



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO  
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

MICAELE ALEXANDRA DE SOUZA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA DE MICROEMPRESAS: UMA  
ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS NOS PRIMEIROS CINCO ANOS DE OPERAÇÃO**

MOSSORÓ

2025

MICAELE ALEXANDRA DE SOUZA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA DE MICROEMPRESAS: UMA  
ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS NOS PRIMEIROS CINCO ANOS DE OPERAÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido como requisito  
para obtenção do título de Bacharel em  
Administração.

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Suely Xavier dos  
Santos.

MOSSORÓ

2025

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

AS586 Alexandra de Souza Silva, Micaele.  
d DESAFIOS DA GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA DE  
MICROEMPRESAS: UMA ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS NOS  
PRIMEIROS CINCO ANOS DE OPERAÇÃO / Micaele  
Alexandra de Souza Silva. - 2025.  
36 f. : il.

Orientadora: Suely Xavier dos Santos.  
Monografia (graduação) - Universidade Federal  
Rural do Semi-árido, Curso de Administração,  
2025.

1. Microempreendedorismo. 2. Gestão  
empresarial. 3. Mortalidade de microempresas. I.  
Xavier dos Santos, Suely, orient. II. Título.

Ficha catalográfica elaborada por sistema gerador automático em conformidade  
com AACR2 e os dados fornecidos pelo) autor(a).  
Biblioteca Campus Mossoró / Setor de Informação e Referência  
Bibliotecária: Keina Cristina Santos Sousa e Silva  
CRB: 15/120

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

MICAELE ALEXANDRA DE SOUZA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO E SOBREVIVÊNCIA DE MICROEMPRESAS: UMA  
ANÁLISE DAS EXPERIÊNCIAS NOS PRIMEIROS CINCO ANOS DE  
OPERAÇÃO**

Monografia apresentada a Universidade  
Federal Rural do Semi-Árido como  
requisito para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Defendida em: 10 /12 / 2025.

**BANCA EXAMINADORA**

Documento assinado digitalmente  
 **SUELY XAVIER DOS SANTOS**  
Data: 11/12/2025 18:49:07-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Suely Xavier dos Santos, Profa. Dra. (UFERSA)  
Presidente

Documento assinado digitalmente  
 **PAULO GUSTAVO DA SILVA**  
Data: 11/12/2025 18:54:06-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Paulo Gustavo da Silva, Prof. Dr. (UFERSA)  
Membro Examinador

Documento assinado digitalmente  
 **ANA LUCIA BRENNER BARRETO MIRANDA**  
Data: 11/12/2025 20:36:16-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

Ana Lúcia Brenner Barreto Miranda, Profa. Dra. (UFERSA)  
Membro Examinador

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por ter me permitido chegar até aqui e por sempre me dar forças e coragem para persistir e lutar pelos meus sonhos.

Agradeço a minha mãe, Francisca Sandra Silva de Souza, por ser meu alicerce quando mais preciso, por sempre estar presente, me incentivado a ser melhor e a nunca desistir.

Agradeço a minha irmã, Milca Naftale de Souza e ao meu irmão Michael Pratini Silva de Souza, por sempre acreditarem em mim e chegar junto quando as coisas parecem que não vão dar certo.

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Suely Xavier dos Santos, por todo apoio a mim dado, por cada dúvida tirada com muita paciência e por cada explicação, sem o auxílio da mesma, nada seria possível.

Agradeço a Banca Examinadora por estarem presentes nesse momento de suma importância para mim.

Agradeço também aos excelentes professores que tive nesses quatro anos e meio de graduação, os quais foram essenciais para o meu desenvolvimento acadêmico e conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Por fim, agradeço às minhas cinco amigas, Caroline, Jamile, Lilianny, Magna e Mariane, que conheci na faculdade e que transformaram os dias difíceis em momentos de leveza e alegria. Levo cada uma de vocês comigo para sempre!

“O caminho para o desenvolvimento social e econômico – seja de um país ou de uma organização – passa necessariamente pela administração.” (Idalberto Chiavenato)

## RESUMO

Este trabalho teve como objetivo analisar os desafios da gestão e sua relação com o fechamento de microempresas, buscando compreender os fatores que contribuem para a elevada taxa de mortalidade desses empreendimentos nos primeiros cinco anos de operação. No referencial teórico foram desenvolvidos três tópicos, microempreendedorismo no Brasil, desafios dos microempreendedores e impacto da má administração. A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa de caráter descritivo e utilizou entrevistas semiestruturadas com dois microempreendedores que encerraram suas atividades. Os dados foram tratados por meio da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2016), permitindo a categorização sistemática das informações e a identificação de padrões e recorrências nas experiências relatadas. Os resultados evidenciaram que a ausência de planejamento, a fragilidade na gestão financeira, as limitações nas estratégias de marketing, a falta de capacitação gerencial e a tomada de decisão baseada em intuição constituem os principais desafios enfrentados pelos microempreendedores e configuram erros administrativos críticos que contribuem para o encerramento precoce dos negócios. Também foram identificadas dificuldades relacionadas ao contexto externo, como impactos da pandemia da Covid-19 e oscilações de mercado. A partir desses achados, o estudo propôs soluções práticas e viáveis para fortalecer a gestão das microempresas, incluindo o uso de controles financeiros simples, planejamento, presença digital ativa, práticas acessíveis de marketing e investimento em capacitação empreendedora. Conclui-se que a profissionalização da gestão é condição essencial para a sobrevivência e competitividade dos pequenos negócios no contexto contemporâneo brasileiro.

**Palavras-chave:** Microempreendedorismo. Gestão empresarial. Mortalidade de microempresas.

## **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the challenges of management and its relationship with the closure of micro-enterprises, seeking to understand the factors that contribute to the high mortality rate of these businesses in the first five years of operation. The theoretical framework developed three topics: micro-entrepreneurship in Brazil, challenges faced by micro-entrepreneurs, and the impact of poor management. The research adopted a qualitative, descriptive approach and used semi-structured interviews with two micro-entrepreneurs who had closed their businesses. The data were analyzed using the Content Analysis method proposed by Bardin (2016), allowing for the systematic categorization of information and the identification of patterns and recurrences in the reported experiences. The results showed that the lack of planning, weak financial management, limitations in marketing strategies, lack of managerial training, and decision-making based on intuition constitute the main challenges faced by micro-entrepreneurs and represent critical administrative errors that contribute to the premature closure of businesses. Difficulties related to the external context, such as the impacts of the Covid-19 pandemic and market fluctuations, were also identified. Based on these findings, the study proposed practical and viable solutions to strengthen the management of micro-enterprises, including the use of simple financial controls, planning, an active digital presence, accessible marketing practices, and investment in entrepreneurial training. It concludes that professional management is essential for the survival and competitiveness of small businesses in the contemporary Brazilian context.

**Keywords:** Microentrepreneurship; Business Management; Microenterprise Mortality.

## SUMÁRIO

|                                                                   |           |
|-------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO .....</b>                                         | <b>10</b> |
| <b>1.1 OBJETIVOS .....</b>                                        | <b>11</b> |
| 1.1.1 Objetivo Geral.....                                         | 11        |
| 1.1.2 Objetivos Específicos.....                                  | 11        |
| <b>1.2 JUSTIFICATIVA .....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>                                | <b>14</b> |
| <b>2.1 MICROEMPREENDEDORISMO NO BRASIL .....</b>                  | <b>14</b> |
| <b>2.2 DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR .....</b>                    | <b>16</b> |
| <b>2.3 IMPACTO DA MÁ ADMINISTRAÇÃO.....</b>                       | <b>17</b> |
| <b>3 METODOLOGIA.....</b>                                         | <b>20</b> |
| 3.2 Instrumento e coleta de dados.....                            | 20        |
| 3.3 Método de análise de dados.....                               | 21        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                             | <b>22</b> |
| 4.1 Perfil do empreendedor e do negócio .....                     | 22        |
| 4.2 Planejamento e gestão no início da empresa.....               | 23        |
| 4.3 Desafios enfrentados na gestão.....                           | 24        |
| 4.4 Estratégias adotadas e tomada de decisão.....                 | 25        |
| 4.5 Encerramento das atividades e lições aprendidas .....         | 26        |
| <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>                                  | <b>29</b> |
| <b>REFERÊNCIAS .....</b>                                          | <b>31</b> |
| <b>APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA .....</b> | <b>35</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), a Lei Geral da Micro e da Pequena Empresa, criada em 2006 por meio da Lei Complementar nº 123/2006, surgiu com o objetivo de incentivar a formalização de trabalhadores autônomos e pequenos empreendedores, reconhecendo a capacidade das microempresas de gerar emprego e renda (Sebrae, 2022). De acordo com dados do Ministério da Fazenda, em 2024 o país registrou cerca de 15,7 milhões de MEIs com CNPJ ativo, demonstrando a relevância desse segmento para a dinâmica econômica nacional (Brasil 61, 2024). Da mesma forma, em 2024 das 1,49 milhão de vagas de emprego criadas no Brasil, mais da metade foi resultante da atuação de microempresas e empresas de pequeno porte (Portal Sebrae, 2024), que juntas representam aproximadamente 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro (Portal Sebrae, 2025). Para fins de classificação, enquadra-se como microempresa o empreendimento com até nove empregados no setor de comércio e serviços e faturamento bruto anual de até R\$ 360 mil (Sebrae, 2023).

Diversas políticas públicas foram implementadas para fortalecer o ambiente de negócios das micro e pequenas empresas (MPEs), como o regime tributário do Simples Nacional, estabelecido pela Lei Federal em 1996, o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte (Lei Federal nº 9.841, de 5 de outubro de 1999), o Programa de Recuperação Fiscal (REFIS), também desenvolvido em 1999 e a Lei Geral das MPEs, aprovada em 2006. Essas iniciativas visam desburocratizar processos, ampliar o acesso ao crédito, promover capacitação empreendedora e apoiar a gestão dos pequenos negócios (Sebrae, 2008). No entanto, apesar desses avanços institucionais, persiste no país um elevado número de microempresas que encerram suas atividades antes de completar cinco anos de operação. Dados recentes revelam que os MEIs apresentam uma das maiores taxas de mortalidade entre os pequenos negócios, com aproximadamente 29% encerrando suas atividades nesse período (Sebrae, 2023), especialmente no comércio, que apresenta índice de 30,2%.

A vulnerabilidade dos pequenos negócios está associada a múltiplos fatores, entre eles a ausência de planejamento estruturado, limitações financeiras, escassez de capital de giro, dificuldades de acesso ao crédito e baixa qualificação gerencial. Estudos indicam que empreendedores que iniciam seus negócios por necessidade, situação comum no Brasil devido ao desemprego ou à falta de oportunidades formais, apresentam maior probabilidade de fechar precocemente suas empresas, em 2020, por exemplo, 59% dos responsáveis por negócios encerrados estavam desempregados antes de empreender, evidenciando um perfil mais

suscetível a riscos e menos preparado para lidar com a complexidade da gestão empresarial (Sebrae, 2023).

Autores como Bedê (2005) destacam que o encerramento precoce das microempresas está frequentemente relacionado ao baixo desenvolvimento do perfil. Além disso, conforme o Portal SEGS, o acesso ao crédito continua sendo um dos maiores entraves para microempresas, uma vez que instituições financeiras tendem a adotar políticas restritivas diante da percepção de maior risco de inadimplência, agravada pela falta de histórico financeiro e pelas oscilações econômicas do país (Sebrae, 2023).

Outro elemento crítico refere-se ao nível de escolaridade dos microempreendedores. Pesquisas nacionais mostram que a maior parte desses profissionais possui baixa formação acadêmica, o que limita sua capacidade de realizar planejamento estratégico, interpretar indicadores financeiros, adotar práticas de marketing e tomar decisões embasadas. Levantamento realizado pelo CEAPE (2023) revelou que aproximadamente 90% dos microempreendedores não estavam cursando ou não haviam concluído o ensino superior. Estudos complementares indicam que até 20% dos MEIs não concluíram sequer o ensino médio (Fundação FAT, 2023), evidenciando lacunas importantes para o desenvolvimento de competências gerenciais. Como afirma Carlos Melles, presidente do Sebrae, empreendedores com maior escolaridade tendem a empreender por oportunidade, planejar melhor e apresentar taxas de sucesso mais elevadas (Sebrae, 2022).

Nesse contexto, a elevada taxa de mortalidade das microempresas brasileiras - especialmente nos primeiros cinco anos de operação - levanta questões relevantes para o campo da Administração e motiva a investigação aqui proposta. Assim, emerge o seguinte problema de pesquisa: **Como os desafios de gestão influenciam a sobrevivência ou o fechamento de microempresas nos primeiros cinco anos de operação?**

## 1.1 OBJETIVOS

### 1.1.1 Objetivo Geral

- Analisar os desafios da gestão e sua relação com o fechamento de microempresas.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar como os microempreendedores vivenciam os desafios de gestão nos primeiros cinco anos de operação.
- Investigar os erros administrativos mais recorrentes.

- Propor soluções práticas e viáveis para a melhoria da gestão e sobrevivência de microempresas.

### 1.1.3 JUSTIFICATIVA

A elevada taxa de mortalidade das microempresas brasileiras, especialmente nos primeiros cinco anos de operação, constitui um problema estrutural que impacta diretamente o desenvolvimento econômico e social do país. Embora os indicadores recentes apontem avanços na sobrevivência dos pequenos negócios, o número expressivo de empreendimentos que encerram suas atividades diariamente evidencia a persistência de fragilidades gerenciais que comprometem a sustentabilidade dessas organizações. Diversos estudos demonstram que fatores como ausência de planejamento, gestão financeira precária, insuficiência de capacitação empreendedora e baixa capacidade de adaptação às dinâmicas do mercado continuam sendo elementos críticos para a descontinuidade dos microempreendimentos no Brasil, reforçando a necessidade de aprofundamento acadêmico sobre a temática (Sebrae, 2022; GEM, 2025).

Nesse contexto, a realização desta pesquisa se justifica pela relevância científica, social e gerencial do tema, uma vez que compreender as causas do fechamento das microempresas permite subsidiar ações de apoio ao empreendedorismo e contribuir para o fortalecimento da cultura empreendedora nacional. O trabalho também se fundamenta na importância de oferecer visibilidade às experiências de microempreendedores que, apesar de sua contribuição expressiva para a geração de renda, emprego e dinamização econômica, frequentemente não encontram espaços institucionais para relatar suas vivências e desafios. Ao valorizar essas narrativas, a pesquisa amplia o entendimento sobre os fenômenos que permeiam a criação, desenvolvimento e permanência desses negócios no mercado.

Além disso, para o campo da Administração, este estudo possui relevância por articular teoria e prática, possibilitando a aplicação de conceitos gerenciais a problemas reais enfrentados pelos microempreendedores entrevistados. Ao explorar aspectos como planejamento, gestão financeira, marketing e competências empreendedoras, a pesquisa contribui para o avanço do conhecimento acadêmico e oferece bases para o desenvolvimento de soluções aplicadas e estratégias de gestão acessíveis. Para a autora, a investigação representa uma oportunidade de aprimoramento pessoal e profissional, possibilitando o exercício da análise crítica, a aproximação com o contexto empírico dos pequenos negócios e

o aprofundamento em temáticas essenciais para a formação de gestores no cenário contemporâneo.

Assim, a justificativa deste trabalho reside não apenas na relevância do tema para o ambiente acadêmico, mas também em seu potencial de gerar contribuições efetivas para a prática administrativa e para o fortalecimento dos microempreendimentos brasileiros, que desempenham papel fundamental na economia e na promoção do desenvolvimento sustentável.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 MICROEMPREENDEDORISMO NO BRASIL**

De acordo com o Portal Sebrae, em 2024 foram gerados mais de 900 mil empregos formais através das microempresas e das empresas de pequeno porte, com destaque para os setores de serviços, comércio e construção civil (Portal Sebrae, 2024). Segundo dados do Ministério do Empreendedorismo, da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, os primeiros meses de 2025 apontou 23.205.843 empresas em funcionamento, desse número, mais de 90% são microempresas. A referida pesquisa evidenciou que 1.815.912 empresas foram abertas nesse mesmo período, entretanto, quase metade desse número de empresas foram encerradas no Brasil (Mapa de empresas, 2025).

Segundo Dornelas (2016), o empreendedorismo no Brasil se desenvolveu no final do século 90. Junto com o seu desenvolvimento surgiu a apreensão quanto as taxas de mortalidade desses empreendimentos. Diversos fatores contribuíram para o seu fortalecimento, incluindo o desemprego. As pessoas começaram a idealizar novos métodos, mesmo com pouca experiência em determinadas áreas. Esses ex-funcionários, passaram de operários para chefes, alguns permaneceram na informalidade devido a questões que ainda persistem, como a falta de acesso a financiamentos, créditos com juros baixos e o alto volume de impostos. Nesse mesmo período, foram criados projetos voltados ao empreendedorismo, como o Programa Brasil Empreendedor, do Governo Federal, no qual o seu objetivo era capacitar milhões de empreendedores, permitindo-lhes gerar renda e emprego, e, assim, promover o crescimento econômico.

Segundo Ulyssea (2006), houve um aumento no grau de informalidade nos anos 90 no mercado de trabalho brasileiro. Nesse mesmo período buscaram compreender melhor sobre o mercado informal, características, o que levavam as pessoas à informalidade, pois devido a legislação ter exigido que os trabalhadores tivessem a carteira de trabalho assinada naquela época, as pessoas passaram a associar diretamente os trabalhadores sem carteira de trabalho assinada, à informalidade. Além disso, Ulyssea destaca que na literatura fortalecem a ideia que o setor informal é uma subdivisão vulnerável, caracterizada por um baixo nível de proteção e condições instáveis.

A Associação Comercial de São Paulo é de suma importância na história da criação e no desenvolvimento da Lei do Microempreendedor Individual. A lei em questão foi criada com o intuito de tirar os trabalhadores da informalidade, de modo que, os empreendedores

tivessem acesso a direitos como, previdência social e possível acesso a crédito nos bancos. Além disso, várias atividades produtivas se tornaram possíveis de serem formalizadas, mediante a lei (Associação Comercial São Paulo, 2024).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), em 2022, havia quase 15 milhões de microempreendedores no Brasil, comparado com anos anteriores, o crescimento em números evidencia o avanço dessa área (Agência IBGE Notícias, 2024). O IBGE apresenta as regiões que se destacam com maiores números de microempreendedores individuais, são elas, as regiões Sul e Sudeste, sendo São Paulo a cidade com maior concentração de MEIs e os estados com menor concentração estão presentes na região Norte do país.

Para Baron e Shane (2007) as estatísticas mostram que as atividades dos empreendedores têm um grande impacto nas economias e a história revela que esses indivíduos Rockefeller e Carnegie sempre chamaram a atenção, como figuras de sucesso do empreendedorismo. Cada vez mais, as pessoas buscam seguir essa carreira, influenciadas por diversos fatores. A mídia, ao destacar histórias de sucesso como as de Bill Gates e Michael Dell, ajudou a criar uma imagem positiva dos empreendedores, tornando-os novos heróis da sociedade. Além disso, a quebra do "contrato de vínculo empregatício" tradicional e a incerteza no emprego fizeram muitos questionarem a estabilidade de trabalhar para outros, levando-os a considerar o empreendedorismo como uma alternativa. Por fim, uma mudança nos valores também contribuiu, com muitas pessoas, especialmente os jovens, buscando mais independência e liberdade, ao invés da segurança garantida de um emprego fixo. Esses fatores têm gerado um aumento significativo no número de empresas e, consequentemente, de empregos. Embora essa tendência seja mais forte nos Estados Unidos, ela está se espalhando globalmente, à medida que os governos reconhecem a importância do empreendedorismo.

Os autores Vale, Corrêa e Reis (2014), afirmam que existe o empreendedorismo por necessidade e o empreendedorismo por oportunidade, um dos motivos do crescimento do empreendedorismo por necessidade, foi devido a falta de empregos, especialmente em momentos de crise econômica no Brasil, já o empreendedorismo por oportunidade, acontece a partir da identificação de uma situação no mercado, nota-se a possibilidade de iniciar ou aperfeiçoar determinada atividade, produto ou serviço. Nessa situação, o foco é suprir uma demanda e lucrar com isso. E o por necessidade, que são aquelas pessoas que se vêem sem escolhas, "o empreendimento tem que dar certo", onde a maioria não tem condições para o mínimo, apenas sobrevivem, fracassar não é uma opção, pois precisam daquela fonte de renda para sustentar suas famílias.

## 2.2 DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR

De acordo com estudo do Sebrae (2023), o MEI é o segmento que mais sofre com os números de mortalidade entre os novos empreendimentos. Os dados apontam que 29% dos microempreendedores que arriscam ingressar nesse desafio, fecham as portas em cinco anos. Ainda, segundo o Sebrae (2023), um dos principais motivos para uma microempresa encerrar, é a má administração dos recursos financeiros, quando não há a separação do que é lucro do empreendedor e o que é da microempresa, para futuros investimentos e para se manter com o bom funcionamento, acaba-se misturando dinheiro pessoal com dinheiro do empreendimento, onde nessa situação, o microempreendedor acaba não tendo controle sobre os gastos, o que pode ocasionar à falência.

Existe uma série de desafios enfrentados pelos microempreendedores. Lemos, Silva e Sarmento (2021), destacam que um dos desafios é a formalização do negócio, empresários citam dificuldades em conseguir abrir uma empresa, devido a burocratização do processo, outra dificuldade também comentada, são os altos encargos tributários demasiados presentes. Greatti (2003), também cita em seu estudo em empresas londrinenses, alguns dos fatores que influenciam a mortalidade precoce das empresas, que são, cargas tributárias excessivas, pouco crédito dos bancos e alta competitividade entre os concorrentes.

Segundo Dornelas (2016), as pessoas passaram a abrir empreendimentos, motivados pelo aumento no índice de desemprego e com a ideia de “ser dono do próprio negócio” e desta forma não ser mais subordinado. Dornelas também cita a importância da identificação de oportunidades e da elaboração de um plano de negócios, onde a não elaboração pode ocasionar em diversos problemas, que consequentemente se transformarão em desafios para os microempreendedores, isso devido à falta de organização, má planejamento e deficiências na gestão, podendo ainda resultar no encerramento do empreendimento, “Indivíduos com elevado nível de necessidade de realização e conquista apresentam maior propensão a perseguir desafios, de maneira relativamente autônoma” (Vale; Corrêa; Reis, 2014, p. 315).

O Sebrae (2021) destaca que um dos principais fatores que levam as microempresas a não completarem cinco anos de atividade, que são as dificuldades que surgem. O Sebrae especifica esses desafios, são eles: solidão, devido ao tempo de dedicação que os empreendimentos demandam, acaba que se faz necessário doar mais tempo, também como forma de investimento no que foi proposto fazer. A falta de experiência também está presente, tendo em vista que alguns empreendedores nunca tiveram experiências no ramo. A falta de recursos, alguns começam a empreender com pouco e não conseguem recursos financeiros

com bancos e no mercado em geral. E por último, a definição do público-alvo, que é de suma importância para determinar um relacionamento duradouro com o cliente e como resultado, alcançar sua fidelização, “O espírito empreendedor envolve emoção, paixão, impulso, inovação, risco e intuição. Mas deve também reservar um amplo espaço para a racionalidade” (Chiavenato, 2007, p. 6).

Um período que ficou marcado para os microempreendedores de forma negativa, devido as dificuldades que surgiram e tiveram que ser enfrentadas, foi a pandemia da Covid-19, mas conhecida como pandemia do Coronavírus. Segundo a Agência IBGE (2020), o Brasil registrou cerca de 1,3 milhão de empresas de diversos setores que encerraram suas atividades durante a pandemia, onde a maioria relatou como motivo do fechamento as limitações decorrentes da pandemia. O IBGE também evidencia os desafios citados pelos empreendedores, nos quais algumas empresas tiveram problemas com vendas, devido a isolamento determinada pelo governo como medida de proteção para as pessoas, entraves com fabricação de produtos e dificuldades para realizar pagamentos tanto de fornecedores, como de funcionários.

Como mencionado por Martins e Silva (2023), devido ao desemprego causado pela pandemia, muitas pessoas passaram a enxergar o MEI (Microempreendedor Individual) como uma possibilidade para começar a empreender, gerar renda e, assim, garantir o sustento para suas famílias. Os autores também concluíram que os microempreendedores tiveram que ter engenhosidade para manter o funcionamento, “Como resultado, novos desafios se impuseram aos setores, que viram a necessidade de se adaptar para superar a crise em todas as frentes” (Lemos; Silva; Sarmiento, 2021, p. 37).

## **2.3 IMPACTO DA MÁ ADMINISTRAÇÃO**

Em uma pesquisa realizada pela CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas), pelo SPC (Serviço de Proteção ao Crédito) e em parceria com o Sebrae, comprovou que quase 80% das empresas possuem problemas relacionados a gestão e que isso influencia diretamente o desenvolvimento da empresa. A pesquisa citada também evidenciou o número baixo de microempresas que praticam planejamento nos seus negócios e que inclusive, esse é um dos motivos que podem ocasionar a falência nos primeiros anos de funcionamento (Sebrae, 2022). Em conformidade com o (IBGE), quase 60% das empresas encerram o funcionamento nos primeiros cinco anos de operações. Isso comprova que o planejamento administrativo e

financeiro não é algo que se pode escolher entre fazer ou não fazer, é algo essencial e que produz resultados diretos para o progresso dos empreendimentos (Comunidade Sebrae, 2022).

Abrir uma microempresa vai muito além de passar a ser o próprio chefe, exige uma estruturação que vai de administrar, correr riscos, enfrentar as oscilações constantes do mercado e saber sobre investimentos. Conforme Colpo, Medeiros e Weise (2016, p. 2), "O investimento refere-se a uma alocação de recursos, cujo efeito esperado é recuperar os custos do mesmo e de obter lucro, além dos recursos financeiros, materiais e humanos que também são utilizados". Ademais, o indivíduo que abre um empreendimento, terá que saber administrar os lucros e saber em que investir e principalmente em que não investir, para que desta forma, tenha possíveis ganhos.

Dornelas (2016), comenta que há uma comparação entre administradores e empreendedores, entretanto, os empreendedores possuem características que os diferenciam dos administradores. "A abordagem clássica ou processual, com foco na impessoalidade, na organização e na hierarquia, propõe que o trabalho do administrador ou a arte de administrar concentre-se nos atos de planejar, organizar, dirigir e controlar" (Dornelas, 2016, p. 21). Ele conclui que além dessas características citadas que os administradores possuem e que se recomenda que empreendedores também desenvolvam para gerir seus negócios, ainda se faz necessárias propriedades pessoais, que são as seguintes características: ser visionário, ser otimista, ter coragem para assumir riscos, gostar de fato do que faz e saber explorar as oportunidades. "Portanto, o empreendedor é dotado de características pessoais que o diferenciam dos demais administradores e o direcionam às atividades relativas ao empreendedorismo" (Bonacim; Cunha; Corrêa, 2009, p. 65).

De acordo com o relatório da Global Entrepreneurship Monitor (GEM), de 2019 à 2024 inúmeras pessoas pensaram em empreender, mas devido a insegurança da possibilidade de não dar certo, acabaram abandonando esse desejo, diante disso, a pesquisa da GEM, relata a importância de criar sistemas para auxiliar na assistência financeira dos pequenos negócios e investir em treinamentos e programas de mentoria, para que quando as pessoas pensem em abrir um novo negócio, haja preparação e conhecimentos suficientes para administrá-los (GEM, 2025).

Existe uma série de problemas que ocasionam o fechamento das microempresas em tão pouco tempo de abertas. Segundo Chiavenato (2007), a mortalidade precoce está relacionada a falta de organização, planejamento e na forma espontânea de elaborar um plano ao gerenciar os pequenos negócios. Ainda, segundo ele, empreendedor é a pessoa que desenvolve uma ideia ou projeto, sabendo da possibilidade de fracasso ou sucesso. A falta de

planejamento financeiro e estratégico, leva à insuficiência de capital, pois muitos microempresários estabelecem metas empresariais sem embasamento adequado e, conseqüentemente, não conseguem alcançá-las.

Chiavenato (2007, p. 7) ressalta que,

Para ser bem sucedido, o empreendedor não deve apenas saber criar seu próprio empreendimento. Deve também saber gerir seu negócio para mantê-lo e sustentá-lo em um ciclo de vida prolongado e obter retornos significativos de seus investimentos. Isso significa administrar, planejar, organizar, dirigir e controlar todas as atividades relacionadas direta ou indiretamente com o negócio.

Segundo Pelissari et al. (2010), alguns empreendedores abrem suas empresas de maneira informal, sem muito estudo e experiência na área e os poucos que possuem algum tipo de formação, não têm cursos voltados para a área do empreendedorismo, o que dificulta a gestão eficaz e a tomada de decisão estratégica do negócio, resultando em uma administração inadequada e prejudicial à empresa. Segundo Longenecker et al. (2018), algumas pessoas são motivadas a abrir um empreendimento por "influência" da família, devido algum parente já ter possuído alguma modalidade de empresa, em consequência ao convívio com essas pessoas, desperta o interesse de forma natural. Os autores também mencionam que o início do empreendedorismo para algumas pessoas, é decorrente a ter saído do emprego e que, quando as pessoas têm experiências em cargos de gerência, estão mais propícias a começar uma pequena empresa, devido ao conhecimento que já possuem.

A má gestão empresarial pode ocasionar uma série de problemas estruturais, que, a longo prazo, comprometem o bom funcionamento da organização e, conseqüentemente, afetam a produtividade dos colaboradores. A falta de uma gestão eficiente dos lucros, por exemplo, pode prejudicar as finanças, afetar a reputação da empresa e até mesmo colocar em risco a sua sobrevivência. O Sebrae (2022), relata algumas condutas para colaborar com o sucesso das microempresas, são elas, separar contas pessoais de contas empresariais, para que não ocorra a necessidade de pegar dinheiro pessoal para cobrir "faltas" no caixa da empresa, como também, evitar pegar dinheiro do caixa da empresa para pagar contas pessoais. Uma administração eficaz é crucial para prevenir situações como essa. Outras ações positivas, é investir em um bom marketing, que evidencie o posicionamento da marca e atraia o público-alvo, e estar sempre atento as tendências do mercado, sabendo aproveitar as oportunidades que aparecerem, para contribuir com o crescimento da marca.

### 3 METODOLOGIA

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados para a realização da pesquisa, sendo inicialmente definida a classificação a que esta pesquisa pertence, detalhando os métodos e técnicas de pesquisa.

Segundo Gil (2008, p. 8) “O método científico pode ser definido como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Ainda, segundo o autor, enquanto que as técnicas “Visam fornecer a orientação necessária à realização da pesquisa social, sobretudo no que se refere à obtenção, processamento e validação dos dados pertinentes à problemática que está sendo investigada”. Nos tópicos subsequentes serão detalhados os métodos e técnicas escolhidos para construção deste trabalho científico.

#### 3.1 Classificação da pesquisa

A fim de atender aos objetivos desta pesquisa, utilizou-se uma abordagem qualitativa básica, que de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “Objetiva gerar conhecimentos novos úteis para o avanço da ciência sem aplicação prática prevista [...]”. Quanto aos objetivos, trata-se de uma pesquisa descritiva, pois busca-se identificar, registrar, analisar e interpretar as características do fenômeno estudado.

#### 3.2 Instrumento e coleta de dados

Para a coleta de dados, foi utilizado um roteiro semiestruturado para entrevista, elaborado com base na literatura científica e com o apoio de uma ferramenta de inteligência artificial, a qual auxiliou na elaboração de perguntas relevantes para a pesquisa.

O instrumento foi desenvolvido com o propósito de alcançar os objetivos específicos da pesquisa, organizando-se em cinco blocos, conforme descrito a seguir:

Bloco 1 - Perfil do empreendedor e do negócio

Bloco 2 - Planejamento e gestão no início da empresa

Bloco 3 - Desafios enfrentados na gestão

Bloco 4 - Estratégias adotadas e tomada de decisão

Bloco 5 - Encerramento das atividades e lições aprendidas

A técnica de entrevista foi semiestruturada, a qual tem como objetivo extrair informações significativas sobre o fenômeno pesquisado (Ruiz, 2013). As entrevistas foram

realizadas com dois microempreendedores, doravante denominados de M1 e M2 e ocorreu através de chamada de vídeo via *Google Meet*, no período de 06 a 09 de maio de 2025.

A seleção dos participantes se deu pela facilidade de acesso da autora aos microempreendedores, localizados na cidade Mossoró/RN e foi baseada no critério de ter aberto e fechado uma microempresa. A entrevistada M1 tem 45 anos, possui ensino superior incompleto e seu negócio era do segmento de moda feminina. Já o entrevistado M2 tem 55 anos, possui o ensino médio incompleto e seu empreendimento era prestação de serviço no ramo da construção civil.

Para atender aos objetivos do presente trabalho, a aplicação das entrevistas permitiu captar a percepção dos sujeitos envolvidos na pesquisa. As respostas foram gravadas e transcritas posteriormente, com os relatos literais e na íntegra, buscando-se, através da análise das respostas, compreender os desafios da gestão e sua relação com o fechamento de microempresas.

### 3.3 Método de análise de dados

Após a realização das entrevistas, os dados foram transcritos utilizando-se o *Microsoft Word*, bem como categorizados e analisados por meio da análise de conteúdo (Bardin, 2016), que permite descrever, categorizar e interpretar de maneira sistemática as informações coletadas, com foco na identificação de padrões e lacunas. Para estruturar a análise foram definidas as seguintes categorias: Planejamento e organização gerencial; Gestão financeira e controle de custos; Gestão de pessoas e competências empreendedoras; Gestão de marketing e relacionamento; Aprendizados pós-encerramento.

Essa abordagem possibilitou concatenar com a percepção dos autores que fundamentaram o referencial teórico e oferecer subsídios para uma reflexão sobre os desafios que permeiam o fechamento de microempreendimentos.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção apresenta os resultados da pesquisa, organizados com base nos objetivos específicos propostos, acompanhados da respectiva discussão e concatenados com a literatura que fundamentou o arcabouço teórico.

### 4.1 Perfil do empreendedor e do negócio

A caracterização do perfil empreendedor e acadêmico dos participantes permitiu identificar aspectos relevantes sobre como vivenciaram os desafios de gestão.

Em relação a faixa etária dos entrevistados, M1 tem 45 anos e M2 tem 55 anos. Quanto a escolaridade, M1 relatou que iniciou a graduação em administração, todavia, não conseguiu dar prosseguimento devido não ter conseguido conciliar com as obrigações da vida pessoal (casamento, filhos etc), já M2 tem apenas o ensino médio completo.

Uma pesquisa desenvolvida pelo Centro de Apoio aos Pequenos Empreendimentos (CEAPE), com diversos empreendedores em vários estados do Brasil, comprovou que quase (90%) dos entrevistados não concluíram e não estavam cursando faculdade no período de 2023. A falta de conhecimentos acadêmicos representa uma desvantagem significativa para muitos microempreendedores, que, quando enfrentam dificuldades, não sabem como agir ou a quem recorrer em busca de orientação e apoio sobre as melhores decisões a serem tomadas.

Para o presidente do Sebrae, Carlos Melles, é fundamental que as pessoas busquem capacitação e invistam no ensino superior, a fim de se desenvolverem continuamente e adquirirem conhecimentos essenciais para o empreendedorismo. Segundo ele, quanto maior o nível de escolaridade, maiores são as chances de alcançar resultados positivos nos empreendimentos (Sebrae, 2022).

Em relação a experiência antes de abrir o empreendimento, ambos os entrevistados afirmaram não possuir experiências anteriores em gestão ou em empreendedorismo. Referente ao ramo de atividade dos respondentes, a participante M1 atuava no ramo de roupas femininas e o participante M2 atuava no ramo de construção civil. Quanto aos motivos que os levaram a abrir seus respectivos negócios, M1 relatou que foi devido ter sido mãe e aproveitou para investir em moda para gestantes e M2 relatou que queria crescer e ampliar a profissão.

Nesse sentido, Pelissari et al. (2010), afirmam que alguns empreendedores abrem suas empresas de maneira informal, sem muito estudo e experiência na área e os poucos que possuem algum tipo de formação, não tem cursos voltados para a área de empreendedorismo,

o que dificulta a gestão eficaz e a tomada de decisão estratégica do negócio, resultando em uma administração inadequada e prejudicial à empresa. Em consonância, o Sebrae (2022), aponta que os empreendedores que possuem experiências no ramo, estão mais propícios a se desenvolverem de forma mais eficaz.

#### 4.2 Planejamento e gestão no início da empresa

Quanto ao planejamento e gestão no início da empresa, quando, questionados se elaboraram um plano de negócios antes de iniciar as atividades, ambos responderam que não. Essa falta de planejamento contrapõe a orientação do Sebrae (2022), ao apontar que planejamento não é algo que se pode escolher entre fazer ou não fazer, é algo essencial e que produz resultados diretos para o progresso dos empreendimentos. Nessa mesma perspectiva, Curty e Damaso (2021), ressaltam que o planejamento é importante em todo e qualquer tipo de empresa, sendo essencial que ele aconteça desde o início do negócio, podendo inclusive, livrar a empresa de prejuízos futuros. Sobre as principais fontes de capital utilizadas para abrir o negócio, M1 informou que investiu com recursos próprios que estavam reservados em um banco e M2 afirmou que, como não possuía capital, iniciou o negócio praticamente com zero recursos.

Referente a como era realizada a gestão financeira nos primeiros anos de operações, ambos afirmaram não utilizar nenhum tipo de controle formal, como, planilhas ou *software*. A participante M1 relatou que escrevia as informações que considerava importantes em um caderno e o participante M2 afirmou que não fazia nenhum tipo de controle ou planejamento.

Sabe-se que a má gestão pode ocasionar uma série de problemas estruturais, que, a longo prazo, comprometem o bom funcionamento da organização. A falta de uma gestão eficiente dos lucros, por exemplo, pode prejudicar as finanças, afetar a reputação da empresa e até mesmo colocar em risco sua sobrevivência. Nesse aspecto, o Sebrae (2022) aponta algumas ações que podem colaborar com o êxito das microempresas, como por exemplo, separar contas pessoais de contas empresariais, investir em um marketing que evidencie o posicionamento da marca e atraia o público-alvo, estar atento às tendências mercadológicas, a fim de aproveitar as oportunidades de mercado.

A falta de gerenciamento financeiro do negócio é um fator crítico para a sobrevivência de qualquer empreendimento. Segundo o Sebrae (2022), um dos motivos para uma microempresa encerrar, é a má administração dos recursos financeiros. Na percepção de Colpo, Medeiros e Weise (2016), abrir uma microempresa vai muito além de passar a ser o

próprio chefe, exige uma estruturação que vai de administrar, correr riscos, enfrentar as oscilações constantes do mercado e saber sobre investimentos.

Ao serem perguntados se houve algum tipo de orientação ou apoio institucional do Sebrae, de associações ou de consultores, ambos entrevistados responderam que não. Tal situação evidencia a necessidade e a importância de se buscar apoio e orientações quando da abertura de um empreendimento. Para o GEM (2025), se faz importante criar sistemas para auxiliar na assistência financeira dos pequenos negócios e investir em treinamentos e programas de mentoria, para que quando as pessoas pensem em abrir um novo negócio, haja preparação e conhecimentos suficientes para administrá-los.

#### 4.3 Desafios enfrentados na gestão

No que se refere aos desafios enfrentados na gestão, nos primeiros anos de operação do negócio, M1 relatou que o maior desafio foi a pandemia, pois ela começou o empreendimento nesse período, enquanto o participante M2 afirmou que o seu maior desafio foi o mercado, devido as oscilações e períodos de crise econômica. Esse relato corrobora com o IBGE (2021) ao destacar esse período que ficou marcado para os microempreendedores de forma negativa, devido as dificuldades que surgiram e tiveram que ser enfrentadas no período da pandemia do Covid-19, quando muitas empresas tiveram problemas com vendas, devido ao isolamento determinado pelo governo como medida de proteção para as pessoas, entraves com fabricação de produtos e dificuldades para realizar pagamentos tanto de fornecedores, como de funcionários.

Sobre as áreas de gestão que foram mais difíceis de conduzir, M1 destaca que foi a área de marketing, pela falta de investimento na gestão de marketing. A respondente acredita que se tivesse investido mais nesse setor “a loja teria dado certo”. Já o participante M2 relatou que o mais difícil foi lidar com pessoas e ele cita inclusive, que “é algo recorrente em todo empreendedor, que toda empresa tem dificuldade de lidar com pessoas”.

Essa percepção corrobora parcialmente com Albuquerque (2025), o qual aponta alguns desafios que dificultam a longevidade das microempresas, tais como, desafios na área de Marketing e na gestão de relacionamento com o cliente, barreiras na adoção de novas tecnologias que servem para auxiliar a gestão dos microempreendimentos e dificuldades com o capital humano, o que se refere ao desafio de encontrar profissionais de TI que vão auxiliar na adoção das novas tecnologias.

Costa et al. (2024), reforçam que é fundamental os gestores das microempresas manterem um diálogo eficaz com os seus funcionários e que é essencial criar ações voltadas para a área de recursos humanos, para que assim, consiga criar um ambiente harmônico, no qual as pessoas se sintam bem em fazer parte, considerando que isso afeta diretamente a entrega de resultados dos colaboradores dentro das organizações.

Quando questionados se acreditam que a falta de conhecimento em gestão impactou negativamente os resultados dos seus negócios, eles confirmaram que sim. M1 relatou que, quando viu que a loja não estava progredindo, decidiu investir em gestão de marketing e propaganda e comprovou que funcionou. Ao passo que M2 ressaltou que sua maior dificuldade foi a questão da capacitação. Inclusive ele afirmou que faltou um pouco de cada coisa e que, para se manter firme no mercado, é preciso ter muita cautela, experiência e criar situações favoráveis para, conseqüentemente, conquistar e fidelizar clientes.

#### 4.4 Estratégias adotadas e tomada de decisão

Quanto as estratégias adotadas e tomada de decisão, buscou-se entender quais foram as ações adotadas pelos entrevistados para tentar superar os desafios do negócio. A entrevistada M1 relatou que, apesar de ser ativa nas redes sociais, contratou uma digital influencer para divulgar a sua loja e os seus produtos. Ela entende que é essencial que pelo menos uma pessoa do negócio apareça sempre que possível nas redes sociais do empreendimento, pois essa atitude gera confiança para os clientes. O entrevistado M2 afirmou que buscou qualificar cada vez mais a sua mão de obra, realizou capacitações voltadas para a área de construção civil e procurou sempre entregar um serviço de qualidade. Essa afirmação corrobora com Florêncio e Sampaio, (2020):

Uma empresa alcança sucesso atribuído à sua capacidade na execução de tática, ou seja, consiste nos afazeres administrativos essenciais para dispor sua estratégia em prática. O contexto e andamento da efetivação dependem dos objetivos da estratégia e dos dilemas que deve solucionar (Florêncio e Sampaio, 2020, p. 4).

Quando perguntado como era a tomada de decisões importantes na empresa, se baseada em dados, intuição ou experiência, M1 comentou que seguia a intuição e M2 afirmou que quando a situação era relacionada a serviços, devido ele sempre ter trabalhado na área de prestação de serviço no ramo de construção civil, ele focava em resolver se baseando em experiências anteriores.

Quanto ao fato de buscar capacitação em gestão (cursos, leituras, treinamentos), M1 afirmou que buscava informação na internet e M2 relatou que buscava responder as dúvidas atuais em trabalhos que ele já havia realizado e que tinham dado certo. Além disso, também buscava informações na literatura, sempre que possível, lia livros de sua área de atuação, livros de engenharia civil e etc. Florêncio e Sampaio (2020), reforçam que não é somente um fator que leva à mortalidade de microempresas, mas sim um conjunto de causas e uma delas é a não capacitação empresarial para gerir o negócio.

#### 4.5 Encerramento das atividades e lições aprendidas

Buscou-se entender qual foi o principal motivo do encerramento das atividades do negócio e as lições aprendidas pelos empreendedores. A entrevistada M1 acredita que pelo fato de não se mostrar muito nas redes sociais, isso influenciou negativamente o desenvolvimento do empreendimento. Ela entende que os clientes gostam de sentir essa aproximação, que se sentem "íntimos" e isso gera confiança, porém, ela também relata, que quando houve essa troca com os clientes, ela já estava desmotivada, tinha ingressado no curso de educação física e a partir disso decidiu não continuar com o empreendimento. O entrevistado M2 relatou que o motivo de não ter continuado com o empreendimento, foi devido o mercado estar desfavorável. Ele acrescenta que não tinha mais motivação, foco e não teve capacidade de contratar mais funcionários para tentar desenvolver o empreendimento.

Quando questionados se pudessem voltar atrás, o que fariam diferente na gestão do seu negócio, a entrevistada M1 reiterou que seria mais ativa nas redes sociais, pois isso influencia positivamente os clientes na compra *on-line*. Já o entrevistado M2 acredita que a atitude principal que ele teria diferente, seria criar um planejamento eficaz antes de abrir o empreendimento. Ele acrescenta que não focaria apenas na prestação de serviço, mas também no setor de comércio, pois no momento que a prestação de serviço não estivesse gerando resultados, o setor de comércio supriria esse "*déficit*".

A literatura apresenta uma série de problemas que faz com que as microempresas fechem após pouco tempo de abertas. Para Chiavenato (2007), a mortalidade precoce está relacionada a falta de organização, planejamento e na forma espontânea de elaborar um plano ao gerenciar os pequenos negócios.

Sobre os conselhos que dariam para quem está começando um negócio, M1 sugere que um ponto importante em possuir uma empresa, principalmente nos dias atuais em que o

mundo é tão digital, é não ter vergonha de apresentar-se nas redes sociais. O entrevistado M2 ressalta que é de suma importância ter certeza absoluta do segmento que pretende atuar.

Quando perguntado o que acreditam que poderia ser feito para aumentar a longevidade das microempresas no Brasil, M1 respondeu que é importante investir em marketing, as cooperativas de apoio às microempresas se unirem e se apoiarem e perder a vergonha de se apresentar nas redes sociais. Já o M2 acredita que o governo deveria investir mais na área do microempreendedorismo, deveriam disponibilizar mais oportunidades de crescimento, mais acesso a crédito nos bancos, pois isso fortaleceria as microempresas e principalmente as que estão no início e possuem dificuldade em conseguir capital para investir nos seus negócios.

Por fim, foi questionado se os entrevistados gostariam de compartilhar algo sobre sua experiência empreendedora. A entrevistada M1 respondeu que não, entretanto, o entrevistado M2 respondeu *“O que eu aconselho para quem está começando, é ser cauteloso, ter certeza absoluta que quer ser um ME. Tem que ter certeza de que quer participar, para ter curiosidade. Ter responsabilidade e buscar capacitação. Saber se sobressair e se manter dentro do mercado quando estiver em crise”*.

Percebe-se nesse relato, que na percepção de M2, além de outras coisas, a busca pela capacitação é necessária para o êxito do negócio.

#### 4.6 Discussão dos resultados concatenados com os objetivos específicos

Os resultados apontam para uma interligação entre os desafios de gestão e erros administrativos, o que reforça a convergência dos dois primeiros objetivos específicos da pesquisa. Ou seja, a falta de planejamento para abertura do negócio, a gestão financeira frágil, a falta de estratégia de marketing, bem como a limitada capacitação gerencial são fatores que contribuem para a vulnerabilidade dos pequenos negócios. De acordo com Chiavenato (2007); Sebrae (2022) e GEM (2025), tais aspectos comprometem a capacidade de tomada de decisão, reduzem a competitividade e potencializam a probabilidade de mortalidade das microempresas, especialmente como ocorreu no período da pandemia da Covid-19.

Outros fatores como a falta de experiência prévia em gestão e a falta de capacitação continuada contribuem para agravar os desafios enfrentados pelas microempresas e limita a capacidade dos empreendedores de interpretar cenários e tomar decisões com base em evidências, bem como se antecipar aos riscos que são inerentes aos pequenos negócios brasileiros, conforme apontado por Albuquerque (2025) e Florêncio e Sampaio (2020).

A partir dessas evidências, é possível apresentar algumas proposições que podem contribuir para a sobrevivência de microempresas. Considerando as diversas limitações desses

pequenos negócios, as estratégias a seguir são consideradas de baixo custo, oferecidos por instituições como Sebrae e Senac e universidades, com potencial de impacto como: i) adoção de controles financeiros simples; ii) rotinas básicas de planejamento e estabelecimento de metas e plano de ação; iii) fortalecimento da presença digital e estratégias de marketing acessíveis; e iv) capacitação contínua por meio de cursos gratuitos e ações de gestão de pessoas voltadas ao diálogo e à qualificação interna. Essas soluções de baixo custo estão em consonância com a realidade dos pequenos negócios e potencializam as práticas gerenciais e podem contribuir para a longevidade e competitividade desses pequenos empreendimentos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se que o problema de pesquisa foi respondido ao demonstrar que os desafios de gestão identificados influenciaram de maneira decisiva a sobrevivência ou o fechamento das microempresas estudadas.

Em âmbito geral, fatores como a falta de planejamento, o baixo nível de capacitação dos empreendedores, a falta de controle financeiro, práticas insuficientes de marketing, além de decisões baseadas em intuição, são determinantes para a mortalidade precoce dos pequenos empreendimentos, corroborando com estudos clássicos e contemporâneo da administração.

De igual modo, os objetivos específicos também foram alcançados. Quanto ao primeiro objetivo específico, ao se identificar como os microempreendedores vivenciam os desafios de gestão, foram evidenciadas dificuldades estruturais relacionadas ao planejamento inicial, a falta de capital, aos impactos da pandemia da Covid-19 e as contingências impostas pela competitividade de mercado. Já o segundo objetivo específico, referente aos erros administrativos, os resultados demonstraram a inexistência de controles financeiros formais, bem como predominância de tomada de decisões intuitivas e ausência de estratégias de marketing estruturadas, confirmando, portanto, a percepção de autores como Colpo, Medeiros e Weise (2016), que relacionam falhas administrativas à redução da capacidade competitiva e à menor probabilidade de continuidade da empresa.

Em atendimento ao terceiro objetivo específico, voltado à proposição de soluções práticas e viáveis para a sobrevivência de microempresas, recomendou-se a adoção de controles financeiros sistematizados, rotinas de planejamento com definição de metas e planos de ação, o fortalecimento da presença digital, a implementação de ações contínuas de marketing, a valorização da capacitação gerencial e o uso de recursos institucionais gratuitos disponibilizados por entidades como Sebrae, Senac e universidades.

Conclui-se, portanto, que o fechamento precoce das microempresas não se relaciona com um único fator isolado, mas decorre de um conjunto de situações vivenciadas pelos microempreendedores, que fragilizam a gestão, especialmente a falta de planejamento e de capacitação empreendedora. Esses achados corroboram com a literatura clássica da administração ao reforçar a importância da visão sistêmica, da gestão estratégica e da profissionalização das práticas gerenciais como base fundamental para a longevidade das microempresas.

Academicamente o estudo contribui para reforçar evidências sobre as causas da mortalidade de microempresas, apontando interpretações alinhadas ao contexto

contemporâneo dos microempreendedores brasileiros. Além disso, amplia a discussão sobre competências gerenciais e destaca conexões entre teoria e prática que podem apoiar estudos futuros. Ademais, do ponto de vista gerencial, o trabalho propõe um conjunto de recomendações aplicáveis e de baixo custo, que podem apoiar microempreendedores na tomada de decisões, que podem contribuir com o desenvolvimento de uma melhor maturidade administrativa e negócios mais resilientes sustentáveis.

A pesquisa apresenta como principal limitação o número reduzido de entrevistados, restringindo, portanto, a generalização dos resultados. Sugere-se como estudos futuros a ampliação da amostra, contemplando diferentes setores econômicos, exploração de indicadores financeiros de sobrevivência empresarial e investigação de forma mais aprofundada, do papel das competências empreendedoras, das estratégias digitais e das políticas públicas relacionadas a longevidade das microempresas.

## REFERÊNCIAS

**10 ANOS DE MONITORAMENTO DA SOBREVIVÊNCIA E MORTALIDADE DE EMPRESAS.** São Paulo, SEBRAE-SP, 2008.

ACSP. **MEI no Brasil: história e principais marcos.** A História do MEI no Brasil. ASSOCIAÇÃO COMERCIAL São Paulo, 2024. Disponível em: <https://acsp.com.br/publicacao/s/mei-no-brasil-historia-e-principais-marcos>. Acesso em: 28 nov. 2025.

ALBUQUERQUE, Jéssica Sousa de. **Tecnologia e Longevidade das MPEs: adoção, desafios e oportunidades sob a ótica de empresários de Teresina.** 2025. 29 f. Artigo ( Bacharelado em Administração) - Universidade Estadual do Piauí, 2025. Disponível em: <https://sistemas2.uespi.br/bitstream/tede/2462/2/Monografia%20Completa.pdf>. Acesso em: 27 out. 2025.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Edições 70, 2016.

BARON, A.; SHANE, A. **Empreendedorismo: uma visão do processo.** São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda, 2007. p, 6-8.

BEDÊ, Marco Aurélio. **Sobrevivência e Mortalidade das Empresas Paulistas de 1 a 5 anos.** São Paulo: SEBRAE, 2005.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; CUNHA, Julio Araújo Carneiro da; CORRÊA, Hamilton Luiz. MORTALIDADE DOS EMPREENDIMENTOS DE MICRO E PEQUENAS EMPRESASCAUSAS E APRENDIZAGEM. **Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal.** São Caetano do Sul, v. 25, n. 74, p. 61-78, maio/agos. 2009.

BRITO, Vinicius. **Em 2022, Brasil tinha 14,6 milhões de microempreendedores individuais.** Agência IBGE Notícias, 2024. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/41046-em-2022-brasil-tinha-14-6-milhoes-de-microempreendedores-individuais>. Acesso em: 02 fev. 2025.

CAMPOS, Ana Cristina. **Quase 90% dos microempreendedores não têm curso superior.** Agência Brasil, 2023. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2023-11/quase-90-dos-microempreendedores-nao-tem-curso-superior>. Acesso em: 21 dez. 2024.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração Teoria, Processo e Prática.** 5º Edição. São Paulo: Manole Ltda, 2014. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/789353973/Administracao-Teoria-Processo-e-Pratica-Idalberto-Chiavenato-compressed>. Acesso em: 03 dez. 2025.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor: empreendedorismo e viabilidade de novas empresas: um guia eficiente para iniciar e tocar seu próprio negócio.** 2.ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.

COLPO, Iliane; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan; WEISE, Andreas Dittmar. **ANÁLISE DE RETORNO DO INVESTIMENTO: UM ESTUDO APLICADO EM UMA MICROEMPRESA.** [s/l.], v.. 10, n.21, p. 1-21, Jan./Jul. 2016. Disponível em: [https://www.bage.ideau.com.br/wp-content/files\\_mf/27c86b4dfb86574357bbdcca28fbacd327\\_1.pdf](https://www.bage.ideau.com.br/wp-content/files_mf/27c86b4dfb86574357bbdcca28fbacd327_1.pdf). Acesso em: 26 fev. 2025.

COSTA, Madson et al. A GESTÃO DE PESSOAS EM MICROEMPRESAS EM ALENQUER (PA): PRÁTICAS PATERNALISTAS COMO ENTRAVE AO DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. **RevistaFoco**|v.17n.7|e5475|p.01-16|2024. Disponível em:<https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/5475/4110>. Acesso em: 23 out. 2025.

CURTY, Letícia Maria Araújo; DAMASO, José Claudio Garcia. **Análise do Perfil do Microempreendedor individual Sob a Ótica do Planejamento**. Simpósio de excelência em gestão e tecnologia XVIII SEGet. 2021. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos21/12332106.pdf>. Acesso em: 22 out. 2025.

CUSTÓDIO, Paloma. **Brasil tem 15,7 milhões de microempreendedores individuais**. BRASIL 61, 2024. Disponível em:<https://brasil61.com/n/brasil-tem-15-7-milhoes-de-microempreendedores-individuais-bras2411699>. Acesso em: 13 de jan. 2025.

DORNELAS, José. **Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios**. 6º ed. São Paulo: Atlas, 2016.

FLORÊNCIO, Juvenil; SAMPAIO, Vanderlei. GESTÃO ESTRATÉGICA EM PEQUENAS E MICRO EMPRESAS: UMA ABORDAGEM GERENCIAL. **Revista Caribeña de Ciencias Sociales**, 2020. Disponível em:<file:///C:/Users/canar/Downloads/Dialnet-GestaoEstrategicaEmPequenasEMicroEmpresas-9040333.pdf>. Acesso em: 24 out. 2025.

FUNDAÇÃO FAT. **Apenas 35% dos MEIs têm acesso ao ensino superior, revela pesquisa; cursos técnicos são alternativas**. FUNDAÇÃO FAT, 2023. Disponível em: <https://fundacaofat.org.br/apenas-35-dos-meis-tem-acesso-ao-ensino-superior-revela-pesquisa-cursos-tecnicos-sao-alternativas/>. Acesso em: 14 jan. 2025.

GIL, A. C.. Métodos e técnicas de pesquisa social. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 8.

GREATTI, Ligia. **PERFIS EMPREENDEDORES: NDEDORES: ANÁLISE COMPARATIVA DAS TRAJETÓRIAS DE SUCESSO E DO FRACASSO EMPRESARIAL NO MUNICÍPIO DE MARINGÁ-PR**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Estadual de Maringá. Maringá, p. 14. 2003.

HILL, Stephen; SOMERS, Aileen Ionescu; CODURAS, Alicia. **O medo do fracasso está aumentando no empreendedorismo, de acordo com o relatório do Global Entrepreneurship Monitor**. GEM Global Entrepreneurship Monitor, 2025. Disponível em:<https://www.gemconsortium.org/reports/latest-global-report>. Acesso em: 15 maio 2025.

LE MOS, Amós Firmino de; SILVA, Marcos Paulo da; SARMENTO, Thales Wibson Duarte. **OS DESAFIOS DO MICROEMPREENDEDOR INDIVIDUAL EM TEMPOS DE CRISE**. 2021. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) do Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. Recife, p. 41, 2021. Disponível em:<https://www.grupounibra.com/repositorio/ADMIN/2021/os-desafios-do-microempreendedor-individual-em-tempos-de-crise46.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2025.

LONGENECKER, Justin G.; PETTY, J. William; PALICH, Leslie E.; HOY, Frank. **Administração de pequenas empresas LANÇANDO E DESENVOLVENDO INICIATIVAS EMPREENDEDORAS**. São Paulo, SP. Cengage, p. 528, 2018. Disponível em:[https://issuu.com/cengagebrasil/docs/administra\\_o\\_de\\_pequenas\\_empresas\\_](https://issuu.com/cengagebrasil/docs/administra_o_de_pequenas_empresas_). Acesso em: 28 fev. 2025.

MAPA DE EMPRESAS Relatório do 1º Quadrimestre de 2025. Gov.br, 2025. Disponível em:<https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-1o-quadrimestre-2025-pdf.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2025.

MARTINS, Sthefânia Magalhães; SILVA, Edson Arlindo. MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19. **Revista de Administração de Empresas Eletrônica - RAEE**. Edição v. 1 n. 21 (2024): 2024/2, p. 137-150.

NERY, Carmen. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**. AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS, 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 25 fev. 2025.

PELISSARI, Anderson Soncini; SOUZA, Juliana Barreto de; GONZALEZ, Inayara Valéria Defreitas Pedroso; SOUZA, Susane Petinelli; MARGOTO, Julia Bellia. Empreendedorismo: Fatores de Sucesso e Insucesso de Micro e Pequenas Empresas. **SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**. Espírito Santo, p. 1-16, 2010.

PORTAL SEBRAE. **Desempenho dos pequenos negócios incentiva crescimento do PIB, destaca Sebrae**. 2025. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/desempenho-dos-pequenos-negocios-incentiva-crescimento-do-pib-destaca-sebrae/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

PORTAL SEBRAE. **Mais de 60% dos empregos criados neste ano estão nos pequenos negócios**. 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/economia-e-politica/mais-de-60-dos-empregos-criados-neste-ano-estao-nos-pequenos-negocios/>. Acesso em: 28 nov. 2025.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **METODOLOGIA DO TRABALHO CIENTÍFICO: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013. Disponível em: <https://www.feevale.br/Comum/midias/0163c988-1f5d-496f-b118-a6e009a7a2f9/E-book%20Metodologia%20do%20Trabalho%20Cientifico.pdf>. Acesso em: 07 abr. 2025.

RUIZ, João Álvaro. **METODOLOGIA CIENTÍFICA: Guia para eficiência nos estudos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

SEBRAE digital. **Desafios de empreender e como superá-los Novos negócios, em sua totalidade, passam por desafios. Seja a burocracia ou a gestão, é possível superá-los e manter seu negócio ativo e saudável. Aprenda como!** SEBRAE, 2021. Disponível em: <https://digital.sebraers.com.br/blog/empreendedorismo/desafios-de-empreender-e-como-supera-los/>. Acesso em: 25 fev. 2025.

SEBRAE. **A taxa de sobrevivência das empresas no Brasil**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 22 dez. 2024.

SEBRAE. **Empreendedorismo O maior desafio do MEI – gestão dos gastos**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-maior-desafio-do-mei-gestao-dos-gastos,ac2f151eea156810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 16 fev. 2025.

SEBRAE. **Empreender por necessidade também pode ser criativo**. SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreender-por-necessidade-tambem-pode-ser-criativo,6a3b67391b2c6810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SEBRAE. **Lei Geral da Micro e Pequena Empresa**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 11 dez. 2025.

SEBRAE. **O impacto da falta de planejamento estratégico nas MPE**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/conteudos/posts/o-impacto-da-falta-de-planejamento-estrategico-nas-mpe,51766531d1ac4810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 31 mar. 2025.

SEBRAE. **Pesquisa mundial de empreendedorismo divulgada no Projeto Sebrae 50+50**. SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://bit.ly/45feDaX>. Acesso em: 15 maio 2025.

SEBRAE. **Quais dificuldades o microempreendedor sofre ao buscar por crédito?** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://bit.ly/4jK8dVb>. Acesso em: 14 jan. 2025.

SEBRAE. **Qual a receita bruta e o número de empregados para MEI, ME e EPP?** SEBRAE, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/numero-de-empregados-receita-bruta-para-mei-me-epp>. Acesso em: 19 jan. 2025.

ULYSSEA, Gabriel. **Informalidade no mercado de trabalho brasileiro: uma resenha da literatura**. Revista de Economia Política, [s.l.], v. 26, n. 4, p. 596-600, 2006. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/m4LDxr4dJt6hTJd5589wPBz/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 07 fev. 2025.

VALE, Gláucia Maria Vasconcellos; CORRÊA, Victor Silva; REIS Renato Francisco dos. **Motivações para o Empreendedorismo: Necessidade Versus Oportunidade?** RAC, Rio de Janeiro, n 17, p. 312-327, Maio/Jun. 2014. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/wVbBLJDGsbWC8bsBGV8tJpJ/?format=pdf>. Acesso em: 24 jan. 2024.

VIANA, Flavia de Siqueira. **A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil**. COMUNIDADE SEBRAE, 2022. Disponível em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>. Acesso em: 31 mar. 2025.

## **APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA**

**Objetivo geral:** Analisar os desafios da gestão e sua relação com o fechamento de microempresas.

**Objetivos específicos:**

- Identificar como os microempreendedores vivenciam os desafios de gestão nos primeiros cinco anos de operação.
- Investigar os erros administrativos mais recorrentes.
- Propor soluções práticas e viáveis para a melhoria da gestão e sobrevivência de microempresas.

### **BLOCO 1 – PERFIL DO EMPREENDEDOR E DO NEGÓCIO**

1. Qual é o seu nome e idade?
2. Qual é o seu nível de escolaridade?
3. Antes de abrir a empresa, você tinha alguma experiência anterior em gestão ou empreendedorismo?
4. Qual era o ramo de atividade da microempresa?
5. Quando e por que você decidiu abrir o negócio?

### **BLOCO 2 – PLANEJAMENTO E GESTÃO NO INÍCIO DA EMPRESA**

6. Você elaborou algum plano de negócios antes de iniciar a empresa? Se sim, como foi esse processo?
7. Quais foram as principais fontes de capital utilizadas para abrir a empresa?
8. Como era realizada a gestão financeira nos primeiros anos? Você utilizava algum controle formal (planilhas, software)?
9. Houve algum tipo de orientação ou apoio institucional (SEBRAE, associações, consultores)?

### **BLOCO 3 – DESAFIOS ENFRENTADOS NA GESTÃO**

10. Quais foram os maiores desafios de gestão enfrentados nos primeiros anos de operação?
11. Em sua opinião, quais áreas da gestão foram mais difíceis de conduzir (financeira, marketing, pessoas, operações)?
12. Você acredita que a falta de conhecimento em gestão impactou negativamente os resultados do seu negócio? Como?

**BLOCO 4 – ESTRATÉGIAS ADOTADAS E TOMADA DE DECISÃO**

13. Que estratégias você utilizou para tentar superar os desafios do dia a dia do negócio?
14. Como você tomava decisões importantes para a empresa (baseado em dados, intuição, experiência)?
15. Você procurava capacitação em gestão (cursos, leituras, treinamentos)? Com que frequência?

**BLOCO 5 – ENCERRAMENTO DAS ATIVIDADES E LIÇÕES APRENDIDAS**

16. Qual foi o principal motivo para o encerramento da empresa?
17. Se pudesse voltar atrás, o que faria diferente na gestão do seu negócio?
18. Que conselho você daria para quem está começando um microempreendimento agora?
19. Na sua opinião, o que poderia ser feito para aumentar a longevidade das microempresas no Brasil?

**BLOCO 6 – CONSIDERAÇÕES FINAIS**

20. Há algo mais que você gostaria de compartilhar sobre sua experiência empreendedora?