



FACULDADE

ViaSapiens

A IDENTIDADE DO CONHECIMENTO

**FACULDADE VIASAPIENS – FVS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DAYAN ALBUQUERQUE DE AGUIAR

**GESTÃO EMPRESARIAL E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO EMPRESAS NOS
TEMPOS DE CRISE**

**TIANGUÁ – CE
2024**

DAYAN ALBUQUERQUE DE AGUIAR

**GESTÃO EMPRESARIAL E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO EMPRESAS NOS
TEMPOS DE CRISE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^o Francisco Alves de Souza Neto, Me.

TIANGUÁ-CE

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação
Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca da Faculdade ViaSapiens
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

A345g Albuquerque de Aguiar , Dayan .
Gestão empresarial e a sobrevivência das micro empresas em
tempos de crise : Gestão empresarial e a sobrevivência das micro e
pequenas empresas nos tempos de crise / Dayan Albuquerque de
Aguiar - 2024.
29 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) - Faculdade ViaSapiens,
Bacharelado em Administração, Tianguá. 2024
Orientação: Me. Francisco Alves de Souza Neto
Coorientação: Me. Francisco Alves de Souza Neto

1. Gestão empresarial . 2. Crise econômica . 3. Micro e pequenas
empresas . 4. Ferramentas de contingência . 5. Resiliência . I.
Titulo.

DAYAN ALBUQUERQUE DE AGUIAR

**GESTÃO EMPRESARIAL E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO EMPRESAS NOS TEMPOS
DE CRISE**

Artigo apresentado à Faculdade ViaSapiens, como exigência parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 09 / 12 / 2024 .

BANCA EXAMINADORA:

Francisco Alves de Souza Neto

Orientador: Prof^o Me. Francisco Alves de Souza Neto

Kássio Karol de Aguiar Alves

Membro: Prof^o. Esp. Kássio Karol de Aguiar Alves

Francisco Wilas V. de Araújo

Membro: Prof^o. Esp. Francisco Wilas Vieira de Araújo

AGRADECIMENTO

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e saúde que me sustentaram ao longo desta jornada acadêmica. A Ele, minha gratidão por nunca me deixar desanimar e por guiar meus passos em cada momento desta caminhada.

Agradeço também aos meus professores e orientadores, pela paciência, incentivo e conhecimentos transmitidos, que foram fundamentais para a construção deste trabalho. A todos os profissionais que, direta ou indiretamente, contribuíram para o desenvolvimento desta pesquisa, sou imensamente grato.

Expresso ainda minha gratidão aos meus familiares, colegas e amigos, pelo apoio constante, pelas palavras de encorajamento e pelas trocas de experiências, que tornaram esse percurso mais leve e significativo.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, fizeram parte dessa conquista, oferecendo apoio, compreensão e motivação durante toda a trajetória. Este trabalho é um reflexo do apoio e da colaboração de todos que acreditaram no meu potencial.

A todos, o meu sincero e profundo agradecimento.

RESUMO

O objetivo geral deste estudo é analisar as ferramentas de contingência adotadas por micro e pequenas empresas (MPEs) durante períodos de crise econômica e sua relação com a sobrevivência dessas empresas. Para alcançar esse objetivo, a pesquisa seguiu uma abordagem bibliográfica, realizando uma revisão crítica da literatura existente sobre o tema. Foram identificadas as principais ferramentas de contingência, como a diminuição de funcionários, a redução de estoques e a busca por créditos e empréstimos, avaliando o impacto dessas práticas na sobrevivência das MPEs. A metodologia envolveu a comparação entre empresas que implementaram estratégias de gestão adequadas durante crises econômicas e um grupo de controle, utilizando bases de dados acadêmicas e fontes relevantes para selecionar estudos pertinentes. Os resultados da pesquisa indicam que as MPEs que adotam estratégias de gestão bem-sucedidas, como a diversificação de produtos, a renegociação de dívidas e a inovação em processos, apresentam maior resiliência e capacidade de adaptação durante crises econômicas. Por outro lado, empresas que adotam apenas medidas reativas, como a simples redução de custos, tendem a enfrentar maiores dificuldades de sobrevivência. A análise revelou que o acesso a crédito e recursos financeiros é um fator crucial que influencia a capacidade das MPEs de implementar estratégias eficazes de contingência. Conclui-se que a adoção de práticas empresariais proativas e bem fundamentadas é essencial para a sobrevivência das micro e pequenas empresas em tempos de crise. A pesquisa oferece contribuições valiosas para o desenvolvimento de políticas públicas, para instituições financeiras e para empreendedores, destacando a importância de estratégias de gestão adequadas para promover a resiliência das MPEs. Além disso, fornece uma base teórica sólida para futuras pesquisas no campo da gestão empresarial, evidenciando a necessidade de uma abordagem mais integrada e estratégica no enfrentamento de crises econômicas.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Crise econômica. Micro e pequenas empresas. Ferramentas de contingência. Resiliência.

ABSTRACT

The general objective of this study is to analyze the contingency tools adopted by micro and small enterprises (MSEs) during periods of economic crisis and their relationship with the survival of these businesses. To achieve this objective, the research followed a bibliographic approach, conducting a critical review of the existing literature on the topic. The main contingency tools were identified, such as staff reduction, inventory reduction, and seeking credit and loans, evaluating the impact of these practices on the survival of MSEs. The methodology involved comparing companies that implemented adequate management strategies during economic crises with a control group, using academic databases and relevant sources to select pertinent studies. The research results indicate that MSEs that adopt successful management strategies, such as product diversification, debt renegotiation, and process innovation, demonstrate greater resilience and adaptability during economic crises. On the other hand, companies that adopt only reactive measures, such as simple cost reduction, tend to face greater survival challenges. The analysis revealed that access to credit and financial resources is a crucial factor influencing the ability of MSEs to implement effective contingency strategies. It is concluded that the adoption of proactive and well-founded business practices is essential for the survival of micro and small enterprises in times of crisis. The research provides valuable contributions for the development of public policies, financial institutions, and entrepreneurs, highlighting the importance of adequate management strategies to promote the resilience of MSEs. Furthermore, it provides a solid theoretical basis for future research in the field of business management, emphasizing the need for a more integrated and strategic approach to facing economic crises.

Keywords: Business management. Economic crisis. Micro and small enterprises. Contingency tools. Resilience.

LISTA DE GRÁFICOS/TABELAS/QUADROS/FIGURAS

FIGURA 1 - Setor das Microempresas.....	13
FIGURA 2 - Funcionários das Microempresas.....	15
FIGURA 3 - Estratégia Financeira.....	16
FIGURA 4 - Fontes de Receita.....	18
FIGURA 5 – Inovação.....	19
FIGURA 6 - Relacionamento com o Cliente.....	20
FIGURA 7 - Medidas Governamentais.....	22
FIGURA 8 - Preparo das Microempresas	23

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 REFERENCIAL TEÓRICO	10
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	12
4 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	13
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	Error! Bookmark not defined.
REFERÊNCIAS	27
APÊNDICE/ANEXO	28

1 INTRODUÇÃO

A gestão empresarial é um fator determinante para a sobrevivência de micro e pequenas empresas (MPEs), especialmente em tempos de crise econômica. Este estudo investiga as ferramentas de contingência adotadas por essas empresas durante períodos de instabilidade econômica e como essas práticas podem influenciar sua capacidade de sobreviver e prosperar. Segundo McKenna (2019), práticas empresariais bem-sucedidas aumentam a probabilidade de resiliência das MPEs em momentos de crise. Para explorar essa relação, esta pesquisa identificou as principais ferramentas de contingência utilizadas pelas MPEs e avaliou seu impacto na capacidade de enfrentar e superar desafios econômicos.

A análise foi realizada por meio de uma abordagem comparativa, considerando o desempenho de empresas que implementam estratégias de gestão adequadas durante crises econômicas em comparação com um grupo de controle (Kotter, 2009). Os resultados obtidos oferecem um *feedback* valioso para o desenvolvimento de políticas públicas, a atuação de instituições financeiras e a prática empreendedora, destacando a importância de práticas empresariais eficazes na promoção da resiliência das MPEs.

O problema central deste estudo está em identificar quais ferramentas de contingência são adotadas pelas micro e pequenas empresas em tempos de crise. A hipótese investigada sugere que a diminuição de funcionários, a redução de estoques e a busca por créditos e empréstimos são estratégias comuns utilizadas por essas empresas para enfrentar períodos de instabilidade econômica. As variáveis analisadas incluem o tamanho da empresa, o setor de atuação, o impacto da crise, a localização geográfica e a capacidade de acesso a crédito e recursos financeiros.

Com base nesse contexto, o objetivo geral da pesquisa é analisar as ferramentas de contingência adotadas por MPEs durante períodos de crise econômica e sua relação com a sobrevivência dessas empresas. Entre os objetivos específicos estão a identificação das principais ferramentas de contingência, a avaliação do impacto das práticas empresariais adotadas na sobrevivência das empresas e a comparação do desempenho de empresas que adotam estratégias de gestão adequadas durante crises com um grupo de controle.

A metodologia adotada nesta pesquisa é de natureza bibliográfica e comparativa, buscando resultados quantitativos e qualitativos. A revisão e análise crítica da literatura existente sobre o tema permitem uma compreensão aprofundada das práticas de gestão adotadas por microempresas durante períodos de crise. O levantamento foi realizado utilizando bases de

dados acadêmicos, bibliotecas digitais e outros recursos relevantes, com o objetivo de identificar padrões, tendências e lacunas na literatura existente.

Os resultados, predominantemente qualitativos, consistem em insights e análises derivadas da revisão crítica da literatura, permitindo uma compreensão mais aprofundada das estratégias de gestão adotadas pelas microempresas em resposta a crises econômicas, sociais e políticas. A abordagem qualitativa, combinada com a análise comparativa, possibilita a identificação de boas práticas e a elaboração de diretrizes e recomendações para empresários e formuladores de políticas públicas.

A relevância desta pesquisa reside na importância das MPEs para a economia, especialmente no que tange à geração de empregos e ao crescimento econômico. Compreender as ferramentas de contingência adotadas por esses negócios oferece dados valiosos para o desenvolvimento de estratégias mais eficazes, promovendo a resiliência e a sobrevivência das pequenas e microempresas em tempos de crise.

A pesquisa também contribui para o avanço do conhecimento acadêmico na área de gestão empresarial, fornecendo uma análise aprofundada das práticas e estratégias adotadas por essas empresas em períodos de instabilidade econômica. Este estudo está estruturado em cinco seções: a introdução, que apresenta o tema, o problema de pesquisa, os objetivos, a metodologia e a justificativa; a revisão da literatura, que aborda o referencial teórico e empírico; a metodologia, que detalha os procedimentos adotados na pesquisa; a análise dos resultados, que discute os achados do estudo; e a conclusão, que sintetiza as principais contribuições e oferece recomendações para pesquisas futuras e prática empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Uma Análise sobre as Micros e Pequenas Empresas e a Economia em Tempo de Crise

As micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um papel vital na economia global, contribuindo significativamente para a geração de empregos, a inovação e o crescimento econômico. No entanto, essas empresas frequentemente enfrentam desafios únicos, especialmente durante períodos de crise econômica, que podem ameaçar sua sobrevivência e impactar negativamente a economia como um todo. Diante dessa realidade, torna-se imperativo entender como as MPEs respondem a crises econômicas e quais estratégias podem ser adotadas para aumentar sua resiliência e capacidade de sobrevivência.

Segundo Mckenna (2019) ao compreender as estratégias adotadas por MPEs durante crises, podemos identificar práticas empresariais eficazes que promovem sua resiliência e sobrevivência. Isso não apenas beneficia as próprias empresas, mas também contribui para o desenvolvimento econômico sustentável e a estabilidade do mercado como um todo.

As Pequenas Empresas desempenham um papel significativo na geração de empregos, na promoção da inovação e no estímulo ao crescimento econômico em muitas regiões do mundo. “No entanto, durante crises econômicas, essas empresas enfrentam desafios únicos que podem ameaçar sua sobrevivência e impactar negativamente a economia como um todo.” (PORTER, 2017, p. 13).

Ao compreender as ferramentas de contingência adotadas por MPEs durante crises econômicas, podemos identificar estratégias eficazes que contribuem para sua resiliência e sobrevivência. Essas informações são essenciais para orientar políticas públicas voltadas para o apoio dessas empresas, bem como para informar práticas de gestão empresarial que promovam a sustentabilidade dessas empresas em tempos difíceis (Drucker, 2018).

A gestão empresarial eficaz desempenha um papel crucial na sobrevivência e no sucesso das microempresas, especialmente durante períodos de crise. Este referencial teórico visa fornecer uma visão abrangente das práticas de gestão adotadas por microempresas para enfrentar desafios econômicos, sociais e políticos, destacando estratégias eficazes para garantir sua resiliência e continuidade operacional.

Em tempos de crise econômica, as microempresas enfrentam desafios significativos para sua sobrevivência. Este artigo analisa a importância da gestão empresarial eficaz como um determinante crucial para a resiliência e sustentabilidade das microempresas durante períodos de adversidade econômica. Exploramos as estratégias e práticas de gestão que podem capacitar

essas empresas a enfrentar os desafios emergentes, adaptar-se às mudanças do mercado e manter operações viáveis (Drucker, 2018).

As microempresas desempenham um papel vital na economia global, contribuindo significativamente para a geração de empregos, inovação e crescimento econômico. No entanto, essas empresas, devido à sua dimensão e limitações de recursos, muitas vezes enfrentam desafios únicos, especialmente em períodos de instabilidade econômica e incerteza. Segundo Paula (2017, p. 53) “A gestão empresarial eficaz emerge como um elemento essencial para a sobrevivência e prosperidade dessas organizações durante tempos turbulentos.”

As microempresas enfrentam uma série de desafios distintos durante períodos de crise, incluindo acesso limitado a capital, flutuações no mercado, demanda reduzida dos consumidores e pressões competitivas. Além disso, a falta de reservas financeiras e estrutura organizacional enxuta aumenta sua vulnerabilidade a choques econômicos. Esses desafios destacam a necessidade de uma gestão proativa e estratégica para garantir a continuidade das operações e a sustentabilidade a longo prazo.

Durante tempos de crise, é crucial que as microempresas adotem uma abordagem conservadora em relação às suas finanças. Isso inclui a manutenção de reservas de caixa adequadas, redução de custos não essenciais e negociação de prazos de pagamento com fornecedores, Mckenna (2019). Para mitigar os riscos associados à dependência de um único produto ou mercado, as microempresas podem buscar diversificar suas fontes de receita. Isso pode envolver a expansão para novos segmentos de mercado, o lançamento de produtos complementares ou a oferta de serviços adicionais.

A inovação desempenha um papel fundamental na adaptação das microempresas às mudanças do mercado e na identificação de novas oportunidades de crescimento. Os gestores devem encorajar uma cultura de inovação dentro da organização e estar abertos a experimentar novas ideias e abordagens. Mozzato (2011, p. 89) afirma que “em tempos de crise, manter uma conexão sólida com os clientes existentes e entender suas necessidades emergentes pode ajudar as microempresas a manter a lealdade do cliente e identificar oportunidades.

Os funcionários são um ativo valioso para qualquer empresa, especialmente durante períodos de turbulência. Investir em treinamento e desenvolvimento pode aumentar a produtividade, a motivação e a capacidade de adaptação da equipe às mudanças no ambiente de negócios (Oliveira 2011). Em um cenário econômico caracterizado por volatilidade e incerteza, a gestão empresarial eficaz emerge como um fator crítico para a sobrevivência e sucesso das microempresas. Ao adotar uma abordagem proativa e estratégica para a gestão de recursos, finanças e relacionamentos, os gestores podem fortalecer a resiliência de suas

organizações e posicionar-se para o crescimento sustentável a longo prazo. Ao enfrentar os desafios da crise com criatividade e determinação, as microempresas podem não apenas sobreviver, mas também prosperar em um ambiente empresarial dinâmico e desafiador.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa científica será conduzida utilizando uma abordagem bibliográfica, com busca de resultados quantitativos, que consistirá na revisão e análise crítica da literatura existente sobre o tema em questão. Esta metodologia é apropriada para investigar as práticas de gestão adotadas por microempresas durante períodos de crise, fornecendo insights valiosos com base em evidências já publicadas.

O escopo da pesquisa será definido, especificando os objetivos do estudo, as questões de pesquisa a serem abordadas e os critérios de inclusão e exclusão de fontes bibliográficas. Será realizado um levantamento abrangente da literatura existente sobre gestão empresarial e sobrevivência de microempresas em tempos de crise. Serão utilizadas bases de dados acadêmicas, bibliotecas digitais e outros recursos relevantes para identificar estudos pertinentes ao tema. Serão selecionadas as fontes bibliográficas que atendam aos critérios de inclusão estabelecidos, como relevância para o tema, credibilidade do autor e qualidade do estudo. A seleção será realizada de forma sistemática e transparente.

As fontes selecionadas serão analisadas criticamente para identificar padrões, tendências e lacunas na literatura existente. A informação relevante será sintetizada e organizada de acordo com os principais temas e tópicos abordados. Os resultados da análise serão interpretados à luz dos objetivos da pesquisa, permitindo uma compreensão mais profunda das práticas de gestão adotadas pelas microempresas em tempos de crise. Serão destacadas as principais conclusões e insights obtidos a partir da revisão da literatura.

Os resultados da pesquisa serão apresentados de forma clara e concisa em um relatório final. O relatório incluirá uma introdução, revisão da literatura, metodologia, análise dos resultados e discussão, além de conclusões e recomendações para pesquisas futuras. Os resultados desta pesquisa serão predominantemente qualitativos, consistindo em insights e análises derivadas da revisão crítica da literatura existente sobre o tema. A abordagem qualitativa permitirá uma compreensão mais aprofundada das estratégias de gestão adotadas pelas microempresas em resposta a crises econômicas, sociais e políticas.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A análise de dados é uma etapa crucial para compreender como as microempresas se adaptaram e sobreviveram durante períodos de crise. Através da aplicação de um questionário, foi possível coletar informações que refletem as experiências e estratégias adotadas por essas empresas. Nesta seção, discutiremos as respostas obtidas, trazendo à tona tanto os dados quantitativos quanto qualitativos, acompanhados de conceitos teóricos pertinentes. No contexto deste estudo sobre gestão empresarial e a sobrevivência das microempresas em tempos de crise, a análise será conduzida através da interpretação das respostas obtidas por meio de um questionário aplicado aos proprietários de microempresas.

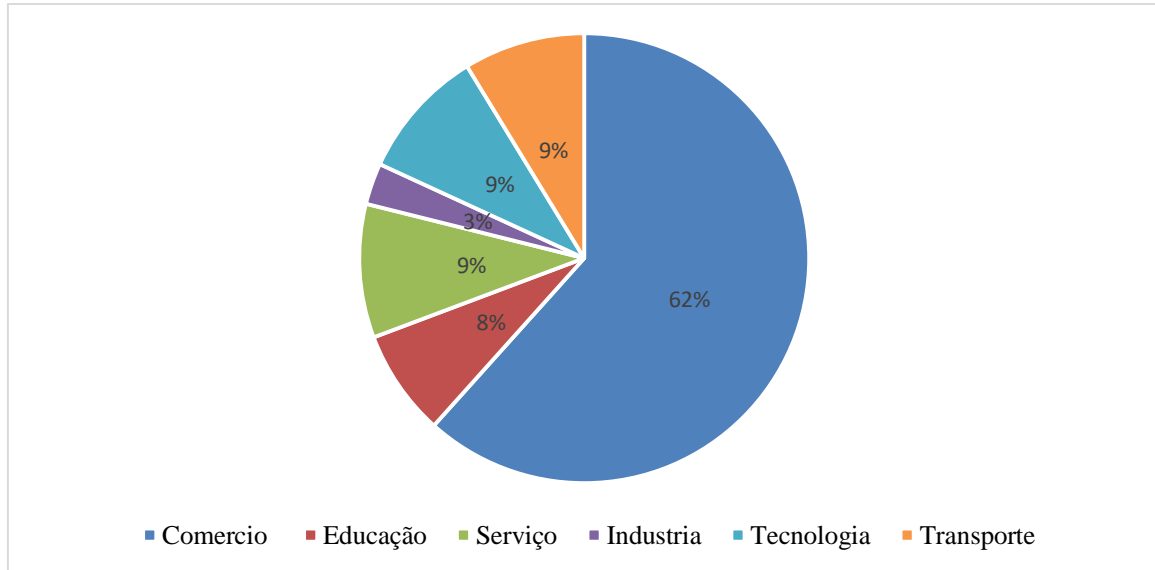
Cada pergunta do questionário foi projetada para captar diferentes aspectos da realidade enfrentada pelas empresas durante a crise, desde a estratégia financeira adotada até a eficácia do relacionamento com os clientes. A análise se concentrará em identificar tendências, padrões e correlações nos dados, utilizando estatísticas descritivas que permitirão uma visão clara sobre a situação das microempresas. Serão apresentados conceitos teóricos que respaldam as observações, permitindo uma discussão crítica sobre os resultados e suas implicações para o gerenciamento empresarial em tempos de adversidade.

Em relação ao setor de atuação das microempresas, a maioria dos respondentes pertence ao setor de comércio, que representa aproximadamente 60% das respostas, seguido pelo setor de serviços, que corresponde a cerca de 25%. A predominância do comércio é um indicativo do ambiente de negócios do Brasil, onde muitas microempresas se encontram nesse segmento. Esse dado é fundamental, pois demonstra que o comércio, apesar das dificuldades, continua sendo uma área onde muitas pequenas iniciativas conseguem prosperar.

A predominância do setor de comércio entre as microempresas respondentes, representando cerca de 60% das respostas, reflete uma característica marcante do ambiente de negócios brasileiro. O comércio é um dos segmentos mais acessíveis para pequenos empreendedores, oferecendo oportunidades diversificadas e um mercado amplo para a oferta de produtos e serviços. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2022), o comércio se destaca como o setor com maior concentração de micro e pequenas empresas, o que demonstra a relevância desse segmento na economia nacional. Essa tendência é corroborada por autores como Schumpeter (2023), que enfatizam a importância do empreendedorismo no comércio como motor de inovação e adaptação às demandas do mercado.

Gráfico 01: Setor das Microempresas

O setor de atuação da sua microempresa é:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

Além disso, a análise dos dados indica que o setor de serviços, embora menos representativo com aproximadamente 25% das respostas, também desempenha um papel crucial na sobrevivência das microempresas. A expansão do setor de serviços no Brasil é um fenômeno crescente, que reflete a diversificação das atividades econômicas. De acordo com a Pesquisa Anual de Serviços (PAS), o setor tem apresentado crescimento consistente, indicando que muitos empreendedores têm encontrado oportunidades para inovar e se adaptar às necessidades do consumidor. Autores como Drucker (2024), defendem que a inovação nos serviços é fundamental para a criação de valor e a fidelização do cliente, o que pode ser um diferencial competitivo em tempos de crise.

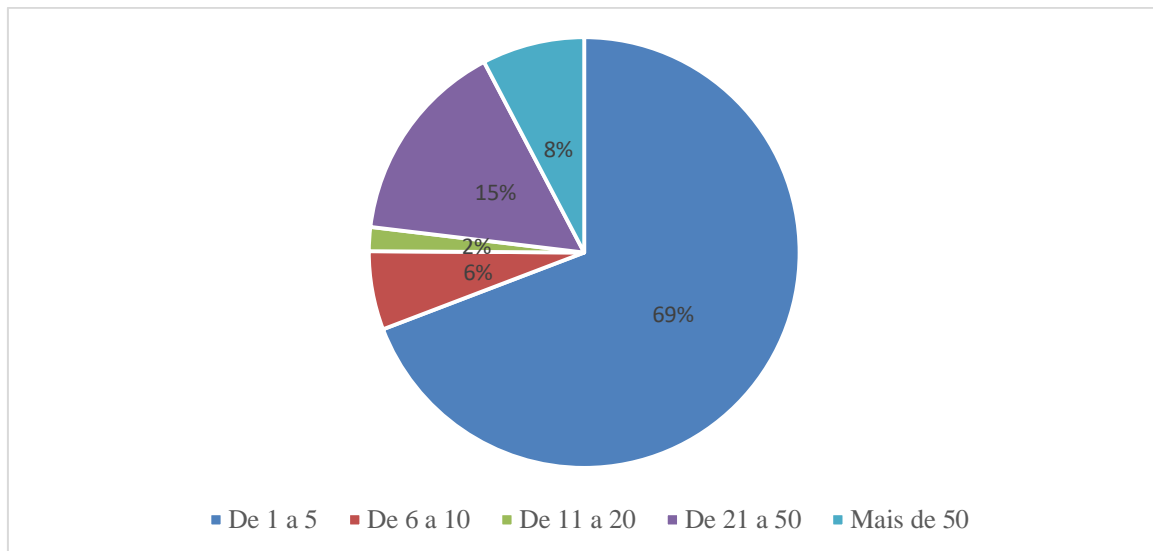
A predominância do comércio, em contraste com o setor de serviços, sugere que as microempresas estão buscando se estabelecer em áreas que, apesar das dificuldades enfrentadas, oferecem um maior potencial de retorno. O comércio é frequentemente mais flexível em termos de adaptação às mudanças nas preferências dos consumidores, o que pode ser um fator essencial para a sobrevivência em tempos de crise. Neste sentido, a literatura sobre gestão empresarial ressalta que a capacidade de adaptação e inovação é vital para que as microempresas mantenham sua relevância no mercado. Segundo Mintzberg (2020) a configuração organizacional das microempresas no setor de comércio tende a ser mais ágil e reativa, permitindo uma resposta mais rápida às oscilações do mercado. Portanto, a continuidade da atuação predominante no comércio indica não apenas uma estratégia de

sobrevivência, mas também um potencial para crescimento e inovação no contexto econômico brasileiro.

Quando analisamos o número de funcionários, percebemos que a maioria das microempresas possui de 1 a 5 colaboradores (cerca de 69,2%). Isso reforça a realidade de microempresas, que muitas vezes operam com equipes reduzidas, o que pode ser uma vantagem em termos de agilidade na tomada de decisões. Contudo, a limitação de pessoal também pode representar desafios significativos, especialmente durante períodos de crise, quando a sobrecarga de trabalho pode afetar a eficácia e a motivação da equipe.

Gráfico 02: Funcionários das Microempresas

Sua microempresa possui atualmente o seguinte número de funcionários:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

A análise do número de funcionários nas microempresas revela que aproximadamente 69,2% delas operam com equipes reduzidas, compostas por 1 a 5 colaboradores. Essa configuração é típica das microempresas e reflete a realidade do empreendedorismo brasileiro, onde a maioria dos negócios é caracterizada por uma estrutura organizacional enxuta. A agilidade na tomada de decisões é uma das principais vantagens dessa configuração, conforme apontado por Mintzberg (2024), que destaca que em estruturas mais simples, como as das microempresas, as decisões podem ser tomadas de forma mais rápida e flexível, permitindo uma resposta imediata às mudanças do mercado e às necessidades dos clientes. Essa capacidade de adaptação é especialmente valiosa em um ambiente econômico volátil.

Entretanto, a limitação no número de funcionários também acarreta desafios significativos, especialmente em tempos de crise. A sobrecarga de trabalho é uma preocupação

real para essas microempresas, uma vez que uma equipe reduzida pode se sentir pressionada a cumprir múltiplas funções e responsabilidades. Como afirmam Chiavenato e Siqueira (2010), essa sobrecarga pode comprometer não apenas a eficácia operacional, mas também a motivação e a satisfação dos colaboradores. Em contextos de crise, onde a demanda pode aumentar de maneira inesperada ou onde novas exigências surgem, a falta de recursos humanos pode levar a um estresse excessivo, prejudicando a saúde organizacional e a retenção de talentos.

Além disso, a teoria da carga de trabalho de Karasek (2019) sugere que a relação entre demandas e recursos disponíveis é fundamental para a saúde e o desempenho dos colaboradores. Quando as demandas excedem os recursos, como em microempresas com poucos funcionários, aumenta o risco de burnout e diminuição da produtividade. Essa situação é ainda mais crítica durante crises econômicas, quando a resiliência da equipe é testada. Portanto, enquanto a agilidade e a flexibilidade de uma equipe reduzida são vantagens importantes, é essencial que os gestores de microempresas encontrem um equilíbrio entre a quantidade de trabalho e o bem-estar de seus colaboradores, a fim de garantir a sustentabilidade e a eficácia organizacional em tempos desafiadores.

Sobre as estratégias financeiras adotadas durante a crise, 46,2% dos entrevistados mencionaram a redução de custos como a principal abordagem. Essa prática é comum em situações de dificuldade financeira, onde as empresas tentam preservar seus recursos. Além disso, 23,1% optaram por buscar linhas de crédito, o que reflete a necessidade de capital adicional para sustentar operações. A teoria da gestão financeira destaca que, em tempos de crise, a capacidade de adaptação e a busca por novas fontes de financiamento são cruciais para a sobrevivência empresarial.

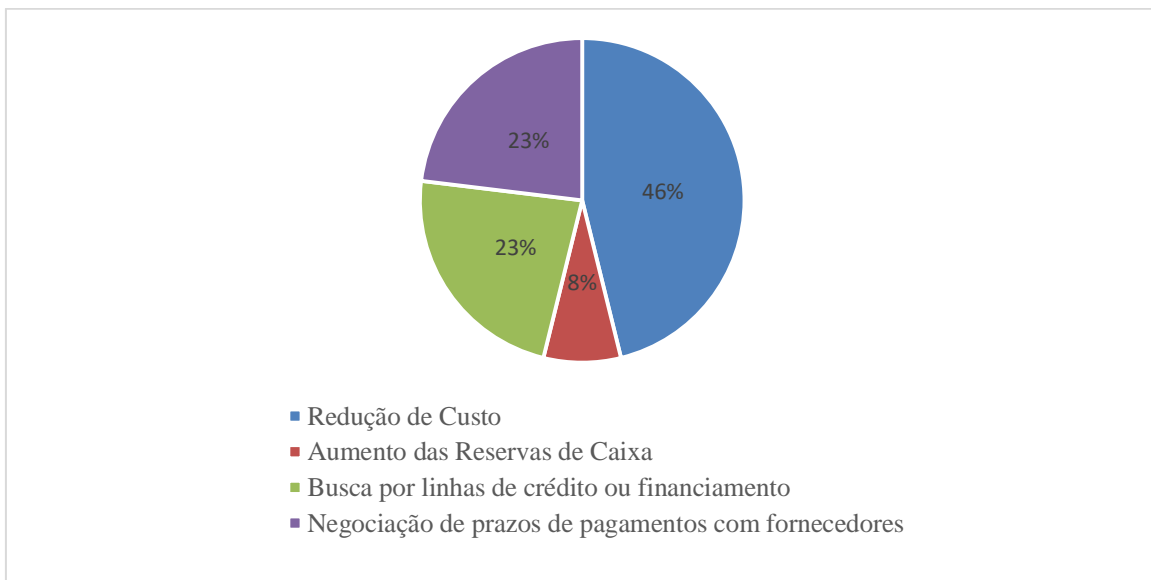
A análise das estratégias financeiras adotadas pelas microempresas durante a crise revela que 46,2% dos entrevistados optaram pela redução de custos como a principal abordagem. Essa prática é uma resposta comum em situações de dificuldade financeira, na qual as empresas buscam preservar recursos e minimizar despesas para garantir sua continuidade. Segundo o autor Garrison et al. (2010), a gestão de custos é uma ferramenta essencial em momentos de incerteza econômica, pois permite que as empresas ajustem suas operações de maneira a maximizar a eficiência e minimizar perdas. Essa estratégia pode incluir cortes em despesas operacionais, renegociação de contratos e a eliminação de gastos desnecessários, visando manter a saúde financeira no curto prazo.

Além da redução de custos, 23,1% dos entrevistados relataram que buscaram linhas de crédito como uma estratégia financeira. Essa busca por capital adicional reflete a necessidade de sustentar as operações em um ambiente desafiador. De acordo com a literatura sobre gestão

financeira, a capacidade de adaptação em tempos de crise envolve, frequentemente, a exploração de novas fontes de financiamento (Brealey et al., 2014). Essa estratégia é vital, pois a obtenção de capital externo pode proporcionar a liquidez necessária para cobrir despesas operacionais, investir em inovações e manter a competitividade no mercado. No entanto, essa abordagem deve ser cuidadosamente gerenciada, uma vez que o aumento da dívida pode resultar em pressões financeiras adicionais no futuro.

Gráfico 03: Estratégia Financeira

Durante a crise econômica, a principal estratégia financeira adotada por sua empresa foi:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

A teoria da gestão financeira ressalta que, em momentos de crise, as decisões relacionadas ao fluxo de caixa e à alocação de recursos tornam-se ainda mais críticas para a sobrevivência das empresas (Brigham & Ehrhardt, 2014). A implementação de estratégias financeiras eficazes, como a combinação de redução de custos e busca por crédito, pode ajudar as microempresas a navegar em um cenário econômico turbulento. É fundamental que os gestores estejam preparados para adaptar suas estratégias financeiras às circunstâncias em constante mudança, garantindo não apenas a sobrevivência imediata, mas também a possibilidade de recuperação e crescimento futuro. Portanto, a combinação dessas abordagens evidencia a importância de uma gestão financeira proativa e flexível em tempos de crise, permitindo que as microempresas se mantenham resilientes frente aos desafios econômicos.

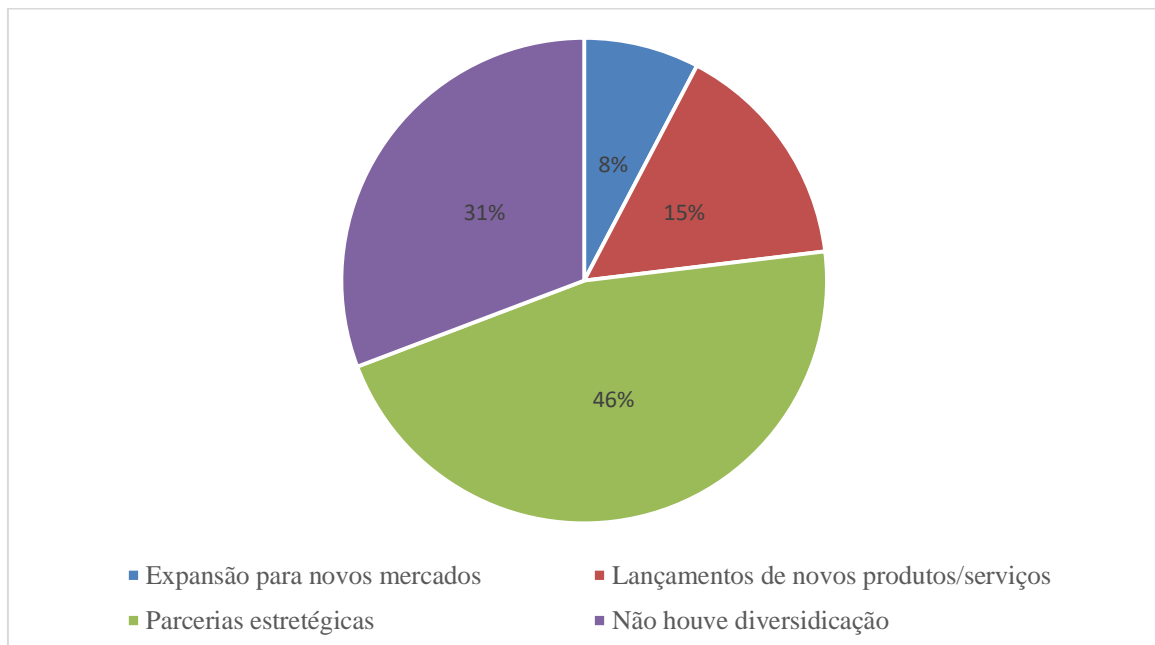
Quanto à diversificação das fontes de receita, 40% dos respondentes indicaram que não houve diversificação significativa. Esse dado é alarmante, pois sugere que muitas

microempresas ainda dependem de um número limitado de produtos ou serviços, o que as torna vulneráveis a crises futuras. Em contrapartida, 30% mencionaram a formação de parcerias estratégicas, destacando a importância do networking e da colaboração para a geração de novas oportunidades de negócios.

A análise da diversificação das fontes de receita entre as microempresas entrevistadas revela um panorama preocupante. Cerca de 30,8% dos respondentes afirmaram que não houve diversificação significativa em suas ofertas, o que indica uma dependência excessiva de um número restrito de produtos ou serviços. Essa situação é alarmante, pois a falta de diversificação torna as microempresas vulneráveis a crises futuras e a flutuações no mercado. Segundo Porter (2016), a diversificação é uma estratégia que pode proporcionar não apenas segurança financeira, mas também oportunidades de crescimento em diferentes segmentos de mercado. A dependência de um portfólio limitado pode resultar em riscos elevados, especialmente em cenários adversos, onde mudanças nas preferências dos consumidores ou crises econômicas podem afetar drasticamente as vendas.

Gráfico 04: Fontes de Receita

Sua microempresa diversificou suas fontes de receita durante a crise da seguinte forma:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

Além disso, essa concentração nas ofertas pode levar à estagnação das microempresas, limitando sua capacidade de inovação e adaptação às mudanças do mercado. Segundo a teoria

DAYAN ALBUQUERQUE DE AGUIAR

**GESTÃO EMPRESARIAL E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO EMPRESAS NOS
TEMPOS DE CRISE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à banca examinadora da Faculdade ViaSapiens, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof^o Francisco Alves de Souza Neto, Me.

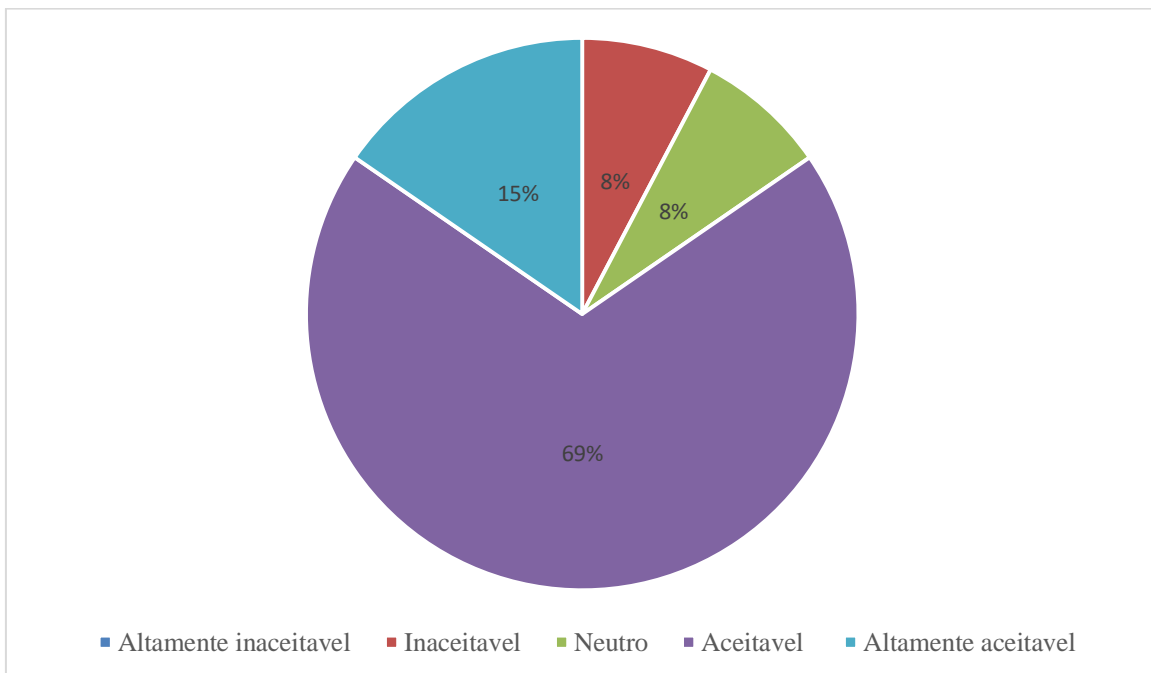
TIANGUÁ-CE

2024

produtos, serviços ou processos inovadores, as empresas conseguem superar seus concorrentes e se adaptar aos novos cenários de mercado. No contexto das microempresas, que muitas vezes enfrentam limitações financeiras e operacionais, a inovação permite que os recursos disponíveis sejam utilizados de maneira criativa e eficiente, resultando em soluções que agregam valor e fidelizam a clientela.

Gráfico 05: Inovação

A inovação foi importante para a sobrevivência da minha microempresa em tempos de crise:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

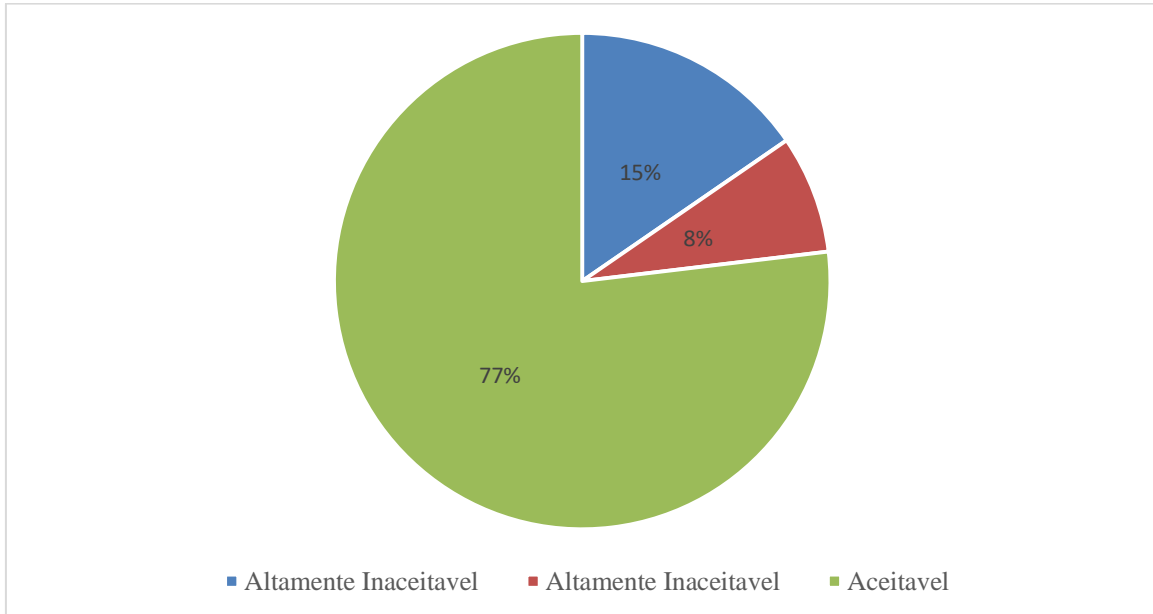
A capacidade de introduzir novos produtos ou serviços é, portanto, um diferencial importante que pode assegurar a relevância e a sobrevivência da empresa. Kotler e Keller (2012) destacam que a inovação bem-sucedida deve estar alinhada às necessidades e preferências dos consumidores, possibilitando que as empresas atendam de forma eficaz as demandas do mercado e ofereçam experiências e soluções diferenciadas. A adaptação constante ao mercado é essencial para que as microempresas se mantenham competitivas, e essa adaptabilidade é fortalecida por uma cultura de inovação que estimula a criatividade e a busca por novas oportunidades, mesmo em momentos de adversidade.

Em relação ao gerenciamento do relacionamento com clientes durante a crise, 77% dos entrevistados consideraram suas ações "aceitáveis". Essa percepção revela que, embora haja um esforço, muitas microempresas ainda precisam aprimorar suas práticas de relacionamento,

especialmente em um contexto onde a fidelização de clientes é vital para a sustentabilidade. A literatura de marketing destaca que o relacionamento eficaz com o cliente não apenas retém consumidores, mas também cria defensores que podem contribuir para a reputação da empresa.

Gráfico 06: Relacionamento com o Cliente

A gestão do relacionamento com clientes foi eficaz durante a crise:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

Esse dado sugere que, embora muitas microempresas estejam empenhadas em manter a fidelização de seus clientes, ainda há espaço significativo para melhorias. Em tempos de incerteza econômica, uma conexão sólida e proativa com a base de clientes se torna uma vantagem estratégica, uma vez que clientes satisfeitos tendem a ser mais leais, mesmo diante de adversidades financeiras. Esse relacionamento pode ser um dos pilares de resiliência para as microempresas, oferecendo estabilidade em tempos de crise.

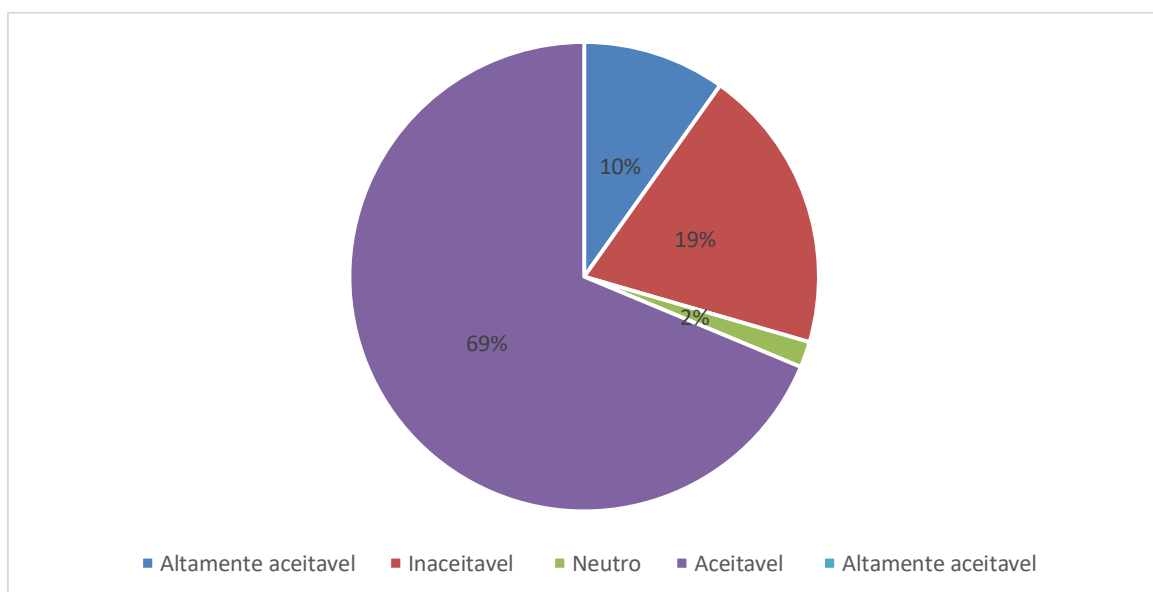
A literatura de marketing reforça a importância de um relacionamento eficaz com o cliente, destacando que ele não apenas contribui para a retenção, mas também ajuda a transformar clientes em verdadeiros defensores da marca. Kotler e Keller (2012) argumentam que um relacionamento bem estruturado cria um ciclo de fidelidade, onde a satisfação do cliente gera recomendações, fortalecendo a reputação e atraindo novos consumidores. No contexto das microempresas, esse vínculo é ainda mais relevante, pois estas muitas vezes dependem de uma base de clientes local ou de nicho. A criação de laços duradouros com o consumidor não só diminui o impacto das oscilações econômicas, mas também solidifica a posição da empresa no mercado.

Adicionalmente, Grönroos (2024) enfatiza que o gerenciamento do relacionamento com clientes não deve se limitar a ações transacionais, mas precisa envolver uma abordagem holística, que veja o cliente como um parceiro ativo no processo de negócios. Essa perspectiva implica que as microempresas devem ir além das interações ocasionais e investir em um atendimento que demonstre empatia, proatividade e compromisso com a resolução de problemas. Especialmente em momentos de crise, esse diferencial pode transformar o cliente em um aliado, promovendo a empresa por meio do marketing boca-a-boca e garantindo uma sustentação mais sólida da marca.

As medidas governamentais de apoio, como subsídios e isenções fiscais, tiveram um impacto positivo na sobrevivência de 69% das microempresas. Este dado reforça a importância de políticas públicas eficazes durante crises econômicas, pois o apoio governamental pode ser um fator decisivo para a continuidade das operações empresariais. Esse dado ilustra a relevância das intervenções públicas, como subsídios e isenções fiscais, que têm o poder de mitigar os efeitos adversos de uma crise econômica, proporcionando às empresas o alívio financeiro necessário para manter suas operações. Em um cenário de vulnerabilidade, especialmente para microempresas com estrutura financeira limitada, a atuação do governo se torna um suporte fundamental.

Gráfico 07: Medidas Governamentais

As medidas governamentais de apoio (ex.: subsídios, isenções fiscais) tiveram impacto na sobrevivência da minha microempresa:



Fonte: criado pelo autor utilizando google formulários, 2024.

A literatura sobre políticas públicas e economia empresarial aponta que intervenções governamentais podem servir como uma espécie de "colchão de segurança" para empresas em tempos de crise. De acordo com Drucker (2007), o papel do governo na economia deve incluir a criação de um ambiente propício para a continuidade e o crescimento dos negócios, sobretudo daqueles que são mais suscetíveis às flutuações econômicas, como as microempresas. Esse suporte permite que os empresários mantenham seus negócios ativos, enquanto se adaptam gradativamente às novas condições do mercado. Portanto, as medidas de subsídio e isenções fiscais não apenas garantem sobrevivência imediata, mas também incentivam uma retomada econômica mais rápida e sustentável.

Além disso, Porter (2011) observa que as políticas de incentivo podem ser vitais para o desenvolvimento de uma cultura de inovação e resiliência nas pequenas empresas, pois, ao liberar parte dos recursos com o suporte governamental, os empresários podem direcioná-los a estratégias de inovação e crescimento. Esse apoio reforça a capacidade das empresas de responder de maneira mais ágil e proativa às demandas do mercado em momentos de incerteza. Assim, o impacto positivo das medidas governamentais vai além da sobrevivência empresarial, incentivando o crescimento e a competitividade a longo prazo, fortalecendo o setor e, conseqüentemente, a economia como um todo.

Ao avaliarmos o grau de preparação das microempresas para enfrentar a crise antes de sua eclosão, mais de 62% dos entrevistados classificaram-se com notas entre 0 e 2, indicando uma falta de planejamento e estratégia prévia. Essa constatação é alarmante e sugere que muitos empresários não estavam suficientemente preparados para lidar com crises, ressaltando a importância do planejamento estratégico em gestão empresarial.

Esse dado é preocupante, pois indica que a maioria dos empresários de microempresas não possuía um plano estratégico para enfrentar períodos de instabilidade, fator que pode ter amplificado os impactos da crise sobre esses negócios. A falta de planejamento expõe as empresas a riscos adicionais e compromete sua capacidade de adaptação em cenários adversos. A importância do planejamento estratégico é amplamente discutida na literatura de gestão empresarial, com autores como Mintzberg (1994), que argumenta que o planejamento não deve ser encarado como uma atividade reativa, mas sim como uma prática contínua de preparação para incertezas e desafios.

receita e melhorar o relacionamento com os clientes são áreas que necessitam de atenção e desenvolvimento.

Esses resultados também evidenciam a relevância de um suporte governamental robusto, que pode auxiliar as microempresas a atravessar períodos de dificuldade. Além disso, é essencial promover uma cultura de inovação e formação dentro das empresas, preparando-as não apenas para enfrentar crises, mas para prosperar em ambientes competitivos. Ao fomentar essas práticas, as microempresas poderão não apenas sobreviver, mas também se tornar protagonistas em suas áreas de atuação, contribuindo para a economia local e nacional.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo geral desta pesquisa foi analisar as estratégias adotadas por microempresas para enfrentar as adversidades econômicas recentes, avaliando o impacto de fatores como inovação, relacionamento com clientes, diversificação de produtos e apoio governamental. Para isso, foram utilizados procedimentos metodológicos quantitativos e qualitativos, incluindo a aplicação de questionários com perguntas estruturadas e a análise de dados secundários para contextualizar as respostas obtidas. Esses métodos permitiram uma compreensão ampla do perfil das microempresas, das suas estratégias de enfrentamento e das dificuldades que encontraram durante a crise.

Os principais resultados indicam uma predominância do setor de comércio entre as microempresas participantes, refletindo um contexto nacional onde esse setor se destaca entre os pequenos negócios. Em relação ao tamanho das equipes, a maioria das empresas opera com poucos colaboradores, o que permite maior agilidade, mas aumenta o impacto de crises sobre a carga de trabalho e a capacidade de resposta. A falta de diversificação foi outro fator preocupante, pois grande parte das empresas ainda depende de um número restrito de produtos ou serviços, o que as torna vulneráveis a instabilidades econômicas. É notável que, embora a inovação seja valorizada, a maioria das empresas classifica suas ações como apenas "aceitáveis", apontando para uma área com grande potencial de desenvolvimento. Ademais, o apoio governamental foi um fator relevante para a sobrevivência de algumas microempresas, mostrando a importância de políticas públicas direcionadas. De modo geral, a pesquisa revela que, embora muitos gestores reconheçam a necessidade de planejamento estratégico e adaptação, ainda existe um déficit de preparo para lidar com crises de forma eficaz.

Concluindo, esta pesquisa evidencia que, para que as microempresas tenham resiliência, é necessário um maior investimento em planejamento estratégico, inovação, diversificação de produtos e fortalecimento do relacionamento com clientes. Esses elementos se mostram cruciais para minimizar os efeitos de crises econômicas e garantir a sustentabilidade dos negócios no longo prazo. As microempresas, embora sejam fundamentais para a economia brasileira, apresentam fragilidades estruturais que precisam ser endereçadas para que possam prosperar em um ambiente de constante mudança.

As contribuições da pesquisa incluem o fornecimento de dados relevantes para gestores e formuladores de políticas públicas, destacando as áreas críticas onde as microempresas mais necessitam de apoio e desenvolvimento. Além disso, esta pesquisa oferece insights sobre como práticas de gestão mais inovadoras e diversificadas podem potencializar a resiliência de pequenos negócios em tempos de crise.

A principal limitação da pesquisa reside na amostra reduzida de microempresas, o que pode limitar a generalização dos resultados para a totalidade do setor. Estudos futuros com amostras mais amplas e a inclusão de análises longitudinais poderão oferecer uma visão ainda mais abrangente sobre a resiliência e os desafios das microempresas em contextos de crise.

REFERÊNCIAS

DRUCKER, Peter F. **Administração em tempos turbulentos**. 2. ed. São Paulo: Livraria Pioneira, 2018. 206 p. Disponível em: [Enap catalog › Details for: Administração em tempos turbulentos](#). Acesso em: 12 de maio. 2024.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall-33, 2009. 794 p. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/s?k=kotler+philip+administra+de+marketing&adgrpid>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MCKENNA, Regis. **Estratégias de marketing em tempos de crise**. Rio de Janeiro: Campus, 2019. 177 p. Disponível em: <https://www.amazon.com.br/s?k=kotler+philip+administra+de+marketing&adgrpid>. Acesso em: 25 mar. 2024.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. **Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: Potencial e desafios**. RAC, V. 15, Nº. 4, p. 731 – 747, 2011.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 3. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011. 320 p.

PAULA, Luiz Fernando de; PIRES, Manoel. **Crise e perspectivas para a economia brasileira. Estudos Avançados**, [s.l.], v. 31, n. 89, p.125-144, abr. 2017. FapUNIFESP (SciELO). Disponível em<<http://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890013>> Acesso em: 25 abril. 2018.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior**. 37. ed. São Paulo: Elsevier, 2017. 512 p. Disponível em: [Estante Virtual](#). Acesso em: 28 de abril. 2024.

APÊNDICE/ANEXO

QUESTIONÁRIO: GESTÃO EMPRESARIAL E A SOBREVIVÊNCIA DAS MICRO EMPRESAS NOS TEMPOS DE CRISE

Instruções:

Por favor, leia cada pergunta atentamente e selecione a alternativa que melhor representa a sua resposta. Este questionário tem como objetivo entender as práticas de gestão e os desafios enfrentados pelas microempresas durante períodos de crise econômica.

1. O setor de atuação da sua microempresa é:

- Comércio
- Serviços
- Indústria
- Tecnologia
- Outro: _____

2. Sua microempresa possui atualmente o seguinte número de funcionários:

- 1-5
- 6-10
- 11-20
- 21-50
- Mais de 50

3. Sua microempresa possui atualmente o seguinte número de funcionários:

- Redução de custos
- Aumento das reservas de caixa
- Busca por linhas de crédito ou financiamentos
- Negociação de prazos de pagamento com fornecedores
- Outro: _____

4. Sua microempresa diversificou suas fontes de receita durante a crise da seguinte forma:

- Expansão para novos mercados
- Lançamento de novos produtos/serviços
- Parcerias estratégicas
- Não houve diversificação
- Outro: _____

5. A inovação foi importante para a sobrevivência da minha microempresa em tempos de crise:



6. A gestão do relacionamento com clientes foi eficaz durante a crise:



7. Minha microempresa investiu em capacitação e desenvolvimento de pessoal durante a crise:



8. As medidas governamentais de apoio (ex.: subsídios, isenções fiscais) tiveram impacto na sobrevivência da sua microempresa:



9. Em uma escala de 0 a 5, sua microempresa estava bem preparada para enfrentar a crise econômica antes de ela começar:



10. O tipo de apoio adicional que teria sido mais útil para a sua microempresa durante a crise foi:

- Acesso a crédito facilitado
- Consultoria empresarial
- Incentivos fiscais
- Programas de treinamento e capacitação
- Outro: _____

Agradecemos a sua participação! Suas respostas ajudarão a entender melhor as necessidades e estratégias das microempresas em tempos de crise.