

O microempreendedor e o comércio varejista: Estudo de caso em um supermercado na cidade de Floraí

Ana Carla Fernandes Gasques (Universidade Estadual de Maringá) acfgasques2@uem.br
Tainara Rigotti de Castro (UNESPAR/Campo Mourão) tainararcastro@hotmail.com

Resumo:

Devido ao crescimento na quantidade de Micro e Pequenas Empresas (MPE), principalmente no setor varejista, estas precisam buscar recursos para auxiliar e garantir sua estabilidade e permanência no mercado frente à alta concorrência. Ao analisar o surgimento de MPE, é possível constatar que boa parte destas surgem de ideias ou apostas de empreendedores. Diante do exposto, o presente trabalho tem por objetivo identificar as dificuldades encontradas pelo microempreendedor na cidade de Floraí-PR. Como objetivos específicos têm-se: realizar uma revisão bibliográfica sobre microempreendedor; identificar as formas de atuação do microempreendedor frente à concorrência; e, investigar como ocorre a conquista de clientes e sua fidelidade. De modo geral, a Empresa analisada encontra-se estabilizada no mercado, apresentando vantagens frente à concorrência. Entretanto, foram identificadas algumas falhas no método de empreender, como falta de controle de inadimplentes nas vendas à prazo e falta de capacitação dos funcionários. A fim de finalizar, sugeriram-se algumas medidas para melhorar a forma de gestão, bem como, propõe-se a realização de novos estudos acerca da temática envolvida, seja a partir de estudos bibliográficos ou novos estudos de caso a partir da comparação de MPE.

Palavras chave: Empreendedorismo. Varejo. MPE.

The microenterprise and retail trade: a case study in a supermarket at Floraí/PR

Abstract

Due to the growth in the number of micro and small enterprises, mainly in the retail sector, these resources must seek to assist and ensure its stability and permanence in the market ahead of the high competition. By analyzing the emergence of micro and small businesses, it is clear that many of these arise from ideas or gambling entrepreneurs. Given the above, the present course conclusion work aims to identify the difficulties encountered by small entrepreneurs in the city of Floraí-PR. Specific objectives we have: conduct a literature review on microenterprise; identify ways of action of the micro-entrepreneurs face the competition; and investigate how the customer acquisition and loyalty does. In general, the company is analyzed on the market, stabilized, with front-competitive advantages. However, some gaps were identified in the method of undertaking such as lack of default control in sales to time and lack of training of staff. In order to finalize, it has been suggested some measures to improve the management approach and, proposes to make new studies of the subject involved, either from bibliographic studies and new case studies from the comparison of MSE.

Key-words: Entrepreneurship. Retail. SME.

1. Introdução

A principal diferença entre as Micro e Pequenas Empresas (MPE) em relação às grandes empresas baseia-se na disponibilidade de recursos e no potencial de desenvolvimento. Por

isso, entende-se que as dificuldades e os problemas encontrados por estas poderiam ser minimizados se houvesse maior utilização de ferramentas gerenciais (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016).

Com a criação da Lei do Micro Empreendedor Individual, Lei Complementar nº 128/2008, este pode fazer o registro de seu empreendimento de modo mais fácil e, assim, aproveitar as vantagens obtidas com a formalidade, como Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica – CNPJ, apoio de instituições orientadoras e linhas de crédito. Em decorrência desta legislação, o número de microempreendedores individuais vem aumentando constantemente.

A quantidade de MPE vêm aumentando gradativamente no decorrer dos anos: em 1985, segundo cálculos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas - IBGE, as empresas pequenas representavam 21% no Produto Interno Bruto - PIB, porém esses dados não eram atualizados e, então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas - FGV para, avaliar a evolução deste indicador, tendo por base a mesma metodologia adotada pelo IBGE (SEBRAE, 2014).

Como resultado, observou-se que no ano de 2001, este percentual foi de 23,2% e, em 2011, atingiu 27%, ou seja, mais de um quarto do PIB no Brasil é decorrente de pequenas empresas (SEBRAE, 2014). Pode-se observar que deixaram de ser colaboradoras da economia nacional, passando a ser fundamentais à competitividade. Hoje, as MPE já são as principais fontes de riqueza no comércio no Brasil (aproximadamente 53% do PIB deste setor), no setor industrial elas representam cerca de 22%, na área de serviços são responsáveis por 36% da produção nacional. Contudo, ainda assim, as MPE do setor varejista encaram uma ampla dificuldade para se permanecerem em desenvolvimento no mercado devido à concorrência com grandes empresas.

Assim, a problemática desta pesquisa consiste em: quais as principais dificuldades encontradas pelo microempreendedor diante da competitividade junto aos grandes comerciantes varejistas. A partir do exposto, esta pesquisa tem como objetivo: identificar as dificuldades encontradas pelo microempreendedor na cidade de Florai-PR.

2. Revisão de Literatura

2.1 Empreendedorismo

De acordo com Daft (2006), empreendedorismo é o processo de começar um empreendimento, preparar os recursos indispensáveis e adquirir as tanto as recompensas quanto os riscos associados. Já segundo Dornelas (2008), empreendedorismo consiste em envolver pessoas juntamente a processos que, de forma coletiva, acarretam em transformação de ideias em oportunidades. A partir do exposto de modo geral pode-se definir empreendedor como aquele que se engaja em um empreendimento, reconhece a viabilidade de uma ideia para um produto ou serviço e leva essa ideia a frente

Segundo Chiavenato (2005), o empreendedorismo faz referência ao processo de admitir riscos, pois a conduta do empreendedor cogita aquele sujeito que almeja alocar sua carreira e segurança pessoal na fila e admitir riscos em função de um pensamento, investindo tempo e dinheiro em um investimento futuro e incerto.

Segundo Merkle e Freitas Filho (2014, p. 1) “centenas de milhares de empreendimentos novos que os empreendedores lançam todos os anos, a maioria não chega a decolar”. Além disso, segundo os mesmos autores, outros se evanescem após um começo bombástico, porém, o problema baseia-se no fato de que empreendedores enfrentam diversos problemas, os empreendimentos novos normalmente não têm sua estratégia fundamentada, atingindo o fracasso. Nesse sentido, pode-se entender que planejar um empreendimento é de extrema

importância, para não ser surpreendido ao abri-lo. Nesse sentido, segundo Roncoletta (2011) o empreendedor é qualificado como aquele que apresenta condições respeitáveis ou que teve o desenvolvimento destas durante sua vida, agrupados à individualidade e aos seus atos.

2.1.1 O perfil da atividade empreendedora no Brasil

Segundo Dornelas (2008), no Brasil o empreendedorismo teve seu início a partir da década de 1990 com a criação de algumas entidades como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas) e Softex (Sociedade Brasileira para a Exportação de Software). Antes do surgimento dessas entidades não se ouvia falar em empreendedorismo e em criar pequenas empresas no Brasil, pois o país não tinha um ambiente econômico adequado.

O Brasil é apontado como um dos países mais empreendedor do mundo, o movimento empreendedor no país tem tomado grandes proporções como por exemplo. O relatório *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM) – Monitor Global do Empreendedorismo, organizado por duas renomadas escolas de administração, o *Babson College* dos Estados Unidos da América e a *London School of Business*, da Inglaterra, e realizado em 37 países em 2002, apontou os seguintes resultados para o Brasil. Além disso, possui um nível relativamente alto de atividade empreendedora, 13,5 em cada 100 adultos da População Economicamente Ativa (PEA) são empreendedores, colocando o país em sétimo lugar do mundo. No entanto, mais da metade deles está envolvida por necessidade e não por oportunidade (FAAP, 2016).

De acordo com dados publicados na Revista Exame, entre 2000 e 2010, o número de empresas no Brasil cresceu 47%, alcançando 6,2 milhões de negócios. A avaliação mais recente do Banco Mundial aponta que o Brasil cria 316 mil novos negócios por ano, conquistando o terceiro lugar entre os países mais empreendedores, atrás dos Estados Unidos e Reino Unido (STADTLOBER, 2012).

Nesse sentido, o Sebrae tem um papel fundamental para o empreendedorismo brasileiro, conhecido vastamente como característica principal a finalidade de informar e dar suporte necessário para a abertura de uma empresa, a mesma possui uma consultoria ampla para se ter uma noção de como vai o andamento da empresa, é conhecida mundialmente pelo sucesso que alcançou tendo na maioria das vezes êxito naquilo que se propõe a fazer.

2.1.2 Empreendedorismo no Paraná

O Paraná abriga mais de um milhão de empresas ativas, que representam quase 7% do total do Brasil. Muitas delas nasceram pequenas, fruto do empreendedorismo. (CINEMASKOPE, 2016). Em Curitiba, para estimular o desenvolvimento e facilitar a vida das micro e pequenas empresas da cidade, a Prefeitura Municipal de Curitiba lançou em novembro de 2013, através da Agência Curitiba de Desenvolvimento, o Programa Curitiba Empreendedora, um conjunto de medidas para estimular o desenvolvimento e facilitar a vida das micro e pequenas empresas da cidade. O exemplo de Curitiba, com certeza pode ser utilizado em outras cidades do Paraná juntamente com o apoio das prefeituras (PREFEITURA DE CURITIBA, 2014)

Apesar do cenário econômico desfavorável em 2012, as empresas paranaenses lideraram o ranking das 500 maiores da Região Sul. Mesmo com o menor número de empresas no ranking, o desempenho do Paraná foi superior ao alcançado pelos demais estados do Sul em 2012. A receita bruta das 175 empresas paranaenses listadas na pesquisa somou R\$ 198,2 bilhões, contra R\$ 169,1 bilhões das 201 companhias gaúchas e R\$ 142 bilhões das 124 catarinenses. Na comparação com as vizinhas catarinenses e gaúchas, as empresas do Paraná foram as únicas a registrar crescimento dos lucros (JUNGES, 2013).

As MPE representam aproximadamente 99% dos estabelecimentos formais no Paraná e no Brasil. São empreendimentos que respondem em média por 60% dos empregos com carteira assinada e 40% da massa salarial (BEM PARANÁ, 2014).

2.2 Micro e Pequenas Empresas – (MPE)

Segundo dados do Serviço Brasileiro de Apoio às MPE (SEBRAE, 2014), a definição de MPE pode ser dividida em duas formas:

- a) pelo número de pessoas ocupadas na empresa: nas atividades de serviços e comércios se enquadram como micro aquelas com até 9 pessoas ocupadas e como pequenas aquelas com quadro de funcionários entre 10 e 49 pessoas. Na atividade industrial, as microempresas são aquelas com até 19 pessoas ocupadas e pequenas empresas entre 20 e 99;
- b) pela receita auferida: são classificadas como de micro e pequeno porte, aquelas cuja receita é de até R\$3.6000.000,00 anuais.

A quantidade de MPE vêm aumentando gradativamente no decorrer dos anos. Em 1985, segundo cálculos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas (IBGE), as empresas pequenas representavam 21% no Produto Interno Bruto (PIB), porém esses dados não eram atualizados e, então, o Sebrae contratou a Fundação Getúlio Vargas (FGV) para avaliar a evolução deste indicador, tendo por base a mesma metodologia adotada pelo IBGE. Como resultado, observou-se que no ano de 2001, este percentual foi de 23,2% e, em 2011, atingiu 27%, ou seja, mais de um quarto do PIB no Brasil é decorrente de pequenas empresas (SEBRAE, 2014). Pode-se observar que deixaram de ser colaboradoras da economia nacional, passando a ser fundamentais à competitividade.

Hoje, as MPE já são as principais fontes de riqueza do comércio no Brasil (aproximadamente 53% do PIB deste setor), no setor industrial elas representam cerca de 22%, na área de serviços são responsáveis por 36% da produção nacional. Contudo, ainda assim, as MPE encaram uma ampla dificuldade para permanecerem em desenvolvimento no mercado e, para se estabilizarem, é preciso que busquem suporte nas ferramentas possibilitadas pelo marketing.

3. Metodologia

A presente pesquisa, quanto à sua natureza pode ser classificada como aplicada, quanto aos objetivos, utilizou - se de uma pesquisa descritiva devido ao fato de ter por finalidade descrever uma realidade específica, no caso a realidade do microempreendedor frente à competitividade. No que se refere aos procedimentos, adotou-se o estudo de caso, a fim identificar como o microempreendedor atua frente à concorrência sem que haja interferência do pesquisador no cotidiano analisado e, por fim, a abordagem da pesquisa tem caráter qualitativo.

Para coleta e tratamento de dados neste trabalho utilizaram-se alguns métodos como a pesquisa bibliográfica para se obter a fundamentação teórica da temática envolvida. Posteriormente, a fim de obter as informações para realização deste, dentre as técnicas de coleta disponíveis, a escolhida foi a entrevista estruturada, realizada a partir de um roteiro previamente elaborado (Apêndice A) no mês de outubro de 2015 e envolveu o proprietário da empresa. O roteiro elaborado envolveu questões sobre fundação da empresa, desenvolvimento, estrutura e rentabilidade bem como aspectos referentes à concorrência. A coleta dos dados abrangeu também a análise de relatórios e documentos fornecidos pela empresa, tendo por objetivo obter uma visão global da organização.

Os dados obtidos foram analisados e, a partir da análise dos resultados obtidos, responderam-se aos objetivos propostos.

4. Resultados e Discussões

4.1 Caracterização da empresa

A Empresa Supermercado Santa Clara está localizada na cidade de Florai – Paraná, na Rua Tiradentes, nº 539 – Bairro Santa Clara, tendo como contato e responsável, o proprietário, Denílson. A abertura da empresa se deu em 1991 quando um de seus sócios, que antes trabalhava em uma loja de calçados, Denílson foi convidado pelo seu irmão mais velho a começar um mercado em um bairro novo. Devido ao fato do irmão estar desempregado e ele ganhar pouco, decidiram abrir o mercado, porém o bairro no qual estava localizado estava começando, não haviam casas e era um risco abrir tal empreendimento.

O início foi devagar, a cidade era pequena e o movimento era fraco, eram poucas vendas e devido às baixas vendas, o irmão (um dos sócios) desistiu do mercado e abriu uma fábrica de chinelo, a qual, no decorrer do tempo, acabou por entrar em falência e o mercado acabou se endividando a fim de manter as outras tentativas.

Devido às dívidas do irmão, o sócio majoritário, Denílson sugeriu que este o arrendasse o mercado, oferecendo-lhe a divisão das dívidas e pagamento do valor de três salários mínimos para dar continuidade à empresa sozinho. Com o passar do tempo, o empreendimento se estabilizou e houve a mudança de endereço. Inicialmente estava localizado em um barracão de 150 m², passando a estar em um de 600 m².

É uma empresa de supermercado e seu ramo de atividade está inserido no código 4711-3 da Tabela CNAE 2.0 – Classes Res 02/2010 - Classificação Nacional de Atividades Econômicas – CNAE, caracterizada por venda predominante de produtos alimentícios variados e que também oferecem uma gama variada de outras mercadorias, tais como utensílios domésticos, produtos de limpeza e higiene pessoal, roupas, ferragens, dentre outros, com área de venda superior a 5.000 metros quadrados para hipermercados e entre 300 e 5.000 metros quadrados para supermercados.

Os produtos comercializados incluem secos, molhados e gás. Atualmente possui 11 funcionários e um faturamento de R\$ 400.000,00 sendo que, inicialmente, este faturamento era de R\$ 80.000,00. A missão da empresa é atender a todos aos clientes com qualidade, proporcionando excelência nos serviços e nos produtos, oferecendo variedade e preço baixos. Como valor, tem-se: expandir o empreendimento e ser referência no seguimento de supermercado, conquistando sempre a liderança.

4.2 Análise da competitividade

Com o desenvolvimento do mercado, o proprietário aumentou sua estrutura física. Conforme citado anteriormente, inicialmente a estrutura física era de 180 m² e atualmente está de 600 m². O faturamento mensal do mercado era de R\$ 80.000,00 (além das dívidas existentes) porém, as dívidas foram quitadas e hoje este faturamento é de R\$ 600.000,00.

A empresa possui como recursos tecnológicos internet, computador e caixas organizado a partir de sistemas. Tendo em vista a função do Sebrae, o proprietário fez três cursos a fim de promover seu empreendimento, não fazendo uso do sistema disponibilizado, porém, dos conhecimentos adquiridos no curso. De modo geral, o proprietário tem por finalidade manter o empreendimento estabilizado, sem grandes inovações.

Entretanto, no caso das MPE, a inovação pode auxiliar na sua garantia de estabilização no mercado. Na visão do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010) a inovação é a principal ferramenta de competitividade de uma empresa, portanto a empresa que não inova está direcionada à estagnação e, ao longo do tempo, a perder seu poder de competição.

Com relação aos problemas enfrentados com relação à concorrência, pode-se citar: venda a prazo, forte concorrência, baixo quadro de funcionários. A fim de resolver tais problemas, o proprietário acompanha a concorrência, visando manter um padrão e não ser inferior às demais, as vendas a prazo são consideradas um atrativo, porém, a inadimplência é alta e, para este não se encontrou uma solução ainda.

Potrich et al. (2012), em seu estudo, analisaram a política de cobrança de contas a receber a partir de um estudo de caso em um comércio varejista e constataram que a inadimplência é muito frequente neste setor e que, para reduzir esta situação é preciso que a empresa adote uma política de cobrança, a partir de um roteiro para cobrança, começando por envio de carta, depois telefonema, logo em seguida visitas pessoais, uso de agências de cobranças e, por fim, protesto judicial. Para a empresa em questão, torna interesse tal procedimento a fim de garantir que as vendas a prazo sejam pagas, evitando prejuízos.

Sobre o quadro de funcionários, o proprietário alega que, devido ao fato da cidade ser pequena, muitos vão estudar em outros locais e acabam não permanecendo na cidade, reduzindo a população desempregada e dificultando a contratação de novos funcionários. Segundo Gillen (2000) é preciso que as empresas façam avaliações periódicas de seus colaboradores, a fim de garantir um melhor desempenho. Além disso, também leva em consideração que é preciso que o empreendedor motive seus colaboradores, tanto para manter seus funcionários satisfeitos quanto para motivar outros a terem interesse em trabalhar em seu empreendimento.

No que se refere à concorrência, na cidade há 11 empreendimentos semelhantes, sendo 1 na região próxima ao estabelecimento analisado. A empresa Supermercado Santa Clara enfrenta a concorrência com atrativos, como ofertas, propagandas e encartes na rede, bem como através do acompanhamento dos preços da concorrência.

Na busca pela estabilidade de mercado e para manter-se à frente da concorrência, é importante que as empresas façam divulgação de suas promoções, principalmente no bairro. Essa estratégia pode ser considerada uma força porque além de reter clientes pode atrair clientes potenciais (BRITO; PERIM; REYER JUNIOR, 2010).

Ao ser questionado sobre a crise vivenciada no país hoje, o proprietário alega que a principal preocupação está nas vendas a prazo e em encontrar formas de manter os preços. Sobre a política de preços no varejo, Souza et al (2006) alegam que determinar o preço de venda dos produtos é uma das decisões mais importantes ao empreendedor, e é preciso, além de levar em consideração os preços da concorrência, analisar as demais variáveis qualitativas e quantitativas que influenciam na formação do preço e os objetivos da organização (sobreviver ou gerar lucro).

O principal diferencial com relação à concorrência, segundo o proprietário, baseia-se no bom atendimento e na manutenção da fidelidade dos clientes. O empreendimento é formado por uma clientela fiel, decorrente do bom atendimento e das vendas a prazo (fiado). Souza et al (2006) afirmam que uma das formas de se lidar com a concorrência baseia-se através da exploração do cliente, conciliando as capacidades organizacionais com as necessidades da clientela, a fim de garantir fidelidade e estabilidade de clientes.

É importante levar em consideração que não foram observadas iniciativas de inovação por parte do dono do empreendimento e, hoje em dia, manter-se estabilizado no mercado exige motivação e processos inovadores constantes a fim de garantir que a empresa tenha um diferencial frente à concorrência. A busca pela inovação deve iniciar dentro da organização, ou seja, o procedimento de transformação começa na empresa, independente de sofrer influências externas, resultantes da cadeia de produção bem como de aspectos globais, este processo de transformação tem dependência da capacidade dos gestores.

Na visão do Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2010) a inovação é a principal ferramenta de competitividade de uma empresa, portanto a empresa que não inova está direcionada à estagnação e, ao longo do tempo, a perder seu poder de competição. Assim, no contexto observado, a inovação pode auxiliar na sua garantia de estabilização no mercado, além disso é importante que estas empresas sejam modelo no que se refere à geração de emprego e renda e, conseqüentemente, ao desenvolvimento econômico.

4.2.2 Sugestões e recomendações

Como sugestões à empresa em questão, sugere-se a descentralização da parte administrativa e a adoção de técnicas de marketing para desenvolvimento e divulgação de produtos e promoções, bem como receber feedback de clientes com sugestões e reclamações.

Após avaliar a análise realizada na empresa, também podem ser propostas sugestões de melhorias no que se refere ao aspecto financeiro: capacitação dos funcionários, treinamento sobre vendas e produtos; implementar planos de motivação, parabenizando o colaborador pelo seu bom desempenho, dando espaço ao colaborador dar sua opinião, realizando atividades em grupo; um sistema de informação para organizar os estoques e, por fim, organizar um meio para manter um melhor controle das contas a fiado.

Também se recomendam que sejam adotadas melhorias no controle de caixa, além de fazer os registros diariamente, é preciso que a empresa faça um controle dos gastos a curto, médio e longo prazo. Também seria interessante realizar a contagem das moedas em caixa, e fazer sua troca a partir de uma quantia fixa pré-estabelecida bem como realizar um controle das taxas cobradas pelas bandeiras dos cartões de crédito, para tanto conseguir melhorar o gerenciamento do fluxo de caixa quanto ter conhecimento acerca do lucro nas vendas por cartões;

Por fim, sugere-se também a divulgação de lançamentos de novos produtos comercializados, ou seja, ao comprar um produto novo, tornar possível que os clientes o experimentem ou tenham conhecimento acerca de suas características, a fim de promover uma maior quantidade de venda e garantir um diferencial frente a concorrência.

5. Considerações Finais

O objetivo da presente investigação foi identificar as dificuldades encontradas pelo microempreendedor na cidade de Floraí - PR. Constatou-se que as MPE apresentam muitas dificuldades de se estabilizarem e se manterem no mercado frente ao alto índice de concorrência, tanto com outras MPE quanto com grandes empreendimentos.

A Empresa em questão, Supermercado Santa Clara, teve seu início em 1991, tendo por produtos oferecidos secos, molhados e gás. O desenvolvimento ocorreu lentamente, porém, a partir de sua estabilização no mercado aumentou sua área de 150 para 600m², e seu rendimento passou de R\$80.000 para R\$400.000. Em relação à problemática referente à concorrência, pode-se citar: venda a prazo, forte concorrência e baixo quadro de funcionários. As vendas a prazo são um diferencial na empresa, porém, há um alto índice de inadimplentes.

Acerca da concorrência, são 11 empreendimentos similares na cidade, sendo um deles na região do entorno, porém, a empresa oferece como diferencial ofertas, propagandas, encartes e acompanhamento dos preços concorrentes, além da qualidade no atendimento e na manutenção da fidelidade dos clientes. A fim de resolver tais problemas, o proprietário acompanha a concorrência, visando manter um padrão e não ser inferior às demais, as vendas a prazo são consideradas um atrativo, porém, a inadimplência é alta e, para este não se encontrou uma solução ainda.

Diante destas informações, sugeriram-se algumas medidas para auxiliar na manutenção da estabilidade da empresa no mercado, sendo: descentralização da parte administrativa; adoção de técnicas de marketing para desenvolvimento e divulgação de produtos e promoções; receber feedback de clientes com sugestões e reclamações; Capacitação de funcionários acerca de vendas e produtos; implantação de planos motivacionais; manter um melhor controle das contas a fiado; melhorias no controle de caixa; divulgação de lançamentos de novos produtos comercializados.

Também foram observadas algumas limitações na presente investigação, principalmente no que diz respeito ao acesso a informações como controles de rendimentos e inadimplentes. Diante disso, sugere-se como possibilidades de futuros estudos referentes à discussão sobre as dificuldades encontradas no mercado pelas MPE, seja a partir de estudos bibliográficos quanto novos estudos de caso para comparação entre diferentes MPE.

Referências

BEM PARANÁ. *Micro e pequenas são 99% das empresas.* Out. 2014. Disponível em: <<http://www.bemparana.com.br/noticia/351346/micros-e-pequenas-sao-99-das-empresas>>. Acesso em: 10 ago. 2016.

BRITO, Fabiana Ferreira da Silva; PERIM, Mary Lúcia Silva; REYES JUNIOR, Edgar. *Plano estratégico para supermercados: Um estudo de caso da empresa Mercantil Extra com utilização da Matriz SWOT.* In: VII Convibra Administração – Congresso Virtual Brasileiro De Administração, 7, 19 a 21 de novembro de 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.* 4 ed. 2005.

CINEMASKOPE. *RicTV Record começa a exibir a série “Made in Paraná”.* Disponível em: <<http://www.cinemaskope.com/rictv-record-comeca-a-exibir-a-serie-made-in-parana/>>. Acesso em: 20 jul. 2016.

COSTA, Margareth de Souza; OLAVE, Maria Elena Leon. *Inovação em Micro e Pequenas Empresas: Uma visão dos agentes locais de inovação do Sebrae em Aracaju – SE.* In: VIII Encontro de Estudos em Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (EGEPE), 8, Goiânia, 24 a 26 de março de 2014.

DAFT, Richard L. *Administração.* Ed. Thopson. Learning. São Paulo, 2006.

DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios.* 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

FAAP. *Empreendedorismo: a revolução do novo Brasil.* Disponível em: <http://www.faap.br/revista_faap/rel_internacionais/empreendedorismo.htm>. Acesso em: 10 ago. 2016.

GILLEN, T. *Avaliação de Desempenho.* Coleção Você S.A. São Paulo: Nobel, 2000.

JUNGES, C. *Paraná mantém liderança entre as 500 maiores empresas do Sul.* Gazeta do Povo, set. 2013. Disponível em: <<http://www.gazetadopovo.com.br/economia/parana-mantem-lideranca-entre-as-500-maiores-empresas-do-sul-css0p66tp3sagcvoc5rhg030u>>. Acesso em: 17 ago. 2016.

MERKLE, Carla Vanessa; FREITAS FILHO, Fernando Luiz. *Análise das habilidades empreendedoras de jovens empresários da Associação Comercial e Industrial de Joinville.* Espacios, v. 35, n.11, p. 24, 2014.

POTRICH, Ani Caroline Grigion; et al. *Política de cobrança de contas a receber: Um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção.* *Sistemas & Gestão – Revista Eletrônica*, v. 7, n. 3, p. 392-401, 2012.

PREFEITURA DE CURITIBA. *Curitiba lança programa de incentivo às micro e pequenas empresas.* Nov. 2013. Disponível em: <<http://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/curitiba-lanca-programa-de-incentivo-as-micro-e-pequenas-empresas/31197>>. Acesso em: 15 ago. 2016.

SANTOS, Flávia Cristina Guerra dos. *Empreendedorismo utópico: políticas públicas de fomento ao empreendedorismo como uma alternativa para o desenvolvimento econômico local.* In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/UEL/UnB, 2003, p. 249-262.

SANTOS, Vanderlei dos; DOROW, Diego Roberto; BEUREN, Ilse Maria. *Práticas gerenciais de micro e pequenas empresas.* Revista Ambiente Contábil, v. 8, n. 1, jan./jun., 2016.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às micro e pequenas empresas. *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira.* Sebrae: Brasília, 2014. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 02 ago. 2016.

SECRETARIA DA RECEITA FEDERAL DO BRASIL. *Lei Complementar nº 128, de 19 de dezembro de 2008.* Altera A Lei Complementar Nº123, de 14 de Dezembro de 2006, Altera As Leis nºs 8.212, de 24 de Julho de 1991, 8.213, de 24 de Julho de 1991, 10.406, de 10 de Janeiro de 2002 – Código Civil, 8.029, de 12 de Abril de 1990, e Dá Outras Providências.. Brasília, 22 dez. 2008.

SOUZA, Antonio Artur de; et al. *Formação de Preços no Varejo: Estudo de caso em belo Horizonte/MG.* In: III SEGET – SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3, 2006.

STADTLOBER, Claudia de Salles (Org.) *O Brasil é o país do empreendedorismo.* Master – A Revista do Administrador, Porto Alegre, v. 20, n. 124, maio/jun., 2014.

APÊNDICE A - Questionário adotado para análise da competitividade na organização

- 1_ Quais recursos tecnológicos você possui no seu negócio?
- 2_ O Sebrae é um órgão que tem como objetivo auxiliar o microempreendedor, diante disso você alguma vez utilizou algum recurso oferecido pelo mesmo, para beneficiar o seu negócio?
- 3_ Aponte problemas que seu comércio enfrenta, e se possíveis soluções que você acha que seriam adequadas para resolvê-las?
- 4_ Em cidades pequenas onde existem várias microempresas um dos problemas enfrentados é a forte concorrência, como você a enfrenta, e qual seu diferencial?
- 5_ Com a crise que o Brasil vive atualmente, sabemos que todos os setores foram afetados, como você está lida com essa situação, e que meios estão sendo utilizados para minimizá-la?
- 6_ Você possui uma clientela fiel? O que fez para adquiri-la, e o que faz para mantê-la, um dos problemas dos comércios da presente cidade é a venda do fiado seu estabelecimento possui esse método, se sim aponte benefícios e malefícios do mesmo?
- 7_ Quais foram as maiores dificuldades enfrentadas no início da implantação do seu comércio?
- 8_ Você enfrenta dificuldades para a obtenção de crédito e empréstimo, se sim as aponte?