando-se alguns sinônimos, tais como: começar, experimentar, tentar realizar, apostar e resolver. Diante do exposto, pode-se decifrar o verbo como a disposição ou capacidade de idealizar, coordenar e realizar projetos. Conforme Farah, Cavalcanti e Marcondes (2008), as adversidades em delimitar o termo se devem às formulações provenientes da mídia e do senso comum, que alteram alguns conceitos.

Dornelas (2008) ressalta como característica do empreendedor a iniciativa de criar um negócio utilizando de forma criativa os recursos disponíveis, assumindo riscos e transformando o ambiente e o contexto que o cerca. Drucker (2003) expõe que “o surgimento da economia empreendedora é um evento tanto cultural e psicológico quanto econômico e tecnológico”, e os empreendedores têm como principal ferramenta o aprimoramento na busca de novas oportunidades em novos negócios.

Para Dornelas (2008) empreendedorismo é o envolvimento de pessoas e processos que juntos levam à metamorfose de ideias em oportunidades. E a impecável implantação destas oportunidades leva à criação de negócios de sucesso.

Já para Chiavenato (2006, p.4):

Os empreendedores fornecem empregos, introduzem inovações e incentivam o crescimento econômico. Não são simplesmente provedores de mercadorias ou serviço, mas fontes de energia que assumem riscos em uma economia em mudança, transformação e crescimento. Continuamente, milhares de empreendedores inauguram novos negócios por conta própria e agregam a liderança dinâmica que conduz ao desenvolvimento econômico e ao progresso das nações. É essa força vital que faz pulsar o coração da economia.

## 2.2 EMPREENDEDORISMO NO BRASIL

No Brasil, comparado ao histórico do empreendedorismo no mundo, é o mais recente e menos teórico. Apesar de não possuir forte contribuição de autores renomados sobre o tema, destacar-se-á um breve relato sobre a chegada do empreendedorismo no país. Em virtude deste termo, podemos citar o Barão de Mauá, que foi pioneiro em várias áreas da economia no Brasil, adotando, inclusive, os recursos maquinários no período do século XIX na Revolução Industrial, que foram utilizados em outros países. É, assim, monopolizado em tal século, que foi conceituado um dos mais grandiosos empreendedores que passaram pelo país (ROCK CONTENT, 2020).

Devido ao rápido ritmo de desenvolvimento após 1950, o governo criou o GEAMPE – Grupo Executivo de Assistência à Média e Pequena Empresa. Embora este grupo não tenha feito nenhuma atuação, suas ideias foram essenciais para o estudo posterior sobre as pequenas e médias empresas, segundo o SEBRAE (2008). No ano de 1964, o BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social), no período chamado de BNDE, criou o FIMEPE – Programa de Financiamento à Pequena e Média empresa. Em um intervalo de menos de 10 anos o governo criou o CEBRAE – Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa.

De acordo com Dolabela (1999 apud CRUZ, 2005), aconteceu no ano de 1981 o surgimento do primeiro curso de empreendedorismo para a população brasileira, em São Paulo, na Escola de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas. A iniciativa foi do professor Ronald Degen. O curso ganhou expansão, em 1984, para a graduação com o nome de Criação de Novos Negócios — Formação de empreendedores; inicialmente autodenominado somente de Novos Negócios. A Universidade de São Paulo (USP), no mesmo ano, passou a oferecer o curso de empreendedorismo. Já na Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA ou FEAUSP) foi oferecida a disciplina Criação de Empresas e Empreendimentos de Base Tecnológica, no programa de Pós-graduação em Administração, no ano seguinte (1985). A partir disso, o fortalecimento dessa área ficou cada vez mais notório.

De acordo com o site do Sebrae (2021), em 5 de julho de 1972 foi criado o Centro Brasileiro de Assistência Gerencial à Pequena Empresa (CEBRAE) por iniciativa do BNDE e do Ministério do Planejamento. O Cebrae com “C” pouco tempo depois já contava com um grande número de colaboradores. O movimento do empreendedorismo no Brasil efetivou-se na década de 1990 quando o Cebrae com “C” foi transformado em Sebrae com “S” pelo decreto nº 99.570, de 9 de outubro de 1990, quando desassociou-se da Administração Pública Federal e transformou-se em instituição privada. (CRUZ, 2005; SEBRAE, 2021). Ademais, justamente nesse período, foi criada a Softex (Associação para Promoção da Excelência do Software Brasileiro), que opera desde 1996 em prol do desenvolvimento das atividades empreendedoras em software, buscando promover a melhoria da competitividade da Indústria Brasileira de Software, Serviços de TI e Comunicações (CRUZ, 2005; SEBRAE, 2021).

Pode-se mencionar também o Empretec, criado pela Organização das Nações Unidas (ONU), sendo o programa de formação de empreendedores no mundo praticado em 40 países. No Brasil, o Sebrae é o responsável exclusivo pela aplicação da imersão desde o ano de 1993, ao que conta com mais de 2.085 mil empretecos participantes. Ressalta-se, porquanto, que 60% dos empretecos no mundo são do Brasil (SEBRAE, 2020).

Com o intuito de estimular a formalização dos pequenos negócios e fomentar a atividade empresarial no país, em 14 de dezembro de 2006, estabeleceu um novo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Também popularmente conhecida como “Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte” ou somente “Lei Geral”, a Lei 123/2006 trouxe um autêntico repertório de incentivos, gerando um tratamento simplificado, diferenciado e favorecido para as MPEs (BRASIL, 2006).

Buscando enfatizar a importância do empreendedorismo no Brasil, merece igualmente destaque a Lei Complementar Nº 182, de 1º de junho de 2021 que institui o marco legal das startups<sup>1</sup> e do empreendedorismo inovador, com o propósito de

---

<sup>1</sup> 1 São empresas que estão em seu início, sem plano de negócios ou produto completamente definido, mas tem algo novo para mostrar ao mercado, possuem um modelo de negócios repetível e escalável. Elas, normalmente, usam a tecnologia para o seu funcionamento. Para exemplificar, podemos citar algumas muito conhecidas, como: a Netflix, Amazon, Nubanke e iFood.

trazer um novo âmbito de negócios para as pequenas empresas do Brasil. A finalidade é desburocratizar e aguçar o setor para impulsionar o desenvolvimento econômico, social e ambiental (BRASIL, 2021).

O GEM, Monitoramento de Empreendedorismo Global — Global Entrepreneurship Monitor, é um consórcio de várias equipes nacionais, associadas a renomadas instituições acadêmicas que desenvolvem projetos de pesquisa sobre o empreendedorismo no mundo. Foi criado em 1999, e atualmente conta com mais de oitenta países participantes do programa, atendendo as avaliações sobre o nível da atividade empreendedora de cada nação, coleta de dados anuais, relatórios nacionais e comparações globais, o GEM é a única pesquisa em âmbito global que coleta dados sobre o empreendedorismo diretamente com os indivíduos empreendedores (GEM-BRASIL, 2019).

## 2.3 CARACTERÍSTICAS EMPREENDEDORAS

Apresenta-se a visão de empreendedorismo por um ângulo fundamental: através dos comportamentos, como traz McClelland (1972) onde acredita que os empreendedores têm características próprias em seu comportamento. Segundo estudo do GEM, em uma pesquisa que avalia a evolução do empreendedorismo no Brasil em relação a outros países, existe alguns tipos de empreendedores no Brasil: o empreendedorismo de oportunidade, onde o empreendedor sabe o lugar que ele quer chegar, planeja, considerando os passos para o crescimento do seu negócio, visando o lucro, oferecendo empregos e unindo riquezas e o empreendedorismo de necessidade, no qual o empreendedor começa a empreender por falta de emprego e renda (GEM, 2013).

Existem três características vitais para um empreendedor. São elas: necessidade de realização: bastante pessoal, geralmente é essa necessidade que vai distinguir um empreendedor de outro; estar disposto a assumir riscos, gostam de

situações mais arriscadas para exercerem controle pessoal sobre o resultado e a autoconfiança onde acreditam na força de escolha e na aptidão pessoal para superar os problemas na tomada de decisão (CHIAVENATO, 2007).

McClelland (1972) desenvolveu uma maneira de avaliar os atributos do comportamento empreendedor, identificou, assim, os dez principais comportamentos empreendedores. Trata-se de um teste contendo 55 afirmações para autorreflexão do participante, onde cada questão apresenta cinco opções de respostas onde atribui um valor de 1 a 5, sendo ele: 1 - nunca, 2 - raras vezes, 3 - algumas vezes, 4 - usualmente e 5 - sempre. Por intermédio deste estudo, conseguiu-se traçar um perfil das habilidades empreendedoras, que hoje é usada na solução Empretec.

Segundo McClelland (1972), são estas as dez características do comportamento empreendedor:

1. A busca por oportunidade e iniciativa: um empreendedor precisa ter a capacidade de se antecipar aos fatos e de criar oportunidades de negócios, até mesmo com novos produtos e serviços. As pessoas com essas características comumente agem com proatividade e estão preparadas para situações adversas.

2. Persistência: é uma das características que mais leva o empreendedor ao sucesso. Encarar obstáculos para alcançar os objetivos é fundamental na vida de quem quer empreender, e desistir não deve ser uma opção.

3. Comprometimento: é a grande característica de um empreendedor e envolve sacrifício pessoal, parceria com os funcionários e dedicação com os clientes. O empreendedor assumirá a maior parte das responsabilidades do negócio, do sucesso ao fracasso, e deve operar em conjunto com a equipe para atingir resultados.

4. Cálculo de riscos: o empreendedor corre alguns riscos, sejam previstos ou imprevistos, desde questões econômicas até problemas com fornecedores ou na estrutura física do negócio. Os riscos, no entanto, tanto quanto possível, devem ser mapeados, calculados e planejados para reduzir as possibilidades de erros e as consequências, não sejam catastróficas.

5. Preocupação com qualidade e eficiência: o foco do empreendedor deve ser sempre a melhoria contínua do seu negócio, por isso o cuidado com os detalhes é

bem importante no mundo dos empreendedores para conquistar a satisfação do cliente.

6. Busca de informações: o empreendedor deve estar sempre procurando dados e informações sobre o seu negócio, além de buscar atualizações sobre todas as vertentes envolvidas na empresa, sejam elas clientes, processos, fornecedores, entre outras. Deve também estar atento no rastreio de novas maneiras para ofertar produtos e serviços.

7. Estabelecimento de metas: estabelecer objetivos que sejam claros para a empresa, no curto ou no longo prazo, é imprescindível. Ademais, é importante criar metas desafiadoras, pois ajudam a aferir resultados.

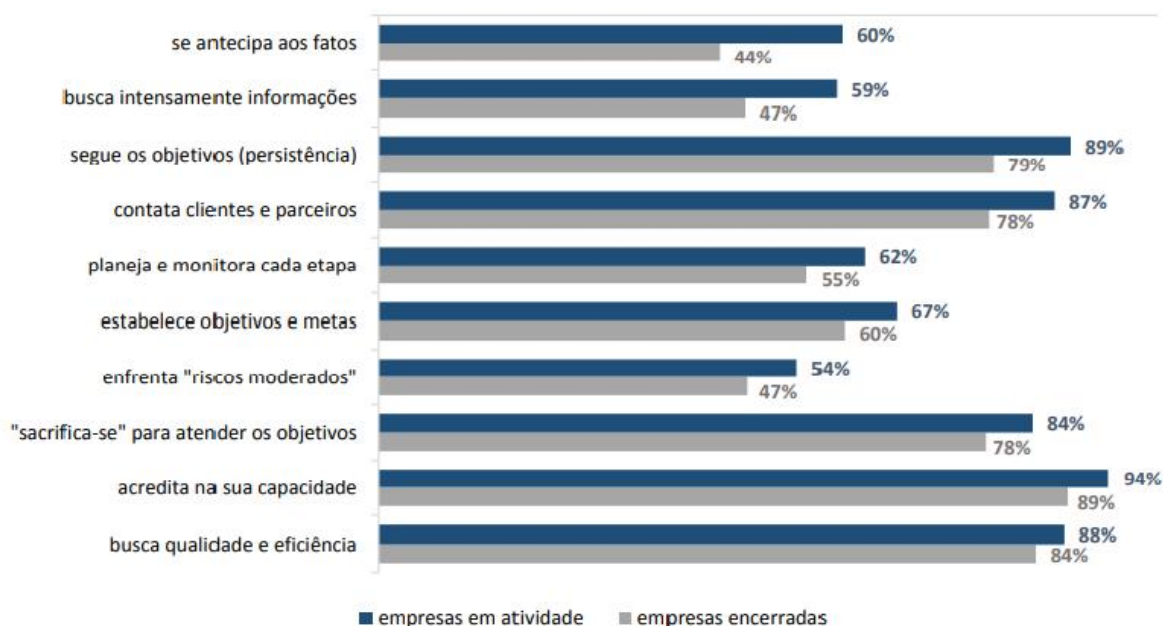
8. Planejamento e monitoramento sistemáticos: o planejamento de atividades e tarefas, bem como a capacidade de organização, são de extrema importância. Desde o começo do negócio é preciso saber esquematizar. Um empreendedor com esse atributo consegue enfrentar grandes desafios.

9. Persuasão e rede de contatos: o poder de persuasão é a estratégia para influenciar pessoas a comprar um produto ou um serviço. O empreendedor de sucesso consegue criar uma rede de contatos e construir bons relacionamentos comerciais, alcançando assim os objetivos do negócio.

10. Independência e autoconfiança: o empreendedor assume diversas responsabilidades em todas as fases do negócio, com isso ele necessita de independência para realizar as atividades e impulsionar o crescimento da empresa. Tudo isso demanda autoconfiança para poder assumir os riscos e tomar as devidas decisões, enfrentando todos os possíveis desafios de empreender sempre com otimismo e determinação (SEBRAE, 2021).

O gráfico 1 se refere ao um estudo feito pelo SEBRAE em 2014, com base em 1.731 entrevistas, em que analisou o comportamento dos empresários que dispuseram de algumas características que os ajudaram a manter o negócio saudável ou encerrar suas atividades.

**Gráfico 1:** Comportamento empreendedor



**Fonte:** Sebrae-SP. Base: 1.731 entrevistas.

Pode-se concluir com base nessas informações que algumas características do comportamento empreendedor se mostram vantajosas para o negócio. Se antecipar aos fatos, procurar intensamente por informações e seguir/persistir nos objetivos são os principais comportamentos que distinguem os empreendedores de sucesso.

Já sob o ponto de vista de Dolabela (1999), no empreendedorismo o ser é mais relevante do que o saber fazer. As características do empreendedor são os parâmetros para a aquisição do sucesso. O agente do sucesso se concentra na pessoa do empreendedor, que usufrui de toda a sua capacidade na obtenção do êxito.

O quadro 1, a seguir, apresenta um resumo das características do empreendedor.

**Quadro 1:** Características do empreendedor

1. Tem um "modelo", uma pessoa que o influencia;
2. Tem iniciativa, autonomia, autoconfiança, otimismo, necessidade de realização;
3. Trabalha sozinho. O processo visionário é individual;
4. Tem perseverança e tenacidade para vencer obstáculos;



5. Considera o fracasso um resultado como outro qualquer, pois aprende com os próprios erros;
6. É capaz de dedicar intensamente ao trabalho e concentra esforços para alcançar resultados;
7. Sabe fixar metas e alcançá-las; luta contra padrões impostos; diferencia-se;
8. Tem a capacidade de descobrir nichos;
9. Tem forte intuição; como no esporte, o que importa não é o que sabe, mas o que se faz;
10. Tem sempre alto comprometimento; crê no que faz;
11. Sabe buscar, utilizar e controlar recursos;
12. É um sonhador realista: é racional, mas usa também a parte direita do cérebro;
13. Cria um sistema próprio de relações com empregados. É comparado a um “líder de banda”, que dá liberdade a todos os músicos, mas consegue transformar o conjunto em algo harmônico, seguindo um objetivo;
14. É orientado para resultados, para o futuro, para o longo prazo;
15. Aceita o dinheiro como uma das medidas de seu desempenho;
16. Tece “rede de relações” (contatos, amizades) moderadas, mas utilizadas intensamente como suporte para alcançar seus objetivos; considera a rede de relações internas (com sócios, colaboradores) mais importante que a externa;
17. Conhece muito bem o ramo em que atua;
18. Cultiva a imaginação e aprende a definir visões;
19. Traduz seus pensamentos em ações;
20. Define o que quer aprender (a partir do não-definido) para realizar suas visões. É proativo: define o que quer e onde quer chegar; depois, busca o conhecimento que lhe permitirá atingir o objetivo;
21. Cria um método próprio de aprendizagem: aprende a partir do que faz emoção e afeto são determinantes para explicar seu interesse. Aprende indefinidamente;

22. Tem alto grau de “internalidade”, que significa a capacidade de influenciar as pessoas com as quais lida e a crença de que conseguirá provocar mudanças nos sistemas em que atua;
23. Assume riscos moderados: gosta do risco, mas faz tudo para minimizá-lo. É inovador e criativo. (Inovação é relacionada ao produto. É diferente da invenção, que pode não dar consequência a um produto.);
24. Tem alta tolerância à ambiguidade e à incerteza;
25. Mantém um alto nível de consciência do ambiente em que vive, usando-a para detectar oportunidades de negócios.

**Fonte:** Dolabela (1999, p.71).

Para Dolabela (1999), “o dinheiro é visto pelo empreendedor como uma medida de desempenho, como um meio para realizar os seus objetivos, mas raramente como objetivo em si mesmo”. Em síntese, o sucesso está relacionado com o grau de comprometimento do empreendedor.

O empreendedor tem recebido um certo cuidado por parte dos estudiosos no assunto, que buscam uma explicação clara sobre suas características. Sobre este assunto, Dolabela (1999) expôs que muitos estudos abordam da mesma forma o criador do negócio e o que apenas gerencia a empresa. Mesmo sem construir uma estrutura de pensamento coerente, científico, as pesquisas têm sido de grande auxílio na instrução sobre o empreendedorismo. Se ainda não podemos anunciar o sucesso de alguém, é admissível, entretanto, apresentar-lhe as características mais popularmente encontradas nos empreendedores de sucesso, para que possa desenvolvê-las e incorporá-las ao seu próprio repertório vivencial.

A predileção por uma vida bem-sucedida depende do querer da pessoa. De acordo com Almeida (2001), não é a hereditariedade, um curso superior, a sorte ou até mesmo o destino o que determina o sucesso de uma pessoa, mas sim o fato da decisão acerca do fracasso ou sucesso na sua vida. O pensamento lidera o inconsciente, que acaba influenciando o consciente. A ação é conduzida pelo pensamento que geram sentimentos que controlam o comportamento.

Os estudos existentes sobre o segredo do sucesso dos empreendedores direcionam as pessoas a constantes reflexões. Muitos autores se perguntam sobre as

características predominantes no empreendedor e se elas estão presentes na maioria das pessoas.

## 2.4 MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

Existem vários parâmetros para definir e classificar as consideradas micros e pequenas empresas na literatura e publicações pertinentes no Brasil. Os segmentos das micro e pequenas empresas são declarados juridicamente como membro integrante da estrutura empresarial brasileira prevista na Constituição Federal, no Código Civil e na legislação relacionada a atividade econômica desenvolvida pelas empresas em geral. Assim sendo, as pequenas empresas são empresas com menor potencial econômico e são classificadas em micro e pequena empresa.

O Brasil apontou um número recorde de abertura de pequenos negócios no ano de 2021, foram mais de 3,9 milhões de empreendimentos, aumento de 19,8% comparado ao ano anterior (2020), quando foram abertas cerca de 3,3 milhões de micro e pequenas empresas.

Do total de Cadastros Nacionais de Pessoas Jurídicas (CNPJs) criados em 2021, 3,1 milhões optaram por ser Microempreendedor Individual (MEI), o que corresponde a 80% dos negócios abertos. O MEI tem sido a principal escolha para quem quer começar a empreender, por ter um processo mais desburocratizado de abertura e com baixo custo de carga tributária.

No ranking de abertura de novos negócios de 2021, em segundo lugar vem as microempresas, com a criação de 682,7 mil unidades, também um recorde da série histórica. O número é correspondente a 17,35% das empresas criadas em 2021. Já em relação às empresas de pequeno porte, foram abertas 121,9 mil unidades no ano passado, número 29% superior ao de 2020, quando foram criadas 94,3 mil pequenas empresas (SEBRAE 2021).

De acordo com a (LC nº 123, 2006) qualifica-se como microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), apropriadamente incluídos no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:

I - No caso da microempresa alcance, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais);

II - No caso da empresa de pequeno porte obtenha, em cada ano-calendário, uma receita bruta maior que R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e menor ou igual a R\$4.800.00,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).

Outro critério é o utilizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), sobre a quantidade de pessoas que trabalham nessas empresas. Assim, a microempresa emprega até nove pessoas no ramo de atividade de comércio e serviços e até dezenove pessoas na indústria. Já a pequena empresa emprega de dez a quarenta e nove pessoas no comércio e serviços e de vinte a noventa e nove pessoas na indústria.

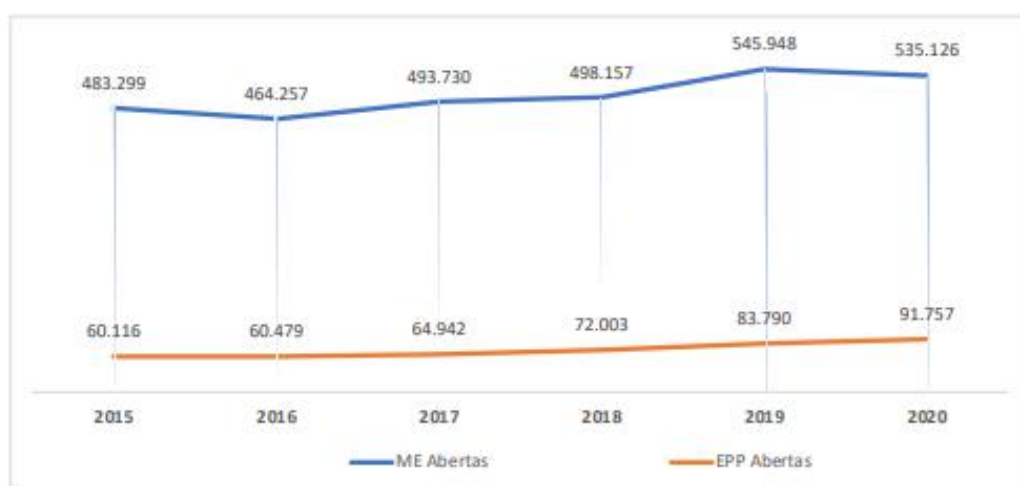
De acordo com o Sebrae, o aumento no número de novos empreendimentos em 2021 se deve à consolidação da figura jurídica do MEI e à melhoria do ambiente de negócios no Brasil. O registro de microempresas tem aumentado de forma abundante ao longo dos anos. Em 2018 com 540,6 mil, o número pulou para 579,3 mil em 2019 e 579,5 mil em 2020. Já as pequenas empresas, passou de 75 mil em 2018 para 94,3 mil em 2020.

Desde o começo do segundo semestre de 2021, se nota uma clara recuperação da economia. E quando se tem recuperação da economia, muitas possibilidades e oportunidades passam a surgir, declara Tomaz Carrijo, analista em gestão estratégica do Sebrae.

É propenso que o empreendedorismo continue crescendo nos próximos anos. Segundo (GEM) 2020, realizado pelo Sebrae e o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBPQ), estima-se que 50 milhões de brasileiros que ainda não

empreendem, possuem planos de abrir o próprio negócio nos próximos três anos. De acordo com o Sebrae, não apenas os pequenos empreendedores, mas todos os portes que constituem o universo dos pequenos negócios no Brasil são o caminho para a reintegração da economia nos próximos anos.

**Gráfico 2:** Número de micro e pequenas empresas abertas por ano.



**Fonte:** Sebrae-SP.

O Gráfico 2 mostra o número de ME e EPP abertas nos últimos cinco anos. Nota-se que o ano de 2019 foi o que teve maior taxa de crescimento (9,6%) de ME (Microempresas) abertas no período. A linha laranja, que representa o número de abertura de EPP (Empresas de Pequeno Porte), teve evolução ano a ano, principalmente em 2019, quando cresceu 16,4% em relação ao ano de 2018. Em 2020, a abertura de empresas de pequeno porte teve uma taxa de crescimento de 9,5% em relação a 2019. Considerando a soma de ME e EPP, o que costumamos chamar de MPE, o ano de 2020 apresentou 626.883 MPE abertas enquanto 2019 apontou 629.738.

Logo, mesmo em um ano marcado pela pandemia, 2020 apresentou uma ligeira queda de 0,5% em relação ao número de abertura do ano de 2019, que foi o melhor ano da fileira apresentada no quadro com taxa de crescimento de 10,4% em relação a 2018. Os resultados de abertura de micro e pequenas empresas mostram o vigor do empreendedorismo no Brasil, que mesmo em um ano de pandemia, onde ocorreu o fechamento por meses das atividades em todo o país, no geral houve somente 0,5%

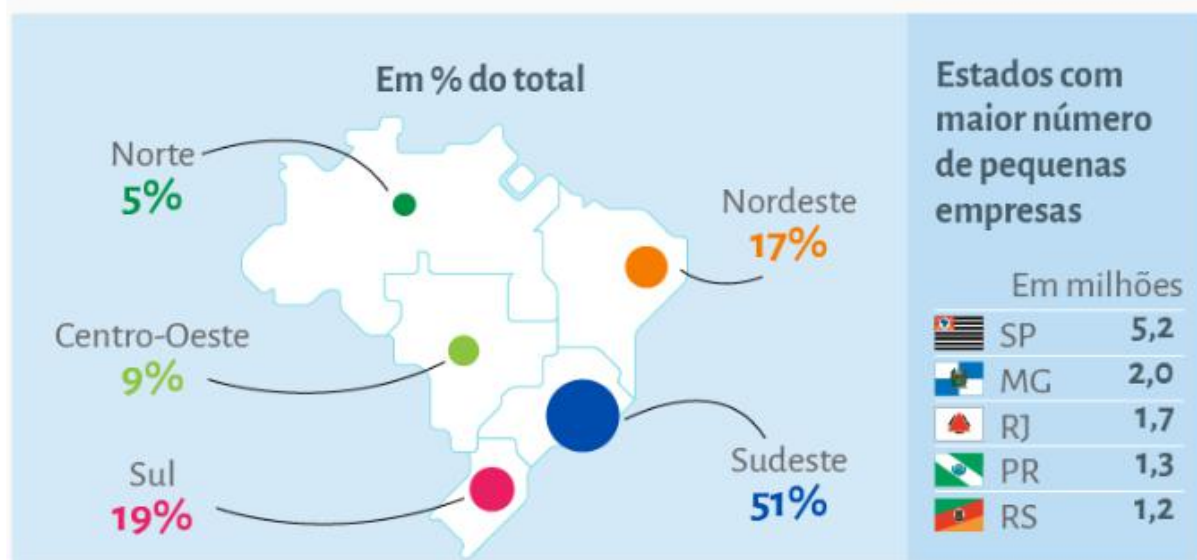
de queda no número de registros de abertura de MPE em 2020 comparado ao ano de 2019.

Conforme os dados coletados pelo boletim Mapa das Empresas e publicado pela Secretaria Especial de Produtividade e Competitividade do Ministério da Economia em junho de 2022, os primeiros quatro meses do mesmo ano obtiveram registro de abertura com mais de 1,3 milhão de empresas no Brasil, completando mais de 19 milhões de negócios ativos.

Segundo (SEBRAE 2022), 99% das corporações brasileiras são representadas pelas micro e pequenas empresas (MPEs), o que representa 18,5 milhões de pequenos negócios no país. Além disso, no primeiro semestre de 2022, o setor celebrou a marca de 72% dos empregos que foram gerados no país, chegando a 30% do Produto Interno Bruto (PIB). De certa forma, um dos principais agentes para que tal crescimento acontecesse foi a crise econômica causada pela pandemia de Covid-19 em 2020, que fez com o que os brasileiros buscassem novas opções de negócios próprios, uma vez que a taxa de desemprego chegou a 14,4% naquele ano.

É no Sudeste que está concentrado o maior percentual de MPE, com 51% dos números totais. Logo atrás estão o Sul, com 19%, e o Nordeste, com 17%. Já o Centro-Oeste e Norte ficam mais distantes, com 9% e 5%, respectivamente, conforme ilustrado na Figura 1.

**Figura 1:** Número de micro e pequenas empresas no Brasil.



**Fonte:** Sebrae 2022.

Em decorrência da pandemia de Covid-19, número de pessoas buscando pelo próprio negócio aumentou, porém boa parte dos empreendedores, tanto os nascentes (até três meses) quanto os novos (menos de cinco anos) que já estavam no mercado antes, precisou buscar mais recursos para seguir com o seu empreendimento.

De acordo com um levantamento feito pelo Sebrae, de janeiro até setembro de 2022, o sistema bancário concedeu mais de 390 mil empréstimos. Em termos comparativos, o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe), que em 2022 passou a incluir os MEI na sua nova fase, em julho do mesmo ano proporcionou R\$ 27,8 bilhões em ações para pequenos negócios. O Pronampe que foi criado com o objetivo de facilitar o acesso ao crédito das micro e pequenas empresas brasileiras durante a pandemia, forneceu R\$ 37,5 bilhões em financiamentos em 2020, em 2021, o governo tornou o projeto em uma política pública permanente. O Fundo de Aval às Micro e Pequenas Empresas (Fampe), coordenado pelo Sebrae, bateu R\$ 2,9 bilhões, enquanto o Programa Emergencial de Acesso a Crédito (FGI PEAC) atingiu R\$ 6,8 bilhões. Enquanto a taxa de empreendedores já estabelecidos cresceu, a de empreendedores iniciais caiu. Os empreendedores nascentes continuaram com uma taxa de 10,2%, enquanto os novos caíram de 13,4% para 11%.

“O crédito é o oxigênio de que muitos pequenos negócios necessitam para aliviar a pressão no fluxo de caixa, resultado da queda do nível de faturamento”, disse o presidente do Sebrae Carlos Melles. De acordo com Melles, o crédito é uma ferramenta “absolutamente indispensável” para estimular o empreendedorismo no Brasil, além de ajudar na criação de empregos.

## 2. 5 MORTALIDADE DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS

No Brasil, a maioria das micro e pequenas empresas encerra suas atividades com pouco mais de um ano de exercício. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em torno de 20% das empresas que abrem no Brasil já “morrem” logo no primeiro ano.

As micros e pequenas empresas acatam um papel significativo para as economias locais e regionais, apesar disso esses empreendimentos costumam se deparar com algumas dificuldades para sobreviver no mercado e alcançar um bom desempenho econômico.

O MEI é o que contém a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos, segundo pesquisa do Sebrae. A taxa de mortalidade na área de MEI é influenciada pela maior facilidade de abrir e fechar esse tipo de empreendimento, quando comparado aos segmentos de microempresas e empresas de pequeno porte. Por conseguinte, a pesquisa Sobrevivência de Empresas (2020) feita com base em dados da Receita Federal e com levantamento de campo, a taxa de mortalidade desse setor de negócios é de 29%. Já as microempresas possuem taxa, depois de cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%.

Ao explorar sobre a sobrevivência por setor, o levantamento do Sebrae mostrou que a maior taxa de mortalidade é confirmada no comércio, onde 30,2% encerram as atividades em cinco anos. Logo após, aparecem indústria de transformação (com 27,3%) e serviços, com 26,6%. As taxas menores de mortalidade estão na indústria extrativa (14,3%) e na agropecuária (18%).

Em relação à taxa de mortalidade nos estados do Brasil, Minas Gerais é o estado com a maior taxa, 30%. O Distrito Federal, Rondônia, o Rio Grande do Sul e Santa Catarina mencionam o índice de 29%. O Amazonas e Piauí foram os que apresentaram as menores taxas (22%), seguidos pelo Amapá, Maranhão e Rio de Janeiro (23%).



Ao abrir uma empresa, uma parcela dos empreendedores não levanta informações essenciais sobre o mercado como por exemplo, clientes, fornecedores e concorrentes, e mais da metade acaba não realizando o planejamento estratégico antes do início das atividades, o que pode acabar tornando algo prejudicial ao negócio. O planejamento ajuda a prevenir imprevistos que possam surgir.

Não é apenas fazer uma pesquisa de mercado e se basear em informações relevantes sobre o público-alvo. Algumas das empresas que vão à falência tem como maior motivo a persistência em erros apontados com grande frequência pelos consumidores.

Entre os erros elencados pela revista Exame, os quais afastam os clientes das empresas, pode-se destacar:

- empurrar uma venda antes da hora;
- demora e mau atendimento;

Alguns sinais de gestão deficiente, contudo, podem ocorrer também em negócios que já estão consolidados há mais tempo:

- falta de clareza;
- desqualificar a queixa do cliente;
- erro na precificação.

Já no que se refere aos principais riscos gerados pelos erros de precificação, pode-se citar os seguintes, de acordo com o Sebrae:

- disponibilizar um produto com um valor muito abaixo do mercado;
- não contabilizar as despesas fixas;
- esquecer dos impostos e copiar os preços da concorrência;
- condições de mercado.

É verdadeiro o fato que as condições de mercado podem abalar o negócio, a economia, os hábitos de consumo que sempre se renovam, a concorrência, entre outros fatores, detêm de uma forte influência na sina de uma empresa. Contudo, ainda assim, é admissível uma empresa sobreviver e desenvolver diante de condições

desfavoráveis de mercado. Da mesma forma, pode acontecer do negócio falir mesmo em meio a um âmbito favorável.

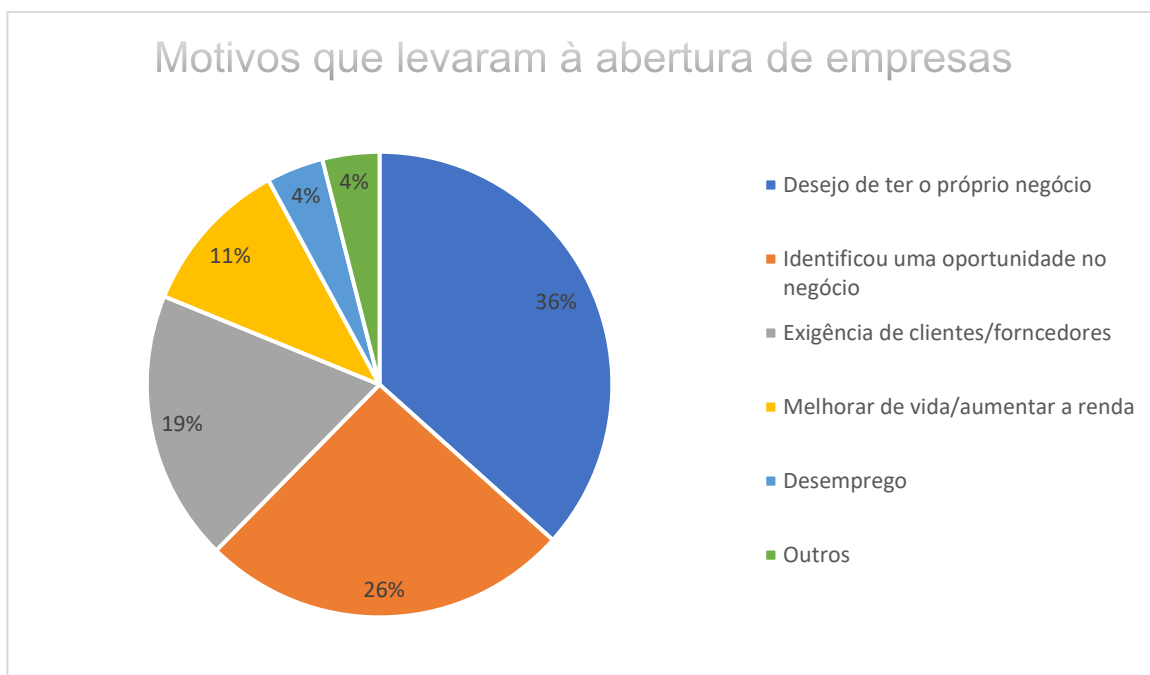
Um negócio pode ser respaldado em uma boa idealização, ter um bom número de clientes, possuir funcionários qualificados e, ainda assim, passar por dificuldades e começar a sofrer riscos, caso renuncie a um planejamento eficaz e um rigoroso controle de finanças. Não basta simplesmente fazer uma pesquisa de mercado e contar com informações importantes sobre o público. Determinadas empresas que vão à falência acabam insistindo em erros que são retratados com alta frequência pelos consumidores.

Uma questão importante sobre a mortalidade de pequenos empreendimentos em até 5 anos de atividade é que o empreendedor que tem maior preparo tende a empreender por oportunidade e não por necessidade, como consequência disso, há uma maior sobrevivência devido o gestor ter uma maior compreensão do assunto, isso ocorre muito com os Microempreendedores Individuais (MEI) e Microempresas (ME).

A pesquisa do Sebrae “Sobrevivência das Empresas 2020” valida o argumento que quanto maior for o porte da empresa maior é a sua sobrevivência, também está vinculado a concessão de crédito, quanto maior a empresa, maior são seus bens o que acaba facilitando a comprovação de renda e influenciando a ter condições de quitar seus empréstimos.

Inúmeras são as razões que levam a empreender, mas é claro que um empreendedor que empreendeu por necessidade são as pessoas que se veem em situação de desemprego e criam uma oportunidade por necessidade e sem muito conhecimento de gestão de negócios, é outro ponto que dificulta a sobrevivência das empresas, sem mencionar que quanto menor a proteção da empresa, mais difícil fica de obter crédito para manter o capital de giro e conseguir superar os obstáculos.

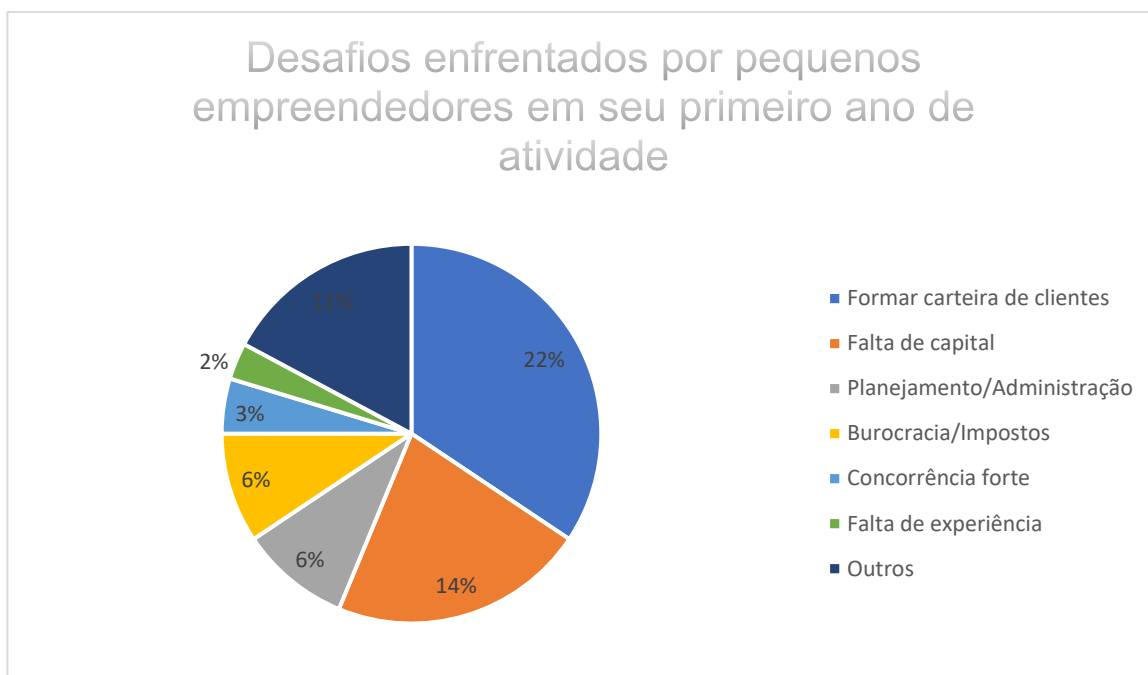
**Gráfico 3:** Motivos que levaram à abertura de empresas.



**Fonte:** Elaboração própria.

Conforme a análise feita pelo Sebrae-SP, a principal motivação que levam as pessoas a empreender é de fato o desejo de ter o próprio negócio e logo em seguida, a oportunidade. No mesmo estudo, observa-se que 69% dos empreendedores declararam que abriram a empresa por oportunidade e 31% por necessidade (falta de alternativa satisfatória de ocupação e renda). Um estudo sobre a causa mortis das empresas também pelo Sebrae -SP, com base em 1.733 entrevistas, revelou se os pequenos empreendedores enfrentaram alguma dificuldade e quais foram essas dificuldades em no seu primeiro ano de exercício. Segundo a pesquisa, 71% dos entrevistados responderam que “sim”, ou seja, enfrentaram algum tipo de desafio, os outros 29% disseram não ter sofrido. No gráfico 4, o grupo que obteve o “sim” como resposta constatou quais foram esses obstáculos.

**Gráfico 4:** Desafios enfrentados por pequenos empreendedores em seu primeiro ano de atividade.



**Fonte:** Elaboração própria.

Pode-se concluir que o principal motivo para fechamento de pequenos negócios em seu primeiro ano é a dificuldade de formar a carteira de clientes e logo em seguida, a falta de capital. De acordo com Sebrae-SP, 9 em cada 10 empreendedores que permanecem no mercado estão satisfeitos com a opção de empreender e a satisfação é derivada do sentimento de liberdade / independência além do retorno financeiro. Já os que estão insatisfeitos com a opção de empreender (10% do total) reclamam de falta de lucro e impostos elevados / falta de apoio.

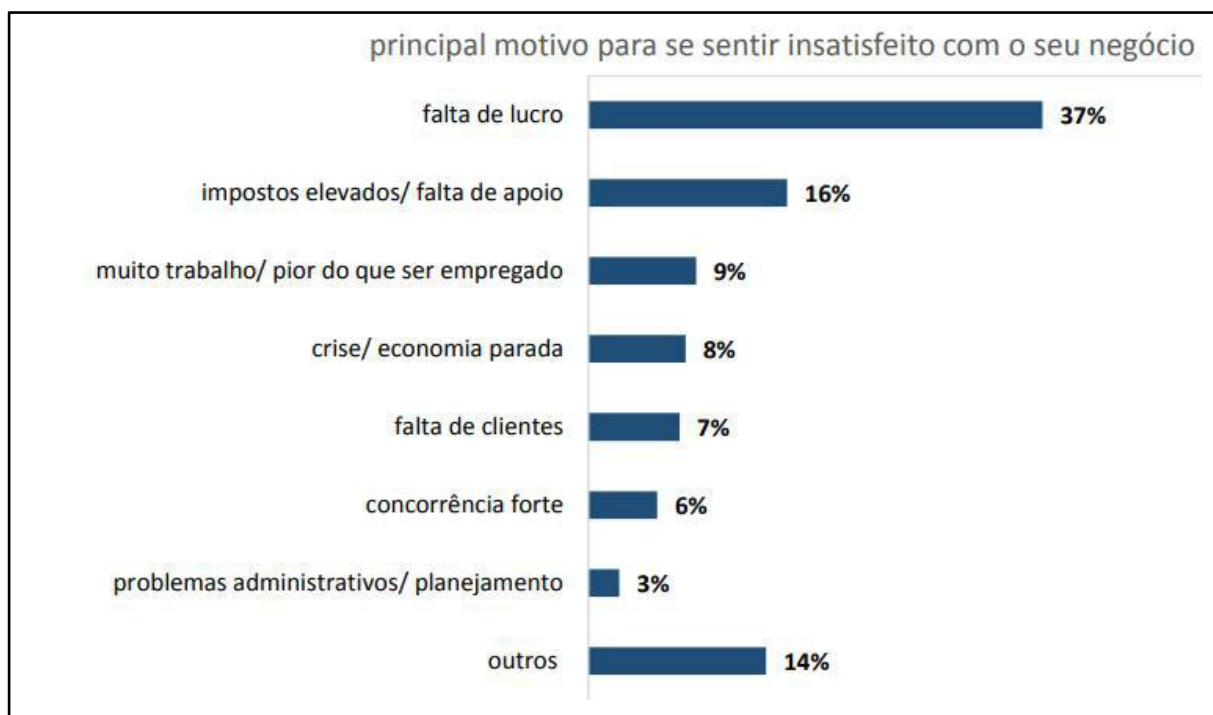
**Gráfico 5:** Principal motivo para se sentir satisfeito com o negócio.



Fonte: Sebrae-SP.

Através do gráfico 5, verifica-se que a maior parte dos empreendedores consideram a liberdade/independência a principal satisfação, ter a independência no trabalho é o objetivo de muitas pessoas que escolhem o caminho do empreendedorismo. Afinal, sendo a pessoa o próprio “chefe” é ela quem faz as regras. Essa autonomia garante que as decisões do negócio sejam especificamente do empreendedor, o que acaba colocando o futuro da empresa apenas sob a própria responsabilidade e não nas mãos de um terceiro.

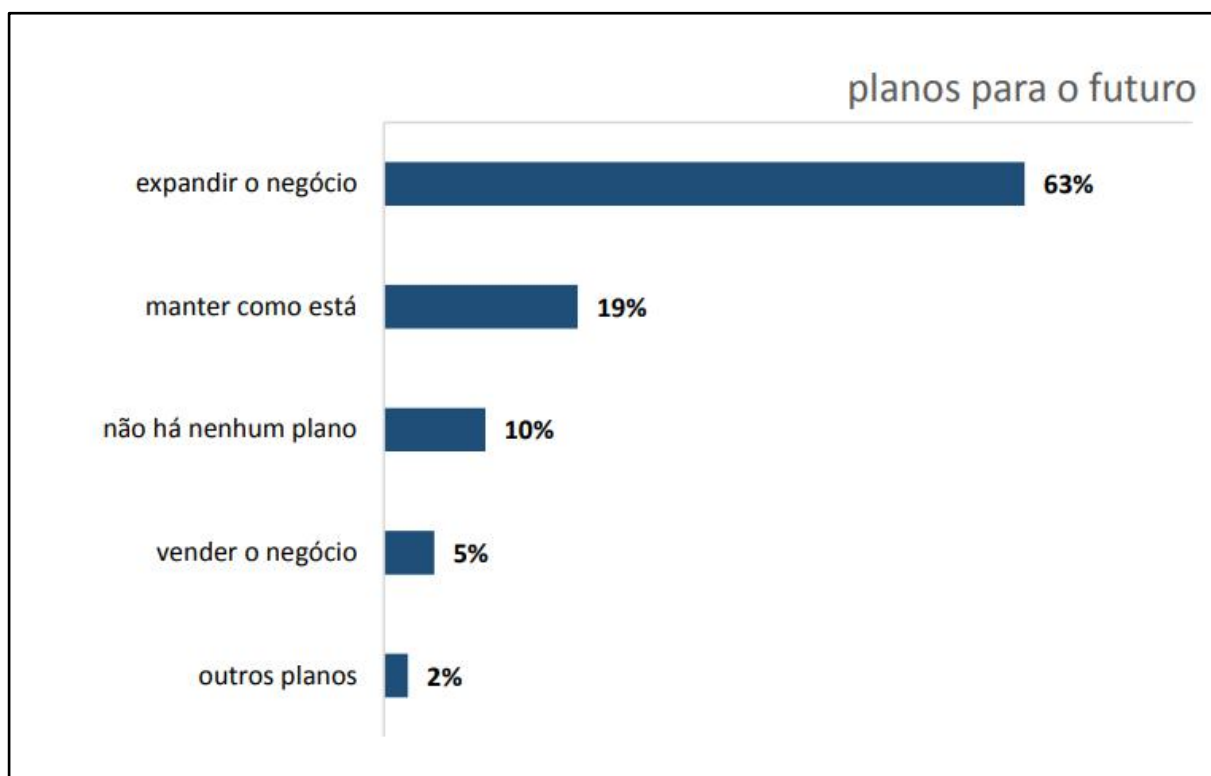
**Gráfico 6:** Principal motivo para se sentir insatisfeito com o negócio.



**Fonte:** Sebrae-SP.

Dentre os motivos da insatisfação abordados pelo Sebrae-SP, o principal deles por ter fechado a empresa é a falta de capital ou lucro (Gráfico 6), na visão dos empreendedores. Ao fechar as portas de um negócio se encerra também um sonho, o desejo de ter o próprio negócio, gera sentimentos negativos no empreendedor, como frustração, sentimento de perda, tristeza e mágoa, além da frustração ainda há a perda financeira (mais da metade dos empreendedores perde tudo ou parte do dinheiro investido). E mesmo com os sentimentos negativos e da perda financeira que ficam após o fechamento, boa parte dos que fecham voltam a empreender, como autônomos ou donos de outras empresas.

**Gráfico 7:** Desafios enfrentados por pequenos empreendedores em seu primeiro ano de atividade.



**Fonte:** Sebrae-SP.

Por fim, o gráfico 7 destaca que a maior parte dos que estão satisfeitos com a opção de empreender deseja expandir os negócios nos próximos anos. Quando o negócio está desenvolvendo bem e há perspectiva para levar a empresa para outros pontos, é indispensável que o empreendedor passe a levar em consideração o fato de investir em novas lojas. A chave de como expandir uma pequena empresa, deve passar pela diversificação do leque de produtos e serviços, vale lembrar que qualquer crescimento demanda investimento.

Os dados do relatório GEM (2021) comprovam que o Brasil prosperou duas posições no ranking global em questões de taxa de empreendedorismo total no período de 2020 a 2021. Segundo o estudo, o país perdeu 9,4 milhões de empreendedores brasileiros no período analisado, chegando ao patamar mais baixo desde 2013. No último período, o total de pessoas entre 18 e 64 anos de idade

à frente do negócio próprio formal foi em torno de 43 milhões. Nos anos de 2020 e 2019, este número era de 44 milhões e 53,4 milhões de pessoas, respectivamente.

Em 2020, o país ocupava o sétimo lugar na lista com 47 países, já em 2021, o Brasil chegou à quinta posição, atrás da República Dominicana (45,2%), Sudão (41,5%), Guatemala (39,8%) e Chile (35,9%).

De acordo com a facilidade de acesso a finanças, o Brasil obteve 3,2, o segundo menor entre Economias GEM de Nível C. Agora em relação as políticas governamentais, com os impostos e a grande burocracia, o Brasil obteve 2,3, o segundo menor entre o nível GEM economias. Já sua infraestrutura também obteve uma pontuação baixa, 5,2, a terceira mais baixa dentre todas as economias GEM (GEM, 2021).



## 2. 6 O SETOR DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA

O ramo de panificação tem se fortalecido ano após ano no Brasil. Com o uso de tecnologias, novas técnicas de preparo e execução e investimentos em cursos de aperfeiçoamento, os profissionais do setor têm conseguido resultados crescentes. A panificação está entre os seis maiores segmentos da indústria do Brasil, com participação de 36% na indústria de produtos alimentares e 6% na de transformação (SEBRAE, 2016).

Estima-se que 76% dos brasileiros comem o tradicional pãozinho no café da manhã, são mais de 70 mil padarias espalhadas pelo Brasil. Em 2021, o seguimento de panificação e confeitaria obteve R\$ 105,85 bilhões como faturamento, um aumento de 15,3% comparado a 2020. Cerca de 2,5 milhões de trabalhadores fazem parte do setor de panificação, sendo 920 mil com empregos diretos e 1,6 milhões de profissionais indiretos (ABIP 2021).

Além disso, calcula-se que 41 milhões de brasileiros visitam padarias todos os dias. Todos os dias, só na cidade de São Paulo, são vendidos 25 milhões de pães. E é também na capital paulista que está concentrado atualmente o maior número de padarias, cerca de 22 mil, o que retrata quase 30% do mercado geral, seguidamente vem Minas Gerais, Rio de Janeiro e Rio Grande do Sul, respectivamente (ABIP,2021).

Apesar da pandemia no ano de 2020, o mercado de panificação conseguiu alcançar um faturamento de R\$91,94 bi no mesmo ano. Os produtos vendidos nas padarias apresentam uma porcentagem de 61,65% de produtos de produção própria, em que usam como principal matéria-prima a farinha de trigo, enquanto os itens de revenda, como por exemplo o refrigerante, representam 38,35% do faturamento de padarias e confeitarias. O mercado só tem saldos positivos e movimenta bilhões de reais, uns anos movimenta mais, outros menos, mas sempre fechando no “azul” (SINDIPAN-MT).

## 2. 7 DISTRIBUIDORES DO SETOR DE PANIFICAÇÃO

Uma padaria necessita de fornecedores de vários ramos, além de fabricar tem também a revenda de produtos. E grande parte desses fornecedores são empresas que vendem farinha, fermento, produtos industrializados, misturas, frios, entre outros. São chamados de distribuidores de produtos para panificação e confeitaria, existem diversos desses no Brasil, dos pequenos empreendimentos até os grandes atacadistas. Distribuidores desse ramo oferecem tudo o que uma padaria precisa para funcionar.

Por se tratar especificamente de um atacado para padarias, os produtos são comercializados em grandes quantidades, que é justamente onde os preços caem e a concorrência aumenta. Conforme o mercado de panificação aumenta, os distribuidores de produtos para esse segmento crescem proporcionalmente. Além disso, a indústria de alimentos e bebidas é a maior no Brasil e se destaca com uma das principais geradoras de emprego, representando cerca de 10,6% do PIB brasileiro (ABIP, 2021).

Agora em relação a distribuição dos alimentos, também conhecida como logística de distribuição, na qual envolve as relações entre empresas – clientes, e cliente – consumidor. Esta é responsável pela distribuição física dos produtos até aos pontos de vendas e logo ao consumidor final, sendo que devem assegurar que os pedidos sejam impreterivelmente entregues nos locais adequados. Neste tipo de logística são formadas alianças com parceiros a fim de atender as necessidades dos clientes e minimizar os custos de distribuição (CHING, 2008).

A reposição dos produtos é baseada na necessidade real o qual o cliente necessita, não aguardando um tipo de pedido com prazo de entrega, assim nota-se que há um sincronismo entre as partes demanda, distribuição e transporte. Deve ser maximizado o atendimento ao cliente na empresa, deve fornecer um ponto de contato direto para o cliente, e concentrar a gestão de produtos e serviços num determinado local (CHING, 2008).

Em um país como o Brasil, onde as dimensões do território são continentais, os atacadistas têm papel marcante, pois são eles que fazem a ligação entre indústria e o varejo, além de atribuir outras demais atividades, como fazer a ponte entre a cadeia de produção e o consumo na ponta final (MIRANDA; REIS, 2006).

## 2. 8 DIFICULDADES DOS DISTRIBUIDORES DE PANIFICAÇÃO

Para atuar como distribuidor e atacadista, o empreendedor deve identificar quais os principais problemas para saber como agir da maneira correta. Pensando nisso, James Tip (2022) listou alguns dos principais desafios desse setor:

- ✓ Complexidade do segmento: Sob o ponto de vista de alguns pontos, o segmento de distribuição e atacado podem ser bem complexos, como por exemplo os prazos de entrega e os preços que necessitam de uma mão de obra mais qualificada para alcançar melhores resultados.
- ✓ Concorrência: O mercado da distribuição e atacado é altamente competitivo, alguns assumem funções de varejo e da manufatura. Com isso, o empreendedor precisa conhecer a concorrência para melhorar a forma de entregar os serviços. Manter sempre produtos de qualidade, um estoque adequado com a demanda, prazos de entrega competitivos e operações bem executadas é o mínimo para quem deseja atingir melhores cenários.
- ✓ Manter a capacidade produtiva: Para manter a reputação da empresa alta e evitar a insatisfação dos clientes, é necessário amortecer as falhas que envolvem os setores de vendas e de distribuição, fugindo de produtos sem giro no estoque.
- ✓ Estruturar e integrar processos: Esse é um dos grandes desafios dos distribuidores e atacadistas quando se trata de garantir uma boa produtividade. Por mais que a empresa não tenha uma operação muito complexa, é

importante delegar o que cada setor vai fazer, até mesmo para manter a sincronia da empresa.

- ✓ Manter controle do estoque: Existem alguns métodos que podem ser utilizados para o controle de estoque de uma gestão, como o inventário. Para atender corretamente à demanda, distribuidores e atacadistas devem saber controlar adequadamente o seu estoque.
- ✓ Ter previsão de demanda: Está diretamente ligada com a quantidade de produtos que um atacadista distribuidor necessita ter para atender seus clientes. Assim, ajuda a diminuir os riscos e incertezas e ter tomadas de decisões mais estratégicas.

Diante das variadas dificuldades que o setor enfrenta, o entendimento sobre a importância de alcançar uma melhor gestão, implementando uma metodologia com uma estratégia boa, um controle de estoque mais eficiente, uma maior redução de custos, aumento da produtividade e previsão de demanda se mostra cada vez mais claro. O desempenho das vendas geralmente está ligado com o sucesso comercial, e manter um bom trabalho de representação da empresa com vendedores é difícil. Por isso, é importante adotar algumas estratégias tanto para dar suporte ao trabalho dos profissionais quanto para garantir que eles tenham a motivação necessária para manter um volume de venda satisfatório.

Os fatores mais importantes de lucratividade em uma distribuidora estão relacionados a conhecer sobre compra, comprar bem, procurando sempre os melhores preços e prazos de pagamento, a fim de estocar de maneira que evite perdas. Conforme os anos passaram, a distribuição de produtos se tornou uma questão comercial e muitas empresas não duvidam em afirmar que são os seus custos que determinam a sua lucratividade ou o seu prejuízo (DIAS, 1993).

Uma característica que sempre foi considerada de empreendedores de sucesso é assumir riscos, mas o tipo de risco assumido é o risco calculado. Sempre analisam o cenário, procuram dividir os riscos em partes menores e buscam compartilhar os riscos com outras pessoas. Sempre apostam alto, mas a partir do momento em que os resultados possam ser mensurados e as possíveis consequências negativas possam ser gerenciadas (DORNELAS, 2007).

### 3 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

#### 3.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

O presente trabalho utilizou o nome Gama Distribuidora de Alimentos para Panificação e Confeitaria Ltda como nome fictício, para manter sigilo e preservar os dados da empresa. Tem como principal objetivo o comércio varejista e atacadista de produtos para panificação e confeitaria em geral, bem como a distribuição feita através da entrega dos produtos. Localiza-se no estado do Rio de Janeiro, é uma empresa de pequeno porte se enquadrando no regime fiscal do simples nacional. A Gama Distribuidora de Alimentos para Panificação e Confeitaria Ltda teve seu início em 2016 e foi fundada por um único empreendedor.

Tem como seus principais clientes as padarias e confeitarias. A loja é física e conta com um espaço para o atendimento ao cliente, com todos os produtos em mostruário, além de um depósito para guardar o estoque. É um negócio formalizado, o empreendedor não fez nenhum curso de qualificação, mas já trabalhou na área, como representante de vendas de um dos maiores moinhos de farinha de trigo do Rio de Janeiro.

O principal insumo vendido pela loja é a farinha de trigo, que é adquirida diretamente de moinhos do Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, já os produtos referentes à confeitaria são comprados das próprias fábricas. O catálogo da loja é bastante variado, desde os insumos com enorme valor agregado como a farinha, até produtos acessórios à panificação e confeitaria, como por exemplo o armário para pães, forma de pão, assadeiras e jogos para confeitar. Como analisado anteriormente, a farinha de trigo vendida por ele é para fazer o pão francês, que se trata de um item muito presente na alimentação dos brasileiros, o seu fornecimento é constante. Trata-se de um produto com potencial de giro muito alto.

No ano de 2022, ele já contava com 3 unidades da distribuidora e com planos para ter cada vez mais. Trata-se de uma pequena empresa, uma vez que atende a alguns dos critérios apresentados por Torres (1999) para empresas desse porte, tais

como: ter de 0 a 49 empregados, os recursos humanos e financeiros serem limitados, o negócio ou a maior parte dele pertencer a uma pessoa ou à família e o gerenciamento estar centrado no próprio dono.

Em sua loja, as vendas são feitas tanto no atacado quanto no varejo. Desde que abriu a primeira distribuição ele participa das feiras do setor, para ficar por dentro do mercado e manter contato com clientes e fornecedores. Como sua perspectiva sobre o futuro do empreendimento é montar mais lojas com distribuição em toda região do Rio de Janeiro, ele busca começar a se estruturar mais.

### 3.2 CARACTERIZAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Características como determinação, comprometimento, persistência, dedicação, criatividade e visão de futuro são determinantes para o sucesso de um empreendimento. Essas características encontram-se presentes entre aquelas mencionadas por McClelland (1972), Dolabela (1999), e Chiavenato (2007). A dedicação ao negócio é uma característica que, entre outras, está presente quando se analisa a fala do entrevistado:

“Acho que ter o próprio negócio é fácil, e digo com toda certeza que não é, quando somos funcionários saímos às 17 horas e estamos livres daquilo, sendo dono não. Estou aqui de segunda a sábado. Às vezes acordo de madrugada pego o notebook porque tive uma ideia de como custear meu produto de uma maneira diferente e colocar um preço melhor para a venda. Eu atribuo o meu sucesso à perseverança, não só minha, mas da minha esposa também. E hoje eu dedico minha vida a isso aqui, porque em um futuro bem próximo só quero fiscalizar e não mais precisar estar aqui para o funcionamento perfeito das lojas, mas nunca ficar longe. É aquele velho ditado “é o olho do dono que engorda o gado””.

Para conseguir o sucesso de seu negócio, o empreendedor precisa ter a visão de onde quer estar e do que necessita fazer no presente para alcançar. Assim, da

mesma forma como para Dornelas “ser visionário” é uma característica do empreendedor, para Chiavenato (2007) a visão é algo importante. No caso desse empreendedor, essa visão de onde quer ir é clara e está expressa nas suas palavras:

“Desde o primeiro dia em que comecei eu tinha uma meta: abrir outras lojas, nunca quis focar só em uma, precisamos sempre diversificar, apesar das lojas trabalharem com os mesmos produtos, cada loja é uma, o público muda, o que vende muito em uma não necessariamente vende em outra “.

Além das características empreendedoras, outros fatores que influenciaram esse empreendedor a focar no seu negócio foram identificados neste estudo de caso, como o interesse em aprender sobre o mercado e sempre manter uma visão sobre o futuro. Analisa-se a importância de se conhecer bem o campo em que se atua, conhecer o público, fornecedores, produtos, visando garantir mercado, clientes e a concorrência por preço.

### 3.3 ESTRUTURA DA EMPRESA GAMA

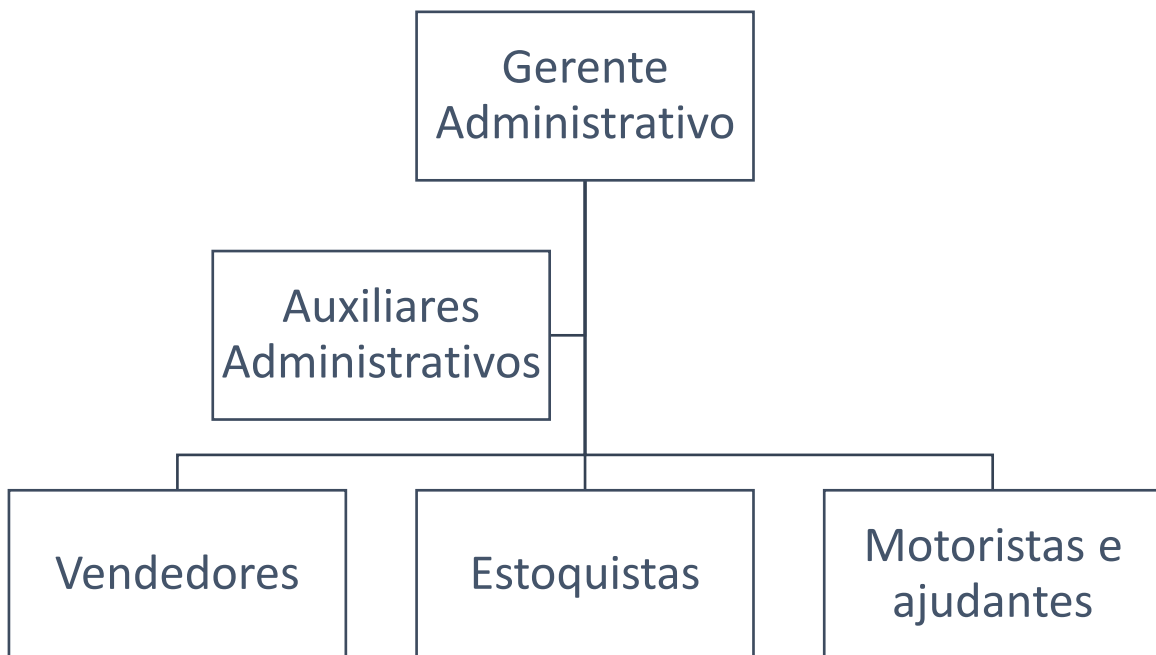
O empreendedor não fez nenhuma faculdade e diz não pensar em fazer, de acordo com Almeida (2001), não é um curso superior, a sorte ou até mesmo o destino o que determina o sucesso de uma pessoa, mas sim o fato da decisão acerca do fracasso ou sucesso na sua vida. O passo mais importante segundo o empreendedor foi aprender a delegar função.

“Eu ficava sobrecarregado, com entrega, venda, compra, negociação, não tinha tempo para pensar em outros produtos, para pesquisar sobre o mercado, para entender a necessidade do meu público. Eu comecei com apenas 1 funcionário, logo fiquei com 3 e hoje com as 3 lojas tenho no total 11 funcionários. Isso faz toda a diferença”.

Atualmente a empresa atende a Zona Norte e Baixada Fluminense do Estado do Rio de Janeiro e mantém ativos em torno de 150 clientes, possui 11 colaboradores, sendo 7 funcionários internos, divididos em: um gerente administrativo, dois auxiliares administrativos, dois vendedores e dois estoquistas. Na parte externa são 4, 2 motoristas e 2 ajudantes. Conta com dois veículos próprios para a realização das entregas oferecendo agilidade e confiança aos seus clientes.

O quadro 2 representa o organograma da empresa Alfa:

**Quadro 2:** Organograma da empresa Gama.



**Fonte:** Elaboração própria.

O principal foco da empresa é externo, com o objetivo da ampliação da carteira de clientes através do bom atendimento, pois ela tem uma grande preocupação com a sua credibilidade, por isso busca constantemente a qualidade do atendimento, visando em primeiro lugar a satisfação dos clientes.



### 3.4 DESAFIOS ENFRENTADOS PELO EMPREENDEDOR

Neste tópico foi analisado se os desafios enfrentados pelo empreendedor, dono da empresa Gama, de acordo com as experiências vividas por ele durante o começo negócio, estão alinhados com os desafios abordados nesse estudo. Foi discutido como esses desafios foram superados levando ao crescimento e sobrevivência desta pequena empresa em um mercado grande e competitivo. O quadro 3, a seguir, representa quais as dificuldades que o empreendedor encontrou em seu negócio de acordo com as listadas pelo Sebrae.

**Quadro 3:** Desafios das pequenas empresas Sebrae de acordo o empreendedor da empresa Gama.

ESTUDO SEBRAE SOBRE DESAFIOS DAS PEQUENAS EMPRESAS	FALTA DE CARTEIRA DE CLIENTES	FALTA DE CAPITAL	PLANEJAMENTO/ ADMINISTRAÇÃO	BUROCRACIA/ IMPOSTOS	CONCORRÊNCIA	FALTA DE EXPERIÊNCIA
EMPREENDEDOR DE UMA PEQUENA EMPRESA (EMPRESA GAMA)		X	X	X	X	X

**Fonte:** Elaboração própria.

No quadro 4, encontra-se os desafios que o empreendedor enfrentou de acordo com o que foi listado pela pesquisa da James Tip, também discutidas nesse estudo.

**Quadro 4:** Desafios dos atacadistas/distribuidores James Tip de acordo o empreendedor da empresa Gama.

PESQUISA JAMES TIP SOBRE DESAFIOS DOS ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES	COMPLEXIDADE DO SEGMENTO	CONCORRÊNCIA	MANTER A CAPACIDADE PRODUTIVA	ESTRUTURAR E INTEGRAR PROCESSOS	MANTER CONTROLE DE ESTOQUE	TER PREVISÃO DE DEMANDA

EMPREENDEDOR DE UMA PEQUENA EMPRESA (EMPRESA GAMA)	X	X		X	X	
---	---	---	--	---	---	--

**Fonte:** Elaboração própria.

Simplificando os quadros 3 e 4, os desafios compartilhados pela empresa Gama em seu negócio foram:

- ✓ Falta de capital
- ✓ Planejamento/Administração
- ✓ Burocracia/Impostos
- ✓ Concorrência
- ✓ Falta de experiência
- ✓ Complexidade do segmento
- ✓ Estruturar e integrar processos
- ✓ Manter controle de estoque

De acordo com o empreendedor entrevistado, as principais dificuldades entre as listadas acima, em ordem decrescente:

- Concorrência
- Burocracia/Impostos
- Falta de experiência
- Estruturar e integrar processos

Pode-se analisar, que os fatores que dificultaram o caminho da empresa na opinião do dirigente da Gama, são de naturezas diversas, interno ou externo, como experiência ou concorrência, econômicos ou não econômicos, como burocracia com impostos ou estruturar e integrar processos.

Observa-se que o fator concorrência aparece tanto no estudo dos desafios para pequenas empresas quanto nos desafios do próprio segmento de distribuição e atacadista. Nota-se também a concordância do dirigente da empresa que esse foi um

fator crítico perante as dificuldades enfrentadas por ele durante sua jornada empreendedora.

“A minha primeira loja foi em um ótimo ponto, passava muita gente o tempo todo, o problema maior foi a questão da concorrência, no mesmo ponto tinha em torno de 3 distribuidores de produtos para panificação, eu brigava por preço sempre, isso me prejudicou muito no início, eu não tinha experiência do negócio e aprendi na dor mesmo, é errando que se aprende. Fora os impostos, eram muitos, eu sentia que trabalhava só para pagar imposto”.

Os desafios que foram apresentados pelo empreendedor no tópico 3, surgiram em épocas diferentes na empresa, como por exemplo, a concorrência e a falta de experiência apareceram bem no início do negócio, já a falta de estrutura e integração de processos após uns anos do negócio já estabelecido no mercado. Muitas pequenas empresas nem chegam a conhecer todos esses problemas, pois decretam falência antes disso, ou pelo despreparo ao lidar com as dificuldades no início ou simplesmente pela falta de um planejando melhor. Planejar o negócio antes mesmo de iniciar os trabalhos, faz a empresa crescer e permanecer no mercado.

As barreiras para o crescimento de uma empresa são situações que toda pequena empresa enfrenta, independentemente do tipo de negócio, ao menos no Brasil, toda pequena empresa necessita manter uma base de recursos atualizada e competitiva e conviver com leis e entraves burocráticos que dificultam o seu desenvolvimento. Além disso, os dirigentes das pequenas empresas precisam estar conscientes dos desafios eles estão sujeitos a encontrar. Como, então, enfrentar esses desafios?

De acordo com o dirigente da empresa Gama, algumas práticas foram adotadas por ele para superar os desafios e melhorar os resultados. Para um novo negócio se destacar e alcançar o sucesso é importante entender quais são as condutas adequadas e como implementá-las, conforme ilustrado no Quadro 5.

**Quadro 5:** Condutas utilizadas pela empresa Gama para superar os desafios e melhorar os resultados

DESAFIOS	CONDUTAS UTILIZADAS PELA EMPRESA GAMA
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer os seus concorrentes</li> <li>• Entender seu cliente</li> <li>• Conhecer o mercado</li> <li>• Evitar enfrentar guerra de preço</li> <li>• Investir no pós-venda</li> </ul>
Burocracia/Impostos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conhecer o regime tributário da empresa</li> <li>• Fazer um planejamento financeiro</li> <li>• Escolher um profissional qualificado</li> </ul>
Falta de experiência	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Explorar áreas que já tenha familiaridade</li> <li>• Ter uma reserva financeira</li> <li>• Ser mais analítico e menos impulsivo</li> </ul>
Estruturar e integrar processos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a delegar função</li> <li>• Entender o nível de qualificação de cada membro da equipe</li> <li>• Oferecer <i>feedbacks</i></li> </ul>

**Fonte:** Elaboração própria.

Como pode ser observado, as condições básicas para a sustentabilidade de uma pequena empresa é aprender a gerenciar as dificuldades e escolher as mais adequadas soluções. Algumas ações, como as apresentadas no Quadro 5, podem ajudar a minimizar os riscos não somente para quem está iniciando a jornada empreendedora, mas também para quem já está há algum tempo no mercado. Com base na experiência do empreendedor, pode-se analisar o significado de cada conduta mais detalhadamente:

- ✓ Conhecer os seus concorrentes: É necessário fazer um levantamento minucioso sobre a concorrência, avaliando com atenção cada detalhe, alguns aspectos precisam ser averiguados, como a qualidade dos

produtos e serviços prestados, atendimento e suporte ao público. É importante criar algum diferencial. Um diferencial criado pelo dirigente da empresa Gama foi a “Pronta-entrega”, todos os seus concorrentes pediam um prazo mínimo de 2 dias para efetuar a entrega, na empresa Gama as entregas são feitas no mesmo dia do pedido ou em até 24 horas.

- ✓ Entender seu cliente: Por mais que a concorrência venda os mesmos produtos, os clientes nem sempre são pessoas iguais. Diante disso, é necessário aprender tudo sobre eles e oferecer diferenciais. Toda a estratégia precisa ser focada no perfil do cliente, por exemplo, qual é o canal de vendas mais adequado para os seus clientes? Qual o meio de pagamento de preferência dos clientes? Qual a linguagem que funciona com o seu público?
- ✓ Conhecer o mercado: Uma dica interessante é participar de eventos e feiras voltadas para o setor. Assim, é possível conhecer as novas tendências, ideias, planos, técnicas e produtos do mercado, além de interagir com outros profissionais que podem se tornar grandes parceiros.
- ✓ Evitar enfrentar guerra de preço: Uma prática muito comum entre os negócios de um mesmo ramo é a guerra de preços, o que nem sempre é algo vantajoso. Ao colocar o valor de seus produtos abaixo do mercado, pode até conseguir aumentar as vendas, já que os clientes estão em busca das melhores ofertas, no entanto, essa disputa pode impactar de forma negativa o seu negócio e quando a disputa com os concorrentes terminar e voltar precificar seus produtos, o público sente a mudança e acaba procurando por outras opções. Esse foi um dos erros que o empreendedor da empresa Gama mais cometeu.
- ✓ Investir no pós-venda: Ao fornecer um atendimento de qualidade mesmo após a finalização da compra, o consumidor sente o valor que a empresa dá aos clientes e gera um relacionamento mais fidelizado. O que a empresa Gama utiliza no seu pós-venda é entrar em contato depois de alguns dias para saber a satisfação do cliente em relação à compra e

pedir autorização para enviar as novidades e promoções por mensagem de telefone.

- ✓ Conhecer o regime tributário da empresa: O regime tributário da empresa é que vai determinar os impostos a serem cobrados. No caso, a empresa Gama é enquadrada no Simples Nacional, a alíquota de arrecadação varia entre 16% e 22%. O que é um número relevante para uma pequena empresa e isso se torna desanimador.
- ✓ Fazer um planejamento financeiro: O início começa com o planejamento financeiro, já que resumidamente, o planejamento financeiro serve para prever quanto serão os custos e despesas essenciais para o funcionamento da empresa.
- ✓ Escolher um profissional qualificado: Para uma administração mais benéfica, segura e otimizada dos procedimentos financeiros, contratar o serviço de uma empresa de finanças terceirizada é a melhor opção. Além da vantagem de ter profissionais cuidando dos negócios, acaba sobrando mais tempo para focar no empreendimento.
- ✓ Explorar áreas que já tenha familiaridade: Acaba sendo uma vantagem considerável para o empreendedor optar por trabalhar com um produto que já tenha uma certa familiaridade, gera uma tranquilidade mesmo para quem quer iniciar no empreendedorismo sem experiência profissional.
- ✓ Ter uma reserva financeira: Depois de criar um plano de negócios, analisar o mercado e definir qual será a ideia a ser colocada em prática, é preciso fazer uma reserva financeira. Tenha em mente que para empreender é preciso ter dinheiro e, para isso, é necessário se organizar financeiramente.
- ✓ Ser mais analítico e menos impulsivo: É preciso pesquisar quais são as chances reais do negócio dar certo e estar consciente dos riscos que um negócio envolve. Por melhor que seja o projeto, pode levar um tempo até se tornar sustentável. Por isso é necessário ter paciência e não fazer nada sem pensar. Agir por impulso pode prejudicar muito um negócio e, até diminuir o seu tempo de existência. Calma e planejamento são fundamentais para tudo fluir conforme o esperado.

- ✓ Aprender a delegar função: Os trabalhos podem (e devem) ser distribuídos. Quando o empreendedor tenta centralizar todos os processos, tem como resultado a sobrecarga de trabalho e a falta de tempo para um melhor planejamento do negócio. É importante reconhecer que a equipe não é composta por pessoas apenas ajudar nas tarefas, mas sim por colaboradores que podem realizar o trabalho com responsabilidade. Apesar de ter sido difícil para o gestor da empresa Gama, os resultados colhidos foram bem positivos
- ✓ Entender o nível de qualificação de cada membro da equipe: Várias habilidades podem ser desenvolvidas, mas a distribuição das tarefas deve ser avaliada com inteligência. Como por exemplo, não vale a pena usar o talento de um bom vendedor com tarefas mais administrativas.
- ✓ Oferecer *feedbacks*: Quando a atividade foi bem desenvolvida e o resultado de acordo com o esperado é importante comunicar isso ao profissional, para o mesmo saber que se encontra no caminho certo e que é reconhecido. Da mesma forma, se a tarefa precisa de ajustes ou melhorias, orientar o colaborador é o melhor caminho. Os *feedbacks*, positivos e negativos, são de extrema importância no aprendizado e desenvolvimento das habilidades.

Contudo, é aparentemente óbvio citar que uma pequena empresa precisa ser bem gerenciada para sobreviver, afinal a maioria das ações discutidas neste estudo são de natureza gerencial e toda empresa, independentemente de seu tamanho ou estágio de maturidade, precisa ser bem administrada. Porém, cabe ao empreendedor estar atento, ele é o responsável por dirigir a empresa e caso o empreendedor falhe nessa tarefa abre-se a possibilidade de surgir desafios não esperados e tornar mais difícil sobreviver no mercado.

Então, a dica que pode ser passada sobre esse assunto delicado é: antes de iniciar os processos de abertura de firma, é essencial estudar sobre planejamento e sobre as obrigações de um empreendedor, para assim estar a par de toda a situação e de todos os obstáculos. Deste modo, enfrentá-los com maestria, para conseguir alcançar os objetivos e a sobrevivência no mundo dos negócios, se tornará mais fácil.

## 4 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo discutir sobre os desafios de pequenos empreendedores e como estes podem superar os obstáculos presentes no universo empreendedor. Como analisado, a sobrevivência de uma pequena empresa é uma tarefa complexa que exige do empreendedor soluções diante das dificuldades. A pequena empresa precisa ser competitiva independentemente do seu tamanho, não importa quem está no mercado, o empreendedor precisa competir no mesmo nível que seus concorrentes e para isso precisa criar diferenciais. Outro ponto a enfatizar é que quando se está iniciando o empreendimento, é importante saber a condição do segmento que se deseja entrar. Quais as tendências para esse mercado? Ele está em alta? Quem serão os concorrentes? Quem serão os clientes? Essas e outras questões devem ser estudadas para que assim esteja preparado para os desafios que serão encontrados pelo caminho.

Como foi analisado, a mortalidade das empresas de micro e pequeno porte é muito comum, com isso podemos constatar que começar um negócio no Brasil é difícil, devido as dificuldades com burocracia e impostos em que muitas vezes resultam em custos altos para empreendedores. Assim, considera-se que esta pesquisa contribuiu para o melhor conhecimento do empreendedorismo de pequenos negócios e para o conhecimento dos fatores que podem afetar o sucesso e levar a mortalidade dessas empresas, bem como observar as realidades atuais dos empreendedores. Não se pode, contudo, generalizar o resultado desta pesquisa a todas as micros e pequenas empresas, uma vez que cada uma desfruta de uma realidade distinta e estão expostas a condições ambientais, externas e internas diferentes.

O estudo se limitou a análise de um único empreendedor que já está sólido no mercado, o entrevistado destacou nos seus depoimentos que tem perseverança, e em diversas situações soube planejar o seu negócio. Afirmou ter sido de grande importância ter se organizado nas decisões, estudar o seu mercado e aprender a delegar funções, assim o foco do empresário se torna exclusivo para o crescimento do negócio.



Pode-se finalizar, como resultado deste estudo, que o sucesso é decorrência de todo um processo, necessita saber lidar com as mais diversas situações, é necessário encontrar soluções para os problemas de maneira estratégica. Para estudos futuros, propõe-se assim a análise de mais empresas em determinado segmento onde possa existir desafios distintos e experiências diferentes, além de analisar como estas empresas lidam com estes desafios e quais foram as medidas tomadas. Pode-se buscar também mais alternativas a serem indicadas na busca do empreendedor por sua sobrevivência. É válido aprofundar-se em erros e acertos, para criar um conteúdo a quem deseja empreender ou quem já empreende buscando ajudar a lidar com as mais diversas dificuldades.

Diante das informações apresentadas, pode-se dizer que o empreendedorismo vem sendo reconhecido como um fator determinante para impulsionar a economia do país. Comparativamente, o brasileiro tende a ser mais positivo quando se fala em empreendedorismo e, naturalmente, esse assunto tende a ser uma opção de carreira cada vez mais em ascensão no Brasil. O empreendedor além do seu papel na economia também tem a sua importância na sociedade, suas características são fundamentais para a criação e consolidação de um negócio de sucesso. Essas características podem ser natas do indivíduo ou obtidas através de graduações, cursos ou treinamentos. Entretanto, nenhuma é capaz de criar um negócio de sucesso sem a vontade própria do empreendedor em fazer a empresa crescer.

## 5 REFERÊNCIAS

GERBER, Michel E. **O mito do empreendedor: como fazer de seu empreendimento um negócio bem-sucedido**. São Paulo: Saraiva, 1996.

FECOMERCIO-SP. **Empreendedor precisa entender o ciclo de vida da empresa para conduzir os negócios**. FECOMERCIO, São Paulo, 2017. Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/empreendedor-precisa-entender-o-ciclo-de-vida-da-empresa-para-conduzir-os-negocios>. Acessado em: 05/11/2022.

CRUZ, C. F. **Os motivos que dificultam a ação empreendedora conforme o ciclo de vida das organizações. Um estudo de caso: pramp's lanchonete**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) — Universidade Federal de Santa Catarina, 2005.

PAIVA JR, F. G. **O empreendedorismo na ação de empreender – uma análise sob o enfoque da fenomenologia sociológica de Alfred Schütz**. Tese de doutorado da Universidade Federal de Minas Gerais, 2004.

SEBRAE. **Mas afinal, o que é empreendedorismo?** Sebrae, 2021. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/o-que-e-empreendedorismo>. Acessado em: 05/11/2022.

Farah, O. E. & Cavalcanti, M. & Marcondes, L. P. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**.  
Dornelas, J. C. A. (2008). **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**.  
Drucker, P. (2003). **Prática da Administração de Empresas**.

DE SOUZA, IVAN. **Conheça a história do empreendedorismo e como ele revolucionou o mundo dos negócios**. Rock Content, 2020. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/historia-do-empreendedorismo/>. Acessado em: 05/11/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Treinamento e desenvolvimento de recursos humanos: como incrementar talentos na empresa**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **O que é empretec?** Sebrae, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/empretec>. Acessado em: 12/11/2022.

BRASIL. **Lei Complementar N° 123. Brasil**, 2006. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acessado em: 12/11/2022.

BRASIL. **Lei Complementar N° 182. Brasil**, 2021. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/Lcp182.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp182.htm). Acessado em: 12/11/2022.

BRASIL. **Lei Complementar N°139. Brasil**, 2011. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm). Acessado em: 12/11/2022

GEM-BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil — 2019** (Relatório executivo). MCCLELLAND, David Clarence. A sociedade competitiva: realização & progresso social. Rio de Janeiro: Expressão e Cultura, 1972.

GEM-BRASIL. **Empreendedorismo no Brasil — 2013** (Relatório executivo). **Sebrae**, 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Relatorio%20Executivo%20GEM%202013.pdf>. Acessado em: 12/11/2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas**. 2. ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

SEBRAE. **10 características de um empreendedor e como adquiri-las**. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/caracteristicas-de-um-empreendedor#:~:text=Um%20empreendedor%20precisa%20ter%20a,est%C3%A3o%20preparadas%20para%20situa%C3%A7%C3%B5es%20adversas>. Acessado em: 12/11/2022.

DOLABELA, Fernando. **Oficina do empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. 1. ed. São Paulo: Cultura, 1999.

ALMEIDA, F. **Como ser empreendedor de sucesso**. Belo Horizonte: Leitura, 2001.

SEBRAE. **Brasil alcança recorde de novos negócios**. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ma/noticias/brasil-alcanca-recorde-de-novos-negocios-com-quase-4-milhoes-de-mpe,b7e02a013f80f710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acessado em: 13/11/2022.

SEBRAE. **Abertura de MPE em 2020**. **Sebrae**, 2021. Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/\\$File/30586.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/2d2332f20f744c53a98504e1e8b3c197/$File/30586.pdf). Acessado em: 13/11/2022.

SEBRAE. **Dia da Micro e Pequena empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil**. **Sebrae**, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/#:~:text=Em%20mais%20um%20Dia%20Nacional,5%20milh%C3%B5es%20de%20pequenos%20neg%C3%B3cios>. Acessado em: 13/11/2022.

SEBRAE. **Causa Mortis — 2014** (Relatório executivo). **Sebrae**, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acessado em: 20/11/2022.

SEBRAE. **Estudo de mercado: Indústria Panificação.** Sebrae, 2016. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/Ind%C3%BAstria%20da%20panifica%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acessado em: 10/12/2022.

ABIA. **Setor de alimentos é o que mais gera emprego na indústria de transformação.** Abia, 2022. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/setor-de-alimentos-e-bebidas-e-o-que-mais-gera-emprego-na-industria-de-transformacao-do-brasil>. Acessado em: 10/12/2022.

ABIP. **Indicadores da panificação e confeitaria brasileira.** Abip, 2021. Disponível em: <https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2021/01/Indicadores2020-abip.pdf>. Acessado em: 10/12/2022.

SINDIPAN. **O setor de panificação do Brasil em números.** Sindipan, 2021. Disponível em: <http://www.sindicatodaindustria.com.br/noticias/2021/08/72,152387/o-setor-de-panificacao-do-brasil-em-numeros.html>. Acessado em: 11/12/2022.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: supply chain.** São Paulo: Atlas, 2008.

MIRANDA JOSÉ, Gilberto; REIS ANTONIO DOS, Ernando. **Indicadores financeiros e não financeiros de longo prazo: um estudo em empresas atacadistas e distribuidoras brasileiras.** Contab. Vista e Rev., v. 17, n. 4, p 11-34, 2006.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de Materiais.** São Paulo: Atlas, 1993.

JAMESTIP. **Os desafios da distribuição e atacado.** JamesTip, 2022 Disponível em: <https://jamestip.com/2022/10/26/previsao-de-demanda-para-distribuidores-atacadistas/>. Acessado em: 11/12/2022.