



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**  
**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**  
**CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO**

**CAÉSIO DE SOUSA PAULA**

**GESTÃO FINANCEIRA**

**ANÁLISE DOS PROBLEMAS ENFRENTADOS POR MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE BELO HORIZONTE**

**BELO HORIZONTE**

**2009**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

Caésio de Sousa Paula

## **GESTÃO FINANCEIRA**

### **ANÁLISE DOS PROBLEMAS ENFRENTADOS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO COMÉRCIO VAREJISTA DE BELO HORIZONTE**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado em Administração do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Finanças

Orientador: Prof. Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*  
Universidade Federal de Minas Gerais

Coorientador: Prof. Francisco Vidal Barbosa, *Ph.D.*  
Universidade Federal de Minas Gerais

Belo Horizonte

Faculdade de Ciências Econômicas da UFMG

2009

FOLHA DE APROVAÇÃO

*Aos meus pais, Caetano e Anésia, e a minha  
irmã, Tásia, por serem os pilares com os quais  
sempre contei nos momentos de grandes  
ventos.*

*À Carolina, por me dar a mão quando tudo  
começou.*

## AGRADECIMENTOS

O estudo da área financeira deixou-me certo de que a maior complexidade da gestão está nas pessoas e em todo o infinito de variáveis que envolvem o ser. A finalização deste trabalho me faz concluir que são as pessoas as verdadeiras responsáveis pelo estado pleno de felicidade. A essas pessoas, tão importantes para a conclusão desta etapa, seguem os meus mais sinceros agradecimentos.

Acima de tudo, agradeço a Deus, por me guiar pelos melhores caminhos, por me manter calmo quando precisei e por iluminar minhas decisões. Como sempre diz minha sábia Mãe: “Jesus joga no meu time e faz todos os meus pênaltis”.

Aos meus pais, Caetano e Anésia, meu agradecimento especial, por entenderem o significado desse trabalho e por terem se esforçado exponencialmente em suas vidas para que hoje eu chegasse até aqui. A vocês, verdadeiros mestres, agradeço pelo exemplo de trabalho, honestidade, humildade e ambição, e pelo esforço sempre destinado à educação e à vitória de seus filhos.

A minha irmã, Tásia, por seu constante apoio, por respeitar os meus vários sistemas e a minha necessidade de silêncio, por nosso convívio, por nossas diferenças e pela sorte de termos um ao outro.

À Carolina, por seu amor e por sua amizade, por tantos estudos e por tantos sorrisos, por nossas conversas e por nosso silêncio, pelo respeito à individualidade e por seu companheirismo, pelos planos realizados e por aqueles ainda previstos, pelas famílias que unimos e pelos amigos que trocamos. Muito obrigado!

Ao meu orientador e amigo, professor Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*, por acreditar e me abrir as portas da Universidade Federal de Minas Gerais, por toda sua compreensão, disponibilidade e orientação durante o curso, pelas oportunidades oferecidas, pelas conversas necessárias e pelos momentos em que resenhamos sobre a vida, por sua confiança e pela amizade construída.

Ao professor Francisco Vidal Barbosa, *Ph.D.*, pela coorientação deste trabalho e pelo convívio sempre construtivo.

Aos professores Dr. Marcos Antônio de Camargos, Antônio Artur de Souza, *Ph.D.* e José Edson Lara, *Ph.D.*, por todas as inúmeras e construtivas considerações realizadas na defesa dessa dissertação.

À toda minha maravilhosa família. Em especial, aos meus primos Rauno e Ana Amélia, por, desde a infância, se fazerem tão presentes e tão necessários; e à minha madrinha, Tia América, pelos muitos momentos em que precisou ser mais que madrinha e que me deram motivos e forças para chegar até aqui.

Aos meus amigos, pelo apoio e por entenderem os momentos que se privaram de minha companhia. Em especial, Tiago Menezes, Saulo Marquezini, Rodrigo Marciano, Dennis Almeida, Sofia Gonçalves e Antônio Pires, pela grande amizade que nos une após tanto tempo e tantas ocupações.

Aos queridos colegas do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração, pelos momentos únicos que uniram nossas vidas. Em especial, Daniel Lopes, Bruno Coscarelli, Ludmila Guimarães, Rafaela Cruz, Amon Barros, Robson Baesso, Wesley Xavier e Alexandre Dias.

Aos professores que estiveram neste percurso, por todo o esforço dedicado em ensinar e, acima de tudo, pelo mérito da profissão. Em especial, professor Ivan Beck Ckagnazaroff, *Ph.D.*, pelas indicações valiosas, pelo bom humor e pela oportunidade de seu convívio.

Aos participantes da pesquisa realizada nesta dissertação, por acreditarem na seriedade deste trabalho e por aceitarem o convite, por todo o tempo dedicado e por todas as contribuições oferecidas. Obrigado a Afonso Otávio Cozzi, Eduardo Senra Coutinho, Haroldo Guimarães Brasil, Hiram dos Reis Correa, Marcos Villela Vieira, Ricardo Dias Pimenta, Roberto Alfeu Pena Gomes, Sérgio Eustáquio Pires, Silvânia Maria Carvalho de Araújo, Vera Helena Lopes e Wanderley Ramalho.

À Cristina Reis, por intermediar a participação de Roberto Alfeu Pena Gomes, e a Elier Cavaleri, por intermediar a participação de Hiram dos Reis Correa.

Aos servidores da Universidade Federal de Minas Gerais, em especial aos da Faculdade de Ciências Econômicas, por todo o serviço prestado durante este período e por atenderem sempre tão prontamente às minhas mais diversas solicitações.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior, pelo auxílio financeiro fornecido durante o curso, e a todos aqueles que foram responsáveis por viabilizar este recurso, sem dúvida alguma, imprescindível para minha dedicação ao curso.

Por fim, agradeço a alguns pequenos prazeres vividos no período de construção deste trabalho e que encontram-se implícitos em cada palavra deste texto. Em especial:

À sonoridade do Bolero de Ravel, trilha à qual tantas vezes recorri para organizar as idéias e manter a calma.

Ao chá mate, sempre saboreado nos intervalos entre uma leitura e outra.

À energia da “Cidade Maravilhosa”, Rio de Janeiro, onde pude desfrutar de alguns momentos de descanso.

E, é claro, à enorme vontade de ir até o fim.

*De tudo, ficaram três coisas: a certeza de que ele estava sempre começando, a certeza de que era preciso continuar e a certeza de que seria interrompido antes de terminar. Fazer da interrupção um caminho novo. Fazer da queda um passo de dança, do medo uma escada, do sono uma ponte, da procura um encontro.*

Fernando T. Sabino em “O Encontro marcado”

## RESUMO

Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística mostram que a maior parte do valor adicionado ao Produto Interno Bruto brasileiro provém das atividades econômicas de serviços. Dentre essas atividades estão aquelas advindas do comércio varejista. Registros do Cadastro Central de Empresas apresentam que as empresas comerciais varejistas constituem, aproximadamente, a metade das empresas brasileiras. Ademais, são também responsáveis por empregar uma parcela expressiva da população ocupada total no Brasil. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística também registra que grande parcela das empresas brasileiras são classificadas, segundo seu porte, como micro e pequenas Empresas. Mas, a despeito dessa representatividade, pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas têm demonstrado que é alta a taxa de mortalidade apresentada por essas empresas em sua fase inicial. Várias são as origens dos fatores que ocasionam esta situação. Nesse sentido, esta pesquisa tem por objetivo estudar, sob a ótica de especialistas, os problemas de natureza financeira que impedem o desenvolvimento inicial de micro e pequenas empresas que atuam no comércio varejista de Belo Horizonte. Foi realizada uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, adotando-se o método *Delphi* como forma de coletar e organizar a visão de especialistas. A pesquisa contou com a participação de onze especialistas no tema proposto e foi realizada na cidade de Belo Horizonte, Capital do estado de Minas Gerais. Foram conduzidas três rodadas de questionários, que primaram pelo anonimato entre os respondentes e pelo retorno de respostas ao grupo pesquisado. Foram analisados, sob a visão desses especialistas, quatorze fatores de natureza financeira indicados pela literatura como influenciadores do desempenho inicial de micro e pequenas empresas comerciais varejistas. Para a análise das respostas, foram utilizadas medidas estatísticas que avaliaram a tipicidade e a variabilidade dos dados. Os resultados indicaram que a utilização de uma metodologia de natureza qualitativa foi eficaz para estudar um problema de pesquisa proveniente de uma área da gestão – Finanças –, usualmente entendida como quantitativa. Os resultados demonstraram que há um consenso parcial entre os especialistas sobre o grau de influência dos fatores estudados. Foram verificados um nível elevado de consenso sobre a influência de dois dos fatores analisados, um nível médio de consenso em cinco dos fatores analisados e um nível baixo de consenso em sete dos fatores. Constataram-se níveis de influência diferenciados entre os quatorze fatores estudados, sendo que os maiores níveis levam a concluir que o empreendedor belo-horizontino que atua no setor comercial varejista não está, em sua maioria, preparado para iniciar e gerir seu negócio do ponto de vista financeiro. Nesse sentido, a pesquisa mostrou-se relevante ao ampliar o conhecimento atual sobre o comércio varejista de Belo Horizonte. Em razão da impossibilidade de generalização dos resultados, sugere-se que as fronteiras de realização deste estudo sejam ampliadas com a realização de pesquisas dessa natureza em outras capitais brasileiras, sobretudo na região Sudeste do País.

**Palavras-chave:** Comércio varejista. Micro e pequenas empresas. Mortalidade de empresas.

Método *Delphi*

## ABSTRACT

Data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics show that most of the value added to the Brazilian Gross Domestic Product arises from service activities. According to the Enterprise Central Registry, approximately half of the Brazilian companies belong to the retailing industry, a segment of those service activities. These organizations employ a substantial proportion of the Brazilian workforce. The Brazilian Institute of Geography and Statistics also states that micro and small businesses comprise a large number of Brazilian companies. Nevertheless, initial stage mortality is high among these companies, as indicated by studies conducted by the Brazilian Micro and Small Enterprises Support Service. Even though this fact may be imputed to several factors, this dissertation aimed to study the financial issues that, from the experts' perspective, prevent the initial development of micro and small retailers in Belo Horizonte. A qualitative exploratory inquiry was undertaken using the Delphi method to obtain and organize the experts' view. Eleven independent experts on the subject under scrutiny have contributed to this research, which was done in Belo Horizonte, capital of the state of Minas Gerais. Following each of the three rounds of anonymous questionnaires handed out during the survey, the experts were encouraged to revise their answers while reviewing a summary of the panel's answers. The experts analyzed fourteen of the determinants of the high mortality rate of small retailers in Belo Horizonte in their initial stage found in the financial literature. Statistical measures of data typicality and variability were employed in the analysis of the answers. The results served as evidence that qualitative techniques can be effective in the study of financial problems, generally associated with quantitative techniques. The results also indicated that there was only a partial consensus concerning the degree of influence of each factor of the high mortality rate among small retailers in Belo Horizonte. A high level of consensus was identified with respect to the influence of two of the factors; a medium level of consensus was associated with five of the factors; and there was a low level of consensus regarding seven of the factors. Although considerable variability has been found in reference to the degree of influence of the fourteen potential causes of initial-stage mortality, the higher levels of consensus among the expert have led to the conclusion that, from a financial perspective, most of the entrepreneurs in the retailing industry in Belo Horizonte are not qualified to start and manage their own business. This research has proven relevant in increasing the knowledge about the retailing industry in Belo Horizonte. Generalization of the results is not feasible and it is suggested that similar studies be undertaken in other Brazilian capital cities, especially in the Southeast.

**Key-words:** Retailing industry. Micro and small business. Business mortality. Delphi method.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1	– Classificação dos fatores associados à mortalidade de empresas .....	19
Figura 2	– Estrutura do canal para bens de consumo .....	23
Figura 3	– Classificações e formatos varejistas.....	26
Figura 4	– A roda de varejo .....	31
Figura 5	– O ciclo de vida do varejo .....	34
Figura 6	– O processo dialético .....	35
Figura 7	– Principais entraves para o desenvolvimento do setor de comércio e serviços.....	52
Figura 8	– Sequência de execução de uma pesquisa <i>Delphi</i> .....	60
Gráfico 1	– Participação das atividades econômicas no valor adicionado bruto – Brasil – 2006 .....	16
Gráfico 2	– Participação das empresas comerciais no CEMPRE – Brasil – 2006.....	17
Gráfico 3	– Participação das empresas comerciais varejistas no comércio – Brasil – 2006..	18
Gráfico 4	– Distribuição das empresas por porte, segundo grandes regiões – Brasil – 2006.	41
Gráfico 5	– Distribuição das empresas por atividade econômica – Brasil – 2006.....	42
Gráfico 6	– Distribuição do pessoal ocupado por atividade econômica – Brasil – 2006.....	42
Gráfico 7	– Participação do comércio em número de empresas – Brasil – 2006.....	44
Gráfico 8	– Participação do comércio em ocupação de pessoal – Brasil – 2006 .....	44
Gráfico 9	– Participação do comércio em gastos com pessoal – Brasil – 2006 .....	45
Gráfico 10	– Participação do comércio varejista por faixa de pessoal ocupado – Brasil – 2006 .....	45
Gráfico 11	– Média e desvio-padrão dos fatores avaliados na segunda rodada de questionários.....	84
Gráfico 12	– Média e desvio-padrão dos fatores avaliados na terceira rodada de questionários.....	88
Quadro 1	– Classificação dos varejistas, segundo a propriedade.....	27
Quadro 2	– Classificação dos varejistas, segundo estrutura física .....	28
Quadro 3	– Classificação de empresas quanto ao porte, segundo a CCE .....	37
Quadro 4	– Classificação de empresas quanto ao porte, segundo a legislação brasileira .....	37
Quadro 5	– Classificação de empresas quanto ao porte, segundo o BNDES.....	38
Quadro 6	– Estrutura detalhada de comércio varejista da CNAE 1.0 – 2ª edição.....	39

Quadro 7 – Pesquisas brasileiras recentes que utilizaram o método <i>Delphi</i> .....	61
Quadro 8 – Fatores associados à mortalidade de MPE comerciais varejistas .....	64
Quadro 9 – Fatores associados à mortalidade de MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte .....	65

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Empresas por faixa de pessoal ocupado – Brasil – 2006.....	40
Tabela 2	– Salário médio mensal, segundo a CNAE 1.0 – Brasil – 2006.....	43
Tabela 3	– Dados gerais das empresas comerciais varejistas, segundo as grandes regiões brasileiras - 2006 .....	46
Tabela 4	– Dados gerais das empresas comerciais varejistas, segundo os estados da região Sudeste do Brasil - 2006.....	47
Tabela 5	– Valor adicionado da região Sudeste ao PIB do Brasil - 2006.....	48
Tabela 6	– Participação dos cinco maiores PIB de Minas Gerais - 2006.....	48
Tabela 7	– Novos fatores sugeridos pelos especialistas na primeira rodada de questionários .....	76
Tabela 8	– Concordância dos especialistas sobre a aplicabilidade dos fatores ao setor comercial varejista de Belo Horizonte.....	78
Tabela 9	– Resultados da segunda rodada de aplicação de questionários entre os especialistas .....	83
Tabela 10	– Resultados da terceira rodada de aplicação de questionários entre os especialistas .....	86
Tabela 11	– Mudanças de classificação dos fatores entre a segunda e terceira rodadas .....	87
Tabela 12	– Mudanças na variabilidade das respostas entre a segunda e terceira rodadas .....	89
Tabela 13	– Grau de influência e variabilidade dos fatores: resultado final .....	90

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

BNDES –	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCE –	Comissão das Comunidades Européias
CDL/BH –	Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte
CEMIG –	Companhia Energética de Minas Gerais S/A
CEMPRE –	Cadastro Central de Empresas
CEPEAD –	Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração
CNAE –	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
CNC –	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
CV –	Coeficiente de Variação
FACE –	Faculdade de Ciências Econômicas
FCHPL –	Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo
FDC –	Fundação Dom Cabral
FEA/USP –	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
FECOMÉRCIO/MG –	Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais
FGV –	Fundação Getúlio Vargas
FJP –	Fundação João Pinheiro
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INEA –	Instituto de Engenharia Econômica e Administração
IPEAD –	Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais
MPE –	Micro e Pequenas Empresas
NCG –	Necessidade de Capital de Giro
PAC –	Pesquisa Anual do Comércio
PUC/MG –	Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
SEBRAE –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEBRAE/MG –	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Minas Gerais
SIMPLES –	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte

SINDILOJAS/BH – Sindicato dos Lojistas do Comércio de Belo Horizonte  
SMV – Sistema de Marketing Vertical  
UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais  
UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro  
UNIBH – Centro Universitário de Belo Horizonte

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
1.1	Apresentação .....	16
1.2	Objetivos.....	20
1.2.1	Objetivo geral .....	20
1.2.2	Objetivos específicos.....	20
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>22</b>
2.1	Comércio varejista.....	22
2.1.1	Conceito.....	22
2.1.2	Estrutura do comércio varejista .....	24
2.1.3	Evolução institucional do varejo .....	28
2.1.3.1	Teoria darwiniana .....	28
2.1.3.2	Teoria cíclica .....	30
2.1.3.2.1	Roda de varejo .....	30
2.1.3.2.2	Acordeão do varejo.....	32
2.1.3.2.3	Ciclo de vida do varejo.....	33
2.1.3.3	Teoria do conflito .....	34
2.2	Comércio varejista no Brasil .....	36
2.2.1	Classificação das empresas quanto ao porte.....	36
2.2.2	Classificação das empresas quanto à atividade econômica .....	38
2.2.3	Cenário atual.....	40
2.3	Fatores financeiros associados à mortalidade de empresas .....	49
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>54</b>
3.1	Tipo de pesquisa .....	54
3.2	Natureza da pesquisa .....	55
3.3	Estratégia de coleta de dados.....	57
3.3.1	Método <i>Delphi</i> .....	57
3.3.2	Instrumento de coleta .....	62
3.3.3	Especialistas .....	66
3.4	Análise dos dados .....	71
3.4.1	Primeira rodada de questionários .....	71

3.4.2	Segunda rodada de questionários .....	73
3.4.3	Terceira rodada de questionários .....	75
<b>4</b>	<b>APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>76</b>
4.1	Primeira rodada de questionários .....	76
4.2	Segunda rodada de questionários .....	79
4.3	Terceira rodada de questionários .....	85
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>91</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>95</b>
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>100</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Apresentação

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2008a)<sup>1</sup> revela que o Brasil apresentou em 2006 um produto interno bruto (PIB)<sup>2</sup> equivalente a R\$ 2.370 bilhões. Estima-se que a atividade de serviços<sup>3</sup> seja responsável por cerca de 66% do valor adicionado bruto<sup>4</sup> total para a composição do PIB brasileiro. O Gráfico 1 apresenta informações do PIB brasileiro segundo as atividades econômicas.

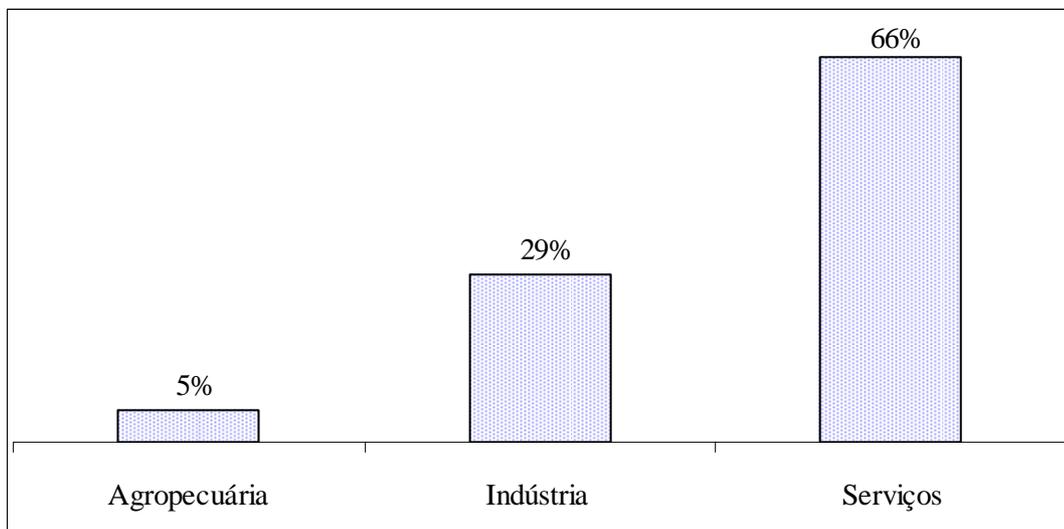


GRÁFICO 1 – Participação das atividades econômicas no valor adicionado bruto – Brasil – 2006  
Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2008a.

Conforme se observa, as atividades de serviços possuem expressiva relevância para a composição do PIB brasileiro, seguidas pelas atividades da indústria e da agropecuária. Entre as atividades de serviços estão as atividades do comércio varejista. Os registros do Cadastro

<sup>1</sup>[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2002\\_2006/sicon2002\\_2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2002_2006/sicon2002_2006.pdf)

<sup>2</sup> Total dos bens e serviços produzidos pelas unidades produtoras residentes sendo, portanto, a soma dos valores adicionados pelos diversos setores, acrescida dos impostos, líquidos de subsídios, sobre produtos não incluídos na valoração da produção.

<sup>3</sup> O IBGE considera na categoria de serviços as seguintes atividades: comércio e serviços de manutenção e reparação; serviços de alojamento e alimentação; transportes, armazenagem e correio; serviços de informação; intermediação financeira, seguros e previdência complementar e serviços relacionados; atividades imobiliárias e aluguéis; serviços prestados às empresas; administração, saúde e educação públicas e seguridade social; educação mercantil; saúde mercantil; e serviços prestados às famílias e associativos e serviços domésticos.

<sup>4</sup> Valor que a atividade agrega aos bens e serviços consumidos no seu processo produtivo. É a contribuição ao produto interno bruto pelas diversas atividades econômicas, obtida pela diferença entre o valor de produção e o consumo intermediário absorvido por essas atividades.

Central de Empresas (CEMPRE), divulgados pelo IBGE (2008b)<sup>5</sup>, apontam grande relevância dos varejistas no contexto organizacional brasileiro.

O sistema empresarial brasileiro é composto por aproximadamente 5,7 milhões de empresas. Desse total, cerca de 48% exerce a atividade comercial. As empresas comerciais são ainda responsáveis pela ocupação de aproximadamente 23% de todo o pessoal ocupado e de 11% do total de despesas pagas com salários e remunerações (GRÁF. 2).

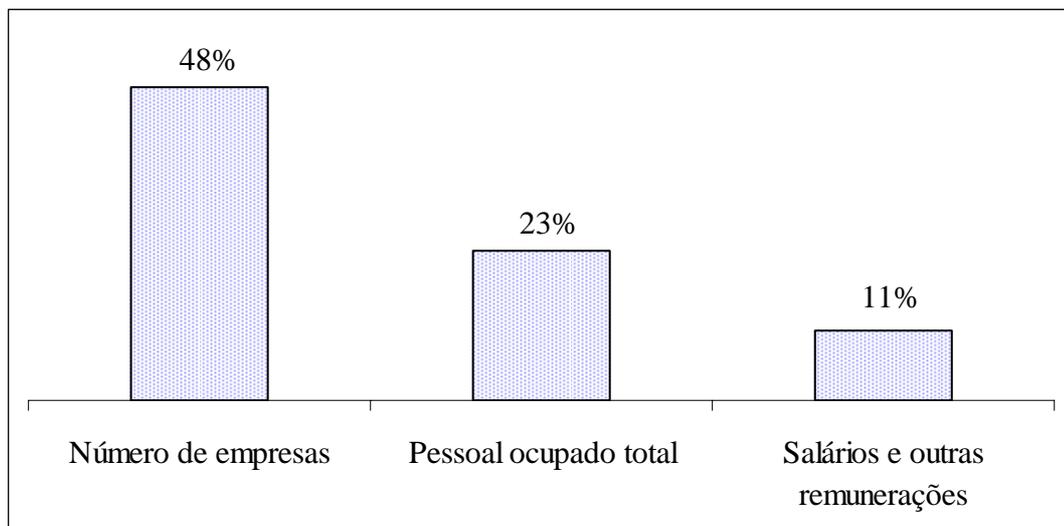


GRÁFICO 2 – Participação das empresas comerciais no CEMPRE – Brasil – 2006  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2008b.

Ao analisar o segmento varejista, nota-se significativa representatividade em relação ao total de empresas do comércio. Das empresas comerciais, 84% são varejistas, segundo a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE). As empresas varejistas são também responsáveis por 76% do pessoal ocupado e por 62% dos salários pagos entre as empresas do comércio (GRÁF. 3).

<sup>5</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2006/cepre2006.pdf>

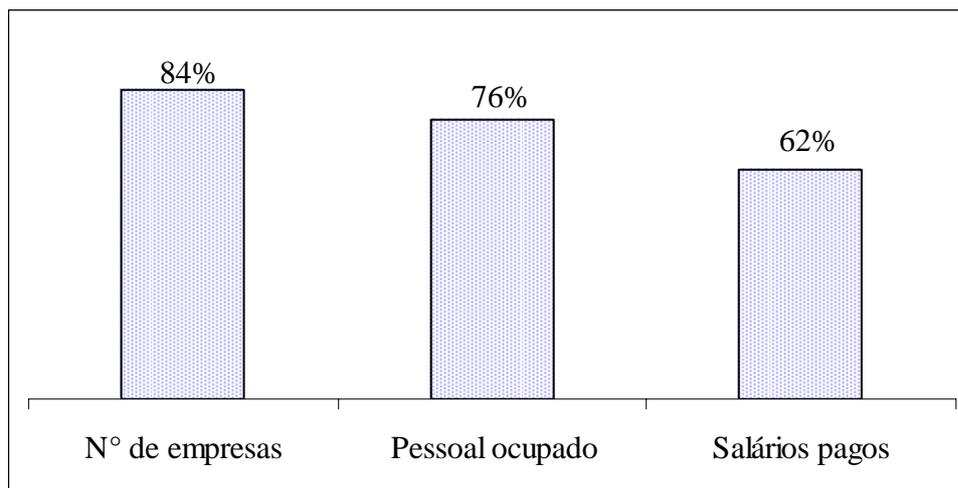


GRÁFICO 3 – Participação das empresas comerciais varejistas no comércio – Brasil – 2006  
 Fonte: Elaborado pelo autor, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2006.

Conforme revela a Pesquisa Anual do Comércio (PAC) – edição 2006, divulgada pelo IBGE (2006)<sup>6</sup>, 58% das organizações comerciais varejistas são ocupadas por até 49 pessoas. Ou seja, são consideradas micro e pequenas empresas (MPE), segundo a classificação de porte adotada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2008a)<sup>7</sup>.

Em pesquisa divulgada sobre os fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das MPE no Brasil, o SEBRAE (2007)<sup>8</sup> afirma que até 2007 36% das MPE constituídas em 2003 já haviam sido extinguidas. Em relação às MPE constituídas em 2004, 69% sobreviviam até 2007. Resultado semelhante é verificado com as MPE constituídas em 2005, que apresentaram nos dois anos subsequentes à sua constituição uma taxa de mortalidade de 22%.

A evolução institucional do varejo apresenta, portanto, desafios quanto a sua manutenção. Várias são as correntes teóricas que ao longo da história tentam explicar o ciclo evolutivo da atividade varejista. Apresentam-se como principais as teorias darwiniana, cíclica e do conflito. Dentre essas, a teoria cíclica, por ser a mais comumente abordada, será aprofundada neste trabalho.

A despeito do esforço teórico em explicar a evolução institucional do varejo, a taxa de mortalidade das MPE – principal extrato do comércio varejista – tem apresentado resultados

<sup>6</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/pac2006.pdf>

<sup>7</sup> [http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97)

<sup>8</sup>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

elevados nos últimos anos. Nesse contexto, todo e qualquer estudo que tenha por objetivo pesquisar fatores que impeçam o desenvolvimento inicial das MPE que atuam no comércio varejista possui sua relevância justificada.

A literatura disponível apresenta estudos anteriores que objetivaram identificar fatores associados com a mortalidade de MPE. À guisa de exemplo, Ferreira *et al.* (2008) classificaram os grupos de fatores associados à mortalidade de empresas em: a) empreendedor; b) negócio; e c) ambiente externo (FIG. 1).

1. EMPREENDEDOR	2. NEGÓCIO	3. AMBIENTE EXTERNO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competência na gestão empresarial;</li> <li>• Experiência no ramo;</li> <li>• Nível de escolaridade;</li> <li>• Profissionalização da relação com sócios.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acesso ao crédito;</li> <li>• Mão de obra qualificada;</li> <li>• Planejamento estratégico;</li> <li>• Suporte jurídico e contábil;</li> <li>• Qualidade de produtos e serviços;</li> <li>• Inovação em produtos e serviços.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Burocracia legal e fiscal;</li> <li>• Competição dos concorrentes;</li> <li>• Demanda dos clientes;</li> <li>• Fornecedores, representantes, distribuidores e parceiros;</li> <li>• Carga de impostos e tributos.</li> </ul>

FIGURA 1 – Classificação dos fatores associados à mortalidade de empresas  
Fonte: FERREIRA *et al.*, 2008, p. 7.

Observa-se que os fatores acesso ao crédito, suporte jurídico e contábil, burocracia legal e fiscal, e carga de impostos e tributos estão relacionados com a prática da gestão financeira de uma organização. Nesse sentido, define-se assim o problema de pesquisa que este estudo pretende responder:

**Quais são os problemas de natureza financeira que se evidenciam como potenciais entraves ao desenvolvimento inicial e sobrevivência de MPE no comércio varejista de Belo Horizonte?**

## 1.2 Objetivos

### 1.2.1 Objetivo geral

- Identificar, sob a ótica de especialistas, os problemas de natureza financeira que se evidenciam como potenciais entraves ao desenvolvimento inicial e sobrevivência de MPE no comércio varejista de Belo Horizonte.

### 1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar os problemas enfrentados pelas MPE varejistas de Belo Horizonte.
- Classificar os problemas enfrentados por essas MPE quanto a origem, gravidade e momento de sua ocorrência.
- Categorizar esses problemas quanto à intensidade de influência no desenvolvimento inicial das MPE varejistas em Belo Horizonte.

O atendimento dos objetivos supracitados foi realizado nesta pesquisa com a utilização do método *Delphi*. Conforme será mais bem descrito nas seções seguintes, o método *Delphi* é recomendado quando não há informações quantitativas sobre determinado problema ou quando as informações existentes não podem ser projetadas para o futuro com segurança. De acordo com Wright e Giovinazzo (2000), esta metodologia de pesquisa atua também como uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo.

A pesquisa contou a contribuição de onze especialistas sobre o tema proposto. O estudo foi desenvolvido na cidade de Belo Horizonte, Capital do estado de Minas Gerais. Segundo dados do IBGE (2008c), Belo Horizonte apresenta-se como o quarto maior PIB entre as capitais brasileiras e é responsável pelo maior PIB entre os 853 municípios do estado de Minas Gerais, em torno de R\$ 32,7 bilhões.

A partir do problema de pesquisa proposto, serão apresentadas na seção teórica deste trabalho três teorias que se referem à evolução institucional da atividade varejista: teoria darwiniana, teoria cíclica e teoria do conflito.

O desenvolvimento deste estudo está, principalmente, suportado pela corrente teórica cíclica, responsável pela união de três abordagens que serão detalhadas no decorrer deste texto. São elas: a roda do varejo, o acordeão do varejo e o ciclo de vida do varejo.

Esta dissertação está dividida em cinco seções, incluindo esta Introdução. A segunda refere-se à revisão de literatura sobre o tema pesquisado. A terceira apresenta as características metodológicas da pesquisa e os detalhes sobre a operacionalização do método utilizado. A quarta apresenta os resultados do estudo. A quinta formula as considerações finais.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

### 2.1 Comércio varejista

#### 2.1.1 Conceito

Em termos econômicos, Levy e Weitz (2000, p. 27) conceituam o varejo como “um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar”. O varejista é, portanto, “o último negociante que liga fabricantes a consumidores” (p. 26).

Corroborando o conceito anterior, Parente (2000, p. 22) afirma que o “varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final”. Logo, “o varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo [...]”.

Apesar de também exercer a atividade comercial, o atacadista difere-se do varejista. De acordo com Rosenbloom (2002, p. 49), os atacadistas são representados por

[...] empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial. Seus clientes são empresas varejistas, industriais, comerciais, institucionais, profissionais, ou agrícolas, bem como outras atividades.

Os atacadistas estão, portanto, voltados para clientes empresariais, e não para consumidores finais (KOTLER, 2000). As atribuições de atacadistas e varejistas estão ilustradas na Figura 2, que mostra a representação típica da estrutura do canal de marketing para bens de consumo. De acordo com Rosenbloom (2002, p. 37), essa estrutura é conceituada como “o grupo de membros do canal para o qual foi alocado um conjunto de tarefas de distribuição”.

Nesse contexto, torna-se adequado definir em que as atividades do varejo se diferem das atividades do atacado. Assim como no varejo, o atacado também inclui todas as atividades relacionadas com a venda de bens. A diferença, porém, é que no atacado a venda é realizada para aqueles que compram para revenda ou uso comercial. Ou seja, o atacado exclui aqueles que lidam com a produção – fabricantes e agricultores – e os varejistas (ROSENBLOOM, 2002).

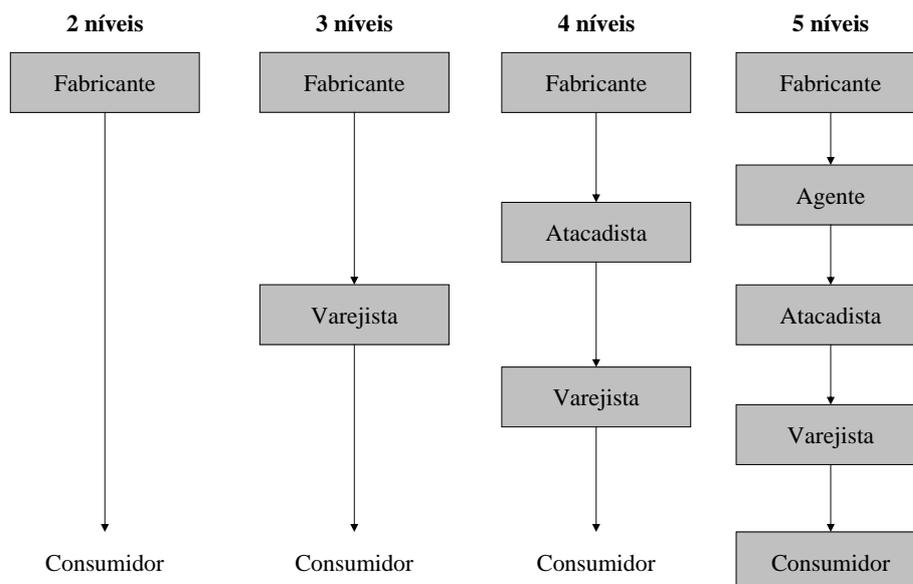


FIGURA 2 – Estrutura do canal para bens de consumo  
 Fonte: ROSENBLOOM, 2002, p. 38

A Figura 2 introduz o agente como outro participante dos canais para bens de consumo. Segundo Rosenbloom (2002, p. 50), o agente pode ser definido como

[...] intermediários independentes que, na maioria de suas transações, não assumem os direitos sobre os produtos que negociam, mas que estão ativamente envolvidos em funções de negociação (compra e venda) enquanto agem em nome de seus clientes. São geralmente remunerados com comissões sobre as vendas ou compras. Alguns dos tipos mais comuns são conhecidos em suas áreas como agentes dos fabricantes, representantes comissionados, corretores, agentes de vendas e agentes de importação e exportação.

A Figura 2 mostra que atacadistas e varejistas estão ligados à prática comercial e são responsáveis por distribuir os diversos bens produzidos. Os varejistas, entretanto, estão presentes na distribuição desses bens nos canais que apresentam três, quatro e cinco níveis. Já a atuação dos atacadistas se restringe aos canais que contam com quatro e cinco níveis. Ao se referir aos atacadistas e varejistas, é comum associar essas atividades à prática do comércio.

Portanto, ao se mencionar comércio, torna-se adequado utilizar a nomenclatura da Classificação Nacional das Atividades Econômicas, na qual são encontradas as expressões *comércio por atacado* e *comércio varejista*. Essa classificação, divulgada pelo IBGE (2007, p. 215)<sup>9</sup>, define que a venda no comércio por atacado faz parte de uma

<sup>9</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>

[...] etapa intermediária da distribuição de mercadorias; e está organizada para vender mercadorias em grandes quantidades a varejistas, a empresas, estabelecimentos agropecuários, cooperativas e uma clientela institucional.

### Já o comércio varejista

[...] compreende as atividades de revenda (venda sem transformação significativa) de bens de consumo novos e usados para o público em geral, preponderantemente para o consumidor final, representando, portanto, o último elo da cadeia de distribuição.

Inclui tanto o comércio tradicional em lojas abertas ao público como o varejo por meios não tradicionais por catálogo, porta-a-porta, televisão, Internet, etc (IBGE, 2007, p. 233)<sup>10</sup>.

#### 2.1.2 Estrutura do comércio varejista

Conhecer os tipos de instituições que compõem a estrutura do comércio varejista é fundamental para a efetiva compreensão das características dessa atividade econômica. Observa-se, porém, que a estrutura do comércio varejista apresenta ao longo da história mudanças quanto a seus tipos de organizações. Alguns tipos dessas organizações foram capazes de resistir às mudanças e diversidades econômicas e mercadológicas, e permanecem na estrutura atual do comércio varejista.

Em meados da década de 1950, Barker *et al.* (1956) já salientavam que, em razão da constante mudança das características das empresas varejistas, torna-se difícil classificá-las e separá-las em grupos distintos. Os autores identificaram onze instituições que compunham o mercado varejista americano da época. Em sua classificação, as atividades do varejo eram desempenhadas basicamente por lojas independentes, lojas de departamento, lojas que vendem pelo correio, cadeia de lojas, cadeias de cooperação, supermercados, cooperativas de lojas, lojas de desconto, varejo porta a porta, lojas de auto serviço e redes de lojas.

É possível perceber algumas semelhanças entre essa estrutura e o modo como outros autores, historicamente posteriores, classificam as atividades varejistas. Gist (1968), por exemplo, define que a instituição varejista é classificada quanto a sua margem e rotatividade de produtos, quanto à linha de produtos na qual está especializada, quanto a sua ênfase em preços baixos e quanto às suas características de formação de *cluster*, como é o caso dos *shoppings centers*.

<sup>10</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>

Posteriormente, o autor ainda propõe novas formas de divisão das empresas varejistas. Primeiramente, em relação à natureza das premissas nas quais são realizados seus negócios, encontram-se organizações divididas em três principais tipos: máquinas de venda, vendas por correio e empresas de venda porta a porta. Por fim, Gist (1968) também propõe que as instituições do varejo sejam classificadas por suas características de propriedade. Nesse caso, os principais tipos encontrados são: independentes, franquias, cooperativas e departamentos alugados.

Várias são, portanto, as maneiras pelas quais os varejistas podem ser classificados. Pintel e Diamond (1971) destacam que essa classificação poderia ser feita com base no volume de moeda comercializada e no número de empregados. Mas, apesar de cada classificação ser considerada válida, a proposta desses autores é que as instituições varejistas sejam divididas em pequeno e grande varejista. O grupo dos pequenos varejistas seria subdividido em: lojas de mercadorias gerais e lojas especializadas. Entre as empresas que compõem os grandes varejistas seriam encontradas: lojas de departamento, lojas de redes, supermercados e lojas via correio. Nesse caso, observa-se uma espécie de interseção entre o que propuseram Barker *et al.* (1956) e Gist (1968).

A literatura mais recente tende a repetir algumas características das classificações citadas. Levy e Weitz (2000) fazem uma grande divisão entre varejo baseado em lojas e varejo sem lojas. Na grande categoria do varejo baseado em lojas, os autores expõem outra divisão entre: varejistas de alimentos (supermercados convencionais, lojas de depósitos, lojas de conveniência) e varejistas tradicionais de mercadorias em geral (lojas de produtos diferenciados, lojas de departamentos e lojas de descontos de mercadorias em geral). Ao tratar do varejo sem lojas, os autores especificam: varejo de catálogo, varejo de malas diretas, varejo de máquinas de venda, varejo de compra em casa pela televisão, varejo de venda direta e varejo eletrônico.

McGoldrick (2005) divide os principais formatos do varejo em: *shopping centers* e parques varejistas, lojas de departamentos e lojas de variedades, superlojas e hipermercados, e lojas de desconto.

As classificações apresentadas estão, principalmente, baseadas no modelo norte-americano de estrutura varejista. Apesar de esta pesquisa não focar em um tipo específico de organização

varejista, a classificação das instituições varejistas adaptada por Parente (2000) a partir de Berman e Evans (1998) será adotada como base da estrutura varejista.



FIGURA 3 – Classificações e formatos varejistas  
 Fonte: PARENTE, 2000, p. 25 adaptado de BERMAN; EVANS, 1998, p. 103.

O modelo da Figura 3 propõe que a classificação das organizações varejistas seja realizada de acordo com sua propriedade e estrutura física (com ou sem loja). A partir dessa primeira classificação, são verificados diversos tipos de formatos varejistas.

O Quadro 1 apresenta um breve detalhamento de cada um desses formatos, segundo Parente (2000).

**QUADRO 1**  
**Classificação dos varejistas, segundo a propriedade**

Classificação	Características
Independente	Em geral esse varejista possui uma única loja, muitas vezes gerida por administração familiar. Apesar de apresentar limitação quanto aos seus recursos e pouco poder de barganha com fornecedores, esse formato é capaz de responder às mudanças do mercado com maior agilidade.
Rede	As redes já apresentam maior poder de compra junto aos seus fornecedores. Por apresentarem mais de uma loja, verificam-se ganhos de economia de escala em suas operações. Mas, possui flexibilidade reduzida quanto à adequação de suas operações às características do mercado de cada unidade.
Franquias	Sistema que permite ao franqueado conduzir determinado negócio seguindo um padrão de procedimentos e marca previamente estabelecidos pelo franqueador. O franqueado paga, geralmente, uma taxa de <i>royalties</i> ao franqueador para fazer parte do sistema. Verificam-se dois principais tipos de acordos de franquias: produto/marca e formato de negócios.
Departamentos alugados	Procedimento geralmente utilizado em departamentos que exigem alto grau de especialização. Trata-se de departamentos dentro de uma loja varejista que são geridos por outra organização. Um aluguel é pago ao proprietário da loja e o operador do departamento é responsável pelo capital investido e outras atividades operacionais.
Sistema de Marketing Vertical (SMV)	Formato no qual verifica-se uma integração entre todos os membros do canal, otimizando os resultados, eliminando desperdícios e retrabalhos. Basicamente, esse sistema se subdivide em três: SMV Corporativo, Administrado e Contratual.

Fonte: PARENTE, 2000, p. 25 adaptado de BERMAN; EVANS, 1998.

Sobre a divisão entre empresas com e sem lojas, o Quadro 2 expõe algumas diferenças apresentadas entre os varejistas.

## QUADRO 2

### Classificação dos varejistas, segundo estrutura física

Classificação	Características
Varejo alimentício com lojas	Compreendem organizações como bares, mercearias, padarias, minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos, supermercados convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas.
Varejo não alimentício com lojas	Nesse formato as organizações não apresentam o mesmo grau de desenvolvimento e maturidade verificado no varejo alimentar. Basicamente são encontradas lojas especializadas, lojas de departamento, minilojas de departamento ou magazines, <i>category killer</i> , lojas de desconto e lojas de fábrica.
Varejo sem loja - marketing direto	Os produtos são geralmente apresentados aos via catálogos enviados por mala direta, revista, jornal, rádio, televisão ou Internet clientes. Os pedidos são, então, feitos via correio, telefone ou internet.
Varejo sem loja - venda direta	Existe, normalmente, um contato pessoal que é feito na própria residência ou escritório do consumidor. O processo de decisão de compra é, em geral, mais fácil ao consumidor por reduzir a quantidade de marcas e proporcionar o aconselhamento do vendedor.
Máquinas automáticas de vendas	Sistema comumente visto na venda de refrigerantes e sucos em locais como rodoviárias, aeroportos, escolas e hospitais. Dispensa a presença de um vendedor e exige apenas que o pagamento pelo produto seja efetuado em dinheiro, fichas ou cartões de crédito.

Fonte: PARENTE, 2000, p. 25 adaptado de BERMAN; EVANS, 1998.

### 2.1.3 Evolução institucional do varejo

A teoria existente sobre a atividade varejista tem por objetivo explicar a evolução das empresas que se enquadram nesse formato. A literatura sobre essa teoria apresenta três abordagens básicas: teoria darwiniana, a teoria cíclica e a teoria do conflito. A seção seguinte fornece detalhes sobre as características de cada uma dessas abordagens.

A teoria cíclica é considerada entre as três correntes teóricas aquela que apresenta a perspectiva mais comum. É composta de três abordagens, que são complementares: a roda do varejo, o acordeão do varejo e o ciclo de vida do varejo. Estas três abordagens serão descritas nas seções seguintes, uma vez que representam a principal sustentação teórica do problema de pesquisa investigado neste trabalho.

#### 2.1.3.1 Teoria darwiniana

A abordagem darwiniana é também comumente referenciada na literatura como “teoria da seleção natural”, “comportamento adaptativo” ou “teoria ambiental”. Como sugere o próprio nome, esta perspectiva sobre o varejo tem em seus pilares as considerações sobre a teoria evolucionista proposta por Charles Darwin. O cientista afirmou que espécies que se adaptassem com maior eficiência ao seu ambiente teriam possibilidades maiores de sobrevivência e de perpetuação. A teoria de Darwin, entretanto, restringiu-se às análises das espécies sob o ponto de vista unicamente biológico. Porém, ao considerar as instituições varejistas como espécies econômicas, é possível aplicar a teoria darwiniana de seleção natural para o contexto de mudanças institucionais do varejo. Dessa maneira, o sucesso de algumas organizações e o fracasso de outras poderiam ser mais bem explicados (GIST, 1968).

Levy e Weitz (2000, p. 74), considerando a visão de Darwin de que “os organismos evoluem e transformam-se com base na manutenção da sobrevivência”, sugerem que as instituições varejistas obteriam maiores chances de sucesso se fossem capazes de se adaptarem às mudanças dos clientes, da concorrência, da tecnologia e do ambiente legal.

Com base no mesmo raciocínio, Parente (2000) corrobora a reflexão anterior acrescentando que os varejistas devem estar em processo de melhoria contínua, uma vez que necessitam utilizar os mais avançados recursos tecnológicos, gerenciais e mercadológicos para satisfazerem seus clientes e reduzirem seus gastos operacionais.

As organizações do varejo que conhecem bem o ambiente do qual fazem parte podem obter bons ganhos a partir das diversas mudanças ocorridas. Torna-se, então, importante destacar que as principais mudanças verificadas em um ambiente podem ser relacionadas a características de consumo demográficas, sociais, econômicas e culturais, mudanças tecnológicas e mudanças na competição (GIST, 1968).

Apesar de defender a analogia realizada por aqueles que visam explicar a evolução do varejo pelos conceitos darwinianos, Dreesmann (1968) alerta que deve haver cuidado quanto aos perigos que essa comparação oferece quando utilizada de forma tão livre. O primeiro deles é que a analogia biológica é apenas um artifício da razão econômica, não devendo jamais suplantar a abordagem dedutiva e indutiva da ciência econômica. O segundo perigo é desconsiderar que o recurso da analogia, além de identificar certas semelhanças entre

processos ou fenômenos de áreas distintas, identifica que trata-se de processos ou fenômenos essencialmente diferentes.

### 2.1.3.2 Teoria cíclica

#### 2.1.3.2.1 Roda de varejo

A roda de varejo é a mais famosa e frequente teoria citada sobre as mudanças institucionais do varejo (BROWN, 1987). Sua autoria é atribuída a Malcom P. MacNair.<sup>11</sup>

A principal contribuição da teoria consiste em comparar, metaforicamente, a evolução das instituições do varejo ao movimento circular realizado por uma roda. A teoria afirma que as instituições varejistas iniciam-se a partir de operações de baixo custo. O posterior sucesso do modelo é acompanhado pela entrada de novos concorrentes para o setor. À medida que ocorre o aperfeiçoamento do negócio, aumentam-se as margens e perde-se a proposta inicial de baixo custo. Essa elevação de margens possibilita o surgimento de novos concorrentes inovadores, dispostos a operar seus negócios com custos baixos. Dessa maneira, inicia-se o mesmo processo, que se assemelha a um movimento de uma roda. A teoria de McNair (1958) auxilia a explicação do surgimento e declínio de várias das instituições varejistas, principalmente aquelas que enfatizam o baixo preço como principal atrativo de vendas (PARENTE, 2000). A Figura 4 é uma demonstração da roda de varejo.

---

<sup>11</sup> MCNAIR, Malcolm P. Significant trends and developments in post war period. In: SMITH, A. B. (Ed.). *Competitive distribution in a free, high-level economy, and its implications for the universities*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958.

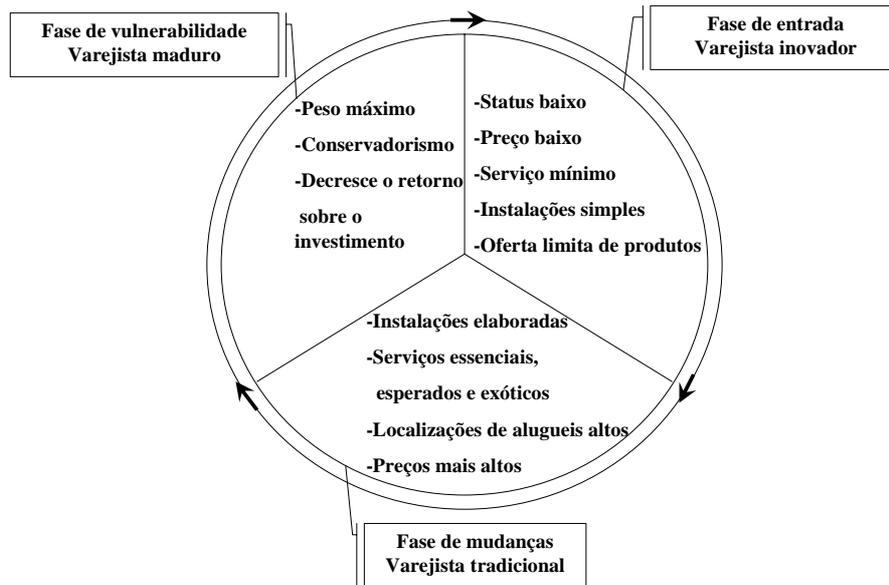


FIGURA 4 – A roda de varejo  
Fonte: Adaptado de BROWN, 1987.

Ao explicar o movimento circular da roda, McNair<sup>12</sup> (1958, *apud* MAY, 1989, p. 357, tradução do autor) afirma que

[...] a roda sempre gira, às vezes devagar, às vezes mais rápida, mas ela não permanece parada. O ciclo freqüentemente inicia-se com o novo audaz conceito, a inovação. Alguém tem uma brilhante nova idéia [...] ele atrai o público baseando-se na atratividade de seus preços possibilitada pelos baixos custos operados inerentes à sua inovação.<sup>13</sup>

A publicação do conceito da roda de varejo desencadeou nos anos subsequentes outros estudos, que tentaram contribuir com a teoria e validar suas proposições. Outros autores tentaram responder se o modelo de McNair (1958) seria aplicável a qualquer organização varejista. A publicação de Hollander (1960) tornou-se muito conhecida, por ter apresentado resultados contrários à generalização do modelo de McNair (1958), afirmando que existem situações em que a roda de varejo parece não operar. A exemplo dessas situações, são citadas as máquinas de venda, as lojas de departamento e os *shopping centers* (GIST, 1968).

Outros estudos também apontaram limitações à teoria de McNair. É o caso de Hirschman e Stampfl (1980), Markin e Duncan (1981), D'Amico (1983), Gripsrud (1986) e Savitt (1988).

<sup>12</sup> MCNAIR, Malcolm P. Significant trends and developments in post war period. In: SMITH, A. B. (Ed.). *Competitive distribution in a free, high-level economy, and its implications for the universities*. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958.

<sup>13</sup> Original em inglês.

Mas, a despeito do que foi concluído por esses autores, Brown (1990) acrescenta que a roda de varejo não deve ser mudada ou realinhada; o que é preciso é testá-la com maior frequência.

#### 2.1.3.2.2 Acordeão do varejo

Outra abordagem que integra a teoria cíclica sobre o varejo parte da publicação de Hollander (1966) e corresponde ao acordeão do varejo. Comparadas ao movimento de uma roda, as mudanças institucionais do varejo são metaforizadas ao movimento de expansão e posterior contração do instrumento musical acordeão. No caso do varejo, os movimentos de expansão e contração estão relacionados à ênfase dada pela organização na composição de seus produtos. Esses movimentos são também chamados por Gist (1968) de “ciclo geral-específico-geral”.

O conceito surgiu no contexto americano do varejo, em que foi observado que, para atender aos consumidores, são criados, em um primeiro momento, os armazéns. Esse tipo de estabelecimento foi inicialmente verificado em zonas rurais americanas. Consistiam em lojas relativamente pequenas, mas com ampla oferta de categoria de produtos. Dessa forma, a necessidade de compra da população poderia ser atendida em um só local. Mas, conforme o ambiente urbano prosperava, os municípios foram capazes de comportar especialistas de varejo, como drogarias e lojas de alimentos, ou de tecidos. As lojas gerais foram novamente valorizadas, em amplitude maior, com o surgimento das lojas de departamentos e o oferecimento de várias categorias de produtos aos clientes em um só local (LEVY; WEITZ, 2000).

O próprio modelo de lojas de departamentos foi obrigado a ser repensado, uma vez que os consumidores passaram a preferir lojas mais especializadas. Houve, então, a contração e o eventual desenvolvimento de novo formato de loja de departamento de linha limitada. A partir da adequação dessas instituições varejistas, surgiram as lojas especializadas.

Ao explicar suas proposições evolutivas sobre o varejo, Hollander (1966, p. 31, tradução do autor) destaca que

[...] ao invés de comparar o varejo a um acordeão, nós talvez visualizemos como uma orquestra ou banda de tocadores de acordeão. Em um determinado momento alguns dos tocadores estão comprimindo os instrumentos enquanto outros os estão expandindo. Além disso, em algum momento, alguns tocadores (incluindo aqueles com os acordeões comprimidos e expandidos) estão se aposentando da orquestra, enquanto

outros (em sua maioria com os instrumentos comprimidos) estão se juntando à banda.<sup>14</sup>

A conclusão da publicação de Hollander (1966) é clara ao afirmar que não significa que o varejo tende à eliminação de um tipo de instituição. Ao contrário, a chamada “orquestra” nunca sobreviveria apenas com acordeões expandidos ou somente contraídos. A população varejista continuará a vivenciar esse mix entre lojas gerais específicas, como é o caso dos *shopping centers*.

#### 2.1.3.2.3 Ciclo de vida do varejo

A terceira teoria cíclica sobre o varejo, preconizada por Davidson *et al.* (1976), é conhecida como o “ciclo de vida do varejo”. O nome adotado faz menção à teoria anteriormente publicada nos estudos em marketing conhecida como o “ciclo de vida do produto”.

Davidson *et al.* (1976) afirmam que a roda de varejo é o mais importante estudo realizado para explicar o desenvolvimento do varejo. Entretanto, os autores destacam que esta teoria possui duas principais limitações. A primeira é definida como o foco exclusivo em mudanças de custos e margens como a principal chave para entender o comportamento evolucionário do varejo. A segunda é que não foi intenção da teoria determinar a velocidade na qual inovações no campo do varejo surgem e desaparecem.

Nesse contexto, surge a necessidade de expansão do conceito da toda de varejo. A partir do conceito de ciclo, estabelece-se uma nova teoria para a evolução institucional do varejo. O principal argumento é que, assim como os produtos comercializados, as instituições varejistas passam por um ciclo de vida perceptível. A Figura 5 expressa esse ciclo, suas fases e características quanto à participação de mercado e à lucratividade da instituição.

---

<sup>14</sup> Original em inglês.

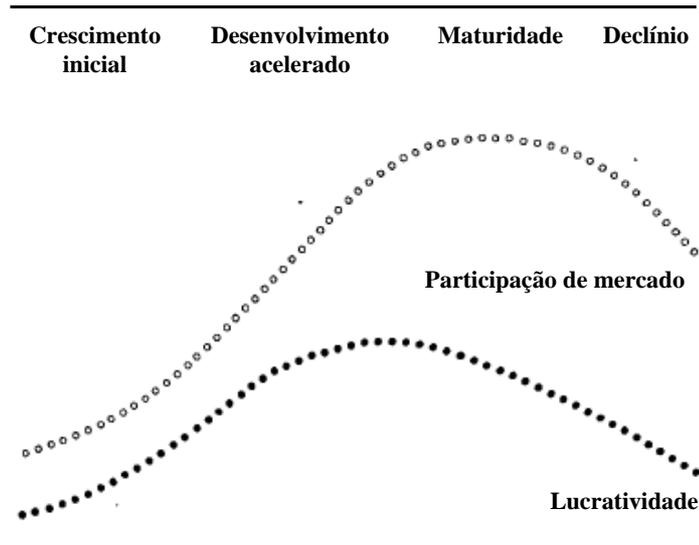


FIGURA 5 – O ciclo de vida do varejo  
 Fonte: DAVIDSON *et al.*, 1976, p. 91

A teoria pressupõe, portanto, a existência de quatro fases no ciclo de vida de uma instituição varejista. Cronologicamente, a instituição passa por um período de inovação, no qual o nível de aceitação pelos consumidores causa acentuado crescimento nas vendas. Apesar desse fato, a lucratividade nesse momento pode não atingir o nível desejado em função da não ocorrência de ganhos de escala e dos elevados custos iniciais do processo.

A segunda fase do ciclo mantém o acentuado crescimento em volume de vendas e, também, agrega crescimento na taxa de lucratividade. Davidson *et al.* (1976) consideram a fase de maturidade como o mais significativo estágio de desenvolvimento da teoria. Nesse momento, há excesso de capacidade instalada na instituição, o que é um problema, uma vez que a expansão realizada foi além do nível que seria justificado pelo porte do mercado. Verifica-se nesta fase uma redução considerável nos níveis de lucratividade. Por fim, a fase de declínio, além de acentuar as perdas de mercado e de lucratividade, torna aparente aos investidores e concorrentes a real situação da instituição.

### 2.1.3.3 Teoria do conflito

A última das abordagens clássicas da evolução das instituições varejistas é derivada da teoria da evolução proposta por Karl Marx e, posteriormente, identificada como “materialismo dialético”. Esta vertente teórica propõe que o mundo não deve ser visto como um complexo de objetos, mas como um complexo de processos, nos quais objetos surgem e desaparecem assim como suas imagens o fazem no interior da mente humana (GIST, 1968).

A dialética, conforme destaca Blake<sup>15</sup> (1939, p. 639, *apud* GIST, 1968, p. 106, tradução do autor), significa que

[...] os estágios de cada desenvolvimento repetem os estágios anteriores, mas em um plano diferente. Isso quer dizer que, cada passo é a negação do passo anterior e o próximo passo deve ser a negação dessa negação: não se restaura a situação original, mas invariavelmente cria-se uma terceira situação que é diferente em razão dos duplos processos de negação.<sup>16</sup>

No caso de Karl Marx, o processo dialético foi utilizado para explicar as mudanças sociopolíticas e econômicas que deram origem ao sistema capitalista. O processo sugere três elementos principais – tese, antítese e síntese –, conforme se encontra exposto na Figura 6.

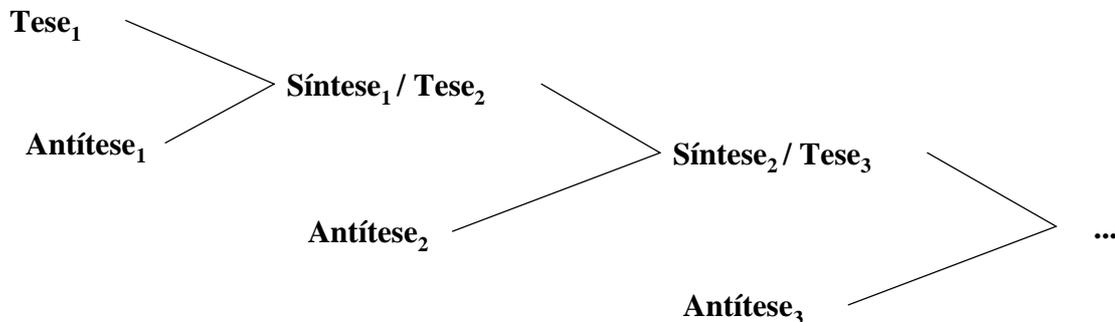


FIGURA 6 – O processo dialético  
Fonte: GIST, 1968, p. 107

A tese é desenvolvida e incorpora posições filosóficas com relação a um problema ou questão. A antítese assume uma posição filosófica completamente oposta à tese. A tese e a antítese, apesar de não necessariamente representarem o oposto uma da outra, possuem características opostas. A antítese pode ser entendida como um desafio à tese. A partir dessa interação, emerge a síntese como um posicionamento filosófico entre a tese e a antítese (GIST, 1968).

A interface entre esta teoria e a evolução institucional do varejo está no fato de que novas instituições de varejo decorrem de outras instituições, que trazem características de outros concorrentes. Levy e Weitz (2000) exemplificam que uma loja de departamento poderia ser considerada a tese, por suas margens altas e pela baixa rotatividade. Já as lojas de desconto poderiam representar a antítese, por sua baixa margem e pela alta rotatividade. A síntese desse

<sup>15</sup> BLAKE, William J. **Elements of marxian economic theory and its criticisms**. Nova York: Garden Company, 1939.

<sup>16</sup> Original em inglês.

processo dialético é o surgimento das lojas de departamentos de descontos, caracterizadas por margem e rotatividade médias.

## 2.2 Comércio varejista no Brasil

Tendo sido expostas na seção anterior as principais correntes teóricas que explicam a evolução da atividade varejista, serão introduzidos nesta parte da revisão de literatura aspectos do comércio varejista no Brasil. Mas, antes, torna-se necessário apresentar as categorias de classificação das empresas que compõem esse setor.

### 2.2.1 Classificação das empresas quanto ao porte

Conforme afirma o IBGE (2003)<sup>17</sup>, observam-se vários critérios para a definição de empresas quanto ao seu porte, tanto por parte de legislação específica quanto por instituições e órgãos oficiais. A classificação quanto ao porte tem como critérios o número de pessoas ocupadas pela empresa e/ou o valor do faturamento anual. A utilização de critérios tão distintos decorre dos objetivos de cada instituição e órgão que promove a segmentação quanto ao porte.

As estatísticas do cadastro Central de Empresas (CEMPRE), formuladas pelo IBGE (2008)<sup>18</sup>, utilizam como critério de classificação de porte a recomendação internacional da Comissão das Comunidades Europeias (CCE, 2003).<sup>19</sup> A utilização deste critério tem por objetivo prover meios para a comparabilidade internacional. Por esse documento, as micro, pequenas e médias empresas são definidas como empresas que empregam menos de 250 pessoas e cujo volume de negócios anual não excede 50 milhões de euros, ou cujo balanço total anual não excede 43 milhões de euros.

Considerando essa grande categoria, o Quadro 3 detalha as especificidades da classificação das empresas quanto ao porte, segundo a CCE (2003).

---

<sup>17</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>

<sup>18</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2006/cempre2006.pdf>

<sup>19</sup> <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:PT:PDF>

## QUADRO 3

## Classificação de empresas quanto ao porte, segundo a CCE

Classificação	Critério	
	Número de empregados	Volume de negócios anual
Micro	Menos de dez	Menos de €\$ 2 milhões
Pequena	Entre dez e quarenta e nove	Entre €\$ 2 milhões e €\$ 10 milhões

Fonte: CCE, 2003.

Outro critério de classificação de porte utilizado no Brasil baseia-se no que define a Lei Complementar 123, de 14 de dezembro de 2006 (BRASIL, 2006).<sup>20</sup> O critério utilizado nesta classificação é a receita bruta<sup>21</sup> anual auferida pelas empresas (QUADRO 4).

## QUADRO 4

## Classificação de empresas quanto ao porte, segundo a legislação brasileira

Classificação	Critério
	Receita Bruta Anual
Micro	Menor ou igual a R\$ 240 mil
Pequeno porte	Entre R\$ 240 mil e R\$ 2.400 mil

Fonte: BRASIL, 2006.

Instituições de fomento econômico também tendem a adotar critérios próprios para classificar as empresas quanto ao porte. A exemplo, o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES, 2008)<sup>22</sup> estabelece sua classificação com base na receita operacional bruta anual das empresas (QUADRO 5).

<sup>20</sup> [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89)

<sup>21</sup> Considera-se como receita bruta neste caso o produto da venda de bens e serviços nas operações de conta própria, o preço dos serviços prestados e o resultado nas operações em conta alheia, não incluídas as vendas canceladas e os descontos incondicionais concedidos.

<sup>22</sup> <http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>

## QUADRO 5

Classificação de empresas quanto ao porte, segundo o BNDES

Classificação	Critério
	Receita operacional bruta anual
Micro	Até R\$ 1.200 mil
Pequena	Entre R\$ 1.200 mil e R\$ 10.500 mil

Fonte: BNDES, 2008.

## 2.2.2 Classificação das empresas quanto à atividade econômica

A atividade do varejo pode estar presente na comercialização de diferentes tipos de produtos. No Brasil, o critério de classificação mais utilizado pelos institutos de pesquisa é a Classificação Nacional das Atividades Econômicas (CNAE). Atualmente, já em sua segunda versão, a CNAE agrega em suas categorias várias atividades do varejo de acordo com o tipo de produto comercializado. O Quadro 6 expõe a estrutura de classificação das atividades de comércio varejista da CNAE versão 1.0, 2ª edição, como sendo a principal classificação utilizada pelas pesquisas do IBGE sobre comércio divulgadas até o momento de realização desta pesquisa.

## QUADRO 6

## Estrutura detalhada de comércio varejista da CNAE 1.0 – 2ª edição

Seção	Divisão	Grupo	Classe	Denominação
G				Comércio; reparação de veículos automotores, objetos pessoais e domésticos
	50			Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas; e comércio a varejo de combustíveis
		50.1		Comércio a varejo e por atacado de veículos automotores
			50.10-5	Comércio a varejo e por atacado de veículos automotores
		50.3		Comércio a varejo e por atacado de peças e acessórios para veículos automotores
			50.30-0	Comércio a varejo e por atacado de peças e acessórios para veículos automotores
		50.4		Comércio manutenção e reparação de motocicletas, partes, peças e acessórios
			50.41-5	Comércio a varejo e por atacado de motocicletas, partes, peças e acessórios
		50.5		Comércio a varejo de combustíveis
			50.50-4	Comércio a varejo de combustíveis
	52			Comércio varejista e reparação de objetos pessoais e domésticos
		52.1		Comércio varejista não especializado
			52.11-6	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda superior a 5000 metros quadrados - hipermercados
			52.12-4	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda entre 300 e 5000 metros quadrados - supermercados
			52.13-2	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios, com área de venda inferior a 300 metros quadrados - exceto lojas de conveniência
			52.14-0	Comércio varejista de mercadorias em geral, com predominância de produtos alimentícios industrializados - lojas de conveniência
			52.15-9	Comércio varejista não especializado, sem predominância de produtos alimentícios
		52.2		Comércio varejista de produtos alimentícios, bebidas e fumo
			52.21-3	Comércio varejista de produtos de padaria, de laticínio, frios e conservas
			52.22-1	Comércio varejista de balas, bombons e semelhantes
			52.23-0	Comércio varejista de carnes - açougues
			52.24-8	Comércio varejista de bebidas
			52.29-9	Comércio varejista de outros produtos alimentícios não especificados anteriormente e de produtos de fumo
		52.3		Comércio varejista de tecidos, artigos de armarinho, vestuário, calçados
			52.31-0	Comércio varejista de tecidos e artigos de armarinho
			52.32-9	Comércio varejista de artigos do vestuário e complementos
			52.33-7	Comércio varejista de calçados, artigos de couro e viagem
		52.4		Comércio varejista de outros produtos
			52.41-8	Comércio varejista de produtos farmacêuticos, artigos médicos e ortopédicos, de perfumaria e cosméticos
			52.42-6	Comércio varejista de máquinas e aparelhos de usos doméstico e pessoal, discos e instrumentos musicais
			52.43-4	Comércio varejista de móveis, artigos de iluminação e outros artigos para residência
			52.44-2	Comércio varejista de material de construção, ferragens e ferramentas manuais; vidros, espelhos e vitrais; tintas e madeiras
			52.45-0	Comércio varejista de equipamentos e materiais para escritório; informática e comunicação, inclusive suprimentos
			52.46-9	Comércio varejista de livros, jornais, revistas e papelaria
			52.47-7	Comércio varejista de gás liquefeito de petróleo (GLP)
			52.49-3	Comércio varejista de outros produtos não especificados anteriormente
		52.5		Comércio varejista de artigos usados
			52.50-7	Comércio varejista de artigos usados
		52.6		Outras atividades do comércio varejista
			52.62-0	Comércio em vias públicas - exceto em quiosques fixos
			52.69-8	Outros tipos de comércio varejista

Fonte: Adaptado de Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2004)<sup>23</sup>

<sup>23</sup> [http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0\\_2ed/cnae10v2.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0_2ed/cnae10v2.pdf)

### 2.2.3 Cenário atual

Detalhados os critérios que conferem classificação às empresas quanto ao seu porte e à atividade econômica, esta seção se dedica a apresentar informações sobre as empresas varejistas brasileiras com base nas principais pesquisas sobre o tema publicadas no País.

O cenário empresarial brasileiro é composto por, aproximadamente, seis milhões de empresas (TAB. 1). Desse total, aproximadamente 90% podem ser classificadas como microempresas, segundo o que propõe o critério internacionalmente adotado da CCE (2003). As microempresas são responsáveis por, aproximadamente, 25% de todo o pessoal ocupado.

A despeito da baixa representatividade, em número de organizações, das médias e grandes empresas no cenário empresarial brasileiro no final do ano de 2006, existe significativa relevância de organizações desse porte quanto ao número de pessoas ocupadas. Conforme indicado na Tabela 1, essas organizações empregaram em 2006 58% do total de pessoal ocupado. Já a faixa intermediária – pequenas empresas – é menos expressiva, dada a sua representatividade, 7% do total em número de empresas e ocupação de 17% do total de pessoal.

TABELA 1  
Empresas por faixa de pessoal ocupado – Brasil – 2006

Faixas de pessoal ocupado total	Empresas e outras organizações	%	% acumulado	Pessoal ocupado	%	% acumulado
De 0 a 4	4.730.580	82,6	82,6	6.883.695	16,6	16,6
De 5 a 9	542.426	9,5	92,1	3.491.773	8,4	25,1
De 10 a 19	265.581	4,6	96,7	3.478.336	8,4	33,5
De 20 a 29	69.486	1,2	97,9	1.646.807	4,0	37,5
De 30 a 49	50.276	0,9	98,8	1.893.101	4,6	42,0
De 50 a 99	33.294	0,6	99,4	2.284.534	5,5	47,5
De 100 a 249	19.683	0,3	99,7	3.039.065	7,3	54,9
De 250 a 499	7.807	0,1	99,9	2.724.643	6,6	61,5
500 ou mais	7.793	0,1	100,0	15.946.229	38,5	100,0
<b>TOTAL</b>	<b>5.726.926</b>	<b>100,0</b>		<b>41.388.183</b>	<b>100,0</b>	

Fonte: Adaptado de IBGE, 2008B.

Em relação à distribuição de empresas no território brasileiro, pode-se afirmar que sua grande maioria está alocada nas regiões Sudeste e Sul. Conforme demonstrado no Gráfico 4, a região Sudeste é responsável por mais da metade das pequenas e médias empresas e também das grandes empresas. Em seguida, a região Sul contém cerca de 20% das duas classificações de porte de empresas. Já nas regiões Nordeste, Centro-Oeste e Norte estão instaladas a minoria das organizações brasileiras.

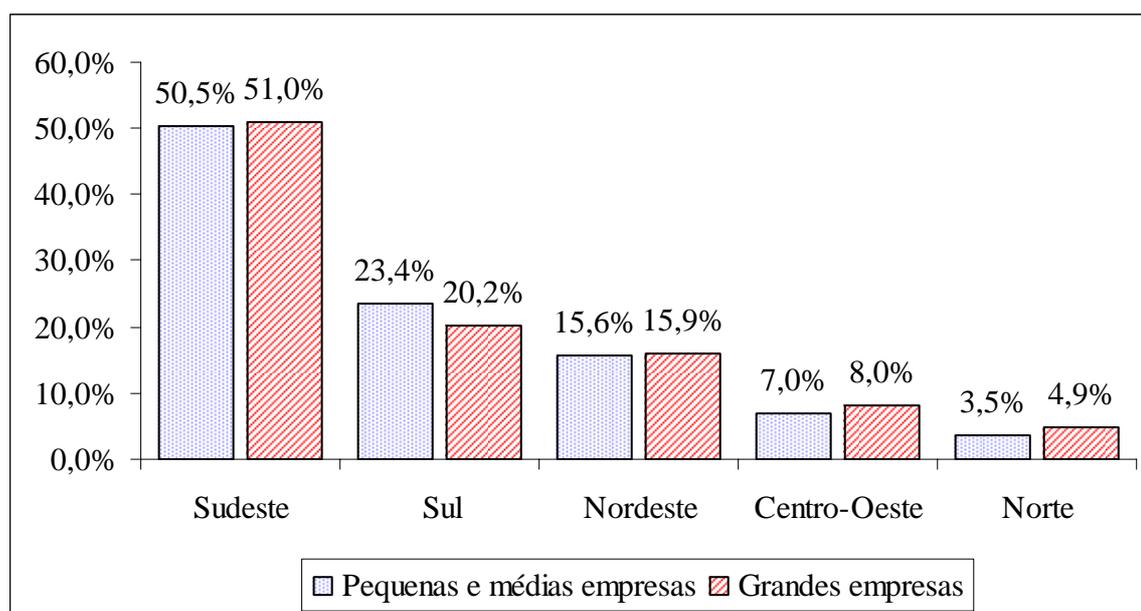


GRÁFICO 4 – Distribuição das empresas por porte, segundo grandes regiões – Brasil – 2006  
Fonte: Adaptado de IBGE, 2008B.

A despeito do fato de grande parte das empresas brasileiras ser classificada como microempresa e apenas a minoria representar o extrato de grandes empresas, nota-se uma distribuição homogênea por região do País. Tanto as pequenas e médias empresas como as grandes distribuem-se de maneira uniforme (GRÁF. 4), sendo visualmente superior a concentração dessas empresas na região Sudeste.

Em relação à representatividade da atividade do comércio no sistema empresarial brasileiro, o Gráfico 5 demonstra que o número de empresas que exercem essa atividade é maior do que qualquer outra atividade econômica proposta pela CNAE 1.0. Aproximadamente três milhões de empresas (ou 50% do total) encontram-se neste extrato. A segunda atividade mais representativa em número de empresas – imobiliária – conta com 808 mil organizações do total de, aproximadamente, seis milhões de empresas.

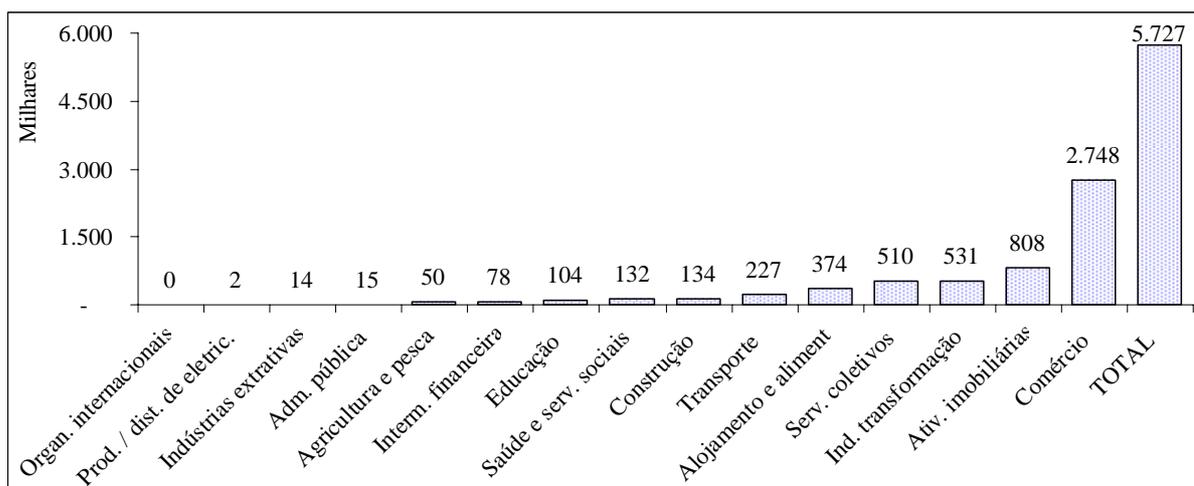


GRÁFICO 5 – Distribuição das empresas por atividade econômica – Brasil – 2006

Fonte: Adaptado de IBGE, 2008B.

Em relação à geração de emprego no Brasil, o comércio demonstra novamente ser uma atividade de grande importância. Do total de 41.400 mil pessoas ocupadas no cenário econômico brasileiro, 9.500 mil estão empregadas na atividade do comércio (GRÁF. 6). Nota-se que a administração pública e a indústria de transformação também são atividades responsáveis por um número expressivo dos empregos brasileiros, uma vez que cada uma delas agrega cerca de sete milhões e meio de pessoas.

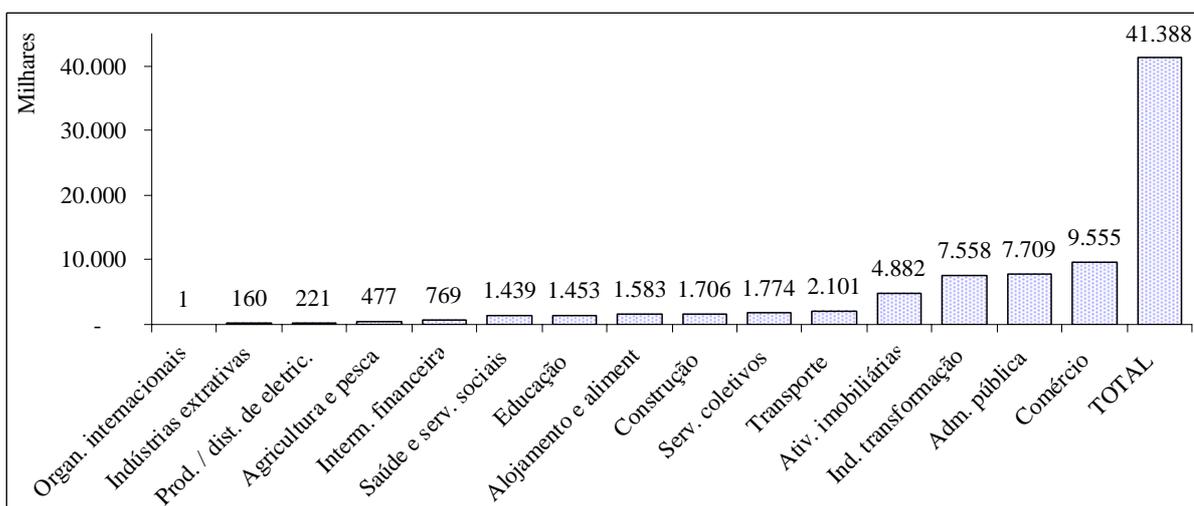


GRÁFICO 6 – Distribuição do pessoal ocupado por atividade econômica – Brasil – 2006

Fonte: Adaptado de IBGE, 2008B.

A despeito da grande ocupação de pessoal da qual a atividade do comércio é responsável, as estatísticas do CEMPRE demonstram que o comércio é uma das atividades com menor remuneração média mensal.

Conforme demonstra a Tabela 2, a atividade do comércio apresenta a terceira menor remuneração média mensal – 2,2 salários mínimos – segundo a classificação da CNAE 1.0. Entretanto, atividades como produção e distribuição de eletricidade e intermediação financeira, que se mostram pouco responsáveis pela ocupação total do pessoal, apresentam as melhores faixas de salário médio mensal com, respectivamente, 9,1 e 9,2 salários mínimos.

TABELA 2

Salário médio mensal, segundo a CNAE 1.0 – Brasil – 2006

Seção da CNAE 1.0	Salário médio mensal (salários mínimos médios)
Alojamento e aliment.	1,6
Agricultura e pesca	2,0
Comércio	2,2
Construção	2,7
Ativ. imobiliárias	2,8
Serv. coletivos	2,9
Saúde e serv. sociais	3,2
Ind. transformação	3,8
Transporte	3,8
Administração pública	4,5
Educação	4,9
Indústrias extrativas	5,2
Organ. internacionais	8,3
Produção / distribuição de eletricidade	9,1
Intermediação financeira	9,2
<b>TOTAL</b>	<b>3,6</b>

Fonte: Adaptado de IBGE, 2008B.

A atividade do comércio subdivide-se em três grandes segmentos: comércio varejista; comércio por atacado; e comércio de veículos, peças e motocicletas. Grande parte das informações publicadas sobre esses segmentos estão disponíveis por meio da PAC, divulgada anualmente pelo IBGE (2006).<sup>24</sup> Em sua última edição publicada até a realização desta pesquisa, os dados da PAC revelam uma significativa predominância de empresas comerciais varejistas dentre aquelas que compuseram seu plano amostral.<sup>25</sup>

<sup>24</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2006/pac2006.pdf>

<sup>25</sup> Plano composto por 1.510.476 empresas dentre o universo de 2.283.978 empresas de comércio.

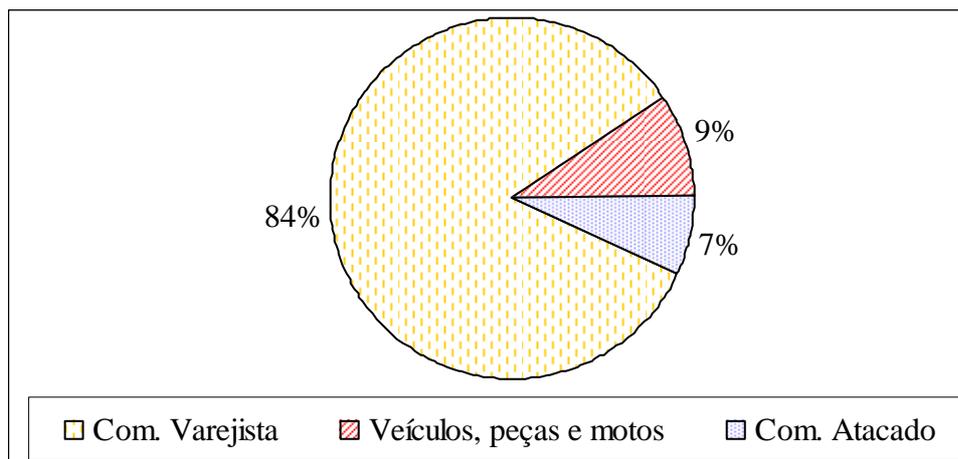


GRÁFICO 7 – Participação do comércio em número de empresas – Brasil – 2006  
 Fonte: Adaptado de IBGE, 2006.

As empresas de comércio varejista representam 84% do total de empresas do comércio, contra apenas 9% das empresas de comércio de veículos, peças e motocicletas e 7% das empresas de comércio por atacado (GRÁF. 7). Nota-se ainda que a grande maioria (76% do total) de pessoas ocupadas pela atividade do comércio está empregada no segmento varejista (GRÁF. 8).

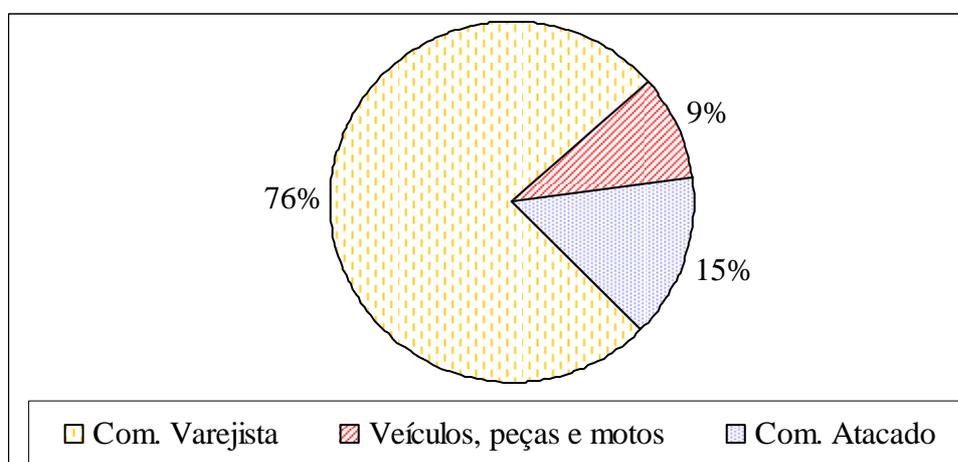


GRÁFICO 8 – Participação do comércio em ocupação de pessoal – Brasil – 2006  
 Fonte: Adaptado de IBGE, 2006.

Ademais, o segmento varejista ainda é responsável por 62% do total de salários pagos a esse pessoal ocupado (GRÁF. 9).

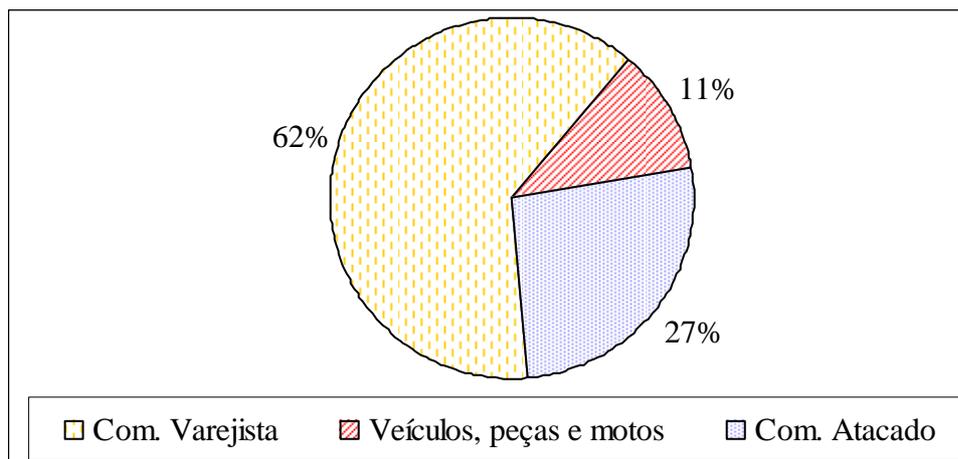


GRÁFICO 9 – Participação do comércio em gastos com pessoal – Brasil – 2006  
 Fonte: Adaptado de IBGE, 2006.

O segmento varejista apresenta, portanto, significativa relevância na atividade comercial, haja vista sua representatividade em número de empresas, pessoal ocupado e volume financeiro gasto com pessoal. Do total de empresas varejistas, 46% possuem até 19 pessoas em seu quadro de pessoal ocupado. Ou seja, a grande maioria é classificada pela CCE (2003) quanto ao seu porte como micro ou pequena empresa. Destaque também é concedido às grandes empresas, uma vez que representam 29% do total de empresas varejistas (GRÁF. 10).

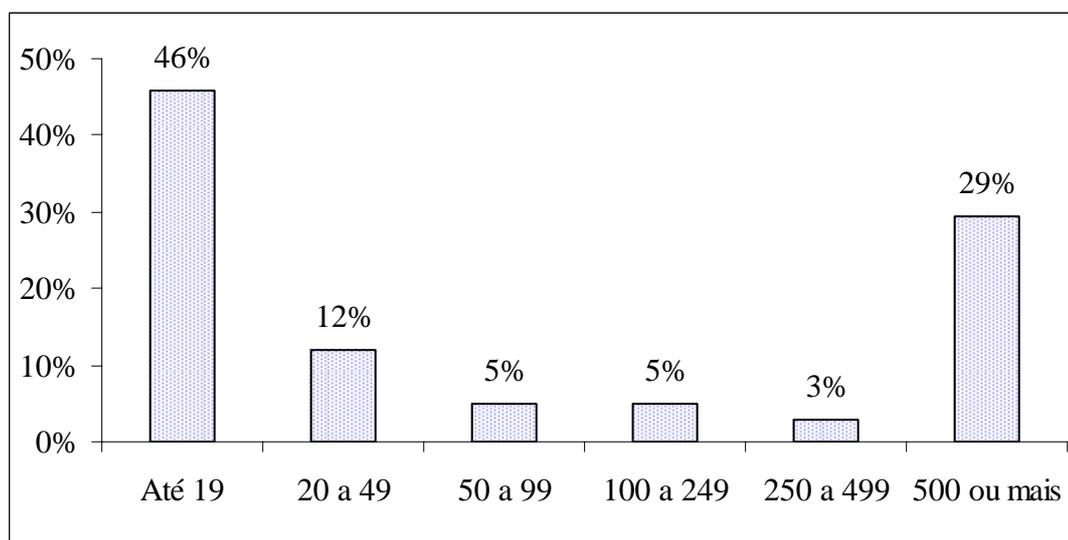


GRÁFICO 10 – Participação do comércio varejista por faixa de pessoal ocupado – Brasil – 2006  
 Fonte: Adaptado de IBGE, 2006.

Em relação às atividades econômicas que compõem o segmento varejista, alguns dados apresentados na PAC de 2006 são de significativa importância para a contextualização do setor. Há um grande número de empresas comerciais varejistas de tecido, artigos do vestuário

e calçados, representando 21,8% do total de empresas varejistas. A essa atividade também se atribui a responsabilidade por grande parte da ocupação de pessoal, representando 19% do total de pessoal ocupado. Possivelmente por essa razão, essas empresas também apresentam um dos maiores volumes de salários pagos (16,9% do total) (IBGE, 2006).

Outras atividades menos representativas em número de empresas, no entanto, são capazes de apresentar um percentual expressivo do total de receita líquida de revenda. A exemplo, as atividades de hipermercados e combustíveis, que, respectivamente, representam 0,8% e 2,3% do total de empresas varejistas, são responsáveis por 22,8% e 23,9% do total da receita líquida de revenda gerada pela atividade comercial. A atividade de hipermercados demonstra ainda maior representatividade dentre as empresas varejistas, uma vez que é responsável por 12,5% do total do pessoal ocupado e por 15,8% do total de salários pagos nesse segmento (IBGE, 2006).

Ao analisar aspectos gerais das empresas comerciais varejistas no território brasileiro percebe-se a grande importância da região Sudeste do País. Conforme demonstra a Tabela 3, a região Sudeste é responsável no segmento varejista por mais da metade da receita bruta de revenda gerada; dos salários, retiradas e outras remunerações pagas; do pessoal ocupado; e quase a metade do número de estabelecimentos com receita de revenda.

TABELA 3

Dados gerais das empresas comerciais varejistas, segundo as grandes regiões brasileiras - 2006

Região brasileira	Receita bruta de revenda (%)	Salários, retiradas e outras remunerações (%)	Pessoal ocupado em 31-12 (%)	Estabelecimentos c/ receita de revenda (%)
Norte	2,9	2,6	2,7	1,7
Nordeste	15,3	12,7	16,3	18,6
Sudeste	53,2	57,1	52,4	47,1
Sul	20,4	20,3	19,9	24,2
Centro-Oeste	8,1	7,4	8,8	8,5
<b>Brasil</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2006.

Dentre os estados que compõem a região Sudeste, São Paulo apresenta valores percentuais superiores à metade do total de cada uma das quatro variáveis analisadas (TAB. 4). Em

seguida, Minas Gerais e Rio de Janeiro apresentam valores próximos para as variáveis de receita bruta de revenda; salários, retiradas e outras remunerações; e pessoal ocupado. A maior diferença entre estes dois últimos estados está no número de estabelecimentos com receita de revenda, no qual Minas Gerais tem 21% do total de estabelecimentos, contra 13% do Rio de Janeiro. O estado do Espírito Santo possui a menor representatividade na região Sudeste. Seus valores variam entre 3% e 4% dentre as quatro variáveis.

TABELA 4

Dados gerais das empresas comerciais varejistas, segundo os estados da região Sudeste do Brasil - 2006

Estados do sudeste brasileiro	Receita bruta de revenda (%)	Salários, retiradas e outras remunerações (%)	Pessoal ocupado em 31-12 (%)	Estabelecimentos c/ receita de revenda (%)
Minas Gerais	18,8	16,0	20,2	21,5
Espírito Santo	3,3	2,9	3,7	3,5
Rio de Janeiro	18,3	17,6	18,7	13,4
São Paulo	59,5	63,6	57,5	61,6
<b>Sudeste</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2006.

Em relação ao valor adicionado de cada estado ao PIB brasileiro a Tabela 5 apresenta as informações referentes à região Sudeste do País. Conforme se observa, esta região é responsável por 32% do valor adicionado pela agropecuária, 61% do valor adicionado pela indústria e 56% do valor adicionado pela atividade de serviços.

Considerando apenas a atividade de serviços, Minas Gerais é responsável por 15% do valor adicionado pela região Sudeste. Entre os 853 municípios que fazem parte do estado de Minas Gerais, as cinco maiores participações no PIB são conferidas a Belo Horizonte, Betim, Contagem, Uberlândia e Juiz de Fora (TAB. 6). Ademais, segundo pesquisa do IBGE (2008c)<sup>26</sup>, Belo Horizonte, entre as capitais brasileiras, tem o quarto maior PIB. As primeiras três posições são ocupadas por São Paulo, Rio de Janeiro e Brasília, nessa ordem.

<sup>26</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2006/pibmunic2006.pdf>

TABELA 5

## Valor adicionado da região Sudeste ao PIB do Brasil - 2006

Estados do Sudeste brasileiro	Valor adicionado da Agropecuária ao PIB Brasil (%)	Representatividade no Sudeste (%)	Valor adicionado da Indústria ao PIB Brasil (%)	Representatividade no Sudeste (%)	Valor adicionado dos Serviços ao PIB Brasil (%)	Representatividade no Sudeste (%)	Valor adicionado total (%)	Representatividade no Sudeste (%)
Minas Gerais	14,1	44,7	10,2	16,9	8,4	15,0	9,2	16,5
Espírito Santo	3,6	11,5	2,5	4,1	1,8	3,2	2,1	3,8
Rio de Janeiro	1,0	3,3	13,1	21,6	11,7	20,8	11,5	20,5
São Paulo	12,8	40,5	34,8	57,4	34,1	61,0	33,2	59,2
<b>Sudeste</b>	<b>31,6</b>	<b>100,0</b>	<b>60,5</b>	<b>100,0</b>	<b>56,0</b>	<b>100,0</b>	<b>56,0</b>	<b>100,0</b>

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2008c.

TABELA 6

## Participação dos cinco maiores PIB de Minas Gerais - 2006

Município	Produto Interno Bruto		
	Total (1 000 R\$)	Participações	
		Relativa (%)	Relativa acumulada (%)
Belo Horizonte	32.725.361	15,2	15,2
Betim	18.731.824	8,7	24,0
Contagem	11.241.163	5,2	29,2
Uberlândia	10.267.118	4,8	34,0
Juiz de Fora	5.602.941	2,6	36,6

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação, a partir dos dados disponíveis em IBGE, 2008c.

Os dados apresentados nesta seção oferecem um panorama sobre a caracterização e composição do comércio varejista brasileiro. Inicialmente, foi apresentada uma visão abrangente sobre a composição empresarial brasileira, com sua principal distribuição geográfica. Em seguida, foi exposta a representatividade de cada atividade econômica em número de empresas e pessoal ocupado, tendo a atividade comercial e o segmento varejista se destacado como os principais representantes.

Foi apresentada, ainda, a distribuição geográfica da atividade comercial varejista nas grandes regiões brasileiras quanto a receita bruta de revenda, remuneração, pessoal ocupado e número de estabelecimentos. Conforme verificado, o maior destaque das variáveis consideradas cabe à região Sudeste, especialmente os estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

Informações relativas ao estado de Minas Gerais foram apresentadas, tendo em vista a necessidade de justificar a realização desta pesquisa na região. Especificamente, foram apresentadas informações que se referem à contribuição do estado ao PIB nacional e à representatividade de sua capital, Belo Horizonte, nesse contexto.

### 2.3 Fatores financeiros associados à mortalidade de empresas

Conforme mencionado na seção introdutória deste estudo, o SEBRAE (2007)<sup>27</sup> afirma que até 2007 36% das MPE constituídas em 2003 já haviam se extinguido. Em relação às MPE constituídas em 2004, apenas 68,7% sobreviviam até 2007. O mesmo nota-se ao considerar as MPE constituídas em 2005, que apresentaram nos dois anos subsequentes à sua constituição uma taxa de mortalidade de 22%.

Em relação às MPE, cabe destacar algumas de suas principais características, tal como definido pelo IBGE (2003, p. 18)<sup>28</sup>:

- baixa intensidade de capital;
- altas taxas de natalidade e mortalidade: demografia elevada;
- forte presença de proprietários, sócios e membros da família como mão-de-obra ocupada nos negócios;
- poder decisório centralizado;

---

<sup>27</sup>

[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)

<sup>28</sup> <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>

- estreito vínculo entre os proprietários e as empresas, não se distinguindo, principalmente em termos contábeis e financeiros, pessoa física e jurídica;
- registros contábeis pouco adequados;
- contratação direta de mão-de-obra;
- utilização de mão-de-obra não qualificada ou semiquificada;
- baixo investimento em inovação tecnológica;
- maior dificuldade de acesso ao financiamento de capital de giro; e
- relação de complementaridade e subordinação com as empresas de grande porte.

No Brasil, estudos revelam uma preocupação crescente em delimitar as principais causas para a alta mortalidade das MPE em seus primeiros anos de vida. Silva e Solino (2000) subdividiram esses fatores em: internos e externos. Dentre os fatores internos, as estratégias de preço, distribuição e promoção falhavam ou não eram bem elaboradas. Ademais, a pesquisa verificou entre os empresários entrevistados que os problemas de caixa da empresa eram tratados apenas quando de sua ocorrência, indicando, dessa maneira, a falta de um planejamento financeiro prévio à abertura da empresa.

Ferreira *et al.* (2008) concluíram em sua pesquisa que a existência de um planejamento prévio à abertura da empresa aumenta suas chances de sobrevivência. As empresas que declararam ter realizado um planejamento prévio à abertura do negócio conseguiram se manter por mais tempo no mercado. Em relação às empresas que não realizaram, verificou-se que os empreendedores agiram muito em função de sua experiência e prática, delegando, muitas vezes, ao contador as funções de planejamento, execução e controle. A pesquisa também conclui que o suporte contábil e jurídico, geralmente terceirizado nas empresas, mostrou-se como importante para a sobrevivência das empresas.

Em recente pesquisa publicada, o SEBRAE (2008b)<sup>29</sup> divulgou os resultados de dez anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas no estado de São Paulo. Além da ausência de planejamento prévio à abertura da empresa, a pesquisa identificou a ocorrência de deficiências na gestão do negócio. Dentre as principais deficiências especificadas, apresentam-se a elaboração de fluxo de caixa e a gestão dos custos do negócio.

A pesquisa também identificou insuficiências de políticas de apoio como fator de fomento à alta taxa de mortalidade. Apesar de a evolução ao longo desses dez anos ter sido positiva para

---

<sup>29</sup> [http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/livro\\_10\\_anos\\_mortalidade.pdf](http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/livro_10_anos_mortalidade.pdf)

esse fator, ainda há o que se melhorar quanto ao peso dos impostos e da burocracia, à ampliação do crédito para a produção e ao maior acesso às compras governamentais.

Em dez anos de monitoramento no estado de São Paulo, o SEBRAE (2008b) concluiu que os principais fatores determinantes da mortalidade de empresas mantiveram-se, apesar de variações de desempenho apresentadas por alguns deles. A pesquisa reuniu estes fatores em seis grupos: a) comportamento empreendedor pouco desenvolvido; b) deficiências no planejamento antes da abertura do negócio; c) deficiências na gestão empresarial, após a abertura do negócio; d) insuficiências de políticas de apóio às empresas; e) problemas de conjuntura econômica; e f) problemas pessoais dos sócios-proprietários.

Algumas recomendações do estudo são ainda realizadas em relação ao grupo de fatores associados à mortalidade das empresas. Dentre as recomendações, destacam-se algumas relacionadas aos aspectos financeiros do negócio: aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas; eliminação das restrições à adesão ao Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES); ampliação das políticas de crédito; e separação entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s).

Além dos fatores vinculados ao desenvolvimento de MPE, apresentam-se como relevantes os aspectos característicos da atividade do comércio e que, da mesma maneira, exercem influência no desempenho inicial de empresas desse setor. Em relação a esses fatores, pode-se afirmar que encontram-se no estudo recém publicado a partir da parceria entre a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) e SEBRAE, intitulado *A Competitividade nos Setores de Comércio, de Serviços e do Turismo no Brasil: Perspectivas até 2015* (CNC; SEBRAE, 2008).<sup>30</sup>

A Figura 7 extraída do estudo mencionado, representa uma visão ampla de todos esses fatores e suas categorias de classificação.

---

<sup>30</sup> [http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/\\$File/NT0003A276.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/$File/NT0003A276.pdf)



FIGURA 7 – Principais entraves para o desenvolvimento do setor de comércio e serviços  
 Fonte: CNC; SEBRAE, 2008, p. 175

A Figura 7 apresenta a divisão proposta por CNC e SEBRAE (2008) quanto às principais categorias nas quais estão alocados todos os fatores de entrave ao desenvolvimento do setor de comércio e serviços. Nota-se uma diversidade quanto à natureza dos fatores. Mas ainda assim é possível observar que vários deles estão associados às questões financeiras da gestão do negócio, como é o caso de: tributação excessiva; ausência de harmonia nos parâmetros fiscais; informalidade; onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista; e restrições ao financiamento.

A revisão de literatura relativa a este estudo procurou contemplar os principais conceitos relativos à atividade econômica do comércio varejista e à estrutura desta atividade proposta pelos principais autores do tema. Foram apresentadas as principais correntes teóricas sobre a evolução institucional do varejo, salientando-se a perspectiva cíclica como a mais comum, tendo sido identificada neste estudo como a principal base para a investigação do problema de pesquisa.

Com a intenção de contextualizar o comércio varejista brasileiro e o ambiente no qual foi realizada a pesquisa, foram apresentadas também informações sobre o cenário atual, com base, principalmente, em pesquisas recentes realizadas por instituições de pesquisa como IBGE, CNC e SEBRAE. Tais pesquisas foram responsáveis por identificar fatores de entrave

ao desenvolvimento do comércio varejista no Brasil e por proporcionar fundamentação teórica para a construção do instrumento de coleta de dados descrito na seção metodológica deste estudo.

### 3 METODOLOGIA

#### 3.1 Tipo de pesquisa

Conforme afirmam Selltiz *et al.* (1967), o planejamento de toda pesquisa varia de acordo com seu objetivo. Esta pesquisa é classificada como um estudo exploratório, uma vez que cumpre ao primeiro dos quatro agrupamentos de objetivos de uma pesquisa apresentados por Selltiz *et al.* (1967, p. 59), definido como “familiarizar-se com o fenômeno ou conseguir nova compreensão deste, freqüentemente para poder formular um problema mais preciso de pesquisa ou criar novas hipóteses”.

Sobre os estudos do tipo exploratório, Selltiz *et al.* (1967) destacam que o interesse principal está na descoberta de idéias e intuições. Nesse sentido, o planejamento da pesquisa precisa apresentar flexibilidade suficiente, de modo a garantir a consideração de vários aspectos diferentes de um fenômeno. Ademais, outras funções são apresentadas por um estudo exploratório. Destacam-se, por exemplo:

[...] aumentar o conhecimento do pesquisador acerca do fenômeno que deseja investigar em estudo posterior, mais estruturado, ou da situação em que pretende realizar tal estudo; o esclarecimento de conceitos; o estabelecimento de prioridades práticas de realização de pesquisas em situações de vida real; apresentação de um recenseamento de problemas considerados urgentes por pessoas que trabalham em determinado campo de relações sociais (p. 60).

Corroborando o exposto, Gil (2006, p. 43) afirma que

[...] pesquisas exploratórias são desenvolvidas com o objetivo de proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato. Este tipo de pesquisa é realizado especialmente quando o tema escolhido é pouco explorado e torna-se difícil sobre ele formular hipóteses precisas e operacionalizáveis.

A mesma idéia é apresentada por Bailey (1982) ao acrescentar que em algumas situações o pesquisador não possui uma hipótese formal de pesquisa. Tal ausência de hipótese constitui uma verdade na realização dos estudos exploratórios.

O estudo exploratório pode ser considerado como um passo inicial em um processo contínuo de pesquisa. O pesquisador da área social, por vezes, percebe que a teoria existente é excessivamente geral ou excessivamente específica para uma clara orientação à pesquisa

empírica. Nesse sentido, opta-se pela pesquisa exploratória, uma vez que ela é necessária para a obtenção de experiência que possibilite a formulação de hipóteses para pesquisas posteriores (SELLTIZ *et al.*, 1967).

A utilização do estudo exploratório no campo das Ciências Sociais é ainda justificada por Richardson (2007) como necessária para estudar um problema cujos pressupostos teóricos ainda não se encontram claros o suficiente. Realiza-se uma pesquisa exploratória, portanto, não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas também para verificar a existência de relação.

Destaca-se ainda que, diante da ampla abrangência de um tema escolhido, faz-se necessário seu melhor esclarecimento e delimitação. Tal necessidade exige de um estudo exploratório a revisão da literatura e a discussão com especialistas sobre o tema e demais procedimentos (GIL, 2006).

### 3.2 Natureza da pesquisa

A natureza desta pesquisa caracteriza-se como qualitativa. O objeto de estudo é o comércio varejista. Para estudá-lo, foi considerado como objeto de análise as micro e pequenas empresas.

A definição dada a uma pesquisa de cunho qualitativo pode ser complexa. De acordo com Triviños (2007), existem pelo menos duas dificuldades em se estabelecer esse conceito. A primeira está relacionada à amplitude do termo, à especificidade de sua ação e aos limites desse campo de investigação. O segundo problema está baseado nos suportes teóricos que o alimentam.

A despeito da complexidade em se estabelecer esse conceito, Richardson (2007, p. 90) expõe a seguinte definição:

A pesquisa qualitativa pode ser caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados, em lugar da produção de medidas quantitativas de características ou comportamentos.

Parece ser unânime na literatura disponível que a pesquisa qualitativa emerge das práticas desenvolvidas, primeiramente, pelos antropólogos e, em seguida, pelos sociólogos em seus estudos sobre a vida em comunidades. O surgimento das práticas qualitativas de pesquisa teve início no momento em que os pesquisadores perceberam que muitas informações sobre a vida dos povos não poderiam ser quantificadas. Ao contrário, elas precisavam ser interpretadas de forma menos limitada que o apresentado pelo simples dado objetivo (TRIVIÑOS, 2007).

Gonçalves e Meirelles (2004) corroboram essa evolução da natureza qualitativa dos estudos ao destacarem que as pesquisas de abordagem qualitativa são consideradas mais adequadas quando se pretende investigar valores e atitudes de um determinado público, com a principal preocupação de entendê-lo em profundidade.

Richardson (2007) afirma que existem problemas que podem ser investigados quantitativamente, mas a natureza de outros fenômenos sociais exige diferentes enfoques. Por isso, torna-se adequada uma pesquisa de conotação qualitativa. Segundo o autor, o excesso de desejo em quantificar tem levado as ciências sociais a pesquisarem algo de fácil mensuração, aumentando assim o número de pesquisas, que, ao ignorarem os elementos qualitativos, apresentam pobreza em seus resultados. Nesse sentido, estudos que optam por uma abordagem qualitativa são capazes de

[...] descrever a complexidade de certo problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança de determinado grupo e possibilitar, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento de indivíduos (RICHARDSON, 2007, p. 80).

A despeito de toda a profundidade e benefícios verificados na utilização de uma pesquisa de natureza qualitativa, alguns problemas podem ser identificados na literatura sobre o tema. Bryman (1992) destaca que pesquisas qualitativas tendem a apresentar problemas de acesso às organizações, sobretudo quando o método de *survey* é utilizado como coleta de dados. Outro clássico problema está relacionado à dificuldade de interpretação e análise dos dados obtidos a partir do método de coleta.

Com o intuito de atingir aos objetivos propostos na seção introdutória deste texto e de minimizar os problemas decorrentes do uso da pesquisa qualitativa, o tópico seguinte

descreve o método utilizado por esse estudo para a coleta de dados. O método em questão é conhecido como *Delphi*.

### 3.3 Estratégia de coleta de dados

#### 3.3.1 Método Delphi

Conceitualmente, o método *Delphi* pode ser caracterizado como uma forma de se “estruturar o processo de comunicação de um grupo, de maneira que o processo seja eficaz ao permitir que um grupo de indivíduos, como um todo, possa lidar com um problema complexo”<sup>31</sup> (LINSTONE; TUROFF, 1975, p. 3, tradução do autor).

A origem desse método data de estudos realizados na década de 1950 que tinham fins de natureza militar. Dalkey e Helmer (1963), pesquisadores da *Rand Corporation*<sup>32</sup>, foram os pioneiros na publicação de um estudo que utilizou o *Delphi* como metodologia. O principal objetivo do trabalho foi obter, a partir da aplicação de uma série de questionários, um consenso com alto grau de confiabilidade que se baseasse na opinião de um grupo de especialistas. Como característica principal dos questionários aplicados apresentava-se o retorno controlado da opinião do grupo de respondentes (LINSTONE; TUROFF, 1975).

Em razão da natureza militar dos objetivos que motivaram as primeiras utilizações do método *Delphi*, foi significativamente alto o esforço dedicado para trazer novamente o método à atenção de indivíduos de outras áreas. Entretanto, conforme destacam Linstone e Turoff (1975), a disseminação posterior do *Delphi* para outros campos de pesquisa transformou esse método em uma ferramenta fundamental para aqueles que realizam previsões tecnológicas. O *Delphi* também encontrou aplicações em áreas como a das Ciências Gerenciais, uma vez que foi verificada ao longo do tempo a necessidade de incorporar informações subjetivas aos modelos de avaliação que lidam com problemas complexos vivenciados pela sociedade.

A literatura disponível sobre a metodologia *Delphi* apresenta, pelo menos, duas principais formas de ocorrência do método. Na primeira delas, denominada *Conventional Delphi*, um

---

<sup>31</sup> Original em inglês.

<sup>32</sup> *Rand Corporation* é uma instituição de origem norte-americana, sem fins lucrativos, criada em 1948, que auxilia no desenvolvimento de políticas e tomadas de decisão por meio da pesquisa e da análise. Informações mais detalhadas podem ser consultadas em ([www.rand.org](http://www.rand.org)).

pequeno grupo de controladores desenvolve um questionário e o envia a um grupo de respondentes. Este grupo, por sua vez, responde ao instrumento recebido e o devolve ao grupo controlador. Usualmente, é proporcionado ao grupo respondente pelo menos uma oportunidade de reavaliar suas respostas originais. Tal oportunidade é criada em rodada posterior de questionário, em que os resultados da rodada anterior são apresentados (LINSTONE; TUROFF, 1975).

Outra forma de aplicação da metodologia *Delphi*, conhecida como *Real-Time Delphi*, substitui a figura do grupo controlador por um sistema computadorizado, que organiza as informações dos respondentes no momento real. Ou seja, o *Real-Time Delphi* prevê a realização imediata do *Delphi*. O grupo respondente deverá estar conectado a esse sistema computadorizado no mesmo momento. Dessa forma, a cada instante são divulgados os resultados da rodada anterior e, simultaneamente, uma nova rodada de questionários é realizada. A principal vantagem apresentada pelo *Real-Time Delphi* é a eliminação do tempo de tabulação apresentado pelo *Conventional Delphi*. Entretanto, o *Real-Time Delphi* apresenta como limitação operacional a dificuldade de reunir especialistas sobre um determinado problema em um mesmo instante (LINSTONE; TUROFF, 1975).

O método *Delphi* é apresentado por Wright e Giovinazzo (2000) como uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. Em seu trabalho, os autores afirmam que uma das principais razões de se aplicar o *Delphi* é pressupor que o julgamento coletivo sobre determinado problema, ao ser adequadamente organizado, é consistentemente melhor que a visão de um só indivíduo. O método é, ainda, especialmente recomendável quando não há informações quantitativas sobre determinado problema ou quando as informações existentes não podem ser projetadas para o futuro com segurança.

A realização do *Delphi* só é considerada válida quando são atendidas três condições básicas: o anonimato entre os respondentes; a representação estatística da distribuição dos resultados; e o retorno de respostas do grupo para a reavaliação em rodadas subsequentes de questionário. Wright e Giovinazzo (2000) afirmam que a realização de uma única rodada do questionário inviabiliza a interação e a busca de consenso entre o grupo respondente. Em relação ao anonimato, ele deve ser preservado, pois sua quebra prejudica as condições necessárias para que um especialista de renome abandone seu rigor científico e possa tecer sua opinião sobre um determinado problema.

Sobre o anonimato, Kayo e Securatto (1997) afirmam que seu principal objetivo é evitar o domínio psicológico de alguns especialistas. Ressalta-se que esse domínio pode ocorrer por razões de personalidade, deferência à autoridade ou qualquer outro motivo. Os autores ainda destacam que das características representativas de um método *Delphi* o anonimato talvez seja a mais importante e a menos questionada pela literatura que se refere ao tema.

Além do anonimato, a não confrontação face a face proporcionada pelo *Delphi* caracteriza-se como outro importante ganho ao considerar julgamentos em um grupo de vários especialistas. Conforme afirma Gordon<sup>33</sup> (2003, *apud* ALVARENGA *et al.*, 2007, p. 6),

[...] colocar especialistas juntos numa sala de conferências introduz fatores que podem ter pouco a ver com o assunto a ser tratado. Por exemplo, a voz mais forte em vez do argumento mais sólido pode prevalecer; ou determinada pessoa pode apresentar maior relutância em abandonar uma opinião avançada anteriormente em frente dos seus pares. Tal como sucede com não especialistas, as especificidades das confrontações face-a-face dificultam freqüentemente a realização de um verdadeiro debate.

Ressalta-se ainda que a justificativa para a utilização do *Delphi* não deve estar relacionada à natureza explícita do problema; ao contrário, deve estar condicionada às circunstâncias particulares que envolvem a necessidade associada ao processo de comunicação de um grupo (LINSTONE; TUROFF, 1975).

Conhecidas as premissas que envolvem a aplicação da metodologia *Delphi*, o pesquisador deve iniciar a operacionalização do método. Wright e Giovinazzo (2000) sugerem a seqüência de execução de uma pesquisa que utiliza o método *Delphi* (FIG. 8).

---

<sup>33</sup> GORDON, Theodore J. The Delphi method. In: GLENN, Jerome C; GORDON Theodore J. (eds.). **Futures research methodology**. Versão 2.0. Washington, DC: American Council for the UNU, 2003. 700 p.

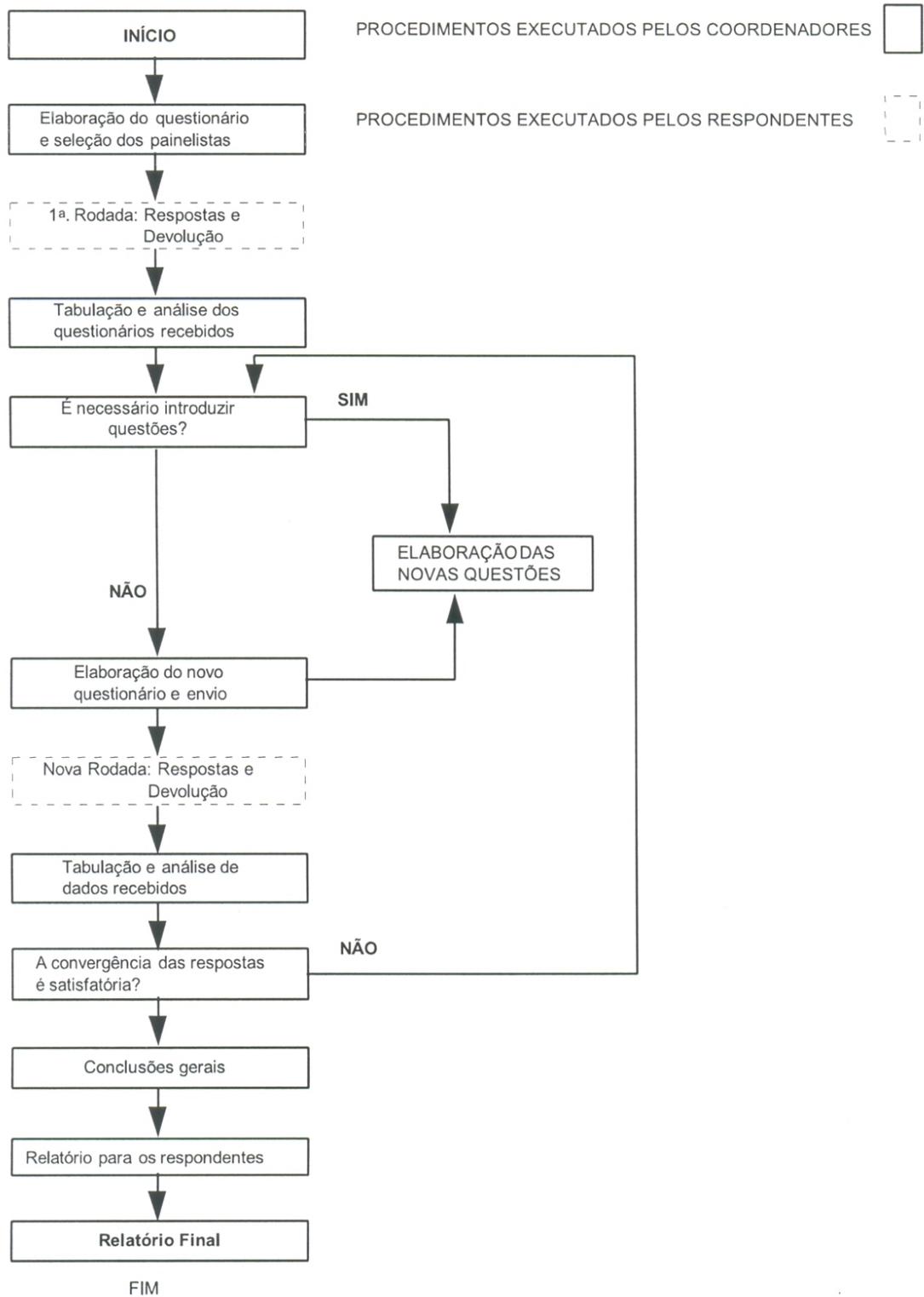


FIGURA 8 – Sequência de execução de uma pesquisa *Delphi*  
 Fonte: WRIGHT; GIOVINAZZO (2000, p. 57)

A Figura 8 expõe cada passo a ser seguido durante a aplicação do método *Delphi*. As etapas estão divididas em: elaboração do questionário; seleção de um grupo de especialistas para a pesquisa; aplicação do questionário; tabulação das respostas obtidas; verificação da necessidade de introdução de novas questões; reaplicação do questionário; e nova tabulação das respostas até que se obtenha um consenso final.

O método *Delphi* vem sendo internacionalmente utilizado como metodologia de pesquisa em estudos de diversas áreas do conhecimento. À guisa de exemplo, o Quadro 7 apresenta algumas recentes dissertações de mestrado e teses de doutorado realizadas no Brasil que se valeram deste método para atingir seus objetivos.

#### QUADRO 7

##### Pesquisas brasileiras recentes que utilizaram o método *Delphi*

Tipo do trabalho	Autoria	Objetivo da pesquisa
Dissertação de Mestrado	Giublin (2002)	Estabelecer diretrizes básicas para o planejamento de canteiros de obra de pavimentação de concreto, no que se refere aos seus componentes.
Dissertação de Mestrado	Vidotto (2003)	Avaliar a percepção de arquitetos, engenheiros civis e tenólogos quanto aos recursos das competências no que tange a gestão de obras na Região Metropolitana da cidade de Curitiba / PR.
Tese de Doutorado	Rozados (2004)	Propor um conjunto de indicadores, aplicáveis aos serviços brasileiros de informação tecnológica.
Dissertação de Mestrado	Sant'ana (2005)	Analisar e validar o método Delphi para utilização na segunda etapa da pesquisa do Centro de Gestão e Estudos Estratégicos em Ciência, Tecnologia e Inovação.
Dissertação de Mestrado	Pascale (2005)	Identificar e hierarquizar os atributos que configuram qualidade a uma localização para uso residencial em relação às necessidades e preferências dos potenciais compradores destes produtos.
Tese de Doutorado	Cunha (2007)	Identificar e analisar as percepções dos doutores em Ciências Contábeis, titulados pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), sobre as influências do doutorado nos seus desenvolvimentos e responsabilidades sociais.

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

As seções seguintes fornecerão os detalhes necessários ao entendimento das etapas do método *Delphi* no contexto da pesquisa realizada.

### 3.3.2 Instrumento de coleta

A aplicação do método *Delphi* neste estudo contou com a realização de três rodadas de questionários. Esta seção destina-se a explicar os detalhes da elaboração de cada questionário e os procedimentos realizados para sua aplicação.

Inicialmente, deve-se ressaltar que parte dos procedimentos utilizados na realização do método *Delphi* nesta pesquisa teve como base a tese de doutorado de Cunha (2007). Em uma das etapas de seu trabalho, a autora contou com a participação de quinze especialistas para a realização de três rodadas de questionários. As etapas foram realizadas de maneira não presencial e demandaram, entre o primeiro convite feito aos especialistas e o recebimento do último questionário da terceira rodada, um prazo aproximado de noventa dias.

Considerou-se que os procedimentos adotados no trabalho de Cunha (2007) para a operacionalização do método *Delphi* poderiam ser seguidos por esta pesquisa como exemplo de sucesso da utilização desta metodologia. Apesar da diferença temática entre o presente trabalho e o realizado por Cunha (2007), a adoção dos mesmos procedimentos não comprometeu a aplicação do método *Delphi*. Ao contrário, contribuiu para a manutenção do rigor metodológico que se espera de um trabalho científico.

Os questionários aplicados nesta pesquisa foram, assim como no trabalho de Cunha (2007), aplicados de maneira não presencial. Todos foram enviados via *e-mail* aos especialistas e também devolvidos da mesma maneira. Além do *e-mail* enviado com o material, optou-se por realizar contato telefônico com todos os especialistas participantes a fim de sempre confirmar o recebimento do material enviado e tentar aproximar o contato entre pesquisador e pesquisado.

O questionário da primeira rodada inicia-se solicitando aos especialistas participantes que sugiram fatores de natureza financeira que possam estar vinculados à mortalidade das MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte (APÊNDICE A). Além do campo reservado ao fator, foi reservado ao especialista espaço adequado caso desejasse expressar qualquer tipo de comentário em relação ao fator sugerido.

A segunda parte do questionário apresentou aos especialistas fatores de natureza financeira, indicados pela literatura, que estão associados à mortalidade de MPE. A literatura utilizada teve como base os resultados das pesquisas realizadas por Silva e Solino (2000), Ferreira *et al.* (2008), SEBRAE (2008b) e CNC e SEBRAE (2008), todas citadas na seção de revisão de literatura desta pesquisa.

Silva e Solino (2000) apresentaram como fator relacionado à alta mortalidade de MPE a falta de um planejamento financeiro prévio à abertura do negócio.

Ferreira *et al.* (2008) destacaram a importância do suporte contábil e jurídico, geralmente terceirizado nas empresas, como fator de sobrevivência das organizações.

O SEBRAE (2008b) concluiu que dentre as principais deficiências na gestão de um negócio estão a elaboração de fluxo de caixa e a gestão de custos. Além disso, como recomendação de fatores de natureza financeira que poderiam reduzir a mortalidade das empresas estão:

- aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas;
- eliminação das restrições à adesão ao SIMPLES;
- problemas de conjuntura econômica; e
- separação entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s).

Em relação aos resultados da pesquisa realizada pela CNC e SEBRAE (2008), são apresentados aspectos que influenciam o desempenho inicial de empresas que exercem a atividade do comércio. Os fatores de natureza financeira propostos são:

- tributação excessiva;
- ausência de harmonia nos parâmetros fiscais;
- informalidade;
- onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista; e
- restrições ao financiamento.

O Quadro 8 resume os fatores de natureza financeira propostos pela literatura (organizados em ordem alfabética) que estão associados à mortalidade de MPE que exercem a atividade do comércio.

## QUADRO 8

## Fatores associados à mortalidade de MPE comerciais varejistas

Fator	Fonte
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	CNC e SEBRAE (2008)
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	Silva e Solino (2000)
Carência de suporte contábil e jurídico	Ferreira et al. (2008)
Carga tributária excessiva	CNC e SEBRAE (2008)
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	SEBRAE (2008b)
Deficiência na gestão de custos do negócio	SEBRAE (2008b)
Informalidade do setor	CNC e SEBRAE (2008)
Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	SEBRAE (2008b)
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE (2008b)
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	CNC e SEBRAE (2008)
Problemas de conjuntura econômica	SEBRAE (2008b)
Restrições ao financiamento	CNC e SEBRAE (2008)
Restrições para adesão ao regime de tributação SIMPLES	SEBRAE (2008b)

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Após a apresentação desses fatores aos especialistas, solicitou-se que eles manifestassem sua concordância (C) ou discordância (D) sobre a sua aplicabilidade no setor comercial varejista de Belo Horizonte.

A primeira rodada de questionários desta pesquisa teve a duração de, aproximadamente, trinta dias. O envio do primeiro questionário foi feito no dia 02/03/2009 e o retorno do último questionário respondido realizou-se no dia 07/04/2009.

Conforme realizado por Cunha (2007), a elaboração do questionário para início da segunda rodada baseou-se nos resultados da primeira. Avaliou-se o nível de aceitabilidade de cada fator proposto no questionário da primeira etapa. Do total de 13 fatores apresentados no questionário da primeira rodada, apenas 1 não apresentou o nível de aceitabilidade maior ou igual a 50%. Ou seja, a maioria dos especialistas participantes discordou da associação desse fator à mortalidade de empresas comerciais varejistas de Belo Horizonte. Trata-se do fator “restrições ao regime de tributação SIMPLES”. Diante desse resultado, optou-se por retirar o fator em questão das demais rodadas de questionário realizadas pelo método *Delphi*.

Em relação aos fatores sugeridos pelos especialistas na primeira rodada, procedeu-se à análise entre as similaridades das sugestões e a frequência com que foram verificadas. Dois novos

fatores foram adicionados ao grupo inicialmente apresentado: “despreparo técnico do empreendedor” e “ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo”.

O questionário da segunda rodada (APÊNDICE B) foi composto a partir dos resultados obtidos na primeira etapa de aplicação da pesquisa. Os especialistas respondentes obtiveram, portanto, acesso ao nível de concordância de cada fator do grupo inicial. A partir daí, foi apresentado a cada especialista o Quadro 9, que contém o grupo de fatores com alta aceitabilidade (acima de 50 %) associados à mortalidade de MPE no setor comercial varejista de Belo Horizonte. Este grupo de fatores foi obtido a partir da exclusão do fator de baixa aceitabilidade, verificado na primeira rodada, e da inclusão de dois novos fatores, como parte das sugestões apresentadas pelos especialistas também na primeira etapa.

Aos especialistas foi solicitado que, baseando-se em sua experiência e no conhecimento na área, avaliassem o grau de influência dos fatores do Quadro 9 na mortalidade de MPE no setor comercial varejista de Belo Horizonte. A avaliação do grau de influência de cada fator deveria ser feita pela atribuição de notas entre zero (0) e dez (10), em que 0 representaria o grau de influência mínimo e 10, o grau de influência máximo.

Assim como na primeira etapa, foi disponibilizado a cada respondente um espaço apropriado caso desejasse expressar algum comentário em relação à nota atribuída a cada fator.

## QUADRO 9

### Fatores associados à mortalidade de MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte

Nº	Fator	Fonte
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	CNC e SEBRAE (2008)
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	Silva e Solino (2000)
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo	Resultados da 1ª rodada de questionários
4	Carência de suporte contábil e jurídico	Ferreira et al. (2008)
5	Carga tributária excessiva	CNC e SEBRAE (2008)
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	SEBRAE (2008b)
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	SEBRAE (2008b)
8	Despreparo técnico do empreendedor	Resultados da 1ª rodada de questionários
9	Informalidade do setor	CNC e SEBRAE (2008)
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	SEBRAE (2008b)
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	SEBRAE (2008b)
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	CNC e SEBRAE (2008)
13	Problemas de conjuntura econômica	SEBRAE (2008b)
14	Restrições ao financiamento	CNC e SEBRAE (2008)

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A segunda rodada de questionários desta pesquisa teve a duração de duas semanas. O envio do primeiro questionário foi feito no dia 08/04/2009 e o retorno do último questionário respondido ocorreu no dia 24/04/2009.

Iniciou-se em 27/04/2009 a terceira e última rodada de questionários. O retorno do último questionário deu-se no dia 20/05/2009, durando esta etapa três semanas. Dado que a aplicação da primeira rodada de questionários iniciou-se em 02/03/2009, o período total de aplicação do método *Delphi* nesta pesquisa teve duração exata de oitenta dias.

O terceiro e último questionário aplicado (APÊNDICE C) teve sua elaboração realizada a partir dos resultados obtidos na etapa anterior. Todas as notas atribuídas pelos especialistas na etapa anterior propiciaram a verificação do grau de influência total de cada fator e a elaboração de quatro indicadores estatísticos que mensuraram a tipicidade e a variabilidade das respostas dos participantes. A elaboração desses indicadores será mais bem descrita na seção **3.4**.

Os resultados da etapa anterior sugeriram, com base nos comentários dos especialistas, que o significado de um dos fatores do Quadro 9 fosse mais bem explicado. Nesse sentido, a seção inicial do terceiro questionário foi destinada a apresentar aos especialistas o procedimento de construção dos indicadores de tipicidade e variabilidade das respostas e a melhor esclarecer o significado de um dos fatores do Quadro 9.

A segunda parte do terceiro questionário apresentou a cada especialista os resultados da etapa anterior e, em seguida, as notas anteriormente atribuídas por ele. Nesse momento, foi concedida aos respondentes a oportunidade de reavaliar suas respostas e, caso fosse de interesse, realizar alterações nas notas atribuídas anteriormente a cada fator.

Por fim, o terceiro questionário trouxe em sua última seção um formulário para que o especialista participante autorizasse a divulgação de seu nome no presente trabalho. Solicitou-se também a cada especialista que confirmasse as informações que seriam divulgadas a seu respeito referentes a sua formação e suas principais atuações profissionais atuais.

### 3.3.3 Especialistas

Uma das principais características da metodologia *Delphi* consiste na utilização de especialistas para a busca de um consenso sobre determinado tema. Conforme afirmam Kayo e Securato (1997), grande parte dos estudos que utilizam a visão de especialistas justifica que estes são pessoas formadoras de opinião sobre determinada área. Outro fator que ainda fomenta a coleta da opinião dos especialistas está relacionado à qualidade das informações. Ou seja, pressupõe-se maior confiabilidade nas informações coletadas de pessoas consideradas especialistas do que em indivíduos não especialistas.

Sáfadi (2001) corrobora a idéia anterior quando afirma que o uso de especialistas pela metodologia *Delphi* tem sido apontado na literatura como um dos quatro pilares de sustentação do método, conferindo, assim, maior credibilidade em sua utilização. Wright e Giovinazzo (2000) destacam que a utilização de maneira estruturada do conhecimento, da experiência e da criatividade de um grupo de especialistas pressupõe-se que o julgamento coletivo seja melhor que a opinião de um só indivíduo.

Entretanto, discute-se na literatura disponível quanto ao número adequado de especialistas para a composição desse grupo. Conforme afirma Cunha (2007), a visão dos autores é diferente quanto ao número ideal de especialistas para a composição do painel.

Alguns estabelecem entre 10 e 15 participantes, alegando que o benefício proporcionado pela inclusão de mais elementos ao grupo é muito pequeno. Outros entendem que um número entre 15 e 30 é suficiente para gerar informações relevantes. Outros, ainda, citam entre 10 e 50. Fator concordante é que um número abaixo de 10 limita a análise das respostas e limita a confiança em funcionar como um consenso e em gerar informações relevantes e proveitosas (CUNHA, 2007, p. 129).

Sobre o número de especialistas, Alvarenga *et al.* (2007, p. 8) afirmam que

[...] não há um número mínimo ou máximo de componentes do painel, podendo este constar de um pequeno grupo ou de um grupo numeroso, dependendo do tipo de problema a ser investigado e da população passível de ser consultada.

No caso desta pesquisa, foi exigido que os especialistas apresentassem conhecimento e experiência em um ou mais dos temas: comércio varejista, MPE e gestão financeira. Dois caminhos seriam possíveis para a busca por esses especialistas. O primeiro, e talvez mais prático, seria buscar os próprios comerciantes proprietários de MPE comerciais varejistas em Belo Horizonte. Ter-se-ia então, uma numerosa população de possíveis respondentes para o objeto de estudo desta pesquisa.

Entretanto, observou-se que grande parte das pesquisas realizadas sobre essa temática já utiliza a opinião desses comerciantes. Ademais, foi previsto que as respostas dos comerciantes poderiam apresentar algum tipo de viés em função do ramo do negócio no qual atuam e das especificidades de suas empresas. Por essas duas principais razões, optou-se por seguir o segundo caminho disponível para a busca de especialistas sobre o tema pesquisado. Trata-se da busca por especialistas que representassem instituições que estudam o comportamento do comércio varejista de Belo Horizonte e de MPE. A seguir, encontram-se listadas, em ordem alfabética, as instituições inicialmente identificadas.

- Câmara de Dirigentes Lojistas de Belo Horizonte (CDL/BH)
- Federação do Comércio do Estado de Minas Gerais (FECOMÉRCIO/MG)
- Fundação Dom Cabral (FDC)
- Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas, Administrativas e Contábeis de Minas Gerais (IPEAD)
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas em Minas Gerais (SEBRAE/MG)
- Sindicato dos Lojistas do Comércio de Belo Horizonte (SINDILOJAS/BH)

Procurou-se nessas instituições por especialistas que apresentassem o perfil desejado para compor o grupo de respondentes desta pesquisa. O contato inicial nas instituições foi realizado, em sua maioria, por telefone. Em alguns casos o contato inicial foi realizado pessoalmente, por meio de visita à instituição. O primeiro contato objetivou identificar qual seria o especialista mais adequado naquela instituição para compor o grupo de respondentes da pesquisa. Após a identificação da pessoa responsável, foi encaminhado para seu e-mail o questionário da primeira etapa de aplicação do método *Delphi* (APÊNDICE A).

Como estratégia a para busca de outros especialistas sobre o tema da pesquisa, optou-se por perguntar a cada respondente se seria de seu interesse indicar outro especialista para participar do grupo de respondentes da pesquisa. Para viabilizar essa indicação, foi inserido no primeiro questionário enviado um campo destinado a tal fim.

Após esse esforço, o número de especialistas participantes ainda era insuficiente para atender ao recomendado pela literatura. Nesse sentido, optou-se por solicitar a alguns professores do Centro de Pós-graduação e Pesquisas em Administração (CEPEAD) da Faculdade de Ciências

Econômicas (FACE) da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG) a indicação de especialistas que apresentassem o perfil desejado para esta pesquisa.

Após esse procedimento, a pesquisa reuniu um grupo total de onze especialistas, suficiente para atender ao número adequado de participantes sugerido pela literatura. O questionário da primeira etapa da pesquisa foi enviado aos onze especialistas, e todos retornaram suas respostas.

A segunda rodada de questionários também foi aplicada aos onze participantes. Mas, infelizmente, por motivos que fogem ao controle do pesquisador, não foi possível contar com a participação de um dos especialistas nesta etapa. Nesse sentido, a segunda etapa foi finalizada com o retorno das respostas de dez dos onze especialistas que compuseram grupo inicial.

Em razão de a aplicação da terceira etapa depender das respostas atribuídas na etapa anterior, o último questionário foi enviado apenas aos dez especialistas respondentes da segunda etapa. Todos enviaram suas respostas.

A seguir, encontram-se citados, em ordem alfabética do primeiro nome, os onze especialistas respondentes da pesquisa, com sua respectiva formação e atuação profissional, conforme informado pelos respondentes no questionário enviado.

- Afonso Otávio Cozzi

Formação: Mestre em administração, pela Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC/MG).

Atuação profissional: autor de livros sobre empreendedorismo e gestão de pequena e média empresa; professor de empreendedorismo e coordenador do Núcleo de Empreendedorismo da FDC.

- Eduardo Senra Coutinho

Formação: doutor em administração, pela UFMG.

Atuação profissional: professor adjunto e coordenador do Laboratório de Mercados e Capitais das Faculdades Ibmecc em Minas Gerais; servidor do Banco Central (licenciado).

- Haroldo Guimarães Brasil

Formação: doutor em economia, pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).

Atuação profissional: professor da Faculdade de Ciências Humanas de Pedro Leopoldo (FCHPL); membro efetivo do Conselho de Administração da Companhia Energética de Minas Gerais S/A (CEMIG).

- Hiram dos Reis Correa

Formação: Não informado.

Atuação profissional: presidente do SINDILOJAS/BH.

- Marcos Villela Vieira

Formação: doutorando em Administração, pelo CEPEAD/FACE/UFMG; mestre em Administração pela UFMG.

Atuação profissional: autor do livro *Administração Estratégica de Capital de Giro*; professor da UFMG, das Faculdades Ibmec em Minas Gerais e no Rio de Janeiro, da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em Minas Gerais e no Rio de Janeiro e da FDC; consultor de empresas na área de varejo; 28 anos de experiência em posições de diretoria e alta gerência em empresas dos setores de telecomunicações, construção pesada, papel e celulose, siderurgia e varejo.

- Ricardo Dias Pimenta

Formação: Mestre em Administração de Empresas, pela PUC/MG.

Atuação profissional: gerente de projetos da FDC.

- Roberto Alfeu Pena Gomes

Formação: Não informado.

Atuação profissional: presidente da CDL/BH.

- Sérgio Eustáquio Pires

Formação: Mestre em Administração, pela PUC/MG.

Atuação profissional: professor da FDC; consultor de empresas nas áreas contábil, administrativa e financeira.

- Silvânia Maria Carvalho de Araújo

Formação: mestre em Administração Pública, com ênfase em Gestão Econômica, pela Fundação João Pinheiro (FJP).

Atuação profissional: professora adjunta do Centro Universitário de Belo Horizonte (UNIBH); coordenadora do Departamento de Economia da FECOMÉRCIO/MG.

- Vera Helena Lopes

Formação: bacharel em Administração de Empresas; especialista em Marketing; mestranda em Administração.

Atuação profissional: coordenadora do Núcleo de Comércio e Serviços do SEBRAE/MG.

- Wanderley Ramalho

Formação: doutor em administração pela UFMG; mestre em Economia, pela Ohio University, nos Estados Unidos; especialista em Engenharia Econômica, pelo Instituto de Engenharia Econômica e Administração (INEA); engenheiro civil, pela Escola de Engenharia da UFMG.

Atuação profissional: coordenador do Setor de Pesquisa e Desenvolvimento da Fundação IPEAD.

### 3.4 Análise dos dados

Este trabalho analisou dados primários, coletados conforme descrito na seção 3.3. A análise desses dados está dividida em três etapas, cada uma correspondendo a uma das três rodadas de aplicação de questionários descritas na seção 3.3.2. A seguir, encontram-se descritas as análises realizadas em cada uma dessas etapas.

#### 3.4.1 Primeira rodada de questionários

O primeiro questionário (ANEXO A) enviado aos especialistas possui, basicamente, duas análises a serem realizadas. A primeira delas consistiu na sugestão de cada especialista sobre fatores de natureza financeira que estariam associados à mortalidade de MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte. A sugestão de cada especialista foi realizada com base em sua respectiva experiência e conhecimento, segundo o que pressupõe o método *Delphi*.

Além de sugerir o fator, o especialista contava com um campo destinado a comentários diversos sobre suas sugestões, o qual apresentou grande valor na condução da pesquisa.

O objetivo da análise das sugestões está fundamentado no que estabelece a Figura 8, sobre a verificação da necessidade de introdução de novas questões ao instrumento de coleta. Na primeira rodada de questionários, os especialistas identificaram outros fatores que poderiam ser acrescentados ao grupo inicial de treze fatores relacionados no Quadro 8.

Para a análise das respostas, primeiramente, buscou-se obter similaridades entre as sugestões dos respondentes. As respostas foram, então, organizadas, segundo suas similaridades, com a utilização do software Microsoft Excel. Observou-se a necessidade de introduzir novos fatores ao instrumento de coleta, segundo o roteiro descrito pela Figura 8.

As similaridades observadas proporcionaram dois ganhos: a vinculação de parte das sugestões aos fatores já relacionados na literatura; e a identificação de novos fatores ainda não considerados. As sugestões vinculadas aos fatores já existentes foram desconsideradas da análise, uma vez que já compunham o Quadro 8. Prosseguiu-se com a análise apenas dos novos fatores sugeridos e ainda não presentes no Quadro 8.

Esses novos fatores foram selecionados pelo critério da observação de sua respectiva frequência entre as sugestões dos especialistas. Os novos fatores escolhidos foram aqueles que apareceram nas sugestões de mais de um especialista. A junção dos fatores anteriormente presentes no Quadro 8 e dos novos fatores selecionados para o segunda rodada de questionários compuseram o Quadro 9.

A segunda parte do questionário teve por objetivo identificar se os fatores sugeridos pela literatura poderiam ser aplicados, ou não, às MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte. Para tal, cada especialista manifestou sua concordância ou discordância sobre a questão proposta.

Os resultados obtidos levaram à análise do nível de aceitabilidade de cada fator entre os especialistas respondentes. Foram identificados nesta análise dois níveis de aceitabilidade: alto e baixo. Os fatores que apresentaram concordância igual ou superior a 50% do número de especialistas respondentes foram classificados como de alta aceitabilidade. Analogamente, os

fatores que apresentaram concordância inferior a 50% do número de especialistas respondentes foram classificados como de baixa aceitabilidade.

Os fatores que apresentaram alta aceitabilidade entre os respondentes foram selecionados para a composição do Quadro 9. Já os fatores que apresentaram baixa aceitabilidade foram excluídos das etapas posteriores da pesquisa e, portanto, não compuseram Quadro 9.

Em suma, a primeira rodada de questionários foi responsável pela criação do Quadro 9, o qual foi acrescido ao questionário enviado na segunda etapa da pesquisa. A metodologia de análise desta etapa encontra-se descrita na seção seguinte.

### 3.4.2 Segunda rodada de questionários

Após os procedimentos descritos na seção anterior, deu-se sequência ao roteiro de aplicação do método *Delphi*, representado pela Figura. 8. O objetivo da análise do segundo questionário foi obter o grau de influência de cada fator apresentado pelo Quadro 9 e avaliar a tipicidade e a variabilidade das respostas dos especialistas participantes. Para mensurar o grau de influência total de cada fator, utilizou-se como medida a soma das notas atribuídas a cada fator por especialista respondente. O somatório dessas notas representou a pontuação obtida por cada fator.

Em seguida, de acordo com o recomendado por Gil (2006) para caracterizar o que é típico em um grupo, duas medidas estatísticas de tendência central foram utilizadas. A primeira é a média aritmética simples das notas atribuídas a cada fator, calculada pela divisão do somatório das notas pelo número total de especialistas respondentes (N). A seguir, encontra-se demonstrada a equação [1], utilizada para o cálculo da média aritmética simples.

$$Média = \frac{\sum_{i=1}^n x_i}{N} \quad [1]$$

A segunda medida de tendência central utilizada foi a mediana. De acordo com Anderson *et al.* (2003), a mediana é o valor central das observações. A obtenção da mediana é realizada, primeiramente, pela organização das observações em ordem crescente de seus valores. A mediana estará localizada no ponto central entre a metade das observações de valores mais

altos e a outra metade de valores mais baixos. Ou seja, 50% do número total de observações está acima do valor da mediana e os outros 50%, abaixo de seu valor. Um conjunto de dados que apresenta número par de observações não possui valor central, e por esta razão a mediana é calculada como a média aritmética simples das duas observações centrais.

Para mensurar a variabilidade das respostas dos respondentes, Gil (2006) recomenda a utilização de medidas estatísticas de dispersão. Foram utilizadas duas medidas nesta análise. A primeira delas, desvio-padrão, mede o desvio médio do conjunto de dados observados em relação à sua média aritmética simples. No presente estudo, o desvio-padrão é representado pelo indicador *Desvpadp*, calculado pela equação [2].

$$Desvpadp = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - Média)^2}{N}} \quad [2]$$

O segundo indicador de variabilidade utilizado é o coeficiente de variação (CV). A utilização do CV, segundo Anderson *et al.* (2003), ocorre quando se pretende mensurar o tamanho do desvio-padrão em relação à média. O CV é uma medida estatística útil quando se deseja comparar a variabilidade de variáveis que possuem diferentes desvios-padrão e diferentes médias. O resultado do CV é expresso em unidades percentuais e seu cálculo é obtido conforme demonstrado na equação [3].

$$CV = \frac{Desvpadp}{Média} \times 100 \quad [3]$$

Além dos indicadores descritos, o segundo questionário enviado reservou a cada fator um campo destinado aos comentários que os especialistas respondentes desejassem fazer. O objetivo foi diferente do descrito na primeira etapa de questionários. Ao invés de auxiliar na inclusão de novos fatores à pesquisa, os comentários dos especialistas na segunda rodada foram úteis para a compreensão de algumas das notas atribuídas aos fatores. Ademais, dessa maneira, o especialista pôde contribuir para a melhor construção do questionário da terceira etapa. A seguir, descreve-se o procedimento de análise do terceiro instrumento utilizado na coleta de dados.

### 3.4.3 Terceira rodada de questionários

Após a tabulação e análise dos dados dos questionários recebidos na segunda rodada foi observado, de acordo com o roteiro de aplicação do método *Delphi* apresentado na Figura 8, que a convergência das respostas ainda não era satisfatória. Nesse sentido, realizou-se uma terceira rodada de questionários, cujo objetivo foi proporcionar aos especialistas respondentes conhecerem os resultados da etapa anterior e, a partir deles, reavaliarem suas respostas. As notas atribuídas na segunda etapa puderam, então, ser alteradas na terceira rodada de questionários, caso fosse de interesse do respondente.

A análise realizada na terceira etapa utilizou os mesmos indicadores descritos na seção anterior, que trata da análise da segunda rodada de questionários. Em razão de as questões da terceira rodada serem as mesmas da etapa anterior, não foi necessário introduzir outro método de análise. Buscou-se nesta fase obter, sob a ótica de especialistas no assunto, uma classificação final para o grau de influência de cada fator analisado na mortalidade de MPE comerciais varejistas em Belo Horizonte. Além da classificação final elaborada, foram também analisadas a tipicidade e a variabilidade das respostas, por meio das medidas de tendência central e dispersão anteriormente descritas.

Neste capítulo metodológico, foram descritas as características da pesquisa realizada quanto ao seu tipo e à sua natureza. Detalharam-se na seção de estratégia de coleta de dados informações sobre método utilizado, instrumento de coleta de dados, especialistas respondentes do estudo e análise realizada dos dados. A seção a seguir apresenta e analisa os resultados obtidos com a pesquisa.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste capítulo, procede-se à apresentação e análise dos resultados da pesquisa realizada nesta dissertação. Os resultados foram obtidos seguindo a rigor os procedimentos descritos no capítulo metodológico. A apresentação dos resultados encontra-se dividida em três seções, que se referem a cada rodada de questionários realizada com a utilização do método *Delphi*.

### 4.1 Primeira rodada de questionários

O primeiro dos questionários apresentou as sugestões dos especialistas sobre fatores que poderiam estar vinculados à mortalidade das MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte. Foram observados dois tipos de sugestões: aquelas já apresentadas na literatura específica do tema; e aquelas ainda não consideradas.

O interesse principal desta etapa focou as sugestões ainda não consideradas pela literatura sobre o tema. Apresentam-se na Tabela 7 os novos fatores sugeridos pelos especialistas e o respectivo número de especialistas que sugeriram cada um desses fatores.

TABELA 7

Novos fatores sugeridos pelos especialistas na primeira rodada de questionários

Novo fator sugerido	Nº de especialistas
Ausência de planejamento para médio e longo prazo	1
Ausência de profissionalismo no negócio	1
Ausência de sistemas de informação eficientes	1
Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo	2
Despreparo técnico do empreendedor	7
Elevada competitividade	1
Elevado custo de capital	1
Elevado custo fixo	1
Gestão inadequada do capital de giro	1
Ineficiência na gestão de compras	1

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Conforme descrito na seção metodológica desta dissertação, foram considerados para compor o Quadro 8 os novos fatores sugeridos por mais de um dos especialistas. Nesse sentido, conforme apontam os resultados da Tabela 7, os novos fatores sugeridos são: *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo* e *despreparo técnico do empreendedor*.

Sobre estes dois fatores, apresentam-se abaixo os comentários dos especialistas.

Sobre *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*:

[Comentário 1] As empresas fazem imobilizações (ponto, instalações, etc) com recursos de curto prazo, os únicos disponíveis.

Sobre o *despreparo técnico do empreendedor*:

[Comentário 2] Hoje no Brasil muitos empresários abriram um negócio em função de necessidade, falta de oportunidade de emprego, o que reflete em pouca ou nenhuma experiência e conhecimento com o empreendimento.

[Comentário 3] Normalmente as empresas comerciais de pequeno porte têm a sua frente uma pessoa que tem “tino comercial”, uma pessoa que é boa comerciante, mas nem sempre isso quer dizer que seja um bom gestor financeiro.

[Comentário 4] Depois de iniciado o negócio, o empresário tem muito pouco apoio nessa área de gestão e ele se acha capaz de conduzir seu próprio negócio, até o momento em que as coisas começam a dar errado.

[Comentário 5] A compreensão das questões financeiras são, em geral, de percepção mais difícil. O efeito corrosivo dos juros compostos sobre a rentabilidade efetiva é, por exemplo, pouco entendido pela pequena empresa.

[Comentário 6] [...] A empresa fica, assim, dirigida com base em “intuição” ou “experiência”, o que no mundo atual leva necessariamente a ingenuidades administrativas.

[Comentário 7] Este fator faz com que o empresário tome decisões que ameacem a sobrevivência da empresa.

[Comentário 8] Este fator contribui para que não seja dada a adequada prioridade para a identificação e elaboração de informações necessárias à tomada de decisões, bem como impede a construção de uma equipe de apoio ao negócio (por menor que possa ser esta equipe).

[Comentário 9] Não distinguem o caixa da empresa. Não sabem a importância do fluxo de caixa e, conseqüentemente, da NCG<sup>34</sup>.

Algumas das sugestões apresentadas pelos especialistas não estiveram acompanhadas dos respectivos comentários. Por esta razão é que, por exemplo, o fator *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*, apesar de estar nas sugestões de 2 especialistas, apresentou apenas um comentário.

---

<sup>34</sup> Necessidade de capital de giro (NCG).

Situação inversa ocorre com o fator *despreparo técnico do empreendedor*. Alguns dos especialistas sugeriram mais de um fator, os quais, em razão de sua similaridade, foram agrupados no mesmo fator. Por este motivo é que, apesar de estar nas sugestões de 7 dos 11 especialistas, este fator apresenta oito comentários.

O primeiro questionário também apresentou aos especialistas 13 fatores associados pela literatura à mortalidade de MPE. Foi solicitado aos especialistas que apresentassem sua concordância ou discordância em relação à aplicabilidade desses fatores ao setor comercial varejista de Belo Horizonte. A Tabela 8 apresenta os resultados.

TABELA 8

Concordância dos especialistas sobre a aplicabilidade dos fatores ao setor comercial varejista de Belo Horizonte

Fator	Concordância (%)	Discordância (%)
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	100,00	-
Deficiência na gestão de custos do negócio	100,00	-
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	90,91	9,09
Restrições ao financiamento	90,91	9,09
Carência de suporte contábil e jurídico	90,00	10,00
Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	81,82	18,18
Informalidade do setor	72,73	27,27
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	63,64	36,36
Carga tributária excessiva	63,64	36,36
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	63,64	36,36
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	54,55	45,45
Problemas de conjuntura econômica	54,55	45,45
Restrições para adesão ao regime de tributação SIMPLES	45,45	54,55

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A análise da Tabela 8 permite afirmar que os especialistas concordam por unanimidade sobre a aplicabilidade dos fatores *ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio* (SILVA; SOLINO, 2000) e *deficiência na gestão de custos do negócio* (SEBRAE, 2008b). Destacam-se, também, com um nível de concordância igual ou próximo a 90% os fatores *carência de suporte contábil e jurídico* (FERREIRA *et al.*, 2008), *deficiência na elaboração de fluxo de caixa* (SEBRAE, 2008b) e *restrições ao financiamento* (CNC; SEBRAE, 2008).

Em seguida, próximo a um nível de concordância de 80%, encontra-se o fator *mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)* (SEBRAE, 2008b). O fator *informalidade do setor* (CNC; SEBRAE, 2008) é o seguinte, apresentando nível de concordância em torno de 70%.

Os fatores *ausência de harmonia nos parâmetros fiscais* (CNC; SEBRAE, 2008), *carga tributária excessiva* (CNC; SEBRAE, 2008) e *necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas empresas* (SEBRAE, 2008b) apresentaram o mesmo nível de concordância, que se encontra próximo de 60%. Seguidos por eles e próximos do nível de 55% de concordância, estão *onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista* (CNC; SEBRAE, 2008) e *problemas de conjuntura econômica* (SEBRAE, 2008b).

O nível de concordância mais baixo foi apresentado pelo fator *restrições para o regime de tributação SIMPLES* (SEBRAE, 2008b), que acusou apenas 45,45% de concordância sobre sua aplicabilidade ao setor comercial varejista de Belo Horizonte.

Conforme descrito no capítulo metodológico, os fatores foram classificados em: baixa aceitabilidade; e alta aceitabilidade. Os resultados apresentados demonstram que 12 dos 13 fatores possuem níveis de concordância acima de 50%, o que os caracteriza como fatores de alta aceitabilidade. Apenas 1 dos 13 fatores – *restrições para o regime de tributação SIMPLES* – apresentou resultado abaixo de 50% e foi, portanto, caracterizado como um fator de baixa aceitabilidade. Por essa razão, esse fator foi excluído das próximas rodadas de questionários, que se encontram descritas a seguir.

#### 4.2 Segunda rodada de questionários

A segunda rodada de questionários foi marcada pela obtenção do grau de influência de cada fator apresentado no Quadro 8. Foram também avaliadas a tipicidade e a variabilidade das respostas dos especialistas participantes. Além das notas atribuídas, os especialistas tiveram a oportunidade de comentar os fatores analisados.

A seguir, estão expostos alguns dos comentários obtidos sobre os fatores.

*Sobre ausência de harmonia nos parâmetros fiscais:*

[Comentário 10] A não regulamentação dos impostos fecha qualquer estabelecimento, independente do tamanho.

*Sobre ausência de planejamento financeiro prévio a abertura do negócio:*

[Comentário 11] O planejamento financeiro inicial é de fundamental importância para o equilíbrio financeiro da empresa a curto e longo prazo.

[Comentário 12] Desconhecimento gerencial do empreendedor.

[Comentário 13] Falta de planos de negócios mais consistentes, com metas de curto, médio e longo prazo.

[Comentário 14] Necessidade de elaboração de um plano de negócios.

[Comentário 15] A grande maioria dos empreendedores pensa que basta saber vender para ter sucesso com uma loja de comércio varejista. Muitos não têm sequer noção do que seja uma boa administração financeira.

*Sobre ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo:*

[Comentário 16] As empresas “sentem” que os bancos, principalmente os públicos, preferem as grandes empresas. Falta de estímulos aos investimentos.

[Comentário 17] Importante para planos de longo prazo.

[Comentário 18] Como não encontra linhas de financiamento de longo prazo, a empresa faz investimentos (ponto, instalações, tecnologia, necessidade de capital de giro) com recursos de curto prazo, começando já com liquidez baixa e risco de curto prazo alto.

*Sobre carência de suporte contábil e jurídico:*

[Comentário 19] A contabilidade nesse tipo de empreendimento é vista como uma obrigação legal/fiscal, e não como ferramenta de gestão.

*Sobre carga tributária excessiva:*

[Comentário 20] Um dos principais motivos, pela ótica dos empreendedores, a alta carga tributária no Brasil é uma das maiores do mundo, é um empecilho no desenvolvimento dessas microempresas.

[Comentário 21] Este fator afeta todas, de forma indistinta. Por que então algumas obtêm sucesso?

[Comentário 22] Muitas vezes utilizado como justificativa de uma má administração financeira do negócio.

*Sobre deficiência na elaboração de fluxo de caixa:*

[Comentário 23] Ferramenta importante na tomada de decisões, capaz de prognosticar as necessidades de captação de recursos.

[Comentário 24] Decorre da ausência de um plano de negócios.

*Sobre deficiência na gestão de custos do negócio:*

[Comentário 25] O uso das informações de custos no processo de gestão estratégica é uma ferramenta útil e importante no ambiente empresarial.

[Comentário 26] Ponto de equilíbrio não calculado.

*Sobre despreparo técnico do empreendedor:*

[Comentário 27] O sucesso do empreendimento está na capacidade de desenvolvimento, gestão e visão do responsável do negócio.

[Comentário 28] Falta maior preparo nas áreas financeira e mercadológica.

*Sobre informalidade do setor:*

[Comentário 29] A informalidade está presente em quase todos os setores. Se configura num problema mais social do que técnico.

*Sobre mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s):*

[Comentário 30] Problema comum em microempresas, mas que pode afetar o equilíbrio financeiro do empreendimento.

[Comentário 31] Presença de membros familiares contribuem para acentuar o problema.

*Sobre onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista:*

[Comentário 32] Tornaria possível gestão mais flexível de RH, sem necessidade de burlar a lei.

[Comentário 33] [...] utilizado como desculpa.

Sobre *problemas de conjuntura econômica*:

[Comentário 34] Desconhecimento do empresário da conjuntura econômica.

[Comentário 35] Comum em qualquer época.

[Comentário 36] Sempre haverá questões conjunturais, mas nunca foi o aspecto mais importante do problema.

Sobre *restrições ao financiamento*:

[Comentário 37] As empresas “sentem” que os bancos, principalmente os públicos, preferem as grandes empresas.

[Comentário 38] É, na maioria das vezes, uma questão apenas conjuntural.

É possível observar, pelos comentários expostos, convergência de opinião dos especialistas em alguns fatores. Entretanto, é também perceptível que a opinião entre os especialistas seja divergente em alguns momentos. Ao analisar as notas atribuídas por eles, têm-se, por medidas estatísticas, melhores indicadores sobre a tipicidade e a variabilidade das respostas.

Na coluna Classificação da Tabela 9, tem-se que, de acordo com a visão dos especialistas, os três fatores que mais influenciam na mortalidade de MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte são: *ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio, deficiência na elaboração de fluxo de caixa e deficiência na gestão de custos do negócio*.

Na quarta posição está despreparo técnico do empreendedor e, em seguida, empatados na quinta posição, estão *carência de suporte contábil e jurídico e mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)*. As três posições seguintes na classificação quanto ao grau de influência são *restrições ao financiamento, carga tributária excessiva e ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*.

Na nona posição, encontra-se o fator *informalidade do setor* e, empatados na décima colocação, estão *onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista, e problemas de conjuntura econômica*. Por fim, a última posição é ocupada pelos fatores *ausência de*

*harmonia nos parâmetros fiscais e necessidade de aprimoramento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas.*

TABELA 9

Resultados da segunda rodada de aplicação de questionários entre os especialistas

Nº	Fator	Classificação	Pontuação	Média	Mediana	Desvio padrão	CV (%)
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	11º	54,0	5,4	5,5	1,8	33
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	1º	92,0	9,2	10,0	2,1	23
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo	8º	66,0	6,6	6,0	2,2	33
4	Carência de suporte contábil e jurídico	5º	77,0	7,7	8,0	1,6	20
5	Carga tributária excessiva	7º	69,0	6,9	7,0	2,3	33
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	2º	87,5	8,8	8,8	1,3	14
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	3º	86,0	8,6	9,0	1,4	16
8	Despreparo técnico do empreendedor	4º	82,0	8,2	9,0	2,3	28
9	Informalidade do setor	9º	62,0	6,2	6,5	2,1	34
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	5º	77,0	7,7	8,0	2,1	27
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	11º	54,0	5,4	5,5	2,2	40
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	10º	57,0	5,7	6,0	2,2	38
13	Problemas de conjuntura econômica	10º	57,0	5,7	6,0	2,5	44
14	Restrições ao financiamento	6º	73,0	7,3	7,5	2,5	34

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A tipicidade das respostas atribuídas pode ser observada nas colunas Média e Mediana. É imperativo que uma reclassificação dos fatores pelos valores apresentados na coluna Média apresente a mesma classificação apresentada na Tabela 9 pelo critério pontuação.

Entretanto, situação similar não é verificada ao utilizar como critério a coluna Mediana. Tal ocorrência justifica-se pelo fato de, na grande maioria dos fatores, os valores da coluna Mediana superaram os valores apresentados na coluna Média de cada fator. Os únicos casos em que a Mediana não supera a Média foram nos fatores *deficiência na elaboração de fluxo de caixa* e *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*. No caso destes dois fatores, a mediana apresenta valores exatamente iguais a cada respectiva média.

A análise da dispersão das respostas foi realizada por meio dos indicadores desvio-padrão e coeficiente de variação. O Gráfico 11 apresenta dados referentes às médias e aos desvios-padrão de cada um dos fatores analisados pelos especialistas na segunda rodada de questionários da pesquisa. Os fatores estão classificados em ordem decrescente, segundo suas

médias, e a identificação de cada um é feita por seu número correspondente encontrado na Tabela 9. Observa-se que entre as maiores médias estão também os menores desvios-padrão. Os fatores números 6, 7 e 4, por exemplo, ocupam, respectivamente, a segunda, terceira e quinta posição pelo critério Média. A linha correspondente ao desvio-padrão das notas atribuídas a esses fatores demonstra maior homogeneidade em suas respostas.

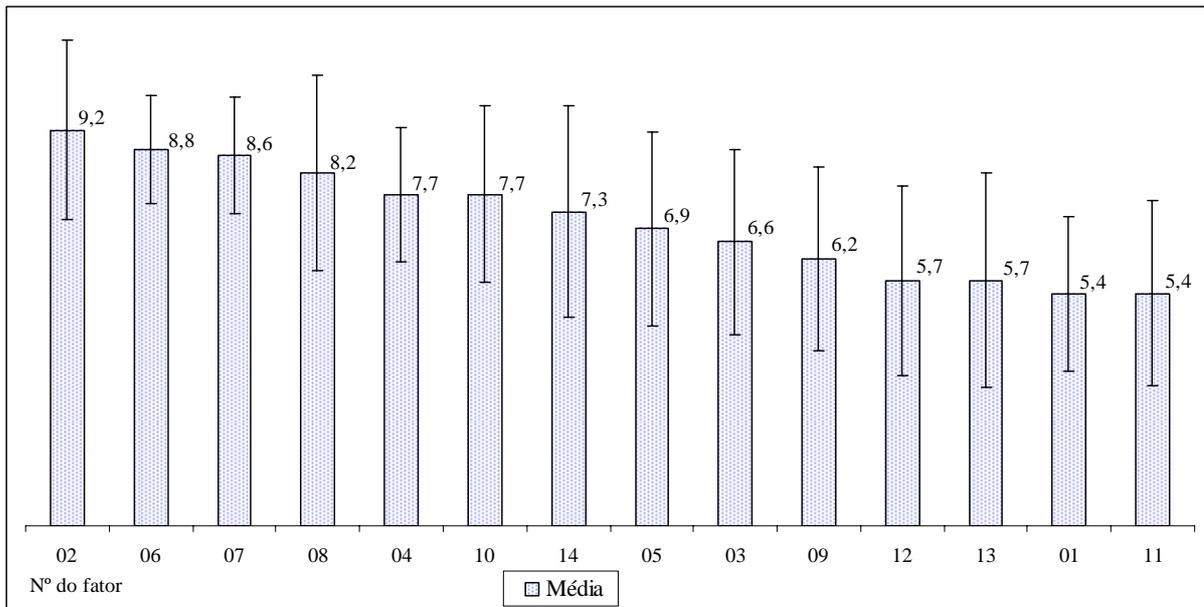


GRÁFICO 11 – Média e desvio-padrão dos fatores avaliados na segunda rodada de questionários.  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Vianna<sup>35</sup> (1989, *apud* Cunha, 2007) ressalta que um dos critérios para se verificar o consenso é a observação do coeficiente de variação de cada resposta. Segundo o que considerou Cunha (2007), o CV é baixo e indica grau elevado de consenso quando apresenta valores até 15%. Um CV médio situa-se no intervalo entre 15% e 30%. Já os valores de CV acima de 30% são considerados altos e caracterizam dificuldade na obtenção de um consenso.

Os resultados da segunda etapa desta pesquisa indicam que os fatores que ocupam as cinco primeiras classificações quanto à pontuação são os que apresentam, segundo o CV, as menores dispersões nas respostas atribuídas pelos especialistas. Destaque maior é dado aos fatores *deficiência na gestão de fluxo de caixa* e *deficiência na gestão de custos do negócio*, que, respectivamente, apresentam CV de 14% e 16%. Ainda entre as cinco primeiras

<sup>35</sup> VIANNA, N. W. H. **Subjetividade no processo de previsão**. 1989. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, São Paulo, 1989.

classificações por pontuação estão fatores que apresentam CV médios de 20%, 23%, 27% e 28%.

De acordo com a análise do CV, os maiores níveis de dispersão entre as respostas da segunda etapa foram apresentados pelos fatores que ocupam as seis últimas classificações. Todos os CV destes fatores situam-se acima da marca de 30% e, portanto, são considerados altos. Destacam-se os fatores *necessidade de aprimoramento da Lei Geral das Micro e Pequenas empresas*, e *problemas de conjuntura econômica*, que, respectivamente, apresentam CV de 40% e 44%.

Os resultados da segunda etapa foram apresentados ao grupo de especialistas respondentes da pesquisa. De posse deles, os especialistas puderam, caso desejassem, reavaliar suas respostas e alterar as notas anteriormente atribuídas. Os novos resultados gerados compõem a terceira etapa desta pesquisa e estão apresentados na seção seguinte.

#### 4.3 Terceira rodada de questionários

A terceira rodada de questionários foi responsável por apresentar o resultado final da pesquisa considerando as reavaliações dos especialistas em relação às notas atribuídas na rodada anterior. Do total de 10 especialistas participantes desta etapa, 5 realizaram modificações em suas notas.

Os resultados obtidos na terceira etapa apresentam diferenças em relação aos resultados da segunda etapa. As diferenças são verificadas na pontuação obtida por fator, alterando, dessa forma, a classificação final do grau de influência de cada fator na mortalidade de MPE comerciais varejistas em Belo Horizonte. A terceira etapa foi também responsável por reduzir a variabilidade das respostas entre os especialistas consultados. A redução dessa variabilidade, verificada pela medida estatística CV, demonstra que a metodologia *Delphi* foi capaz de convergir a visão de especialistas à possibilidade de consenso sobre o problema pesquisado. A Tabela 10 apresenta os resultados obtidos.

TABELA 10

Resultados da terceira rodada de aplicação de questionários entre os especialistas

Nº	Fator	Classificação	Pontuação	Média	Mediana	Desvio padrão	CV (%)
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	13º	54,0	5,4	5,5	1,8	33
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	1º	92,0	9,2	10,0	2,1	23
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo.	9º	69,0	6,9	6,0	1,8	26
4	Carência de suporte contábil e jurídico	5º	78,0	7,8	8,0	1,4	18
5	Carga tributária excessiva	8º	70,0	7,0	7,5	2,2	32
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	3º	86,5	8,7	8,8	1,2	14
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	2º	88,0	8,8	9,0	0,9	10
8	Despreparo técnico do empreendedor	4º	81,0	8,1	8,5	2,0	25
9	Informalidade do setor	10º	62,0	6,2	6,5	2,1	34
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	6º	77,0	7,7	8,0	2,1	27
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	12º	55,0	5,5	5,5	1,7	32
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	11º	59,0	5,9	6,0	1,8	31
13	Problemas de conjuntura econômica	12º	55,0	5,5	6,0	2,4	43
14	Restrições ao financiamento	7º	71,0	7,1	7,0	2,4	34

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A terceira etapa demonstra que as três primeiras posições da classificação são novamente ocupadas pelos mesmos fatores da etapa anterior. Entretanto, nota-se uma mudança entre a segunda e a terceira posição.

O fator *deficiência na gestão de custos do negócio*, que antes ocupava a terceira posição, passa a ocupar a segunda posição desta classificação. Situação inversa ocorre com o fator *deficiência na elaboração de fluxo de caixa*, que passou da segunda posição para a terceira. A primeira posição foi, portanto, mantida pelo fator *ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio*.

A seguir, a Tabela 11 apresenta a comparação entre as mudanças de classificação nas duas rodadas de questionários em decorrência das alterações verificadas na pontuação de cada fator.

TABELA 11

Mudanças de classificação dos fatores entre a segunda e terceira rodadas

Nº	Fator	Classificação 2ª rodada	Classificação 3ª rodada	Pontuação 2ª rodada	Pontuação 3ª rodada
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	11º	13º	54,0	54,0
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	1º	1º	92,0	92,0
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo.	8º	9º	66,0	69,0
4	Carência de suporte contábil e jurídico	5º	5º	77,0	78,0
5	Carga tributária excessiva	7º	8º	69,0	70,0
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	2º	3º	87,5	86,5
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	3º	2º	86,0	88,0
8	Despreparo técnico do empreendedor	4º	4º	82,0	81,0
9	Informalidade do setor	9º	10º	62,0	62,0
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	5º	6º	77,0	77,0
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	11º	12º	54,0	55,0
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	10º	11º	57,0	59,0
13	Problemas de conjuntura econômica	10º	12º	57,0	55,0
14	Restrições ao financiamento	6º	7º	73,0	71,0

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A tipicidade das respostas foi novamente analisada nesta etapa pelas medidas de média e mediana (TAB. 10). Como mencionado, a classificação dos fatores pelo critério da média deve ser obrigatoriamente a mesma classificação obtida pelo critério da pontuação.

O mesmo não se aplica na terceira rodada ao utilizar como critério as notas medianas de cada fator. A explicação é a mesma da fornecida na etapa anterior – ou seja, a mediana das notas de cada fator é, em sua grande maioria, superior à média das notas dos fatores. Os únicos casos na terceira etapa em que a situação não ocorre são com os fatores *restrições ao financiamento*, *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo* e *necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas*. Nos dois primeiros, a mediana das notas é inferior à média; no terceiro, a mediana é exatamente igual ao valor apresentado pela média.

De maneira geral, foi verificado na etapa anterior que os fatores que apresentaram as maiores pontuações foram também os que apresentaram os menores desvios-padrão. O mesmo é constatado após a tabulação dos questionários da terceira rodada. Conforme apresentado no Gráfico 12, os menores desvios-padrão estão entre as maiores médias. É o caso, novamente, dos fatores 7, 6 e 4.

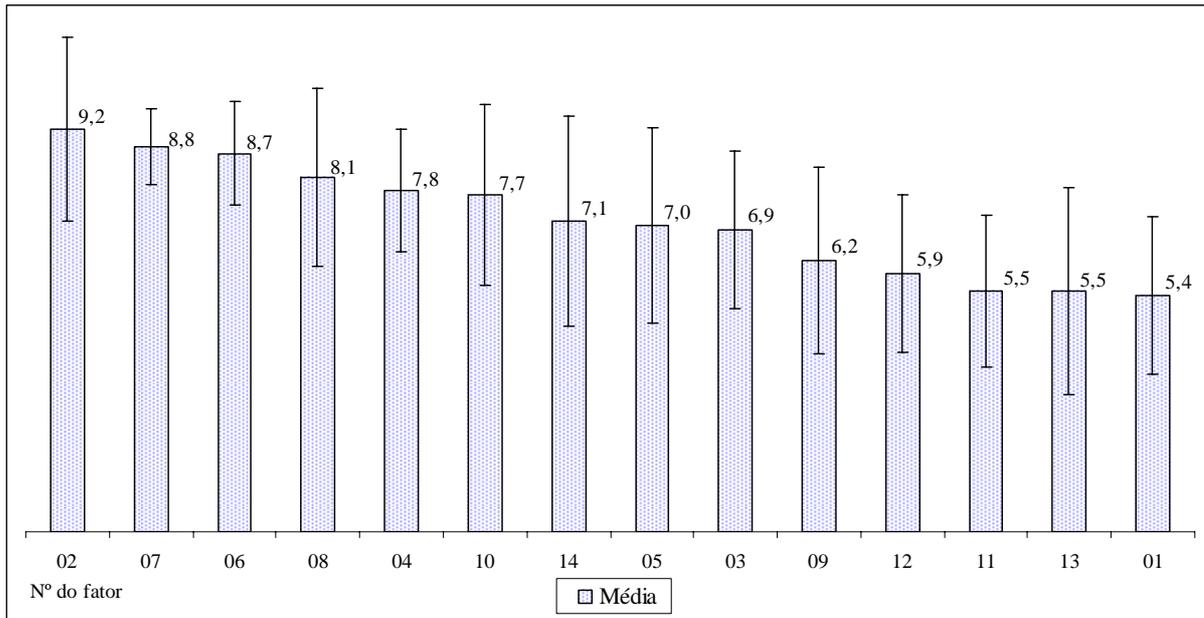


GRÁFICO 12 – Média e desvio-padrão dos fatores avaliados na terceira rodada de questionários.  
Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Analisando o CV de cada fator, constatou-se que a variabilidade das respostas apresentou mudanças ao final da terceira etapa. Conforme apresentado na Tabela 10, dos 14 fatores, 8 apresentaram redução em seu CV. Os demais mantiveram inalterados os valores do CV obtidos na etapa da anterior.

A redução da variabilidade das respostas cumpre o que se espera de uma pesquisa que utiliza o método *Delphi*. Ou seja, indica que os resultados obtidos a partir da reavaliação dos resultados anteriores se direcionam à formação de um consenso entre os especialistas consultados.

Os resultados da etapa anterior desta pesquisa apresentaram apenas um fator com CV considerado baixo. A terceira etapa, entretanto, mantém esse fator com CV baixo e ainda apresenta outro que antes havia sido classificado entre os fatores de CV médio. São eles: *deficiência na gestão de custos do negócio* (CV = 10%) e *deficiência na elaboração de fluxo de caixa* (CV = 14%).

Sobre os fatores que apresentam CV médio, não houve alteração na quantidade de fatores entre uma etapa e outra. Entretanto, constatou-se que o fator *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*, que na etapa anterior apresentou CV alto, passou a apresentar CV médio no resultado final da pesquisa.

Portanto, verifica-se uma redução em um fator do número de fatores que apresentaram CV alto na etapa anterior. O número foi reduzido de 8, no final da segunda etapa, para 7 no término da pesquisa (TAB. 12).

TABELA 12

Mudanças na variabilidade das respostas entre a segunda e terceira rodadas

Nº	Fator	Desvio-padrão		CV	
		2ª rodada	3ª rodada	2ª rodada	3ª rodada
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	1,8	1,8	33%	33%
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	2,1	2,1	23%	23%
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo.	2,2	1,8	33%	26%
4	Carência de suporte contábil e jurídico	1,6	1,4	20%	18%
5	Carga tributária excessiva	2,3	2,2	33%	32%
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	1,3	1,2	14%	14%
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	1,4	0,9	16%	10%
8	Despreparo técnico do empreendedor	2,3	2,0	28%	25%
9	Informalidade do setor	2,1	2,1	34%	34%
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	2,1	2,1	27%	27%
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	2,2	1,7	40%	32%
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	2,2	1,8	38%	31%
13	Problemas de conjuntura econômica	2,5	2,4	44%	43%
14	Restrições ao financiamento	2,5	2,4	34%	34%

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

A Tabela 13 apresenta a classificação final, obtida a partir da visão dos especialistas consultados, sobre o grau de influência dos fatores de natureza financeira na mortalidade de MPE que atuam no comércio varejista de Belo Horizonte. A classificação apresenta-se em ordem decrescente do valor obtido na pontuação de cada fator e está acompanhada do respectivo coeficiente de variação das respostas dos especialistas.

TABELA 13  
Grau de influência e variabilidade dos fatores: resultado final

Nº	Fator	Classificação	CV (%)
2	Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	1º	23
7	Deficiência na gestão de custos do negócio	2º	10
6	Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	3º	14
8	Despreparo técnico do empreendedor	4º	25
4	Carência de suporte contábil e jurídico	5º	18
10	Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	6º	27
14	Restrições ao financiamento	7º	34
5	Carga tributária excessiva	8º	32
3	Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo.	9º	26
9	Informalidade do setor	10º	34
12	Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	11º	31
11	Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	12º	32
13	Problemas de conjuntura econômica	12º	43
1	Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	13º	33

Fonte: Elaborado pelo autor da dissertação.

Observa-se que os maiores níveis de consenso (CV abaixo de 20%) são obtidos nas posições 2, 3 e 5. Em seguida, com CV entre 20% e 30%, estão fatores nas posições 1, 4, 6 e 9. As demais posições (7, 8, 10, 11, 12 e 13) apresentam CV altos, demonstrando que seus resultados não podem ser tomados como um consenso entre os especialistas que participaram desta pesquisa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi identificar, sob a ótica de especialistas, os problemas de natureza financeira que se evidenciam como potenciais entraves ao desenvolvimento inicial e sobrevivência de MPE no comércio varejista de Belo Horizonte. Além da identificação destes problemas, o trabalho possuiu como objetivos específicos a classificação destes problemas quanto à sua origem, gravidade e momento de ocorrência. Foi também realizada a categorização destes problemas quanto à intensidade de influência no desenvolvimento inicial das MPE varejistas em Belo Horizonte.

Os resultados apresentados na seção anterior permitem afirmar que estes objetivos foram alcançados. As contribuições geradas por esta pesquisa estão classificadas em duas abordagens: metodológica e substantiva. Apresentam-se nesta seção final as principais conclusões geradas, as limitações verificadas e as sugestões para futuros estudos.

Em relação às contribuições de cunho metodológico, em geral, as pesquisas realizadas na área de Finanças optam por métodos de pesquisa eminentemente quantitativos. Ao utilizar o método *Delphi* para tratar um problema de pesquisa da área financeira, alguns riscos são assumidos. O principal talvez esteja relacionado ao desafio de aplicação de um método considerado qualitativo a uma área da gestão usualmente tratada como quantitativa. A utilização desta metodologia na realização deste trabalho, além de conferir caráter inovador ao estudo, confirma que esta possibilidade existe. Ademais, demonstra que futuras pesquisas nesta área podem se apoiar neste e em outros métodos qualitativos que busquem respostas aos seus problemas.

Ainda sobre o método *Delphi*, considera-se que a heterogeneidade apresentada quanto à origem dos especialistas foi positiva ao estudo. Foram consideradas as opiniões de indivíduos representantes do meio acadêmico, órgãos de classe e instituições que visam dar suporte tanto à atividade comercial quanto às demandas específicas apresentadas por micro e pequenas empresas.

Quanto às contribuições substantivas proporcionadas, pode-se afirmar que a pesquisa foi relevante ao ampliar o conhecimento atual sobre o comércio varejista de Belo Horizonte. A grande maioria das pesquisas realizadas até o momento sobre esta temática partiu da visão do

comerciante proprietário da empresa. Talvez esta seja a primeira pesquisa (ou uma das primeiras) a analisar os problemas enfrentados por comerciantes varejistas de MPE sob a ótica de especialistas. Nesse sentido, cabe destacar que uma das principais contribuições desta pesquisa ao arcabouço teórico do tema consiste em fornecer resultados que partem da opinião de especialistas.

Os resultados apresentaram 14 fatores de natureza financeira que estão vinculados ao problema pesquisado. Independente do grau de influência de cada um desses fatores na mortalidade de MPE comerciais varejistas em Belo Horizonte, todos são relevantes e devem ser igualmente considerados como objeto de futuras pesquisas e ações que tenham por objetivo aumentar a longevidade e a qualidade das empresas, especialmente o fator *despreparo técnico do empreendedor*, uma vez que esteve na sugestão de 7 dos 11 especialistas como fator ainda não considerado pelas principais pesquisas sobre o tema.

Os resultados apurados na Tabela 13, além de apresentarem por medidas objetivas o grau de influência de cada fator e a variabilidade das respostas dos especialistas, geraram outra conclusão, talvez não percebida em primeira instância: a responsabilidade em relação a cada um dos fatores.

Observou-se que as seis primeiras posições da classificação construída são ocupadas por fatores de responsabilidade única do empreendedor e/ou gestor do negócio. Os demais fatores, ocupantes da segunda metade das posições, possuem também a responsabilidade de outros agentes, como governo, instituições financeiras, legislação e características econômicas conjunturais. Com essa observação, este estudo reafirma a importância de resultados anteriormente apresentados por autores como Silva e Solino (2000), Ferreira *et al.* (2008) e SEBRAE (2008b).

Ademais, os resultados apresentados nesta pesquisa possibilitam inferir que o empreendedor belo-horizontino que atua no setor comercial varejista não está, em sua maioria, preparado para iniciar e gerir seu negócio do ponto de vista financeiro. Isso quer dizer que, a despeito dos problemas advindos da conjuntura econômica, da restrição ao crédito, do sistema legislativo, da informalidade do setor e da onerosidade tributária e trabalhista, o empreendedor não está capacitado ou não demonstra capacidade de gerir seu negócio adequadamente. Ou seja, conclui-se que, sob a ótica dos especialistas, é do empreendedor a

principal responsabilidade pela mortalidade das MPE comerciais varejistas em Belo Horizonte.

Conforme apresentado na seção de revisão de literatura deste estudo, cabe aqui destacar a importância das MPE e do setor do comércio, sobretudo o varejista, no contexto econômico brasileiro. Essas organizações possuem alta representatividade no valor adicionado ao PIB, no número de empresas existentes, na ocupação de pessoal e no pagamento de salários. Alguns comentários feitos por especialistas revelaram que essas organizações representam uma opção à falta de emprego enfrentada por parte da população brasileira.

Informações dessa natureza só puderam ser obtidas porque instituições como SEBRAE, IBGE e CNC, se dedicam ao estudo do setor do comércio e das MPE. Verificou-se que por intermédio do banco de pesquisas disponibilizado por essas e outras instituições, muito se pode conhecer e produzir sobre as MPE comerciais varejistas.

Cabe destacar que os resultados e as conclusões aqui apresentadas não devem ser generalizados, em razão das características específicas da cidade de realização deste trabalho, que se diferem de outras de regiões geográficas diferentes.

Nesse sentido, duas principais limitações foram observadas. A primeira refere-se à escassez de especialistas sobre o tema na região pesquisada. Uma das principais dificuldades enfrentadas por esta pesquisa foi a composição de um grupo de especialistas que, dada a sua experiência e o seu conhecimento, pudessem contribuir para a resposta ao problema de pesquisa proposto. Esse aspecto demandou grande parte do tempo previsto no cronograma da pesquisa. A segunda está baseada na ausência de dados do IBGE, ou qualquer outra instituição de pesquisa, que tratem especificamente das empresas comerciais varejistas de Belo Horizonte.

Entende-se, entretanto, que as limitações aqui apresentadas podem ser, total ou parcialmente, resolvidas com a ampliação das fronteiras deste estudo. Portanto, para futuros trabalhos sugere-se que o problema proposto possa ser pesquisado em outras capitais brasileiras, sobretudo na região Sudeste, onde está concentrada grande parte das MPE.

Apesar de esta pesquisa ter concentrado esforços em estudar fatores de natureza financeira, há que se enfatizar que outros aspectos das MPE comerciais varejistas deverão ser analisados. Como segunda sugestão para futuras pesquisas estão as relações familiares que cercam as instituições comerciais varejistas, sobretudo nas micro e pequenas empresas.

## REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Antônio; CARVALHO, Paulo S.; ESCÁRIA, Susana C. **Delphi**: métodos e aplicações. Lisboa: Departamento de Prospectiva e Planejamento e Relações Internacionais, 2007. Disponível em: <<http://www.dpp.pt/pages/files/Delphi.pdf>>. Acesso em: 15 dez. 2008.
- ANDERSON, David R.; SWEENEY, Dennis J.; WILLIAMS, Thomas A. **Estatística aplicada à administração e economia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 642 p.
- BAILEY, K. D. **Methods of social research**. 2. ed. Nova York: The Free Press, 1982. 553 p.
- BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL – BNDES. **Porte de empresa**. 2008. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/clientes/porte/porte.asp>> Acesso em: 03 dez. 2008.
- BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail managemet**: a strategic approach. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.
- BARKER, C. W.; ANDERSON, I. D.; BUTTERWORTH, J. D. **Principles of retailing**. 3. ed. Nova York: McGraw-Hill, 1956. 633 p.
- BRASIL. Lei complementar n. 123 de 14 de dezembro de 2006. Institui o estatuto nacional da microempresa e da empresa de pequeno porte; altera dispositivos das leis nos 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, aprovada pelo decreto-lei no 5.452, de 01 de maio de 1943, da lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da lei complementar n. 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as leis n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. **Diário Oficial da União**, 15 dez. 2006. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/LCP/Lcp123.htm#art89)>. Acesso em: 02 dez. 2008.
- BROWN, Stephen. Institutional change in retailing: a review and syntesis. **European Journal of Marketing**. [S.l.], v. 21, n. 6, p. 5-36, 1987.
- BROWN, Stephen. The wheel of retailing: past and future. **Journal of Retailing**. v. 66, n. 2. p. 143-149, Summer 1990.
- BRYMAN, Alan. **Research methods and organization studies**. Londres: Routledge, 1992. 283p.
- COMISSÃO DAS COMUNIDADES EUROPEÍAS – CCE. Recomendação da Comissão, de 6 de maio de 2003, relativa à definição de micro, pequenas e médias empresas. **Jornal Oficial da União Européia**, Luxembourg, L 124/36, 2003. Notificada com o número C(2003) 1422. Disponível em: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:PT:PDF>>. Acesso em: 25 nov. 2008.
- CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil**: perspectivas até 2015: tendências e diagnósticos. Brasília, 2008. Disponível em:

<[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/\\$File/NT0003A276.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/$File/NT0003A276.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2009.

CUNHA, Jaqueline V. A. **Doutores em Ciências Contábeis da FEA/USP: uma análise sob a óptica da teoria do capital humano**. 2007. 261 f. Tese (Doutorado em Ciências Contábeis) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2007.

DALKEY, N.; HELMER, O. An experimental application of the Delphi method do the use of experts. **Management Science**. [S.l.], v. 9, n. 3, p. 458-467, apr. 1963.

DAVIDSON, William R.; BATES, Albert D.; BASS, Stephen J. The retail life cycle. **Harvard Business Review**. [S.l.], v. X, n. X, p. 89-96, nov./dec. 1976.

D'AMICO, M. Discussants Comments. In: SUMMEY, J. H. et al. (eds.). **Marketing: theories and concepts for an era of change**. Carbondale: Southern Marketing Association, 1983.

DREESMANN, A. C. R. Patterns of evolution in retailing. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 44, n. 1, p. 64-81, Spring 1968.

FERREIRA, Luis F. F. *et al.* Fatores Associados à Mortalidade Precoce de Micro e Pequenas Empresas da Cidade de São Paulo. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 32., 2008, Rio de Janeiro. [Anais eletrônicos...] CD-ROOM.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2006. 206 p.

GIUBLIN, Carlos Roberto. **Diretrizes para o planejamento de canteiros de obra de pavimentação de concreto**. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2002.

GIST, Ronald. R. **Retailing: concepts and decisions**. Nova York: John Willey, 1968. 534 p.

GONÇALVES, C. A.; MEIRELLES, A. M. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 2004. 199p.

GRIPSRUD, G. Market structure, perceived competition and expected competitor reactions in retailing. In: BUCKLING, L. P.; CARMAN, J. M. (eds.). **Research in marketing**. v. 8. Greenwich: JAI Press, 1986. p. 251-271.

HOLLANDER, Stanley C. The wheel of retailing. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 25, n. 1, p. 37-42. July 1960.

\_\_\_\_\_. Notes on the retail accordion. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 42, n. 2, p. 29-54. Summer 1966.

HIRSCHMAN, E. C.; STAMPFL, R. W. Retail research: problems, potentials and priorities. In: STAMPFL, R. W.; HIRSCHMAN, E. C. (eds.). **Competitive structure in retail**

**markets: the department store perspective.** Chicago: American Market Association, 1980. p. 68-77.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil:** 2001. Rio de Janeiro, 2003.

Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/microempresa/microempresa2001.pdf>>.

Acesso em: 20 nov. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. **Classificação nacional de atividades econômicas – CNAE.** Versão 1.0. 2. ed. Rio de Janeiro, 2004.

Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0\\_2ed/cnae10v2.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae1.0_2ed/cnae10v2.pdf)

>. Acesso em: 25 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Pesquisa anual do comércio:** 2006. Rio de Janeiro, 2006. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioservico/pac/2006/pac2006.pdf>

>. Acesso em : 31 out. 2008.

\_\_\_\_\_. **Classificação nacional de atividades econômicas – CNAE.** Versão 2.0. Rio de Janeiro, 2007. Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/classificacoes/cnae2.0/cnae2.0.pdf>>.

Acesso em : 25 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Sistemas de contas nacionais:** Brasil 2002-2006. Rio de Janeiro, 2008a. Disponível em:

<[http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2002\\_2006/sicona2002\\_2006.pdf](http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/contasnacionais/referencia2000/2002_2006/sicona2002_2006.pdf)>. Acesso em: 13 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Estatísticas do cadastro central de empresas:** 2006. Rio de Janeiro, 2008b.

Disponível em :

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/cadastroempresa/2006/cempre2006.pdf>>.

Acesso em : 25 nov. 2008.

\_\_\_\_\_. **Produto interno bruto dos municípios:** 2003-2006. Rio de Janeiro, 2008c.

Disponível em:

<<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/pibmunicipios/2006/pibmunic2006.pdf>>.

Acesso em: 13 jan. 2009.

KAYO, Eduardo K; SECURATO, José R. Método Delphi: fundamentos, críticas e vieses.

**Cadernos de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 4, p. 51-61, 1º semestre, 1997.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Administração de varejo.** São Paulo: Atlas, 2000. 695 p.

LINSTONE, Harold A.; TUROFF, Murray. **The Delphi method:** techniques and applications. Nova York: Addison wesley Publishing Company Inc., 1975. 616 p.

MARKIN, R. J.; DUNCAN, C. P. The transformation of retailing institutions: beyond the wheel of retailing and life cycle theories. **Journal of Macromarketing**. [S.l.], v. 1, n. 1, p. 58-66, Spring 1981.

MAY, Eleanor G. A retail odyssey. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 65, n. 3, p. 356-367, Fall 1989.

MCGOLDRICK, Peter J. Varejo. In: BAKER, Michael J. (org.). **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005. cap. 30. p. 552-574.

MCNAIR, Malcolm P. Significant trends and developments in post war period. In: SMITH, A. B. (ed.). **Competitive distribution in a free, high-level economy, and its implications for the universities**. Pittsburgh: University of Pittsburgh Press, 1958.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000. 388 p.

PASCALE, Andrea. **Atributos que configuram qualidade às localizações residenciais: uma matriz para clientes de mercado na cidade de São Paulo**. 2005. 133 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Departamento de Engenharia de Construção Civil, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

PINTEL, Gerald; DIAMOND, Jay. **Retailing**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1971. 409 p.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 334 p.

ROSENBLOOM, Bert. **Canais de marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002. 557 p.

ROZADOS, Helen B. Frota. **Indicadores como ferramenta para gestão de serviços de informação tecnológica**. 2004. Tese (Doutorado em Ciência da Informação) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2004.

SÁFADI, Cristina M. Q. Delphi: um estudo sobre sua aceitação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO FEA/USP. 5., 2001, Cidade Universitária. [**Anais eletrônicos...**] Disponível em: < <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/>>. Acesso em: 15 dez. 2008.

SANT'ANA, Paulo H. Mello. **Análise prospectiva de tecnologias de energia: validação e análises de uma consulta Delphi com especialistas do Brasil**. 2005. Dissertação (Mestrado em Planejamento de Sistemas Energéticos) – Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 2005.

SAVITT, R. Comment: the wheel of the wheel of retailing. **International Journal of Retailing**. v. 3, n. 1, p. 38-40. 1988.

SELLTIZ, C.; JAHODA, M.; DEUSTSCH, M. **Métodos de pesquisa das relações sociais**. 2. ed. São Paulo: Herder, 1967. 686 p.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Fatores condicionantes e taxas de sobrevivência e mortalidade das micro e pequenas**

**empresas no Brasil 2003 - 2005**. 2007. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/\\$File/NT00037936.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/8F5BDE79736CB99483257447006CBAD3/$File/NT00037936.pdf)>. Acesso em: 20 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **Critérios e conceitos para a classificação de empresas**. 2008a. Disponível em: <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra\\_bia?ident\\_unico=97](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97)>. Acesso em: 24 jan. 2009.

\_\_\_\_\_. **10 anos de monitoramento da sobrevivência e mortalidade de empresas**. 2008b. Disponível em: <[http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/livro\\_10\\_anos\\_mortalidade.pdf](http://www.sebraesp.com.br/sites/default/files/livro_10_anos_mortalidade.pdf)>. Acesso em: 13 fev. 2009.

SILVA, Joací S.; SOLINO, Antônio S. Fatores determinantes da mortalidade da micro e pequena empresa industrial de criação e abate de aves, na grande Natal/RN. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO. 24., 2000, Florianópolis. [Anais eletrônicos...] CD-ROOM.

TRIVIÑOS, Augusto N. Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 2007. 175 p.

VIDOTTO, Lisiane Soldateli. **Avaliação dos recursos das competências do gerente da produção da construção civil na Região Metropolitana de Curitiba**. 2003. Dissertação (Mestrado em Construção Civil) - Programa de Pós-Graduação em Construção Civil, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2003.

WRIGHT, James T. C.; GIOVINAZZO, Renata A. Delphi: uma ferramenta de apoio ao planejamento prospectivo. **Caderno de Pesquisa em Administração**, São Paulo, v. 1, n. 12, p. 54-65, 2º semestre, 2000.

## APÊNDICES

### APÊNDICE A – Questionário da primeira rodada de aplicação do método *Delphi*

Belo Horizonte, XX de março de 2009

Prezado(a) Senhor(a) \_\_\_\_\_,

Meu nome é Caésio de Sousa Paula. Sou aluno do programa de Mestrado em Administração (área de concentração: Finanças) da Universidade Federal de Minas Gerais. Sob a orientação do professor Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*, desenvolvo minha dissertação sobre o tema “Gestão financeira”. A questão de pesquisa da dissertação é: **Quais são os problemas de natureza financeira que impedem o desenvolvimento inicial de micro e pequenas empresas atuantes no comércio varejista de Belo Horizonte?**

Para a obtenção dos resultados, utiliza-se nesta dissertação o método *Delphi*. Seu principal objetivo é buscar o possível consenso de opiniões de especialistas sobre determinado problema. As opiniões são coletadas via rodadas sucessivas de questionários. Em geral, são realizadas duas ou três rodadas. A cada sessão são apresentados os resultados da rodada anterior, e os especialistas têm a oportunidade de reavaliar suas respostas com base no *feedback* apresentado. As rodadas são repetidas até que a divergência entre as opiniões dos participantes tenha se reduzido a um nível satisfatório, caracterizando um consenso.

Nesse sentido, temos o prazer de convidá-lo a participar da composição dos especialistas participantes das rodadas de questionários a serem aplicadas. Salientando a importância de sua participação no desenvolvimento do trabalho, esclarecemos que os nomes dos especialistas participantes da pesquisa e os de sua respectiva filiação institucional serão divulgados na versão final do trabalho, mas os resultados alcançados com o estudo serão divulgados apenas de maneira conjunta, ou seja, sem qualquer identificação das respostas individuais de cada respondente.

Agradecemos antecipadamente sua participação e nos colocamos à inteira disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Cordialmente,

Caésio de Sousa Paula – [caesiopaula@yahoo.com](mailto:caesiopaula@yahoo.com) - (31) 8684-1260

Professor Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*

### Primeira rodada de aplicação do método *Delphi*

Atualmente, diversas pesquisas realizadas no Brasil demonstram a grande representatividade da atividade comercial e do segmento varejista. A edição 2006 da Pesquisa Anual do Comércio demonstra que 58% das empresas comerciais varejistas enquadram-se no extrato de micro e pequenas empresas (MPE), segundo a classificação de porte do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE).

Em relação às MPE, observam-se altas taxas de mortalidade em seus primeiros anos de vida. Conforme demonstra pesquisa do SEBRAE, 22% dessas empresas deixam de existir em seus primeiros dois anos de vida. Apenas 68,7% sobrevivem até o terceiro ano e apenas 64% chegam ao quarto ano de vida.

O objetivo desta pesquisa é identificar fatores de natureza financeira que estão associados à elevada taxa de mortalidade das MPE comerciais varejistas de Belo Horizonte. Baseando-se em sua experiência e conhecimento sobre o tema, sugira fatores de natureza financeira que possam estar vinculados a esse fato. Esteja à vontade para escrever suas respostas na própria folha (caso o formulário esteja impresso) ou digitá-las e enviar via e-mail.

<b>Fator</b>	<b>Comentários</b>

As pesquisas já realizadas no Brasil identificam que os fatores financeiros relacionados a seguir estão associados com a alta taxa de mortalidade de MPE. Por gentileza, manifeste sua concordância (C) ou discordância (D) em relação à sua aplicabilidade no setor comercial varejista de Belo Horizonte.

<b>Fator</b>	<b>C ou D</b>
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	
Carência de suporte contábil e jurídico	
Carga tributária excessiva	
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	
Deficiência na gestão de custos do negócio	
Informalidade do setor	
Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	
Problemas de conjuntura econômica	
Restrições ao financiamento	
Restrições para adesão ao regime de tributação SIMPLES	

Gostaria de indicar algum especialista para participar do grupo de respondentes desta pesquisa? Em caso afirmativo, identifique-o(a).

Nome: \_\_\_\_\_ - Instituição / Cargo: \_\_\_\_\_

Forma p/ contato: \_\_\_\_\_

**Dúvidas: Caésio – (31) 8684-1260 – [caesiopaula@yahoo.com](mailto:caesiopaula@yahoo.com)**

APÊNDICE B – Questionário da segunda rodada de aplicação do método *Delphi*

Belo Horizonte, XX de abril de 2009

Prezado(a) Senhor(a) \_\_\_\_\_,

Agradecemos novamente por sua participação e contribuição dedicada a esta pesquisa.

Iniciamos neste momento a aplicação da segunda rodada de questionários, que pretende responder ao problema de pesquisa: **Quais são os problemas de natureza financeira que impedem o desenvolvimento inicial de micro e pequenas empresas atuantes no comércio varejista de Belo Horizonte?**

Nas páginas seguintes, encontram-se os resultados obtidos na primeira etapa da pesquisa e o material referente à segunda etapa de aplicação de questionários prevista pelo método *Delphi*.

Aguardamos o retorno de suas respostas, para que possamos finalizar a pesquisa com a terceira e última rodada de questionários.

Reforçamos que estamos à inteira disposição para o esclarecimento de qualquer dúvida.

Cordialmente,

Caésio de Sousa Paula - [caesiopaula@yahoo.com](mailto:caesiopaula@yahoo.com) - (31) 8684-1260

Professor Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*

### **Resultados da primeira rodada de aplicação do método *Delphi***

A seguir, encontram-se os resultados do nível de concordância entre o grupo de especialistas dos fatores de natureza financeira propostos pela literatura, os quais estão associados à alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas (MPE) no setor comercial varejista de Belo Horizonte.

<b>Fator</b>	<b>Concordância</b>
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	63,64%
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	100,00%
Carência de suporte contábil e jurídico	90,91%
Carga tributária excessiva	63,64%
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	90,91%
Deficiência na gestão de custos do negócio	100,00%
Informalidade do setor	72,73%
Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	81,82%
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	63,64%
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	54,55%
Problemas de conjuntura econômica	54,55%
Restrições ao financiamento	90,91%
Restrições para adesão ao regime de tributação SIMPLES	45,45%

O fator *restrições para adesão ao regime de tributação SIMPLES* foi considerado como de baixa aceitabilidade pelo grupo de especialistas, uma vez que apresentou nível de concordância inferior a 50%. Por essa razão, foi retirado das próximas etapas da pesquisa.

Seguindo as sugestões dadas pelos especialistas na primeira rodada, dois novos fatores foram acrescentados àqueles que compunham o grupo inicial: *despreparo técnico do empreendedor* e *ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo*.

### Segunda rodada de aplicação do método *Delphi*

A segunda etapa desta pesquisa objetiva avaliar o grau de influência de cada fator na alta taxa de mortalidade de MPE no setor comercial varejista de Belo Horizonte. Baseando-se em sua experiência e conhecimento na área, avalie o grau de influência de cada fator, atribuindo uma nota de zero (0) a 10 (dez), em que 0 representa grau de influência mínimo e 10 representa grau de influência máximo. Esteja à vontade para tecer qualquer comentário sobre suas respostas.

Fator	Nota	Comentários
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais		
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio		
Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo		
Carência de suporte contábil e jurídico		
Carga tributária excessiva		
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa		
Deficiência na gestão de custos do negócio		
Despreparo técnico do empreendedor		
Informalidade do setor		
Mistura entre a vida contábil / financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)		
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas		
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista		
Problemas de conjuntura econômica		
Restrições ao financiamento		

APÊNDICE C – Questionário da terceira rodada de aplicação do método *Delphi*

Belo Horizonte, XX de abril de 2009

Prezado(a) Sr.(a) \_\_\_\_\_,

Novamente reforçamos nossos agradecimentos por sua participação e contribuição a esta pesquisa.

Chegamos à fase final deste trabalho. Neste momento, os especialistas participantes têm acesso aos resultados obtidos na segunda rodada de questionários. Baseando-se nestes resultados, terão a oportunidade de reavaliar suas respostas e, caso seja de seu interesse, realizar as alterações necessárias.

Neste momento, gostaríamos também de solicitar sua autorização para a divulgação de seu nome na dissertação de mestrado. Para que isso seja feito, basta preencher os campos correspondentes na página de número 5 deste documento.

Continuamos à inteira disposição para o esclarecimento de qualquer eventual dúvida.

Cordialmente,

Caésio de Sousa Paula - [caesiopaula@yahoo.com](mailto:caesiopaula@yahoo.com) - (31) 8684-1260

Professor Márcio Augusto Gonçalves, *Ph.D.*

### **Esclarecimentos dos resultados da segunda rodada de aplicação do método Delphi**

Na segunda etapa de realização desta pesquisa, cada participante atribuiu uma nota para avaliar o grau de influência dos fatores analisados na alta taxa de mortalidade de micro e pequenas empresas do setor comercial varejista de Belo Horizonte. As notas variam de zero (0) a dez (10), sendo 0 atribuído ao grau de influência mínimo e 10 ao grau de influência máximo.

Os resultados obtidos proporcionaram a elaboração de cinco medidas de análise para cada fator, a saber:

- Pontuação de cada fator, obtida pelo somatório das notas (x) atribuídas por cada especialista (i):

$$Pontuação = \sum_{i=1}^n x_i$$

- Média simples das notas de cada fator:

$$Média = \frac{Pontuação}{N}$$

- Mediana das notas de cada fator:

$$Mediana = Valor\_central$$

- Desvio padrão das notas de cada fator:

$$Desvpadp = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - Média)^2}{N}}$$

- Coeficiente de Variação (CV) das notas de cada fator:

$$CV = \frac{Desvpadp}{Média} \times 100$$

Foi concedido aos especialistas um espaço destinado a comentários sobre cada fator e/ou nota atribuída. Observou-se pela análise dos comentários a necessidade de melhor esclarecimento

do significado do fator *ausência de harmonia nos parâmetros fiscais*. Nesse sentido, apresenta-se a seguir o significado deste fator segundo a Confederação Nacional do Comércio e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (CNC; SEBRAE, 2008, p. 178).

Com a integração mundial, mercadorias e serviços circulam com maior liberdade e optam por localidades que penalizam menos os investimentos, as atividades produtivas e de comércio. No Brasil, as esferas de governo subnacionais possuem relativa flexibilidade para a definição de alíquotas de impostos cujo recolhimento encontra-se sobre sua responsabilidade, tais como o ICMS (Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços, tributo estadual), o ISS (Imposto sobre Serviços, tributo municipal) e o IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano, tributo municipal).

A falta de harmonização pode gerar impactos negativos tanto para o governo quanto para o setor privado. O contribuinte frequentemente se vê envolvido em disputas por conflitos de interpretação e o governo arrecada menos impostos, devido a não integração dos cadastros e da fiscalização. Desta forma, existe uma forte demanda pela uniformização da legislação tributária.

[...] Além da necessidade de uniformização da legislação tributária brasileira, é preciso simplificá-la. A grande complexidade do sistema tributário do país, devido à enorme quantidade de normas em matéria tributária e à multiplicidade de tributos e alíquotas, também acarreta um altíssimo custo indireto para as empresas, uma vez que essas têm que arcar com enormes gastos com pessoal, equipamentos e materiais para tentar cumprir com suas obrigações.

#### Referência:

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO COMÉRCIO DE BENS, SERVIÇOS E TURISMO – CNC; SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **A competitividade nos setores de comércio, de serviços e do turismo no Brasil: perspectivas até 2015: tendências e diagnósticos**. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/\\$File/NT0003A276.pdf](http://201.2.114.147/bds/BDS.nsf/26DEECA1D363F802832574E90063304C/$File/NT0003A276.pdf)>. Acesso em: 16 fev. 2009.

**Terceira rodada de aplicação do método Delphi**

A seguir encontram-se os resultados obtidos a partir dos dados da etapa anterior. A partir destes resultados, o(a) senhor(a) deseja reavaliar alguma nota ou mantém as notas atribuídas anteriormente?

<b>Fator</b>	<b>Pontuação</b>	<b>Média</b>	<b>Mediana</b>	<b>Desvio padrão</b>	<b>CV</b>	<b>Nota atribuída</b>	<b>Nova nota</b>
Ausência de harmonia nos parâmetros fiscais	54,0	5,4	5,5	1,8	33%	<b>X<sub>1</sub></b>	
Ausência de planejamento financeiro prévio à abertura do negócio	92,0	9,2	10,0	2,1	23%	<b>X<sub>2</sub></b>	
Ausência e/ou restrições de crédito para longo prazo.	66,0	6,6	6,0	2,2	33%	<b>X<sub>3</sub></b>	
Carência de suporte contábil e jurídico	77,0	7,7	8,0	1,6	20%	<b>X<sub>4</sub></b>	
Carga tributária excessiva	69,0	6,9	7,0	2,3	33%	<b>X<sub>5</sub></b>	
Deficiência na elaboração de fluxo de caixa	87,5	8,8	8,8	1,3	14%	<b>X<sub>6</sub></b>	
Deficiência na gestão de custos do negócio	86,0	8,6	9,0	1,4	16%	<b>X<sub>7</sub></b>	
Despreparo técnico do empreendedor	82,0	8,2	9,0	2,3	28%	<b>X<sub>8</sub></b>	
Informalidade do setor	62,0	6,2	6,5	2,1	34%	<b>X<sub>9</sub></b>	
Mistura entre a vida contábil/financeira da empresa e de seu(s) sócio(s)	77,0	7,7	8,0	2,1	27%	<b>X<sub>10</sub></b>	
Necessidade de aperfeiçoamento da Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas	54,0	5,4	5,5	2,2	40%	<b>X<sub>11</sub></b>	
Onerosidade e inflexibilidade da legislação trabalhista	57,0	5,7	6,0	2,2	38%	<b>X<sub>12</sub></b>	
Problemas de conjuntura econômica	57,0	5,7	6,0	2,5	44%	<b>X<sub>13</sub></b>	
Restrições ao financiamento	73,0	7,3	7,5	2,5	34%	<b>X<sub>14</sub></b>	



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)