

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO-UFMA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS-CCSO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

WESLEY FERNANDO AGUIAR GOMES

**OS DESAFIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ADAPTAÇÃO DAS
FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PÓS PANDEMIA**

São Luís - MA

2022

WESLEY FERNANDO AGUIAR GOMES

**OS DESAFIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ADAPTAÇÃO DAS
FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PÓS PANDEMIA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Cezar Nunes

São Luís - MA

2022

Gomes, Wesley Fernando Aguiar.

Os desafios das micro e pequenas empresas na adaptação das ferramentas tecnológicas pós pandemia / Wesley Fernando Aguiar Gomes. – 2022.

68 f.

Orientador(a): Walter César Nunes.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação, Artigo) - Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2022.

1. Micro e Pequenas Empresas. 2. Covid-19. 3. Tecnologias Digitais. 4. Adaptação. 5. Transformação. I. Nunes, Walter César. II. Título.

WESLEY FERNANDO AGUIAR GOMES

**OS DESAFIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ADAPTAÇÃO DAS
FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS PÓS PANDEMIA**

Monografia apresentada ao Curso de Administração da
Universidade Federal do Maranhão, para obtenção do
grau de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Walter Cezar Nunes

Aprovada em: 13/12/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Walter César Nunes

Dr. em Informática na Educação
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Amanda F. Aboud de Andrade

Dr^a em Ciência da Informação
Universidade Federal do Maranhão

Prof^a Rosangela Maria Guimaraes Rosa

Dr^a em Saúde Pública
Universidade Federal do Maranhão

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus pelo dom da vida, pois sua graça me basta e por ter me ajudado nos momentos mais difíceis durante o curso.

Aos meus familiares, todos sem exceção, que de alguma forma me deram ânimo com palavras e gestos para continuar durante essa jornada, em especial os meus pais, minha irmã e meus cachorrinhos Poly, toby e Floquinha.

Aos meus amigos de curso Karen Sabrina, Emerson Andrade, Marcos Rodrigues, Laura de Kassia Rosa, Francisco Glauberth e todos que foram fundamentais ao dividirem comigo a sala de aula nesses anos.

Ao Prof. Dr. Walter Cezar Nunes, que com toda preocupação me orientou na realização deste trabalho. Aos professores, à Coordenação, ao Departamento do Curso de administração e à Universidade Federal do Maranhão por todo suporte para que mais essa etapa da minha vida fosse concluída.

RESUMO

Além de causar danos dramáticos à saúde das pessoas, o coronavírus afetou também a saúde financeira das empresas em todo o mundo. Entre elas, as PMEs (pequenas e médias empresas) tendem a ser mais vulneráveis. Características como escassez de recursos financeiros e falta de conhecimento especializado tornam sua situação ainda mais difícil. Essa pandemia resultou no aumento da transformação digital, mudanças no comportamento do cliente e na lacuna de conhecimento gerencial e tecnológico para enfrentá-los. As pequenas empresas são a espinha dorsal de qualquer economia e, com o efeito cascata do COVID-19 nas economias de todo o mundo, sua proteção se tornou mais importante do que nunca. O objetivo geral da pesquisa é evidenciar a relevância e benefícios da adequada adaptação tecnológica das micro e pequenas empresas em tempos de pandemia pela covid -19 ressaltando seus principais desafios. A metodologia utilizada foi de caráter bibliográfico, utilizando como fonte de pesquisa livros, artigos e documentos oficiais quanto a esses desafios e impactos junto às MPEs. A qual concluiu-se que as MPEs tiveram um impacto significativo em aspecto de gestão e financeiro, mesmo com os subsídios oferecidos, a qual principalmente quanto a utilização de recursos digitais, estas não contavam com capacitação, sendo que, muitas tiveram que buscar meios rápidos e baratos para permanecerem ativas no mercado.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Covid-19. Tecnologias Digitais. Adaptação. Transformação.

ABSTRACT

In addition to causing dramatic damage to people's health, it has also affected the financial health of companies around the world. Among them, as SMEs (small and medium enterprises) tend to be more recognized. Even more difficult features of financial situation make their lack of knowledge. This pandemic has not resulted in increased digital transformation in customer behavior and the managerial and technological knowledge gap to address them. Small businesses are a backbone of any economy, and with the ripple effect of COVID-19 on economies around the world, yours has become more important than ever. The small general objective of the research is to highlight the changes¹ and the benefits of adapting to adaptation in times, highlighting its main challenges by covid The methodology used was bibliographic, using books, articles and official documents as a source of research regarding these challenges and impacts together as MSEs. Which concludes how MSEs had an impact in terms of management and finance, with the same additional resources of use, mainly financial, which did not count on training, being often had and cheap to remain active in the market.

Keywords: Micro and Small Enterprises. Covid-19. Digital Technologies. Adaptation. Transformation.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Característica de sucesso do empreendedor.....	39
---	----

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1 - Representação das MPE's por atividade econômica	15
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Representação das MPE's nos demais países	15
Quadro 2 – Classificação das MPE's pelo faturamento	17
Quadro 3 – Classificação das MPE's por número de funcionários	17
Quadro 4 - Fatores internos e externos para Mattar	19

LISTA DE SIGLAS

BNDS - Banco Nacional de Desenvolvimento

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

MPE – Micro e Pequena Empresa

PIB - Produto Interno Bruto

PME - Pequena e Média Empresa

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	11
2	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE'S).....	14
2.1	Contextualização e importância das MPE's.....	14
2.2	Classificação de microempresas e empresas de pequeno porte.....	16
2.3	Características das MPE's	18
2.4	Problemas relacionados as MPE's	19
3	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
3.1	Planejamento.....	23
3.1	Estratégia organizacional nas MPEs	24
3.2	Caracterização do Planejamento Estratégico	25
3.3	Finalidade do Planejamento Estratégico	27
4	MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO	30
4.1	Os desafios da inovação no empreendedorismo nas MPES.....	34
4.2	Bons resultados com inovação no empreendedorismo	38
5	GESTÃO FINANCEIRA APLICADA A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.	43
6	A MORTALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	48
6.1	Tomada de decisões estratégicas e sua importância nas pequenas empresas	52
7	DESAFIOS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA NO CENÁRIO PÓS COVID-19	55
8	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

As pequenas e microempresas são importantes para o desenvolvimento econômico futuro e para a evolução contínua de uma economia moderna baseada no conhecimento. Uma chave importante para o sucesso do desenvolvimento e sobrevivência de pequenas e microempresas é o papel da gestão financeira. É importante compreender como ocorrem as mudanças nas práticas de gestão financeira em pequenas empresas. A dinâmica dos processos de gestão financeira e tomada de decisão é influenciada por muitos fatores, incluindo questões de gestão interna e questões ambientais externas. A aprendizagem empreendedora é uma parte importante desse processo. A importância das micro e pequenas empresas (MPEs) na economia de qualquer país não pode ser negligenciada. No país a cada passo que se dá pelas ruas e avenidas, seja dos grandes centros, seja das localidades mais remotas, é possível observar um microempresário buscando seu ganha pão e isso que resume o que é empreender no Brasil: Objetivar alcançar lucros de forma a fazer seu negócio crescer e se desenvolver, constituindo assim a massa empreendedora responsável por milhares de empregos no país.

Como tal, os governos, bem como outras organizações com interesse no desenvolvimento, estão traçando planos e estratégias para promover o estabelecimento de pequenas e micro empresas. Isso é visto como um movimento para garantir que haja plena participação das MPEs na economia do país. Sabe-se que as pequenas e micro empresas contribuem em grande medida como fonte de inovação, habilidades empreendedoras e também fonte de emprego. Neste sentido, devido à pandemia de COVID-19 o cenário mundial foi completamente alterado e as pequenas empresas tiveram de se adaptar às novas mudanças tecnológicas. As pequenas empresas são a espinha dorsal de qualquer economia e, com o efeito cascata do COVID-19 nas economias de todo o mundo, sua proteção se tornou mais importante do que nunca. Características como escassez de recursos financeiros e falta de conhecimento especializado tornam tal situação ainda mais difícil. Essa pandemia resultou no aumento da transformação digital, mudanças no comportamento do cliente e na lacuna de conhecimento gerencial e tecnológico.

Em decorrência da pandemia, mais micro e pequenas empresas recorreram a plataformas digitais para reforçar as vendas. O COVID-19 mudou a maioria dos aspectos relacionados às pequenas empresas. E agora, para acelerar a recuperação de suas vendas, as micro e pequenas empresas (MPE) têm migrado cada vez mais para plataformas digitais. A adoção de canais digitais, como agregadores ou mercados online, mídias sociais e marketing móvel foram necessárias como estratégia adaptativa na busca pela sobrevivência de mercado.

Micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras tendem a ser o motor da economia brasileira, visto que a grande maioria das empresas em território brasileiro se caracteriza por serem de pequeno a médio porte. Sendo assim, as micro e pequenas empresas possuem um papel de destaque na economia brasileira pois, além de terem influência relevante no Produto Interno Bruto (PIB), também contribuem significativamente com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras. Junto a essa importância econômica, os empreendimentos de micro e pequeno porte lutam por sua sobrevivência nos mercados atuais, sendo que um percentual expressivo tem ciclo de vida curto.

Somados aos desafios cotidianos, as empresas em geral, e as MPEs em especial, foram submetidas a partir de fevereiro de 2020 a novos e importantes desafios impostos pelo surto do Coronavírus (SARS-CoV-2), causador da Covid-19. Trata-se de uma pandemia em escala mundial que se espalhou rapidamente em várias regiões do mundo, inclusive no Brasil, com diferentes efeitos no mercado econômico e na vida social, devido à uma série de fatores, como o isolamento social, decretos que determinaram o fechamento de empresas para evitar aglomeração de pessoas e disseminação da doença, entre outros. Neste contexto, os desafios que as micros e pequenas empresas tiveram foram assustadoras em um momento difícil e por isso elas tiveram que entender a necessidade da adaptação das ferramentas tecnológicas tanto durante como pós pandemia o mais rápido possível.

O crescente número de casos de Covid-19 no Brasil traz preocupações que vão além da saúde, uma vez que o cenário também afeta os negócios, com reflexos que vão da alta do dólar à queda no consumo. Do ponto de vista empresarial, os reflexos dessa pandemia são sentidos como uma disruptura de mercado, ou seja, uma mudança forte, rápida e imprevisível. A pandemia do coronavírus é extraordinária, levando em consideração as medidas drásticas e inéditas a que estão sendo submetidas tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas, e imprevisível, pois a cada dia novas disposições, normas e regras são editadas pelo Poder Público, surpreendendo e afetando diretamente as atividades empresariais e toda a economia.

Portanto, a recessão provocada pelo covid-19 tem afetado países e empresas de formas diferentes. Será mais severa sobre quem for mais frágil, pois se os governos não agirem para socorrer as pequenas e médias empresas, liberando linhas de crédito, adiando ou cortando recolhimento de impostos, por exemplo, haverá maior mortalidade entre os menores empreendedores. Neste sentido, o objetivo geral do presente estudo é evidenciar a relevância e benefícios da adequada adaptação tecnológica das micro e pequenas empresas em tempos de pandemia pela covid -19 ressaltando seus principais desafios. Os objetivos específicos foram: Conceituar as micro e pequenas empresas; evidenciar a importância do planejamento

estratégico para micro e pequenas empresas; destacar os fatores relacionados à inovação e empreendedorismo nas micro e pequenas empresas em tempos de pandemia; e por fim caracterizar os desafios e a tecnologia da informação e comunicação aplicadas em micro e pequenas empresas e sua relevância no cenário pós covid-19 como estratégia de compensação diante do atual cenário pandêmico. A metodologia utilizada na presente pesquisa foi uma revisão de literatura, buscando alcançar algum resultado conclusivo foram revisados livros e artigos indexados nas bases de dados Scielo, Lilacs, PubMed Central, Medscape Neurology, publicados em inglês e português. As palavras chaves foram: administração; gestão financeira; micro e pequenas empresas; empreendedores; COVID-19.

2 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPE's)

No presente capítulo será exposto o embasamento teórico que dará sustentação a este trabalho, apresentando os seguintes temas: Contextualização e importância das MPE's, classificação de microempresas e empresas de pequeno porte, o perfil e características das MPE's. O objetivo de demonstração de conceitos básicos, bem como da contextualização das MPE's se dá de forma a facilitar o entendimento dos demais capítulos.

2.1 Contextualização e importância das MPE's

Segundo Arantes (2014), as MPE's apareceram inicialmente na Europa em meados de 500 anos atrás, por intermédio de oficinas de artesãos, localizadas perto das regiões onde o comércio era mais intenso, como feiras comerciais e portos. Estas oficinas de artesãos não possuíam uma área específica de atuação, pois produziam e comercializavam uma diversidade de mercadorias, a exemplo: ferraduras, caixas, roupas e armas. Neste período também haviam pequenas organizações que prestavam serviços como: transporte de pessoas, carregadores de navios, reparo de equipamentos, entre outras coisas mais.

As microempresas e empresas de pequeno porte desenvolvem importante papel no fator econômico de diversos países, através da geração de empregos e criação de oportunidades de trabalho, tanto que tal fator foi reconhecido pelas instituições e diversos governos que as apoiam. Segundo Fabrete (2019), a força econômica de muitos países surge com o fortalecimento e com o sucesso de grande parcela dessas empresas. Ademais, o autor também observa que nos momentos de crises econômicas, tais empresas superam os efeitos originados pela crise por intermédio de redução de preços, e, até mesmo em curtos períodos, por perdas, cuja finalidade é preservação de sua atividade econômica, e a manutenção de empregos.

Segundo Oliveira et. al, (2015) as microempresas e empresas de pequeno porte simbolizam a maioria dentre as empresas existentes em todo mundo, e possuem um peso considerável no PIB (produto interno bruto) e na geração de empregos. O quadro abaixo busca demonstrar os referidos dados apontados pelo autor:

Quadro 1 - Representação das MPE's nos demais países

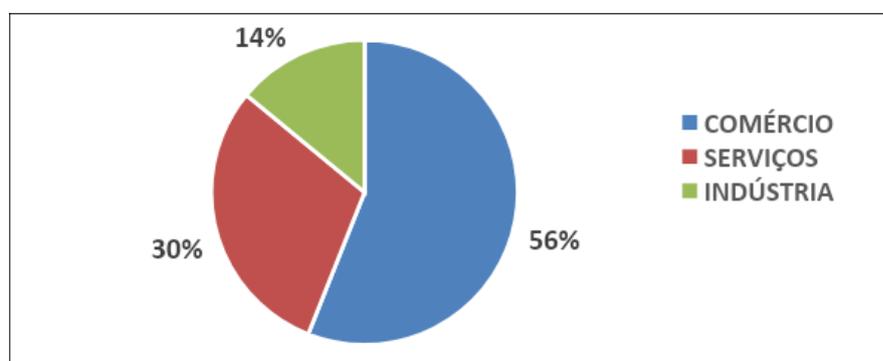
Países	Representação percentual no país
EUA	Representam 45% da mão de obra e 64% do produto interno bruto
Espanha	Representam 80% da mão de obra e 51% do produto interno bruto
Chile	80% da mão de obra e 40% do PIB
Austrália	Representam 71% da mão de obra e 99% das empresas formadas
Itália	55% das exportações e 98% das empresas formadas
Irlanda	70% da mão de obra e 98% das empresas formadas
Suíça	75% da mão de obra das empresas formadas
Tailândia	70% da mão de obra e 90% das empresas formadas

Fonte: Oliveira et. al, (2019)

No Brasil é evidente a forte influência das MPE's no desenvolvimento da economia, tal fato é ratificado através da pesquisa realizada pelo site SEBRAE, cujos números de estabelecimentos correspondem a 6,4 milhões em todo o país. Desse total, cerca de 99% (noventa e nove) são equivalentes a este grupo. Além disso, também pode-se destacar a grande contribuição na geração de empregos e movimentação de renda nacional. Ainda se tratando dos dados da mesma pesquisa, 52% dos empregos de carteira assinada em empresas privadas são provenientes das MPE's (SEBRAE, 2020).

As microempresas e empresas de pequeno porte desempenham funções relacionados aos setores de serviços, comércio e indústria, que segundo dados do SEBRAE (2020) representavam em 2020 totais, conforme mostrado na Gráfico 1:

Gráfico 1 - Representação das MPE's por atividade econômica



Fonte: SEBRAE (2020).

De acordo com a figura 1, com relação às áreas de atuação destas empresas no mercado brasileiro, os setores de serviços e comércio ainda possuem o maior percentual de concentração

pelas MPE's, cerca de 56% (cinquenta e seis) do número total de empresas encontravam-se no setor de comércio, enquanto 30% (trinta) no setor de serviços. Sendo que o setor de comércio responsável por grande parte dos empregos (SEBRAE, 2020)

Ainda se tratando das MPE's, segundo a Lei Geral Da Micro E Pequena Empresa, referindo-se à sua definição, considera:

microempresas ou empresas de pequeno porte, a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas (BRASIL, 2006),

Entretanto, como aponta Ribeiro (2016) embora as micro e pequenas empresas representam um importante papel para a sociedade, não há um único parâmetro que seja conclusivo e universalmente aceito para sua definição. Como por exemplo, no Brasil há duas maneiras diferentes para classificação das MPE'S, que vamos ver na próxima seção.

2.2 Classificação de microempresas e empresas de pequeno porte

A priori, uma empresa geralmente é classificada observando o número de empregados que ela possui, entretanto, esse critério pode variar de acordo com cada país e não possui um padrão absoluto. Conforme afirma Lemes e Pisa (2009):

Não existe critério único para definir Micro ou Pequena Empresas, tanto no Brasil quanto em qualquer país do mundo, e essas diferenças de classificação ocorrem não somente de país para país como também entre regiões de um mesmo país, e entre órgãos governamentais ou não, como bancos de desenvolvimento e particulares ou instituições de apoio” (LEMES e PISA, 2009, p. 43).

No Brasil, os parâmetros mais utilizados para a distinção entre empresa de pequeno porte e micro empresa é o seu nível de faturamento bruto anual adotado pelo Banco Nacional do Desenvolvimento (BNDES) e pela Lei Geral Da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 2006); e o quantitativo de funcionários contratados em determinado setor da economia, como na indústria, comércio e serviços, critério este adotado pelo SEBRAE (2020).

Ainda se tratando da classificação, segundo a Lei Geral Da Micro e Pequena Empresa (BRASIL, 2006) e o Banco Nacional de Desenvolvimento (BNDES), a divisão de acordo com o porte das MPE's é feito da seguinte forma, conforme demonstrado abaixo:

Quadro 2 – Classificação das MPE's pelo faturamento

Classificação por receita bruta		
Instituição	Microempresa	Pequena Empresa
Lei Geral da Micro e Pequena Empresa	Menor ou igual a R\$ 360 mil	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
BNDES		

Fonte: BRASIL (2006) e BNDES.

Diante dos dados demonstrados no quadro 2, pode-se extrair que a receita bruta anual das microempresas é correspondente ao valor igual ou inferior a R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais). Já as Empresas de pequeno porte correspondem ao percentual Superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Esses valores, conforme os critérios mencionados acima permitem que entidades como o BNDES atuem de forma adequada de acordo com a característica de cada segmento, oferecendo condições especiais com o intuito de facilitar o acesso destas empresas ao crédito.

Em contrapartida, o SEBRAE (2020) possui o formato de classificação com base no número de funcionários e no segmento empresarial. Desta forma apresentando o seguinte modelo:

Quadro 3 – Classificação das MPE's por número de funcionários

Classificação por número de funcionários			
Instituição	Critério	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE	Comércio e Serviços	De 0 a 9 funcionários	De 10 a 49 funcionários
	Indústria	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários

Fonte: SEBRAE (2020).

O quadro acima nos traz informações sobre a classificação das micro e pequenas empresas por números de funcionários. Conforme podemos observar, segundo dados do SEBRAE (2020), quanto ao *comércio e serviços*, as microempresas são compostas de 0 (zero) a 9 (nove) funcionários, enquanto as pequenas empresas possuem de 10 (dez) a 49 (quarenta e nove) funcionários nesse mesmo critério. Já no que se refere às indústrias, nas microempresas temos a quantidade de 0 (zero) a 19 (dezenove) funcionários, e nas empresas de pequeno porte o número eleva para 20 (vinte) a 99 (noventa e nove) funcionários. Tais dados são importantes pois permite que as empresas classificadas dentro destes limites possam usufruir de benefícios voltados ao fomento e estímulo de crescimento destas.

2.3 Características das MPE's

Além da classificação das micro e pequenas empresas pelos critérios mencionados nos subtópicos anteriores, outros fatores também são imprescindíveis para diferenciá-las das grandes e médias empresas. Desta forma, analisando as MPE's sob outro ponto de vista, observa-se algumas peculiaridades próprias destas empresas, conforme estudos feitos pelo IBGE (2020), que apresentaram suas características mais visíveis na administração, tais como:

- Baixa intensidade de capital;
- Altas taxas de natalidade e de mortalidade: demografia elevada;
- Poder decisório centralizado;
- Estreito vínculo entre os proprietários e as empresas
- 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

Com base nas características citadas acima, pode-se perceber o desafio enfrentado pelos pequenos empresários ao gerenciar seu negócio, uma vez que na sua grande maioria tomam decisões baseadas no cotidiano da empresa, voltado ao setor operacional e tático da empresa, e quase nunca no setor estratégico.

Habitualmente, o dono da empresa desempenha diversas atividades na organização, principalmente no que tange às tarefas do dia-a-dia da empresa, e quase sempre deixando de lado o planejamento estratégico. Isso muitas das vezes ocorre por falta de tempo e disponibilidade do proprietário (BILESSIMO, 2002).

Além disso, de acordo com a pesquisa conduzida pelo SPC Brasil e CNDL sobre a perspectiva do perfil das micro e pequenas empresas brasileiras, indicam que os empresários estão conscientes das dificuldades que podem enfrentar ao empreender. Ainda na mesma pesquisa, ao serem questionados do significado de ser empreendedor no Brasil, as expressões e palavras mais apontadas foram:

- Desafio (24%);
- Taxas altas (13%);
- Sem apoio do governo (7%) e;

- Dificuldade pela instabilidade do país (5%)

Os dados acima demonstram como o pequeno empresário evidencia sua vivência frente aos desafios do mercado ao decidir empreender no Brasil (SERÓDIO, 2020)

2.4 Problemas relacionados às MPEs

Apesar de possuírem uma maior flexibilidade na gestão de suas ações, as MPE's apresentam diversas problemáticas que ocasionalmente podem obrigá-las ao fechamento de suas portas. Como explica Vendruscolo; Galina (2020) há dois motivos principais que levam ao fechamento de muitas dessas empresas.

Motivos estes de origem interna, que está relacionada aos fatores que ocorrem dentro da organização, e de origem externa, que corresponde a tudo aquilo que está fora do controle da organização, ou seja, está no ambiente em que esta organização se encontra. Além disto, Vendruscolo; Galina (2020) relacionam as principais causas evidenciadas nos fatores internos e externos de uma organização que influenciam diretamente para o fim de suas atividades, conforme mostra a figura abaixo:

Quadro 4 - Fatores internos e externos para Mattar

Motivos internos	Motivos externos
Capacidade relativamente baixa de se adaptarem às mudanças devido ao porte empresarial	Empresa refém dos preços dos grandes fornecedores e dos grandes clientes, não havendo poder de barganha para negociar preço.
Vínculo estreito entre empresário-empresa, o que possibilita ao empresário a descapitalização da empresa em período de bom desempenho da organização. O que ocasiona baixo prejuízos futuros.	Injustiça no que tange ao tratamento da legislação tributária, trabalhista e social que, apesar da lei das microempresas ter reduzido um pouco a injustiça, porém não reavaliou as demais.
Baixo nível de recursos financeiros disponíveis na empresa, o que pode levar a problemas de desempenho de suas atividades-chaves.	Volume reduzido de crédito disponível em bancos e outras instituições financeiras, devido ao porte ser classificado como de alto risco e, deste modo, os grandes bancos evitam ou diminuem ao máximo os empréstimos.
Empresário despreparado, sem formação e conhecimento específico do negócio, vinculado a um funcionário com pouca ou nenhuma experiência.	Os serviços exercidos pelas grandes empresas no mercado forçam as pequenas empresas a funcionarem com um número minoritário de profissionais competentes, visto que as empresas de portes maiores detêm a maior parte da mão-de-obra qualificada, além da questão salarial.

Fonte: Vendruscolo; Galina (2020)

As microempresas e empresas de pequeno porte enfrentam dificuldades que em sua maioria são específicos de empresas deste porte, e que devido ao déficit na administração de recursos financeiros, as obrigam a funcionar com uma liquidez de risco e que conseqüentemente as colocam em uma situação de vulnerabilidade e expostas a imprevistos comuns para a natureza dos negócios (SANTOS, FERREIRA e FARIA, 2009)

Além das dificuldades supracitadas, Godoy (2009) ainda apresenta que devido ao fato de muitas dessas empresas serem de patrimônio familiar, os cargos de maior importância na empresa, muitas vezes são ofertados aos membros da família. Ele ainda ressalta que, sendo este cargo ocupado por um indivíduo não integrante da família, o custo-benefício gerados para a empresa podem ser mais vantajosos.

Ainda segundo Godoy (2009, p. 28), “devido à falta de estrutura que permita delegar e especializar atividades, o pequeno empresário tende a centralizar as atividades e acumular várias funções”, o que dificulta a implementação do planejamento estratégico na organização. Segundo Chiavenato (2007), o ato de abrir um novo negócio requer muita atenção, além de um profundo comprometimento por parte do empresário, visto que o grau de mortalidade dessas empresas é relativamente alto e que os empreendedores sofrem com a exposição de diversos perigos e a inúmeros problemas. Os fatores econômicos e a inexperiência juntos representam cerca de 92% das principais causas que prejudicam as MPE's, e conseqüentemente deixam o empresário sem uma estrutura suficiente para gerir o seu negócio, acarretando, muitas das vezes, no fechamento da empresa.

Conforme estudo realizado acerca das principais causas de mortalidade das empresas, Albuquerque (2016) fala da importância dos elementos de continuidade das empresas ao longo do ciclo de vida, e que esses elementos são inerentes aos líderes empresariais, à organização e ao ambiente organizacional.

A respeito dos elementos relacionados aos líderes empresariais, Albuquerque (2007) cita seis fatores que colaboram continuamente para a manutenção dessas empresas, evitando que fechem suas portas, são eles:

1. Características próprias de cada líder empresarial como visão, dedicação, disposição, obstinação;
2. Experiência com a gestão de pessoas e do departamento;
3. Conhecimento gerencial;
4. Habilidades como confiança, nas vendas, nas compras e lideranças;
5. Atitudes como motivação para aberturas e valores;

6. Apoio da família.

Mediante o exposto, Albuquerque (2016) entende que a visão dos proprietários/líderes empresariais influencia diretamente nos elementos de continuidade da organização. Conforme os autores Schmidt e Dreher (2006), o proprietário/líder empresarial é o principal responsável pela gestão estratégica das pequenas empresas, uma vez que, em suas mãos, possuem a liberdade para a tomada de decisão e, ao mesmo tempo, a flexibilidade de atuar em cima das mudanças do mercado. Entretanto, o autor ainda revela que se deve ter cuidado ao possuir somente uma pessoa com poder de decisão, podendo ser uma situação tanto que negativa à empresa.

Referente aos elementos que se relacionam com a empresa, em especial a estrutura da organização tem contribuído aos poucos para dar continuidade à empresa, melhorando a eficiência e a eficácia da organização como um todo, por meio do aperfeiçoamento do trabalho, a confiança entre os clientes e os vendedores, a qualidade do produto final e o atendimento diferenciado, contribuindo assim para o baixo índice de inadimplência (ALBUQUERQUE, 2016).

Segundo Pelissari *et al.*, (2011), outro elemento que afeta direta e indiretamente a organização é a concorrência, com isso, a grande maioria dos empresários investem em melhorar a valorização das empresas com características próprias, tanto no meio que a empresa vive quanto nos serviços oferecidos, para conseguir sair na frente dos seus concorrentes.

Apesar da existência das diversas razões que levam as MPE's ao fechamento de suas portas, há também inúmeras oportunidades que podem alavancar seu negócio. Conforme Silva (2020), a flexibilidade de construir arranjos organizacionais agregando valores às estrutura simples, dinâmica, inovadoras e sensíveis às exigências do mercado, proporcionam ao cliente um atendimento personalizado.

Além disso, Chiavenato (2007) contribui com o mesmo pensamento, apresentando três pontos fundamentais das pequenas empresas que as grandes empresas não conseguem desfrutar:

1. Pequenos nichos de mercado;
2. Produtos/serviços personalizados para cada cliente;
3. Oportunidades passageiras que requerem rápidas decisões de alteração em produtos/serviços.

Diante o exposto, Chiavenato (2007) mostra que uma das vantagens das MPE's está na simplicidade, ou seja, trabalhando menos para produzir mais, oferecendo vantagens competitivas à pequena empresa.

Tanto Silva (2020), quanto Chiavenato (2007) afirmam que devido ao pequeno porte das MPE's, possibilitam uma maior eficiência nas tomadas de decisões, agilidade e rapidez nas mudanças de mercado, acompanhado de novas experiências. Além de possuírem uma estrutura enxuta que permite a circulação de informações de forma mais fácil.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A MICRO E PEQUENA EMPRESA

O planejamento estratégico consiste em um processo através do qual os líderes organizacionais determinam a posição e a perspectiva futura, com o objetivo de identificar metas e objetivos para a organização. Esse processo também implica estabelecer a sequência na qual os objetivos devem ser alcançados para atingir a visão proposta. É de fundamental importância pois permite determinar prioridades, concentrando energia e recursos no fortalecimento das operações, garantindo que a equipe de trabalho esteja orientada para objetivos comuns. Visando-se compreender o processo de planejamento estratégico nas empresas, objetiva-se no presente capítulo conceituar e caracterizar as principais etapas, e procedimentos que fazem parte do planejamento estratégico, assim como, sua finalidade dentro da empresa.

3.1 Planejamento organizacional

O planejamento pode ser definido como “o processo consciente, sistemático de tomar decisões sobre metas e atividades que um indivíduo, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro” (BATEMAN e SNELL, 2009, p. 117). Através dele é possível identificar, analisar e propor um plano de ação para resolução de determinado empecilho.

O propósito do planejamento pode ser definido como o:

desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, as quais proporcionam uma situação viável de avaliar as implicações futuras de decisões presentes em função dos objetivos empresariais que facilitarão a tomada de decisão no futuro, de modo mais rápido, coerente, eficiente e eficaz (OLIVEIRA, 2015).

Ademais, a elaboração de um planejamento requer muita atenção, pois há necessidades de se avaliar condicionantes que influenciam no processo de decisão.

Ainda segundo Oliveira (2015):

A atividade de planejamento é complexa em decorrência de sua própria natureza, qual seja, a de um processo contínuo de pensamento sobre o futuro, desenvolvido mediante a determinação de estados futuros desejados e a avaliação de cursos de ação alternativos a serem seguidos para que tais estados sejam alcançados, sendo que tudo isso implica em um processo decisório permanente, acionado dentro de um contexto ambiental – externo e não controlável – interdependente e mutável.

Entretanto, é possível afirmar que “o planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em estratégias realizadas, tomando o primeiro passo que leva finalmente à implementação” (MINTZBERG, 2001).

3.1 Estratégia organizacional nas MPEs

Sócrates, na Grécia antiga, compara as atividades de um empreendedor com as de um general, apontando que em todas as tarefas os que a realizam adequadamente precisam fazer planos e movimentar recursos para alcançar seus objetivos (OLIVEIRA, 2015),

Durante séculos, teve sua importância: “O planejamento como parte do processo administrativo teve suas primeiras contribuições para a evolução administrativa. Os egípcios, no ano de 1300 a.c, dão importância à administração por meio de papiros, para a construção de templos e suas pirâmides” (OLIVEIRA, 2015).

Então, pode-se compreender que o planejamento é a maneira pela qual as decisões são tomadas, levando em consideração as variáveis existentes para a escolha das mais adequadas às próprias necessidades, bem como a organização que será capaz de executar o que é planejado, com o direção adequada para atingir o (s) objetivo (s) e, finalmente, o controle necessário para medir os resultados, se eles eram esperados ou se fossem necessárias modificações no planejamento.

A estratégia tem muitas definições, mas geralmente envolve o estabelecimento de metas estratégicas, a determinação de ações para alcançá-las e a mobilização de recursos para a execução das ações. Uma estratégia descreve como os fins (objetivos) serão alcançados pelos meios (recursos). A liderança de uma organização geralmente é encarregada de determinar a estratégia. Pode ser planejada (pretendida) ou pode ser observada como um padrão de atividade (emergente) à medida que a organização se adapta ao seu ambiente ou compete (GRACIOSO, 2015).

A estratégia inclui processos de formulação e implementação; o planejamento estratégico ajuda a coordenar os dois. No entanto, o planejamento estratégico é de natureza analítica (isto é, envolve "encontrar os pontos"); a própria formação da estratégia envolve a síntese (isto é, "conectar os pontos") via estratégico. Dessa forma, o planejamento estratégico ocorre em torno da atividade de formação da estratégia.

O termo estratégia, segundo Camargo e Dias (2003), foi utilizado pela primeira vez há aproximadamente 3000 anos pelo general chinês Sun Tzu, que afirmava que “todos os homens

podem ver as táticas pelas quais eu conquisto, mas o que ninguém consegue ver é a estratégia a partir da qual grandes vitórias são obtidas”.

Outros autores também conceituam estratégia, segundo Tavares (2000), para alcançar os objetivos é necessário determinar qual a estratégia a ser adotada. Ainda, as estratégias consistem nas ações que a organização deve realizar para atingir seus objetivos. São estabelecidas com base nos objetivos a alcançar e influenciadas pela missão, visão, crenças e valores, microambiente e situação da organização.

Já para Oliveira (2015), estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente. Para Pereira (2005, p.68): “Estratégia é a criação de uma posição única valiosa, envolvendo um conjunto diferente de atividades”.

3.2 Caracterização do Planejamento Estratégico

Há distintos conceitos que podemos encontrar em vastos livros com este tema: Segundo Philip Kotler (1992, p. 63), o planejamento estratégico consiste no “processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.”

Para Oliveira (2015), o planejamento estratégico é definido como sendo “[...] um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”.

Já Almeida (2009), menciona em seu livro Manual do Planejamento Estratégico a seguinte definição:

Planejamento estratégico é uma técnica administrativa que procura ordenar as ideias das pessoas, de forma que se possa criar uma visão do caminho que se deve seguir (estratégia). Depois de ordenar as ideias, são ordenadas as ações, que é a implementação do Plano Estratégico, para que, sem desperdício de esforços, caminhe na direção pretendida.

Devido à crescente competitividade no mercado e mudanças políticas, econômicas, sociais e tecnológicas, as empresas precisam estar cada vez mais preparadas para as adversidades. Mas, além disso, elas devem se tornar estratégicas para obter os melhores

resultados e alcançar seus objetivos empresariais. Para tanto, é preciso conhecer o ambiente externo e interno na qual estão expostas.

Dessa forma, o planejamento estratégico é o processo de uma organização definir sua estratégia ou direção e tomar decisões sobre a alocação de seus recursos para perseguir essa estratégia. Também pode se estender ao controle de mecanismos para orientar a implementação da estratégia. Tornou-se proeminente nas empresas durante a década de 1960 e continua sendo um aspecto importante da estratégica. É executado por planejadores ou estratégicos, que envolvem muitas partes e fontes de pesquisa em sua análise da organização e sua relação com o ambiente em que compete (DRUCKER, 2011).

Segundo Philip Kotler (1992), “o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios”.

Para cumprir seu objetivo de orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa conforme dito anteriormente por Kotler, o planejamento estratégico necessita de uma estruturação metodológica.

Para Maximiano (2004), o planejamento estratégico é um processo que define os objetivos organizacionais que a empresa deve alcançar e facilitar a escolha dos melhores caminhos para atingi-los. Ele acrescenta dizendo que o planejamento deve envolver todas as áreas da organização, e pode ser subdividido em estratégias operacionais para facilitar sua aplicabilidade.

Conforme menciona Mendes (2015, p. 34), “planejamento estratégico inclui atividades que envolvem a definição da missão da organização, o estabelecimento de seus objetivos e o desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso das operações no seu ambiente”.

Miranda (2005) assinala que o planejamento estratégico nasce a partir dos grandes objetivos que a organização quer atingir, demandando reavaliação constante e sólido trabalho em equipe. Segundo ele, o objetivo maior do planejamento estratégico é desenvolver estratégias que guiarão a organização a obter um melhor desempenho e, conseqüentemente, um melhor resultado.

De acordo com Rolloff (2012, p. 139 -144),

[...] através da implementação de um bom planejamento estratégico, a empresa consegue identificar oportunidades e ameaças presentes no meio em que atua, podendo assim maximizar seus pontos fortes e minimizar suas fraquezas, mobilizando os colaboradores e demais representantes da empresa, fazendo com que ela cresça e saiba onde está e onde pretende chegar, podendo mensurar os seus resultados.

Aspecto de grande importância no momento de realizar o planejamento estratégico de uma organização, pois são os princípios e valores que existem para nortear aqueles que trabalham na empresa.

Dentre as definições já abordadas, o planejamento estratégico inclui em sua composição alguns fatores de grande relevância, tais como: definição da missão e visão.

Para Mateus (2010), o maior desafio das organizações não é montar um planejamento estratégico, embora muitas empresas de diversos segmentos não possuam uma prática sistematizada de formulação das estratégias a partir de uma visão definida, com uma estruturação lógica e interligada em todos os níveis de atividades da organização.

3.3 Finalidade do Planejamento Estratégico

Planejamento estratégico tem cada vez mais chamado atenção para sua utilização dentro das organizações, independentemente de tamanho e modelo. Através do uso dessa ferramenta as organizações conseguem enxergar uma maneira positiva de enfrentar as ameaças e aproveitar as oportunidades que se encontram no ambiente (ALDAY, 2000).

Para Kotler (2000), o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que direciona a organização, visando à interação da empresa com o ambiente em um grau mais elevado. A interação da organização com o ambiente pode se tornar positiva, neutra ou até mesmo negativa, levando-se em consideração, o comportamento estratégico adotado pela organização, quando se depara com o contexto ambiental.

Sobre o cenário econômico, através da competitividade está cada vez mais instável. A organização que ignorar os sinais enviados pelo ambiente, por achar que se encontra estabelecida na zona de conforto, com a percepção de prosperidade garantida, está a beira de encontrar o começo do seu declínio. Assim, pensar e agir estrategicamente torna-se indispensável para que seja possível uma decisão rápida, frente à oportunidade e ameaças, gerando vantagens competitivas relacionadas ao ambiente concorrencial.

Mendes (2015), vêm de encontro ao que foi explanado, enfatizando que o planejamento possui dois aspectos básicos que são de extrema importância para a organização: determinar os objetivos e escolher meios para que possa ser possível o alcance desses objetivos. O planejamento estratégico define os objetivos e a melhor maneira de alcançá-los, deixando de lado a intuição para usar métodos, planos ou lógica.

Ainda sob esse ponto, coloca-se que o processo de planejamento dentro das organizações é importante tanto quanto seu processo produtivo, pois com processo de

planejamento podemos compreender melhor o futuro, tomando os devidos cuidados no presente. Segundo Kotler (2000, p. 67) “o segredo das empresas bem-sucedidas no mercado se deve ao fato de praticarem frequentemente a arte do planejamento estratégico”.

O planejamento é de suma importância para as organizações, pois elas precisam de instrumentos para prever cenários, tentando garantir o crescimento e a permanência no mercado. E para isso, é necessário que se implantem estratégias com ferramentas de apoio, buscando o equilíbrio e a manutenção para se manter no mercado.

Segundo Drucker (2011, p. 47) “Quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz, e onde quer chegar”. Esses são os questionamentos básicos para a elaboração e implementação dessa ferramenta.

Muitos acreditam que só é necessário em empresas de grande porte, mas ao contrário do que se pensa, planejar e estabelecer metas organizacionais não só é necessário em grandes empresas, se faz também para toda e qualquer organização, seja ela de pequeno, médio, ou grande porte, pois, dificilmente uma organização permanecerá competitiva no mercado se não houver planejamento.

Nesse ínterim, pontua-se que a falta de experiência dos profissionais responsáveis pela gestão das micro e pequenas empresas acarretam em geral, às tomadas de decisões de forma empírica, muitas vezes essas decisões são baseadas em preocupações de curto prazo dos sócios proprietários da empresa.

Sob a ótica da Gestão pela Qualidade Total as decisões devem ser tomadas segundo um processo que visa assegurar o conhecimento das opções mais acertadas ou possíveis. Função adequadamente atendida por um eficaz programa de Planejamento. Em linhas gerais o Planejamento pode ser didaticamente simplificado para aplicação nas empresas de pequeno porte, em quatro passos ou etapas básicas (PEREIRA, 2005):

- Definir e alinhar os objetivos e os resultados esperados;
- Levantamento das informações;
- Tomada de decisões e planos de ações pertinentes a cada ato estratégico;
- Buscar total respaldo dos funcionários envolvendo-os no processo decisório e participando por uma comunicação formal.

As pequenas empresas devem se atentar para a importância do correspondente levantamento dos dados relevantes para as ações a serem praticadas. Qualquer amostra inadequada conduzirá a conclusões falsas. O Planejamento deve ajustar-se essencialmente por

informações confiáveis e mencionar os resultados planejados em um plano contendo as ações a serem executadas. Considerar percepções organizacionais dedicadas à visão sistêmica da empresa, onde se priorizem primeiramente, as decisões de maior abrangência e influência nos objetivos e metas empresariais. É necessário fundamentar as decisões de forma a atingir desde a estrutura organizacional da empresa até os processos produtivos, administrativos ou prestação de serviços.

4 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS, INOVAÇÃO E EMPREENDEDORISMO

Quando as pessoas começaram a empreender e criar seus próprios negócios, não havia grande competição no mercado. Os donos utilizavam apenas a intuição e improvisação, e seu empreendimento tinha sucesso. Com o aumento da concorrência para se ter triunfo na sua empreitada, o empreendedor precisou ter competência. Nesta aptidão estão envolvidos conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes para tornar o negócio melhor no seu ramo de atuação. Neste contexto, Fabrete (2019), define empreendedorismo como sendo um indivíduo ou grupo de indivíduos que transformam ideias em oportunidade de negócio. A autora complementa que este processo envolve assumir riscos, responsabilidades e inovação constante. E sucesso só é obtido com implementação perfeita, com muita competência. Neste universo estão enquadrados fundadores de empresa, criadores de novos negócios e todo aquele que se propõe a empreender.

A criação de um novo negócio é a definição dada por Silva (2020, p. 19). Segundo o autor, o termo empreendedorismo é utilizado desde a revolução industrial para relacionar a criação de organizações. Este início de negócio se dá por iniciativa de uma ou mais pessoas, que são chamadas de "empreendedoras". Na maioria das vezes buscando uma proposta para solução de algum problema ou lacuna em algum negócio. E muitas vezes esta visualização requer "imaginação" e "criatividade" por parte dos empreendedores. Por outro lado, Razzolini (2012), entende que o empreendedorismo tem características diferentes quando adotadas individualmente, os empreendedores individuais. O autor aponta que aparentemente estes são mais criativos, na maioria das vezes não necessitam seguir regras de inovação que existem nas grandes corporações que também tem a necessidade de empreender e inovar. Razzolini (2012) complementa:

Com isso, podemos concluir que o empreendedorismo se apresenta como uma disciplina possível de ser aprendida e praticada, pois os empreendedores devem buscar objetiva e deliberadamente, fontes de inovação, mudança e os sinais que indiquem oportunidades para serem exploradas para que a inovação tenha sucesso (RAZZOLINI, 2012, p. 17).

Assim sendo, empreender é possível para qualquer pessoa, basta apenas motivar-se para buscar conhecimento no tipo de negócio que deseja montar, estudar com profundidade o mercado, e as oportunidades de inovação ou melhorias dos produtos e serviços.

Silva (2020, p. 21), aborda que alguns grupos de estudiosos entendem que o empreendedorismo surge através de duas motivações principais: "necessidade" e "oportunidade". Motivado pela necessidade, tem relacionamento com a necessidade de

sobrevivência, são “empresas criadas a partir da dificuldade do seu criador, como: desemprego, empregos insatisfatórios e/ou precisam da geração de uma nova renda”, visando esta possibilidade através do negócio próprio. Já o empreendedorismo por oportunidade, é a exploração de lacunas no mercado.

O empreendedorismo por necessidade, traz uma ideia de um início de negócio sem muita estruturação, dando uma noção de amadorismo. Já pelo lado da motivação por oportunidade, existe como característica uma base para início do negócio, ou conhecimento em empresas maiores, ou apoiando conhecimento anterior adquirido por experiência profissional. Assim sendo, Sertek (2012, p. 81) aborda o tema potencial do empreendedor, como sendo “a capacidade da pessoa em desenvolver competências que enriqueçam o seu repertório de ações, para aproveitar oportunidades, a fim de satisfazer as necessidades dos clientes”. Por outro lado, o potencial de mercado é medido baseando-se na adequação de um produto ou serviço à necessidade do cliente, e assim, a possibilidade de um novo negócio.

Pelo lado do empreendedor, cabe a ele ter a competência de entender quais são as necessidades do potencial de mercado, direcionar seus negócios nesta linha, focando principalmente os objetivos na área de marketing e inovação que estão diretamente ligados ao processo comercial. Na mesma linha de raciocínio, Silva (2020, p. 20) complementa: “na implementação, o empreendimento precisa construir o produto em si, bem como colocar uma série de ferramentas de gestão e marketing, para que possa transformar a ideia em realidade”. E ainda, todo novo negócio requer que o empreendedor assuma riscos, dedicação de tempo, recursos financeiros e expectativas pessoais e profissionais. Razzolini (2012), aborda que o fenômeno da globalização tem apresentado uma relação mais competitiva entre as empresas, estabelecendo uma nova exigência ao empreendedor tendo que desenvolver novos padrões para satisfazer as necessidades dos clientes, uma vez que seu produto é comparado com os concorrentes do mundo inteiro.

Criando assim, um novo perfil dos negócios, como consequência uma melhoria na prestação de serviços. Desta forma, a necessidade de participar de novos mercados com maior concorrência, o empreendedor, tem por obrigação inovar em seus produtos e serviços. Razzolini (2012), comenta que as principais inovações estão associadas ao uso de tecnologia da informação. Os processos organizacionais, produtivos e administrativos podem ser executados com maior rapidez, eficiência e melhores resultados. Softwares simuladores podem propiciar a criação de novos produtos, trazendo assim, maior competitividade para o negócio.

Possolli (2012, p. 15), define inovação da seguinte forma:

A fim de superarmos os constantes desafios de cenário em mutação, a compreensão e a prática da inovação são imprescindíveis, uma vez que é por intermédio de atitudes inovadoras que podemos expandir, reestruturar e aprimorar as ações nos mais variados tipos de organizações. Nas empresas e nas indústrias, particularmente, o ato de inovar permite que determinado negócio seja reinventado, tornando-o mais adequado para o consumidor final e, conseqüentemente, mais competitivo (POSSOLLI, 2012, p. 15).

Assim sendo, a inovação e o empreendedorismo devem trabalhar em conjunto, de um lado, o empreendedor identifica possíveis oportunidades de negócios que irão atender as necessidades dos clientes, e trabalhando em parceria a inovação traz a possibilidade de reestruturar e aprimorar os processos, produtos ou serviços. Entende-se também que quanto maior forem as atitudes inovadoras, melhores serão os resultados obtidos pelo negócio, ou ainda, mais competitivos serão perante a concorrência.

Silva (2020, p. 27) comenta que o empreendedorismo por oportunidade é o que traz os projetos mais bem sucedidos, transformadores e inovadores, em comparação com os empreendedores informais, cooperados e franqueados que na maioria das vezes criam empresas e serviços, sem a preocupação de inovação. A inovação no empreendedorismo tem a noção de novo, “buscando oferecer um produto ou serviço inédito, único – ainda melhor se for revolucionário”. É neste sentido que a inovação passa a ter uma parte importante no empreendedorismo.

A inovação também está presente nas incubadoras de empresas, as chamadas Start ups. Razzolini (2012), define:

Start up, são empresas em fase embrionária que se encontram no processo de implementação e organização de suas operações. Nesse estágio, a empresa pode não ter iniciado a comercialização em massa de seus produtos/serviços, mas já desenvolveu e testou o protótipo inicial. São raras as start ups que conseguem obter caixa ou lucros nesse estágio de desenvolvimento, mas podem representar boas oportunidades de investimento em função do seu potencial de crescimento e inovação (RAZZOLINI, 2012, p. 182).

Assim sendo, as start ups, são empresas que estão se preparando para ingressar no mercado, estão testando seus produtos, realizando pesquisa de opinião, fazem parte do processo inicial do empreendedorismo, muitas vezes iniciam pequenas, mas com o potencial de inovação em seus produtos e serviços tem a possibilidade de crescimento em curto espaço de tempo. Pearson (2011) aborda a inovação através da visão do ciclo de vida do produto, ou seja, os produtos não são eternos. Os clientes querem novidades, os concorrentes criam produtos melhores, com mais funcionalidade, as vendas dos produtos começam a cair, a lucratividade é reduzida pelo aumento dos custos de produção e insumos, como o mercado pode estar saturado estratégias de marketing precisam ser diferenciadas no decorrer do tempo. Portanto, quatro

estágios estão presentes no ciclo de vida do produto: introdução, crescimento, maturidade e declínio.

A inovação tem que estar presente em todos os tipos de negócios, e para as micro e pequenas empresas (MPEs) é uma questão de início de negócio ou sobrevivência. As PMEs segundo Bortoli (2020), são empresas classificadas por seu tamanho, justificada pelo baixo faturamento e pequeno número de empregados. No caso do Brasil, a Constituição Federal do Brasil estas empresas têm benefícios. Os tributos são cobrados com taxas diferenciadas. O intuito é auxiliá-las na competição com as grandes empresas. Espera-se um crescimento para que elas deixem de ser micro e pequenas. A autora complementa que o governo tem interesse em incentivar a criação e o crescimento das micro e pequenas empresas para estimular o desenvolvimento econômico e social do país.

Padoveze e Martins (2014, p. 20) citam que o governo brasileiro utiliza as regras de faturamento anual descritas na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa como parâmetro para cobranças tributárias. Por outro lado, os autores comentam que no Brasil não existe uma forma única de classificação se a empresa é Micro ou pequena empresa. Os Autores complementam: “a maioria das tentativas foi feita pelos países em geral, com base para a elaboração de políticas públicas destinadas ao tratamento diferenciado das empresas em função de seu tamanho”. Na verdade, não existe uma rigidez na classificação, mas empresas com poucos empregados e baixo faturamento são classificadas como MPEs.

Um ponto importante para abertura e criação de uma PME é a elaboração e estratégia de implementação de um plano de negócios. Este plano, concebido em detalhes, trará uma base de conhecimento para que o empreendedor tenha claro, onde a empresa se situa com relação a segmento de atuação, qual tamanho inicial, quais as possibilidades de registro do negócio, se realmente se enquadra em PME. De acordo com Bortoli (2020), fazem parte deste plano as seguintes etapas: Plano Estratégico, Plano de Marketing, Plano Operacional e Plano Financeiro. Como foi apresentado até o momento, observa-se que o empreendedorismo tem um papel importante para os países e principalmente para o Brasil, criando empregos e contribuindo com a sociedade.

Um novo negócio só tem sucesso se trazer algo inovador que possa suprir alguma carência ou lacuna nas soluções existentes, logo, o empreendedorismo está associado à inovação, e esta é apoiada pela tecnologia que propicia qualidade e melhoria nos processos, além de rapidez e assertividade nas informações. O pequeno e médio empreendedor é responsável por criar seu próprio emprego e de outras pessoas, gerando renda que ajuda a movimentar a economia do país. Muitas vezes supre uma falta de produto ou serviço que não é

atendida pelas grandes organizações, chegando a lugares como na periferia das grandes cidades, principalmente por conhecer a necessidade de consumo das pessoas daquela localidade.

4.1 Os desafios da inovação no empreendedorismo nas MPEs

A inovação no empreendedorismo nas MPEs é a forma deste tipo de empresa sobreviver em um mercado bastante concorrido, muitas vezes esta empresa atua em um mesmo segmento que grandes corporações, neste caso, a sobrevivência ainda fica mais complicada. Atuar nas lacunas não exploradas por empresas maiores pode ser um fator interessante para as essas empresas inovarem em seus produtos e processos. Inovar e empreender apresentam diversos desafios, isto é, desde o início na criação da empresa, e acompanhando durante toda a vida do negócio.

Possolli (2012) menciona que devem ser considerados aspectos humanos, culturais e sociais como impactantes para que a inovação aconteça com eficiência nos negócios. A aptidão para inovar está sujeita às estratégias de aprendizagem, que se concretizam por meio da troca e da construção de conhecimento dentro e fora da empresa. Neste caso, a importância de o empreendedor conseguir olhar para dentro e fora da empresa, querer aprender diferentes métodos, entender e aceitar de que forma seu produto precisa ser inovado ou reestruturado para atender o mercado consumidor, na maioria das vezes este é um grande desafio. O empreendedor necessita buscar conhecimento e metodologias de acordo com o porte do seu negócio e sua estrutura empresarial. A inovação está associada à facilidade do acesso ao conhecimento, Sertek (2012), discorre que este alcance não se dá de forma igualitária. Existe um distanciamento entre países desenvolvidos e em desenvolvimento. O mesmo acontece entre grandes e pequenas empresas. Neste caso, o empreendedor brasileiro tem um enorme desafio na obtenção do conhecimento que irá prover a inovação, ou por falta de capital, ou ainda, disponibilidade de contato com provedores deste conhecimento.

Aliado a esta dificuldade no acesso ao conhecimento, existe ainda, um obstáculo quando o PME tem uma administração informal, muitas vezes pela gestão realizada através da primeira geração. Bortoli (2020), aponta que é uma gestão administrativa e de processos na informalidade, com inexistência de planejamento de investimento e sucessão. Há a dificuldade de separar problemas pessoais dos profissionais, incluindo a presença de um sucessor despreparado. Nesta situação, o desafio é bem grande para inovar e transformar a empresa. Neste sentido, os principais desafios referentes à sucessão familiar centralizam em: despreparo

do sucessor, dificuldade em separar capital da pessoa física e jurídica, e visão de inovação e gestão moderna do futuro gestor. Bortoli (2020), complementa:

Como estratégia, o membro familiar pode inserir, aos poucos, o sucessor nas atividades da empresa, de forma que este possa conhecer detalhadamente os processos e decisões tomadas com vistas a que se prepare para as decisões que terá que tomar futuramente. Neste sentido, uma sugestão seria a inserção na reflexão sobre as escolhas que precisam ser feitas e sobre as eventuais consequências delas. A separação do patrimônio da pessoa física e jurídica é indispensável para a sobrevivência, já que a dificuldade ou a ausência de capital de giro podem comprometer a continuidade do negócio. Por fim, o sucessor deve conhecer os objetivos da empresa para que possa avaliar o desempenho, planejar, controlar e tomar decisões. (BORTOLI, 2020, p. 135)

Em outra situação, as MPEs não possuem uma área de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) pelo alto custo demandado por esta área. Em contrapartida, as elas necessitam de P&D para inovar em seus produtos. O desafio do empreendedor é realizar parcerias com os órgãos de apoio neste sentido. Padoveze e Martins (2014), citam Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) e a específica para agronegócios, Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa). Outro caminho citado pelos autores é realizar parceria com universidade-empresa. Esta parceria traz benefícios para ambos pois a PME é um laboratório de estudo, principalmente por ser uma empresa com estrutura enxuta é de fácil estudo, todo o sistema de funcionamento está bem próximo de ser analisado. Do lado das universidades elas podem contar com apoio de agências de fomento, como a Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) e a Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), entre outras. Por outro lado, Padoveze e Martins (2014, p. 285), mencionam a dificuldade de as MPEs terem acesso a financiamentos. Ou seja, “apresentação de garantias para obtenção de empréstimos e financiamentos nas instituições financeiras”.

Um fator importante é que foram criados “fundos garantidores de crédito”, tendo como objetivo garantir “até 80%” do valor a ser financiado. Estes fundos vieram amenizar as dificuldades dos empreendedores na obtenção de financiamento. Bortoli (2020) aponta que a inovação pode trazer uma vantagem competitiva à PME, ou pode condenar ao desaparecimento. Isto porque, a PME é submetida a novos desafios como: garantia da qualidade, rapidez na entrega, atendimento a pós-venda, redução de ciclo do produto, e incorporação de novos métodos, técnicas e processos. Além disso, avaliar como as novas tecnologias trazidas com a inovação, serão inseridas no processo atual da empresa.

Este processo de inovação apoiado pelas agências de fomento, trouxeram muitos benefícios aos pequenos empreendedores, por outro lado, as grandes organizações também enxergaram um potencial para investimento em inovação nas pequenas empresas, visto que por

serem menores tinham maior agilidade. Henriques (2018) comenta que o dinheiro é bem-vindo nas micro e pequenas empresas, o grande desafio é administrar o controle de propriedade da inovação, ou seja, contratos muito bem elaborados precisam ser definidos para que nenhuma parte se sinta prejudicada através desta parceria das MPEs com as grandes corporações. Pearson (2011) traz uma reflexão importante quanto ao impacto causado pela inovação. Trata-se inicialmente de dois tipos: a inovação incremental e a radical.

A inovação incremental produz melhoramentos progressivos em produtos, serviços ou processos. É a chamada melhoria contínua. As mudanças causam pouco impacto. No caso da inovação radical é aquela que origina produtos, serviços ou processos totalmente novos. Henriques (2018) complementa que esta ruptura na inovação do produto, a radical, em algumas situações fica difícil de implementar se a PME é um elo de uma cadeia de suprimentos. Como ela é pequena, poderá ter dificuldades para negociar com grandes empresas da cadeia para que façam alteração em seus produtos, ou ainda, uma empresa maior tem maior dificuldade para ajustar seu processo para inovação devido ao seu tamanho. Partindo-se destas definições, o empreendedor tem como desafio ter uma atenção especial para a atividade de marketing e comercial. Na inovação incremental o investimento na área de marketing não é grande, já que não houve mudança de produto.

Agora na inovação radical, há uma mudança total no produto, muitas vezes ele terá que atuar em novo mercado, o investimento na área de marketing será muito maior, terá que pensar quais caminhos seguirá, se é possível a mesma linha de atuação, ou terá que mudar radicalmente. Fabrete (2019) apresenta uma possibilidade de inovação no processo de vendas que é partir para a venda pela Internet. As vendas pela Internet (e-commerce), podem gerar menor custo operacional para as empresas, há uma maior interação com o cliente, fortalecendo o relacionamento através do ambiente virtual. As vendas podem passar de um mercado local, lojas físicas, para um mercado global, virtual.

O desafio para o empreendedor é inicialmente se capacitar para este novo mercado, seus volumes de vendas podem sair de unidades para milhares, a logística que antes não existia porque o cliente ia até a loja, passa a ser importantíssima. A PME passa a ter clientes em todo o Brasil e no exterior. Qualquer lugar do mundo consegue acessar o site da PME. O controle de estoques deve ser rígido com prazos de entrega alinhado com o informado nos pedidos e no site. A inovação pode trazer diversos benefícios para as MPEs, mas o empreendedor precisa ter uma preocupação, a inovação pode trazer mudança de processo, substituição de matéria-prima de seu produto, é neste caso que o gestor da PME tem um desafio como aponta Henriques (2018) no tocante a meio ambiente e empresa sustentável.

A inovação precisa estar apoiada em materiais que não poluem o ambiente, e que tenham facilidade na reciclagem. Isto, pode trazer um custo adicional à inovação e deve ser administrada pelo empreendedor. Silva (2020, p. 27) apresenta a ideia que o empreendedor além de atuar na inovação de seus produtos tem como desafio capacitar seus funcionários para alinhamento da inovação consciente, ou seja, “hoje, precisamos de profissionais conscientes do impacto das técnicas na vida social e que não utilizam critérios puramente técnico-financeiro”.

Neste sentido, o empreendedor tem como desafio preocupar-se com o futuro da inovação do produto ou serviço, também com a engenharia reversa. Como a inovação irá afetar o ecossistema, como trabalhará com descarte, e reaproveitamento. E, a subsistência da sociedade consumindo seu produto e a natureza, além de ser economicamente viável, apoiada na ética. No âmbito da modernização digital, Bortoli (2020), cita que muitos controles e monitoramento de processos internos da empresa tornam-se presentes facilitando a gestão dos negócios. Por outro lado, a falta de novas tecnologias traz desmotivação para a equipe, principalmente nas MPEs, com isto, dificultando a retenção de bons profissionais.

Ou seja, o desafio do gestor é manter colaboradores motivados através de plano de carreira, benefícios e remuneração equiparada com o mercado, pressionado por um orçamento quase sempre reduzido. Silva (2020), menciona que a PME como a grande organização, tem uma função social importante, tanto no processo operacional, como nas inovações. A empresa tem como missão a participação na construção da sociedade. Apesar de ter total autonomia com suas operações e atividades não se pode esquecer de suas responsabilidades sociais. O autor complementa:

Num primeiro âmbito de responsabilidade estão os impactos sociais e ambientais que influenciam a vida das pessoas: funcionários, acionistas, consumidores e fornecedores. Já num segundo âmbito de responsabilidade, estão os impactos sociais e ambientais, que envolvem a comunidade, os governos locais e o meio ambiente circundante (SILVA, 2020, p.94)

Silva (2020), apresenta um detalhamento sobre o mercado internacional, se o empreendedor atua neste mercado, o desafio da inovação é ainda maior. Na maioria das vezes este distanciamento com o mercado consumidor pode trazer dificuldades, primeiro porque o mercado concorrente pode estar se alinhando em outra direção, outro motivo seria o ajuste com parceiros locais para a adaptação do seu novo produto. Nesta mesma linha, com a globalização, as MPEs podem enfrentar diversos desafios. Bortoli (2020), comenta que estas adversidades podem vir da natureza estrutural da empresa, principalmente pelos altos custos para aquisição e implantação de tecnologia.

Além disso, o gestor tem um papel importante na decisão de qual o papel da informação na elaboração, execução e controle das estratégias a serem seguidas pelo micro e pequena empresa. Entende-se que os desafios ao micro e pequeno empresário para gerir e inovar em seu negócio são inúmeros, por outro lado, existem diversas maneiras do empreendedor tornar sua empresa rentável e lucrativa. Adquirir conhecimento, buscar apoio em órgãos do governo que auxiliam na pesquisa e desenvolvimento, procurar parcerias com grandes organizações, desbravar novos mercados e especial atenção à necessidade do cliente.

4.2 Bons resultados com inovação no empreendedorismo

Atender a expectativa do mercado consumidor, ser uma empresa inovadora é o anseio de todo empreendedor. A inovação é o caminho para obtenção de bons resultados, visto que trará melhoria nos produtos, tornando a micro e pequena empresa mais competitiva perante a concorrência. Apesar de um árduo caminho, é a única solução para a sobrevivência das MPEs. Assim sendo, Sertek (2012), comenta que se obter bons resultados em um mercado competitivo, o empreendedor precisa inovar em seus produtos, serviços ou processos.

Um ponto a ser explorado é menor preço que os concorrentes, com a mesma qualidade. Outra possibilidade é manter o mesmo preço que a concorrência, e melhor qualidade e novas funcionalidades nos produtos. Desta forma, a aplicação da inovação se faz necessária, podendo ser através de melhoria contínua nos processos produtivos para reduzir os custos e podendo praticar melhores preços. Ou ainda, melhoria contínua nos produtos, podendo oferecer melhor qualidade aos clientes. Na mesma linha de raciocínio, Henriques (2018), menciona que bons resultados são conseguidos através da liderança no setor em que a empresa atua. Isto só é possível através da alta competitividade e de alta capacidade de manobra e flexibilidade.

Com estas competências a micro e pequena empresa pode se destacar no mercado e garantir a melhor colocação de sua marca, obtendo assim uma vantagem competitiva perante a concorrência. Henriques (2018, p.41) complementa que as PMEs devem avaliar e definir suas prioridades competitivas. Necessitam ter atenção especial à soma de critérios que a projetam para ser valorizada no mercado. “Competências internas, o tipo de mercado, o grau de concorrência e o tipo de produto são as tomadas de decisão que a empresa tem de realizar”. Para isto, precisa analisar seus recursos, capacidades e oportunidades, para poder se manter competitiva.

Sertek (2012) aponta que as empresas estão envolvidas em um ambiente que se modifica constantemente e em alta velocidade. Portanto, o empreendedor não pode administrar

sua empresa burocraticamente, a empresa precisa ser ágil para atender as demandas do mercado. A inovação precisa ser constante, de forma contínua e rápida. A PME já tem a vantagem de possuir muitos níveis hierárquicos, desta forma, precisa aproveitar esta vantagem para obter bons resultados. Segundo Possolli (2012, p. 111), a melhor maneira de ter bons resultados e uma vantagem competitiva diante de seus concorrentes, é procurar aperfeiçoar seus produtos mesmo que estes sejam bem-sucedidos. “É uma atividade infundável, que requer metas quantitativas específicas, com melhorias anuais de 3 ou 5 por cento em custos, qualidade e satisfação do cliente”. O processo de aperfeiçoamento começa pelo controle e observação do empreendedor sobre o feedback do cliente. Depois os técnicos, ou mesmo as empresas de apoio devem modificar os produtos de acordo com as sugestões.

Neste contexto, Pearson (2011, p. 107), aponta a criatividade como uma ação de uma organização inovadora. “A indústria de embalagens Jaguaré, sediada em Barueri (SP), resolveu colocar sua equipe de desenvolvimento de embalagens a campo”, visitando clientes e pontos de vendas, este conhecimento de cada cliente, gerou como resultado, embalagens personalizadas, com muito mais valor agregado ao cliente. Fabrete (2019) comenta que o empreendedor além de criar um valor pessoal, também traz benefícios à sociedade e a economia do país. Ele desenvolve e insere no mercado novos produtos ou serviços, apresenta novos modelos de negócios, cria diferentes tecnologias e ainda, novos recursos. Na figura 1 o autor aponta três características básicas de todo empreendedor de sucesso.

Figura 1 - Característica de sucesso do empreendedor



Fonte: Chiavenato (2012 apud Fabrete, 2019, p. 26)

Na necessidade de realização, toda pessoa tem um tipo ou nível de necessidade de realização, são indivíduos competitivos, sempre na busca de um padrão de excelência elevado,

realizando seus próprios trabalhos. A alta necessidade de realização e transformação está associada ao ato de empreender. A disposição para assumir riscos, onde o empreendedor disposto a empreender assume diversos tipos de riscos. Podendo ser quando deixa seu emprego estável para ser empresário no momento que identifica uma oportunidade, ou ainda que busca financiamento para seu negócio acreditando que este será um sucesso, além de riscos familiares e muitas vezes psicológicos. Estão sempre aptos a assumir riscos calculados por terem controle e domínio da situação, é a chamada autoconfiança. Autoconfiança, o indivíduo tem uma visão de explorar novos espaços.

A segurança no seu trabalho, no conhecimento adquirido, é capaz de enfrentar e superar barreiras dos desafios que surgem no cotidiano deste empreendedor. Ele também acredita muito nas suas habilidades pessoais, tendo noção que o sucesso depende de seu esforço. Fabrete (2019) comenta que um bom exercício para inovar é o empreendedor por exemplo sentar-se em um restaurante, e começar a imaginar o que falta naquele local e que poderia trazer benefícios ao cliente. No primeiro momento as ideias podem parecer absurdas, mas é importante deixar a imaginação fluir. A prática e a repetição poderão trazer novas ideias. O autor complementa a importância de participar de feiras, exposições, ler revistas sobre seu negócio, jornais e todo meio que possa gerar conhecimento. Sob outra perspectiva, muito se diz que para se obter bons resultados o empreendedor precisa ter apenas boa intuição, não tem a necessidade de planejamento estratégico.

Arantes (2014, p.38), desfaz esta fantasia criada por leigos referente a empreendedorismo, ou seja, “mesmo grande parte dos empreendedores ainda desconhecendo os modelos formais de planejamento, principalmente os referentes à elaboração de plano de negócios”, constata-se que o planejamento é feito de maneira informal, não segue um modelo padrão, mas contribui para o sucesso do empreendimento e da inovação. Uma abordagem interessante sobre resultados a partir da inovação é apresentada por Sawhney, Wolcott e Arroniz (2006 apud Possolli, 2012, p. 18), onde quatro mitos são detalhados e submetidos a uma reflexão ao empreendedor ou ao gestor da empresa: “mito do departamento inovador”, “mito da novidade”, “mito do ovo de rã”, e “mito do paradigma”. O mito do departamento inovador, propagando que a inovação tem dependência apenas do departamento ligado à inovação na empresa. Muito provavelmente, esta é uma ideia falha. Os bons resultados da inovação precisam que esta esteja disseminada em toda a empresa, independente do porte, necessita ser um objetivo comum o desenvolvimento e implantação da inovação nos produtos e processos.

O mito da novidade, muitos defendem que a inovação apenas está relacionada a novas tecnologias e novos produtos. Esta afirmação delimita o conceito de inovação. Na verdade, a

inovação reside em pequenas modificações em produtos e processos, que também podem gerar grandes impactos nos resultados. Adicionalmente, o processo de melhoria contínua em inúmeras situações transforma-se em inovação, trazendo ótimos resultados e vantagem competitiva para a empresa. O mito do ovo de rã, considera que o sucesso de um processo inovador, depende de muitas ideias, fazendo uma metáfora aos ovos de rã.

Revela-se que este mito pode ser questionado, quando se percebe que o mais marcante em uma inovação, não é a quantidade de possibilidades, mas realmente a falta de um ambiente consumidor para aceitar e utilizar o produto e serviço disponibilizados, só assim, será possível a obtenção de bons resultados. O mito do paradigma, refere-se à resistência de determinados indivíduos ou grupos dentro da organização, ou ainda, como já foi discutido anteriormente, gestores centralizadores e adversos a mudanças. Tornando uma enorme barreira à inovação. Utilizam na maioria das vezes as frases: “tentamos isso antes e não deu certo”, ou, “isso nunca funcionará”.

O empreendedor inovador deve buscar dados e fatos que apoiem sua decisão de inovar. No campo da inovação sobre responsabilidade social, o empreendedor também pode obter bons resultados para sua empresa. Arantes (2014) comenta que as ações para a sociedade tornam-se interessantes como um fator de valorização da empresa e da marca quando é feita uma comunicação divulgando as ações e os benefícios conseguidos para a sociedade, tanto ações sociais como meio ambiente. O empreendedor deve estar atento ao material produzido, divulgá-lo no momento exato para ter o retorno da população.

Por outro lado, a utilização da tecnologia das informações (TI) está relacionada às principais inovações com bons resultados para as organizações e MPEs. Razzolini (2012), discute, que a inovação tecnológica atua na realização de atividades, tornando-as mais ágeis e com menos percentual de erros. A rapidez e eficiência traz resultados mais objetivos tornando a empresa mais competitiva. O empreendedor sabendo tirar proveito dessas oportunidades pode tornar sua empresa mais competitiva, gerando novos empregos e novos negócios. Desta forma, o estudo sobre o negócio precisa ser bem definido, o risco de entrar em um mercado saturado com muitos concorrentes é grande, e neste caso, o risco de insucesso é maior ainda. Sertek (2012, p.226), destaca a importância de o empreendedor definir bem seus negócios, e se posicionar nos extremos do mercado. “Num extremo, estão as propostas de valor simples, as que simplificam a vida dos consumidores, e no outro, aqueles posicionamentos de alto valor agregado”.

Outro ponto importante para a sobrevivência, competitividade, lucratividade e longevidade das MPEs abordado por Bortoli (2020) é o estudo e controle dos custos alocados

diretamente aos produtos ou serviços, sem se esquecer dos custos indiretos alocados nestes itens. A gestão de custos de forma competente é a maneira do empreendedor conhecer os custos que ocorrem no negócio, baseado nestes custos é possível estabelecer um preço de venda compatível com a média de mercado, obtendo assim uma margem de contribuição do produto, gerando assim bons resultados para a empresa.

Fabre (2019), alerta ao empreendedor estar atento às tendências do mercado, principalmente se seu segmento foi o de eletrônico. Em pouco espaço de tempo, viu-se o mercado de filmes, sair do VHS, passando pelo CD/DVD e atingir o momento atual com os serviços de streaming, o mais popular Netflix. Estar presente nas novidades de mercado e tendências, faz com que o empreendedor acompanhe as inovações surgidas e insira em seus produtos e serviços as novas tendências. Observa-se que o empreendedor acompanhando as tendências de mercado para seu segmento de atuação, procurando inovação ou ainda trazer uma melhoria contínua a seus produtos. Estar sempre próximo dos seus clientes, procurando atendê-los de forma rápida e especial, muito provavelmente trará um diferencial competitivo ao seu negócio. Desta forma, os bons resultados estarão presentes na sua empresa gerados por um diferencial competitivo conseguido através da inovação e foco no cliente.

5 GESTÃO FINANCEIRA APLICADA A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Desde o final do século passado, o ambiente econômico passou por uma revolução, afetado por fenômenos como globalização, volatilidade, convergência, inovação tecnológica, competitividade e diferenciais (serviços). Essas mudanças exigem atitudes cada vez mais flexíveis, criatividade, produtividade, qualidade e capacidade de previsão dos gestores para atingir seus objetivos de sobrevivência de longo prazo (BATES, 2015). A Lei do Microempreendedor Individual (Lei nº 128/2008) foi promulgada com o objetivo de incentivar os trabalhadores autônomos do setor informal a regularizar a sua situação. Segundo o Portal do Empreendedor (2014), microempreendedores individuais são pessoas que trabalham por conta própria e que possuem pequenos negócios legalizados. Para ser microempreendedor individual, a pessoa deve ganhar no máximo R\$ 60.000,00 por ano e não ter participação em outra empresa como sócia ou proprietária.

Empresas com essas características são elegíveis ao regime do Simples Nacional, que as isenta de tributos federais (imposto de renda, PIS, COFINS, IPI e contribuição previdenciária) e simplifica o processo de recolhimento de tributos municipais e estaduais e reduz as alíquotas. Empresas informais incluem unidades econômicas que produzem algum tipo de serviço ou bem que gera emprego e renda tradicionalmente caracterizadas pela produção em pequena escala, baixos custos administrativos e sem separação clara entre negócios e bens pessoais (ALBUQUERQUE, 2016).

De acordo com Bruce et al. (2009), o grande mercado informal brasileiro surge devido à regulamentação complexa e onerosa do trabalho formal que resulta na perda do dinamismo econômico e no desemprego, também ocasionado pela inovação tecnológica ou tempos econômicos recessivos. No entanto, a informalidade surge como alternativa de geração de renda e sustentabilidade para os grupos excluídos, seja pelo atraso técnico ou sobre trabalho no mercado. As micro e pequenas empresas (MPEs) representam a esmagadora maioria do número total de empresas brasileiras (98,5%), contribuindo com 54,5% do emprego formal e com 27% do PIB. Além disso, as MPEs respondem por cerca de 37% das compras do governo federal. Esses números seriam maiores se o número ativo de empreendimentos individuais e microempresários individuais fosse incluído. As MPEs desempenham um papel importante na criação de novos empregos registrados na economia. Em 2018, as micro e pequenas empresas contrataram 580.932 funcionários, enquanto as empresas maiores despediram 47.188 trabalhadores (SEBRAE, 2020). Em termos da classificação de tamanho estabelecida pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o segmento de micro, pequenas e médias

empresas (MPMEs) compreende as empresas que possuem até 249 funcionários: microempresas de 0 a 9 funcionários, pequenas empresas têm de 10 a 49 funcionários, e as médias empresas têm entre 50 a 249 funcionários. Todas as empresas com mais de 249 trabalhadores são classificadas como grandes empresas (BUMGARDNER et al., 2011).

As pequenas ou microempresas foram definidas de várias maneiras. No entanto, em tudo isso, existem características comuns. Isso inclui o fato de que, independentemente do continente, status de desenvolvimento e / ou moeda, as pequenas ou microempresas empregam relativamente menos pessoas e são caracterizadas por uma quantidade relativamente pequena de capital inicial e de giro, bem como volume de negócios. Por exemplo, no Reino Unido, o relatório do Comitê Bolton definiu isso enfatizando as perspectivas econômicas e estatísticas. De acordo com a definição econômica, uma empresa é considerada pequena se atender aos três critérios a seguir: (1) Ter uma parcela relativamente pequena de seu mercado; (2) É gerido pelos proprietários ou coproprietários de forma personalizada e não através de uma estrutura de gestão formalizada; e (3) É dependente, no sentido de que não faz parte de uma grande empresa (OLIVEIRA et al., 2015).

Igualmente, segundo Bates (2015) a definição estatística tinha três critérios, como segue: (1) Quantificar o tamanho do setor de pequenas empresas e sua contribuição para o PIB, emprego, exportação e assim por diante; (2) comparar até que ponto a contribuição econômica do setor de pequenas empresas mudou ao longo do tempo; e (3) Aplicar a definição estatística em uma comparação entre países da contribuição econômica da pequena empresa. O objetivo da gestão econômica das empresas é atingir a lucratividade, e da gestão financeira é obter liquidez suficiente para cumprir passivos de curto prazo e desenvolver oportunidades residuais de negócios. Portanto, as funções essenciais da gestão de organizações de sucesso são de natureza econômica e financeira e são alcançadas pelo controle das variáveis-chave que afetam a organização. Ao mesmo tempo, a gestão econômica é responsável por realizar as atividades de uma organização com eficiência e eficácia, garantindo os resultados esperados (OLIVEIRA et al., 2015).

Bruce et al., (2009) afirmam que os gestores financeiros enfrentam dois problemas: primeiro, decidir quanto e em quais ativos investir; segundo, decidir como levantar os fundos necessários para fazer tais investimentos. O elemento comum a essas perspectivas é que a gestão financeira se refere às decisões de investimento e financiamento como os principais elementos, incluindo a seleção das fontes de financiamento. Na dimensão financeira, atender aos requisitos de investimento em ativos de microempresários, como em equipamentos, ferramentas, maquinários ou propriedades comerciais, entre outros, é fundamental para apoiar

a durabilidade do negócio. No entanto, não basta simplesmente identificar as necessidades de investimento; também requer a decisão sobre o valor do investimento, a fonte e o custo do financiamento. As taxas de juros são de particular importância e devem ser levadas em consideração, pois podem ser excessivamente altas para a renda do microempresário, afetando a lucratividade e a sobrevivência do negócio.

As micro e pequenas empresas (MPEs) constituem parte essencial da economia brasileira, respondendo por 98,5% do total das empresas legalmente constituídas (11,5 milhões), por 27% do PIB e por 41% do total da folha de pagamento. A taxa de juros referencial do Banco Central do Brasil (Sistema Especial de Liquidação e Garantia - SELIC) vem diminuindo gradativamente, passando de 14,15% ao ano em dezembro de 2015 para 13,65% ao ano em dezembro de 2016, 6,9% em dezembro de 2017 e 6,4% em dezembro de 2018. O período anterior de alta das taxas (de 7,25% em março de 2013 para 14,25% em setembro de 2016) levou a altas taxas de juros nos empréstimos para grandes empresas (14,8%) e MPEs (30,6%), levando a uma redução da demanda por novos empréstimos. As taxas de juros aumentaram mais para microempresas e MPEs do que para grandes empresas. No entanto, esta tendência foi revertida quando o banco central diminuiu a sua taxa no final de 2016, diminuindo assim as taxas de juro para as MPE (SEBRAE, 2020).

O estoque de empréstimos às MPEs caiu em 2015 e os novos empréstimos às MPEs diminuíram em 2014 e 2015. Ambas as observações contrastam com os empréstimos a grandes empresas, onde o estoque de empréstimos em aberto, bem como os novos empréstimos aumentaram em 2014 e 2015. Desde 2008, as grandes empresas têm recebido uma parte maior dos empréstimos comerciais concedidos em comparação com as MPE. O governo tem assumido um papel mais ativo nesta área, muitas vezes com o objetivo de prestar serviços financeiros a pequenas empresas, excluídas das instituições financeiras clássicas. Os desenvolvimentos incluem um programa de microcrédito, uma cota para usar 2% dos depósitos à vista do Sistema Financeiro Nacional para financiar empréstimos para pessoas físicas de baixa renda e microempresários, e um forte aumento no número de agências que prestam serviços financeiros (ALBUQUERQUE, 2016).

O quadro regulatório para investidores anjo foi revisado em 2016 e ajustado em 2017, removendo algumas barreiras de longa data para investidores em mercados de MPEs, principalmente por oferecer mais proteção legal no caso de encerramento de empresas, mais latitude para investimento e mais informações compartilhadas entre destinatários e investidores. Além disso, novos regulamentos relativos ao crowdfunding baseado em investimento e Fintech foram introduzidos em 2017 e 2018 (SEBRAE, 2020). A SEMPE, Subsecretaria da Micro e

Pequena Empresa (Ministério da Economia - ME), é o principal órgão do governo brasileiro responsável por formular, coordenar, articular e definir diretrizes de políticas públicas voltadas ao fortalecimento, ampliação e formalização de artesãos, empreendedores individuais e micro e pequenas empresas. Além disso, a SEMPE / ME lidera a articulação de ações que visam a melhoria do ambiente de negócios e a contribuir para a expansão e sustentabilidade das micro e pequenas empresas, com o objetivo de contribuir para a geração de emprego e renda (SEBRAE, 2020).

A gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos monetários das atividades operacionais de uma empresa em termos das respectivas ocorrências no tempo. Visa encontrar o equilíbrio entre rentabilidade (maximização dos retornos) e liquidez (capacidade de honrar os compromissos financeiros nos prazos contratados). Assim, a gestão financeira é necessária para equilibrar a geração de lucros e a manutenção de caixa. Segundo Lussier (1996), o sistema de gestão de uma empresa pode ser analisado em três dimensões inter-relacionadas: operacional, econômica e financeira, e a última visa garantir a liquidez da empresa. Conforme explicado por Fadahunsi (2012), entre os desafios da gestão estão aqueles relacionados a recursos humanos, processo produtivo e assuntos financeiros, entre outros. A gestão do capital de giro é extremamente dinâmica, exigindo atenção diária dos executivos. Qualquer falha nesta área pode comprometer a solvência da empresa ou prejudicar a sua rentabilidade. Nas últimas décadas, a contabilidade gerencial tem ganhado cada vez mais importância dentro das organizações, como ferramenta fundamental para a busca da eficiência e contenção de custos. A contabilidade é responsável por fornecer informações, atender aos novos desafios, buscando dados que atendam às necessidades das partes interessadas (CARTER; VAN AUKEN, 2006).

Bates (2015) afirma que a gestão financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas à gestão dos recursos administrados por todas as áreas da empresa, sendo esta função a responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia para otimizar a utilização desses fundos, uma vez que as funções financeiras desempenham um papel importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso da empresa.

Portanto, a gestão financeira em micro e pequenas empresas é um conjunto de ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento, execução, análise e controle das atividades financeiras de pequenas empresas. A gestão financeira é fundamental para que uma empresa tenha sucesso e alcance bom desempenho para prosperar no mercado. Inclui atividades como planejamento, controle e gestão dos recursos financeiros da organização. Para realizar essas atividades, há uma variedade de ferramentas e técnicas que podem ajudar os

gerentes financeiros no controle de estoque, contabilidade de custos e cálculos de lucro. Dentre as principais ferramentas de gestão financeira destacam-se: balanço patrimonial (BP), demonstração do resultado anual (DRE), demonstração dos fluxos de caixa (DFC) e controle de estoque.

6 A MORTALIDADE NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Não existe uma definição específica universalmente aceita para sucesso ou fracasso empresarial. Uma vez que não há exigência de relatórios para a maioria das pequenas e médias empresas, é difícil obter informações confiáveis suficientes para medir seu desempenho no sentido econômico. Os países desenvolvidos expressaram o fracasso empresarial como uma incapacidade de atingir certos objetivos devido à ativação de forças de oposição, em termos de tensões entre ativos contra passivos, receitas contra custos, produção contra insumos, demanda contra oferta. Os negócios falham devido ao fracasso econômico, insolvência técnica, falha subjetiva, perdas para os credores (ALBUQUERQUE, 2016).

Os estudos feitos em países em desenvolvimento expressaram o fracasso empresarial em 8 etapas como; falha em entregar expectativas de autodesenvolvimento, falha em atingir objetivos estratégicos, metas financeiras não alcançadas, crise financeira, empreendimento assumido como preocupação contínua por uma nova equipe de gestão, empreendimento assumido e reestruturado, negócio adquirido por negócio de novo empreendimento e, finalmente, negócio dividido e ativos vendido. Nos países em desenvolvimento, a maioria das pessoas pensam automaticamente no fracasso absoluto como uma evidência de falência (ALBUQUERQUE, 2016).

De acordo com Bumgardner et al. (2011) há propensão a falir empresas mais jovens do que as mais antigas devido às novas organizações terem menos experiência em marketing, finanças, gestão, controle, liderança e depreciação de recursos financeiros por meio de tempo devido à falta de experiência e especialização. A responsabilidade da novidade depende da escassez de recursos e da falta de capacidade de inovação para introduzir novos produtos / ofertas e tem relação linear com o fracasso da empresa. Com a maturidade, a empresa tem relação inversa com o fracasso de negócios e as taxas de falência são previstas para ter uma relação invertida.

Dois tipos de descrições geralmente são usados para medir os fracassos ou sucessos de organizações empresariais são os passivos de idade / tamanho e o ciclo de vida do empreendimento. Devido ao desequilíbrio de recursos e oportunidades nas fases da vida organizacional, resultará no fracasso do negócio. Devido aos recursos e oportunidades inadequados, a empresa torna-se vulnerável pela falta de aquisição de recursos de folga, seja por falta de credibilidade dos financiadores, ou mesmo por falta de receita para refinanciamento ou falta de demanda dos clientes (BATES, 2015). O crescimento da organização depende da aquisição de recursos adicionais. O objetivo final do empreendedor é organizar e operar um

negócio com fins lucrativos. Devido à falta de habilidades de gestão de negócios e / ou habilidades empreendedoras, a empresa se torna ineficiente. O motivo mais comum para o fracasso de pequenas empresas foi a redução dos níveis de recursos.

Em direção à década de 1980, a sobrevivência das pequenas e médias empresas (PMEs), como parte relevante da economia, ainda estava em debate. Blackburn e Kovalainen (2009) acreditavam que sistemas sociais mal organizados, como as PME, provavelmente desapareceriam e seriam substituídos por organizações grandes e burocráticas. A PME sempre foi vista como uma grande empresa em potencial. Apesar do domínio social das grandes empresas burocráticas, o PME não desapareceu. Sua relevância é conhecida em todo o mundo. As PME australianas representam 96% de todas as empresas do país. Nos EUA 99% das empresas são de pequeno ou médio porte (FADAHUNSI, 2012), quase o mesmo percentual avaliado no Brasil pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Pequenas Empresas.

Como parte de uma nova percepção da importância social e econômica das PME e da alta taxa de mortalidade que enfrentam, os pesquisadores começaram a se concentrar nos principais fatores para o fechamento de PME. Esses estudos começaram a fornecer o conhecimento para uma gestão eficaz pelo proprietário-gerente de pequenas empresas, mas também a auxiliar governos, instituições públicas e privadas a melhorar a compreensão das PMEs (BLACKBURN; KOVALAINEN, 2009). O termo 'mortalidade' cobre vários significados como morte, saída, mortalidade, execução hipotecária, insolvência e interrupção. Significados diferentes tornam mais difícil codificar os motivos que levam o PME ao fracasso; muitas vezes, esse motivo depende do significado usado pelos pesquisadores (OLIVEIRA et al., 2015).

Dois principais fatores de mortalidade aparecem na literatura: o primeiro focado em aspectos internos e externos e o segundo relacionado ao pequeno empresário-gerente, a própria PME e os aspectos ambientais. Por semelhanças entre os fatores, a classificação pode ser feita de acordo com três categorias: (1) Proprietário-gerente de pequena empresa, (2) PME e porte e (3) Ambiente de negócios. No entanto, a sistematização do fechamento e também dos fatores de sucesso das PMEs relacionados ao trabalho do pequeno empresário-gerente ainda é uma tarefa insatisfatória, sendo necessárias novas pesquisas (BUMGARDNER et al., 2011). Não existe uma teoria integrada dos fatores de mortalidade relacionados ao trabalho do pequeno empresário-gerente. Além da falta de consenso por parte dos pesquisadores, não raro os estudos ignoram as especificidades das PME, descritas por Bates (2015), bem como as etapas do ciclo de vida até o momento do fechamento.

Não faz muito tempo, acreditava-se que a gestão das PME deveria ser igual à das grandes empresas burocráticas; a partir do final da década de 1970 e início da década de 1980, estudos começaram a sugerir que as PME precisam de uma abordagem diferente e sua própria teoria apoiada nas especificidades das PME que as tornam diferentes das grandes empresas. Os estudos do ciclo de vida organizacional (OLC) também ajudam a distinguir as PME das grandes empresas, mesmo que a tradição de pesquisa do OLC não esteja focada nos estágios iniciais do negócio (BRUCE et al., 2009).

A crise financeira afeta a sobrevivência das empresas e representa não apenas um risco muito elevado para o setor em caso de falência parcial ou total dos fundos emprestados, mas também uma grande ameaça para outros credores, que, por sua vez, podem ser vítimas de fracasso. Fadahunsi (2012) define falência como uma situação em que o fluxo de caixa é insuficiente para cobrir o passivo circulante. A grande maioria das pesquisas sobre mortalidades em empresas tem se baseado na análise de informações de nível micro. A macro linha de pesquisa sobre mortalidades de empresas é menos extensa do que os estudos de nível micro. Nos últimos anos, tem havido um interesse crescente em examinar o poder preditivo da macroeconomia na previsão de mortalidades.

Bumgardner et al. (2011) entre muitos outros, usaram variáveis macroeconômicas para prever a mortalidade de micro e pequenas empresas e mostraram que os indicadores gerais do ciclo de negócios, como o crescimento do PIB, estão negativamente relacionados às taxas de insolvência agregadas. Outros estudos consideraram o efeito de outros tipos de variáveis macroeconômicas, como inflação, taxas de natalidade corporativas agregadas, desemprego, níveis salariais, taxas de câmbio ou taxas de juros. Junto com o ambiente macroeconômico geral, o impacto dos fatores institucionais nas taxas de insucesso agregadas tem recebido cada vez mais atenção. Bruce et al. (2009) entre outros, postulam que os procedimentos legais associados à mortalidade variam significativamente entre os países.

Em geral, a maioria das pesquisas empíricas dá atenção à microanálise, sem considerar as condições macroeconômicas sob as quais as empresas são capazes de existir. Para compreender o fenômeno do insucesso de pequenas empresas, é essencial definir o conceito de insucesso de pequenas empresas. Fenômenos como fracasso empresarial e níveis de atividade empresarial não podem ser agregados e generalizados em contextos, mesmo em áreas rurais ou urbanas, porque pode haver diferenças fundamentais entre as regiões. Para compreender o fenômeno do fracasso das MPEs, é necessário apresentar, primeiramente, as definições das pesquisas em países desenvolvidos. O conceito de fracasso foi definido a partir de uma série de perspectivas, todas as quais apontam, em última instância, para a incapacidade do

empreendimento de satisfazer certos objetivos estabelecidos. A incapacidade de atender às metas de maneira variável se traduz na posição ocupada pela empresa ao longo de um continuum caracterizado pelo sucesso em um polo e pelo fracasso no outro. As definições ilustram que quando as despesas tendem a ultrapassar os rendimentos, a empresa em causa pode enfrentar a possibilidade de falência, levando ao eventual encerramento da empresa. O encerramento da empresa denota, portanto, o fim do empreendimento, tendo lutado para sobreviver durante um determinado período de tempo (SEBRAE, 2020).

O conceito de fracasso empresarial muitas vezes parece mal definido e confuso para fins de pesquisa. Ainda não há clareza suficiente sobre o fenômeno do insucesso de pequenas empresas. De acordo com a pesquisa Sobrevivência das Empresas (2020), realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), o setor de microempresários individuais (MEIs) é o que apresenta o maior índice de mortalidade em cinco anos (29%). Para as microempresas, o índice chega a 21,6% após cinco anos, e 17% para as pequenas empresas. Ainda segundo levantamento do Sebrae, mais de 40% dos entrevistados citaram a pandemia de Covid -19 como a causa do fechamento da empresa. Para 22%, a falta de capital de giro era o principal motivo e 20% dos ex-empresários mencionaram também a falta de clientes e, conseqüentemente, o baixo volume de vendas (SEBRAE, 2020).

O estudo também apontou os segmentos que apresentam as maiores taxas de mortalidade. O primeiro é o comércio, onde 30,2% fecha as portas em cinco anos, seguido pela indústria de transformação (com 27,3%) e serviços (com 26,6%). As menores taxas de mortalidade foram registradas nos setores da indústria extrativa (14,3%) e da agricultura (18%). Entre os estados, Minas Gerais (MG) lidera a taxa de mortalidade de empresas, respondendo por 30% do total. Distrito Federal (DF), Rondônia (RO), Rio Grande do Sul (RS) e Santa Catarina (SC) estão em segundo lugar, com 29%. Amazonas (AM) e Piauí (PI) apresentaram as menores taxas (22%), seguidos por Amapá (AP), Maranhão (MA) e Rio de Janeiro (RJ), todos com 23%. Em meio à pandemia, uma das opções encontradas pela maioria das pessoas foi o online, que, segundo outra pesquisa - o “Impacto da Pandemia nas Pequenas Empresas”, realizada pelo Sebrae em parceria com a Fundação Getúlio Vargas (FGV) apontou que 70% das pequenas empresas que passaram a vender produtos pela internet (SEBRAE, 2020). Neste contexto, a alta mortalidade das pequenas empresas não é um fenômeno exclusivamente brasileiro.

6.1 Tomada de decisões estratégicas e sua importância nas pequenas empresas

Surpreendentemente, existem poucas pesquisas que examinam a tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas. O estudo de como os gerentes tomam decisões estratégicas, seja em empresas grandes ou pequenas, ainda está em um estágio inicial de desenvolvimento. As pequenas empresas são únicas porque frequentemente ocupam posições estratégicas nas quais as grandes empresas não podem entrar economicamente ou áreas de alto risco onde as grandes empresas não ousam ir. Em muitas economias, eles são o motor do emprego e do crescimento econômico (SILVA, 2020). Frequentemente, são os inovadores da sociedade, fornecendo novos produtos e processos, como computadores pessoais, biotecnologia, fast-food e explorando muitas outras novas oportunidades de negócios. Por causa de seu tamanho, as pequenas empresas não podem pagar as equipes de planejamento estratégico e o pessoal que as empresas maiores possuem.

Além disso, “alta administração” em pequenas empresas geralmente significa um indivíduo, não um grupo ou equipe de gerentes. As pequenas empresas também sofrem desvantagens estratégicas em termos econômicos e tecnológicos. A amplitude e o escopo dos recursos econômicos e técnicos são extremamente limitados em comparação com a empresa multinacional. Essas diferenças gerenciais, econômicas e técnicas fornecem oportunidades e limitações para as pequenas empresas na tomada de decisões estratégicas. Como seus recursos são limitados, seus processos de tomada de decisões estratégicas também são limitados (SILVA, 2020). Decidir o curso de ação correto pode significar a diferença entre o sucesso e o fracasso nos negócios.

A tomada de decisão é uma das atividades básicas de gestão. No nível superior dos negócios, existem decisões estratégicas que, ao contrário da tomada de decisões táticas e operacionais, são mais complicadas, mais complexas e as consequências das decisões estratégicas são de longo prazo. As pequenas empresas são uma parte importante da economia nos países desenvolvidos. A crise econômica afetou fortemente a economia nesta área, e milhares de pequenas empresas declararam falência. A maioria deles depende de um número limitado de clientes ou assinantes e as vendas diminuem ainda mais. É provável que, da forma como estão trabalhando, não consigam sobreviver à pressão econômica dos concorrentes. A tomada de decisão estratégica eficaz aumenta significativamente o desempenho, o sucesso e a sobrevivência de pequenas e micro pequenas empresas (DRUCKER, 2003).

Conhecer o processo de tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas é fundamental. A tomada de decisão estratégica lida com problemas de tomada de decisão mal

estruturados para os quais não há um procedimento claro de como resolvê-los, levando à decisão. A decisão estratégica para a empresa é considerada como a escolha da orientação estratégica global da empresa que é seguida da decomposição das decisões estratégicas e conseqüentemente da natureza tática. Decisões estratégicas eficazes são o resultado de uma análise gradual e contínua das informações. As decisões estratégicas têm como objetivo fornecer uma vantagem competitiva e tentar mudar o escopo geral e a direção da empresa. Eles são importantes para a saúde e sobrevivência organizacional. Na maioria das empresas, no entanto, a tomada de decisões estratégicas não consiste em tomar essas decisões. Esta é a documentação das opções já feitas e muitas vezes aleatórias (LONGENECKER et al., 2007).

A solução de problemas estratégicos afeta um grande número de fatores, tanto dentro da empresa quanto em seu entorno. Muitos deles não podem ser quantificados com precisão, existem entre o vínculo complexo e variável e são difíceis de interpretar as informações necessárias para a decisão. A adoção e implementação de decisões estratégicas é fundamental não só para as grandes, mas também para as pequenas e microempresas, pois aumentam o seu desempenho. Muitos modelos e abordagens teóricas, bem como os estudos realizados na tomada de decisões estratégicas, estão focados principalmente em grandes empresas. Entre as decisões estratégicas das grandes e pequenas empresas, entretanto, existem algumas diferenças que decorrem das pequenas empresas específicas (SILVA, 2020).

Em uma grande empresa, a decisão estratégica abrange três grupos de pessoas. Eles são proprietários de empresas com foco no conselho ou conselho fiscal, na alta administração e no departamento de gestão estratégica. Entre eles, existe alguma divisão de trabalho. O processo de tomada de decisões estratégicas ocorre principalmente em equipes, cuja composição é heterogênea em termos de escolaridade, gênero, idade, experiência e jurisdição funcional. As melhores equipes trabalham para trazer muitas ideias, críticas construtivas e influenciar outros gerentes e também prevenir a ação de vários erros cognitivos, desvios da racionalidade e traços de personalidade dos gerentes (SILVA, 2020).

Em pequenas empresas, uma decisão estratégica é focada em uma ou duas pessoas e, portanto, é fortemente influenciada pela personalidade do tomador de decisão, suas características, atitudes subjetivas e motivação. O gerente, muitas vezes o proprietário, deve ter uma função gerencial como tomada de decisão e interpessoal ou informativa. Em pequenas empresas, não existe um modelo formal de tomada de decisão estratégica. A tomada de decisão é menos complicada, passa por alguns níveis gerenciais, portanto, é mais centralizada, não requer procedimentos formais extensos, registros burocráticos ou documentação. A implementação igual requer processos significativos e complexos associados às atividades de

comunicação e coordenação. As pequenas empresas têm poucas pessoas na aquisição, processamento e interpretação de grandes quantidades de informações que muitas vezes são ambíguas e é necessário entendê-las (DRUCKER, 2003).

Com base nas características específicas mencionadas acima da tomada de decisão estratégica em pequenas empresas, é necessário adaptar os modelos e abordagens geralmente aplicáveis à tomada de decisão estratégica a essas condições. As decisões estratégicas são geralmente complexas por sua natureza e tentam mudar o escopo geral de autoridade e a direção da empresa, ao contrário de decisões simples e rotineiras que visam fornecer uma vantagem competitiva. Relaciona-se com as diferentes áreas e o seu efetivo recrutamento assume uma importância crucial para as pequenas e grandes empresas, uma vez que as decisões estratégicas afetam significativamente o desempenho empresarial. No entanto, as pesquisas e estudos focaram e ainda estão focando principalmente nas grandes empresas, embora existam diferenças significativas entre o processo de tomada de decisão estratégica em grandes e pequenas empresas (LONGENECKER et al., 2007).

Portanto, o processo de tomada de decisão estratégica em pequenas empresas tende principalmente à abordagem do modelo intuitivo de tomada de decisão. Simultaneamente, também aparecem os elementos da abordagem do modelo racional limitado combinados com certas características do modelo incremental e decrescente de tomada de decisão estratégica. A tomada de decisões estratégicas em pequenas empresas ocorre como um processo de busca não sistemática, aleatória e passiva de informações em grande parte do ambiente externo, o que leva à adoção de decisões aceitáveis ou “razoavelmente boas” em comparação com as decisões com efeito máximo. Os gestores aceitam o valor e as decisões éticas com base em experiências anteriores, afetadas por sentimentos e emoções.

7 DESAFIOS, TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E COMUNICAÇÃO E SUA RELEVÂNCIA NO CENÁRIO PÓS COVID-19 NAS MPEs

As MPEs estão atrasadas na transição digital, apesar dos benefícios potencialmente tremendos a serem colhidos de novas ferramentas, serviços e práticas digitais aprimoradas. A digitalização cria oportunidades sem precedentes para que as pequenas empresas superem as barreiras relacionadas ao tamanho que normalmente enfrentam para inovar, tornar-se global e crescer. Como seu tamanho limita o escopo para gerar economias de escala, as MPEs tendem a depender da diferenciação de produtos e dos efeitos de rede e aglomeração para competir. As tecnologias digitais emergentes podem ajudar a reduzir os custos operacionais ao longo da cadeia de valor interna da empresa e gerar ganhos de produtividade. As tecnologias digitais podem ajudar a aumentar a capacidade das PME para diferenciação de produtos e segmentação de mercado (SILVA, 2020).

No entanto, as MPEs ficam aquém da capacidade de realizar essa transformação digital. A aceitação digital ainda está em grande parte confinada aos serviços básicos, e as lacunas de adoção em comparação com as grandes empresas aumentam à medida que as tecnologias se tornam mais sofisticadas (SERÓDIO, 2020). Embora a maioria das empresas esteja conectada, as tecnologias de informação e comunicação (TIC) ainda são vistas principalmente como uma ferramenta de comunicação. Ter um site tornou-se uma prática comum e o uso das redes sociais para fins comerciais é frequente. O surto de COVID-19 está fornecendo um exemplo impressionante do papel que as MPEs desempenham na garantia de resiliência e sustentabilidade e como a digitalização pode ajudá-las a melhorar os processos de negócios (SERÓDIO, 2020).

Muitas MPEs têm experimentado formas inovadoras de produção e vendas, muitas vezes aproveitando a digitalização para desenvolver métodos de trabalho que possam ajudá-las a lidar com medidas de contenção e distanciamento social. As pesquisas de negócios realizadas em todo o mundo desde o início da pandemia do COVID-19 convergem para destacar uma rápida adoção de canais de teletrabalho e vendas digitais entre as MPEs, sinalizando também uma aceleração em sua transformação digital (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). A pandemia do coronavírus (COVID-19) teve efeitos significativos nas economias globais. Isso impactou o capital e as cadeias de suprimentos, influenciando a distribuição e a disponibilidade de produtos. Bloqueios em todo o mundo e o fechamento de grandes indústrias, como hospitalidade, viagens e varejo, levaram a taxas de desemprego significativamente mais altas em todo o mundo. O impacto econômico global negativo em um período tão curto de tempo

não tem precedentes. Ao mesmo tempo, governos em todo o mundo estão emitindo políticas e implementando planos de ação, incluindo restrições para impedir a propagação do surto de COVID-19. Essas restrições têm implicações para as operações sustentáveis das empresas, incluindo a redução das atividades de negócios e problemas de RH relacionados à equipe e interrupções na cadeia de suprimentos.

A pandemia do COVID-19 expôs o Brasil a um desafio de saúde, social e econômico sem precedentes, levando a um declínio de 4,1% do PIB em 2020, seguido por uma recuperação em 2021. Uma recuperação emergente da demanda, tanto doméstica quanto externa, e uma recuperação nos preços das commodities devem impulsionar o crescimento do PIB para 2022 (DE REZENDE, 2022). O aumento das taxas de vacinação também contribui para as melhorias esperadas na taxa de crescimento. No entanto, o caminho para uma recuperação total no médio prazo continua íngreme, dadas as vulnerabilidades estruturais e fiscais preexistentes do Brasil e o impacto das pressões inflacionárias sobre a economia. O Brasil tornou-se o segundo país do mundo em termos de mortes absolutas pela COVID-19 (atrás apenas dos EUA) e oito em termos de mortes per capita (DE REZENDE, 2022).

Até o final de setembro de 2021, o Brasil atingiu mais de 590.000 mortes confirmadas por COVID-19 e mais de 21 milhões de casos (terceiro em todo o mundo, atrás dos EUA e da Índia). Embora as mortes e casos estejam agora bem abaixo do pico registrado em abril de 2021, o Brasil ainda responde por 16% de todas as mortes relacionadas à COVID-19 registradas em todo o mundo desde março de 2021 (DE REZENDE, 2022). A variante Delta mais nova e mais contagiosa teve casos confirmados em todo o país, o que levantou preocupações sobre uma possível nova onda de infecções como a experimentada em março-maio de 2021, quando 20 dos 27 estados enfrentaram mais de 90% da taxa de ocupação de leitos de UTI e escassez aguda de suprimentos críticos, como oxigênio e sedativos (DE REZENDE, 2022).

A pandemia e as restrições relacionadas à atividade econômica resultaram em um declínio acentuado da demanda externa e doméstica, além de restringir a oferta. Trouxe incertezas ao quadro de política macroeconômica, especialmente na área fiscal, que se traduzem em riscos descendentes, exigindo assim uma forte consolidação orçamental e a adoção de reformas estruturais, assim que a propagação da doença foi controlada (DWECK, 2022). A pandemia do COVID-19 está comprometendo anos de progresso na redução da pobreza e acumulação de capital humano. O Brasil está entre os países que sofreram o período mais longo de fechamento de escolas públicas até hoje, o que deve aumentar a pobreza de aprendizagem de 48 para 70 por cento e afetar desproporcionalmente os pobres (o ensino remoto beneficiou

menos de 50 por cento dos alunos em países menos desenvolvidos regiões, contra 92% nas partes mais ricas do país) (DWECK, 2022).

Neste mesmo contexto, as restrições do COVID-19 são mais severas em micro e pequenas empresas (MPEs) quando comparadas a empresas maiores e globais. Esta situação representa uma séria ameaça para a economia considerando o papel das MPEs (DWECK, 2022). Os países em desenvolvimento também proibiram voos internacionais, fecharam fronteiras, adotaram quarentenas em larga escala, proibiram reuniões em grande escala e implementaram bloqueios parciais. Para fornecer serviços essenciais básicos, a indústria de alimentos, bancos, construção e assistência médica de primeira linha são consideradas indústrias essenciais nessas nações. As micro e pequenas empresas (MPEs) nas economias em desenvolvimento foram as mais vulneráveis durante esta crise. Estas empresas têm normalmente menos de 50 trabalhadores e, por vezes, são frequentemente pequenas empresas familiares com um ou dois trabalhadores (DWECK, 2022).

As MPEs são uma importante força motriz para o desenvolvimento sustentável e social nas nações em desenvolvimento. As MPEs desempenham um papel importante na estabilização das taxas de emprego e renda para muitos grupos informais, vulneráveis e desfavorecidos. As MPEs também são uma fonte primária de poluição ambiental (HENRIQUES, 2018). Questões ambientais sensíveis nessas nações em desenvolvimento existem em todos os setores, incluindo agricultura com biodiversidade e desmatamento, mineração com desmatamento e resíduos perigosos e lixo eletrônico com resíduos sólidos e perigosos. As MPEs podem fortalecer a transformação da sustentabilidade durante esta crise. Teletrabalho em casa, conferências virtuais e compras online continuam a ganhar popularidade. Algumas MPEs da cadeia de suprimentos de alimentos, como restaurantes, lanchonetes e empresas de varejo, operam remotamente e permitem pedidos, coleta e entrega on-line. A pandemia do COVID-19 abriu virtualmente novas oportunidades para as MPEs (SERÓDIO, 2020).

Poucas MPEs de países em desenvolvimento são formais e seguem as práticas empresariais mais recentes. Embora a pandemia do COVID-19 tenha tido influências intersetoriais, as MPEs informais são ainda mais profundamente influenciadas. De fato, as MPEs têm menores reservas de capital, menos estoque e menor produtividade do que empresas maiores, principalmente dependentes de transações individuais, tornando-as mais vulneráveis a crises. Além disso, em tempos de crise, pequenas empresas e líderes enfrentam obstáculos. Embora as MPEs possam não ter despesas gerais significativas, elas também estão comprometidas financeiramente com os salários dos funcionários e os custos das instalações (LIMA; FREITAS, 2020).

Neste sentido, a pandemia do Covid-19 vem gerando inúmeros problemas e provocando vários dilemas, entre os maiores, está a questão do trabalho, em que os governantes estão tendo que buscar uma forma de conciliar medidas sanitárias de isolamento, com a atividade profissional, com o objetivo de não deixar as pessoas adoecerem todas de uma vez, e ao mesmo tempo manter os empregos das pessoas, cenário este que está afetando de forma direta o psicólogo das pessoas. Com o advento das tecnologias de comunicação, as barreiras geográficas, linguísticas e culturais deixaram de existir (SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021). Surgiu um mercado global, onde o principal concorrente de uma empresa pode estar do outro lado do mundo. Essas novas tecnologias permitiram o atendimento ágil e eficiente às necessidades do cliente, independentemente de sua localização geográfica. Com a pandemia do novo coronavírus - COVID-19, este mercado global teve que se adaptar às medidas de prevenção impostas pelos órgãos sanitários e ainda continuar comercializando seus produtos e serviços para a sobrevivência da empresa (SCHREIBER; MORAES; STASIAK, 2021).

Nessa perspectiva, as empresas de micro e pequeno porte, que ainda utilizam apenas o modelo tradicional de comercialização, a loja física, estão expostas ao grande risco de não conseguirem sobreviver à atual crise provocada pela pandemia do COVID-19, o que impõe a elas uma demanda prioritária de adaptação. Assim, nesse processo de evolução e adaptação, as empresas que possuem uma visão clara de sua situação e principalmente dos recursos que dispõe, apresentam uma vantagem competitiva. Uma administração financeira adequada do empreendimento contribui de forma determinante para o enfrentamento sustentável da atual crise que impacta de forma sistêmica o mercado (LIMA; FREITAS, 2020).

A administração financeira apropriada, contribui para um controle eficiente do processo empresarial e dos recursos financeiros que a empresa dispõe, permitindo que seu gestor tome decisões mais acertadas que maximizem os resultados do negócio. No segmento das micro e pequenas empresas (MPE), a gestão financeira é de fundamental importância para a perpetuação dos negócios. As MPE's são reconhecidamente um segmento representativo da economia brasileira. Geralmente possuem poucos funcionários e uma estrutura de gestão familiar. De acordo com dados do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), representam 99% das organizações produtivas brasileiras, são responsáveis por 55% da massa salarial do país, contribuem com cerca de 27% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e empregam em torno de 50% dos trabalhadores com carteira assinada.

As MPEs se destacam nos segmentos de comércio e serviços, contribuindo com aproximadamente 53% PIB deste setor. Com a nova pandemia do coronavírus, o mercado brasileiro foi profundamente afetado. O SEBRAE (2020) realizou um mapeamento do impacto

do COVID-19 nos pequenos negócios no mês de março de 2020, quando a Organização Mundial de Saúde - OMS declarou estado de pandemia e sua disseminação no Brasil ficou mais aparente. Os resultados não foram nada promissores, com aproximadamente 12 milhões de negócios sendo afetados, atingindo mais de 46,6 milhões de pessoas. No mapeamento, foi identificado que houve uma queda de 29% na receita do comércio varejista, com os pequenos empreendimentos registrando uma queda de 69% no faturamento neste período, quando comparado a uma semana normal de vendas, sendo precedido de aumento da taxa de desemprego e procura por empréstimos. A pesquisa ainda destacou que na economia brasileira as pequenas empresas são aquelas que estão mais expostas, visto a imprevisibilidade da situação, a mudança nos hábitos de consumo de seus clientes e as restrições impostas para evitar a disseminação do vírus (SEBRAE, 2020).

Não pode deixar de mencionar a representatividade que a tecnologia de informação e comunicação demonstrou neste período, a qual cresce e potencializa a cada dia mais. Investimentos em tecnologia e utilização de tais ferramentas como o e-commerce, tornaram diferencial e vantagem competitividade (BASSO et al., 2020). A sustentabilidade e a criatividade foram outro viés de notoriedade. A capacidade de modificar, adaptar a forma de fazer as relações comerciais, foram os pontos que garantiram sobrevivência junto ao mercado, e, com isso, ainda demonstrando participação social, de forma sustentável e solidária, o que ampliou muito capital social destas empresas (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

Todo esse tempo, acredita-se que o papel das MPEs seja capaz de impulsionar a economia de um país. No entanto, desde a pandemia de covid-19, as MPEs demonstram ser mais vulneráveis em comparação com outros negócios. Isso ocorre porque esse tipo de negócio depende muito da velocidade do dinheiro da venda de mercadorias, de modo que a diminuição da demanda atrapalha o fluxo de caixa da empresa (SEBRAE, 2020).

Em uma situação como a covid-19, o uso da tecnologia é a melhor solução para manter a sustentabilidade das MPEs, porém, muitas destas não apresentavam habilidades digitais relevantes para os negócios, essa condição as obriga a aprender sobre negócios online. Nas condições atuais, a tecnologia desempenha um grande papel na sustentabilidade das operações da empresa (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). Para sobreviver economicamente, a alternativa de muitas empresas foi o atendimento remoto, porém, em muitas, estes serviços somente foram iniciados após o ápice da pandemia, e muitas destas ainda não contam com sistemas apropriados para realizar este tipo de atendimento remoto, a qual então estas têm como desafio aumentar rapidamente seus recursos de comércio digital para sobreviver e se manter até

a economia se recuperar como exemplo, o programa do Sebrae Acelera Digital que oferece plataforma para divulgação de produtos e serviços (SEBRAE, 2020b).

No entanto, a falta de digitalização, adoção de tecnologia e presença online limitada de MPEs tornaram a pandemia ainda mais prejudicial para eles; aumentando a vulnerabilidade das MPEs, especialmente para pessoas físicas e empresas familiares (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020). Não está claro por quanto tempo essa pandemia persistirá globalmente. Também é mais incerto que se voltará ao estado normal anterior. A digitalização pode ser um diferencial significativo para as MPEs que sobrevivem a essa pandemia. A transformação digital por MPEs recebeu muito esforço de pesquisa nas últimas duas décadas. A literatura existente discutiu a transformação digital em termos de seus facilitadores, recursos e capacidades necessários, processos e modos de transformação e benefícios (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

A TI transformacional evoluiu ao longo das décadas. Anteriormente, as empresas estavam preocupadas principalmente com a implantação de sistemas de informação de gestão interna. Essas transformações se limitaram principalmente a melhorias nos processos de negócios dentro dos limites organizacionais para melhoria de eficiência, redução de custos e otimização de processos de negócios. Nos últimos anos, tecnologias transfronteiriças, como comércio eletrônico e mídias sociais, foram rápidas e amplamente adotadas pelas empresas. As transformações impulsionadas por essa TI orientada para o exterior vão muito além das mudanças nos processos internos de negócios; eles incluem mudanças drásticas nos modelos de negócios, estratégia e cultura organizacional e construção de alianças de negócios.

No entanto, a transformação digital é mais uma questão gerencial do que técnica. A transformação digital bem-sucedida exige a aquisição e implantação de recursos técnicos e talvez ainda mais importante o enfrentamento de questões gerenciais, como redesenho de processos de negócios e treinamento e investimento em comércio eletrônico, recursos humanos e capacidades organizacionais. As empresas redesenham o processo de negócios adotando a tecnologia digital para melhorar a eficiência, minimizar custos e inovar (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020). A transformação digital inclui o uso prático da internet como modelo de gestão baseado em dados em design, produção, marketing, vendas e comunicação. A transformação digital das MPEs requer esforços conjuntos do governo e das empresas. Primeiro, o governo desempenha um papel na promoção do processamento digital das MPEs. A interferência do governo envolve determinar como a transformação digital é fortalecida pelo sistema legal e regulatório existente. Para a transformação digital das MPEs, o governo pode desempenhar um papel de destaque ao aumentar a conscientização sobre a transformação

digital, aumentar a competência da força de trabalho, fornecer suporte técnico e financeiro e fortalecer a infraestrutura de comunicação de dados (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

Em segundo lugar, apesar dos muitos benefícios da transformação digital para as MPEs por serem ágeis, dinâmicas, interativas, mais casuais e menos burocráticas do que organizações maiores, sua transformação digital é difícil devido à infraestrutura precária. No processo de digitalização, as demandas das MPEs podem ser diferentes (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021). O conteúdo digital deve ser privatizado com a escala dos negócios, indústria e cultura das MPEs. A digitalização traria mudanças na política, na estrutura de mercado e de negócios e na cultura empresarial. Estudos anteriores consideraram a adoção geral da tecnologia e identificaram uma série de fatores que afetam a aceitação da tecnologia da informação e comunicação pelas organizações. Os fatores incluíram características de negócios, experiências anteriores, preocupações com privacidade e segurança, ausência de um roteiro tecnológico, ecossistema de transformação digital, falta de sistemas de compartilhamento de informações, necessidades regulatórias decorrentes da transformação digital e garantia de um ambiente seguro (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021)

No entanto, recursos e capital limitados podem impedir a transformação digital. Por exemplo, embora muitas MPEs estejam cada vez mais conscientes de que a Internet pode ser a chave para o sucesso, em muitos casos elas ainda não possuem um website (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).. O modelo de negócios clássico desapareceu e substituiu modelos de negócios versáteis e em evolução instantânea. Esses novos modelos de negócios respondem aos comportamentos dos clientes em tempo real e são baseados em conhecimento. As MPEs também podem realizar análises econômicas de tecnologias digitais. As MPEs, que se alinharam às tecnologias digitais, foram aliviadas durante a era COVID-19. A transformação digital é tida então como um esforço para acelerar os negócios usando ferramentas de tecnologia e buscando oportunidades que possam ajudar os processos de negócios, ou que o mercado-alvo seja mais amplo. Porém, a transformação digital pode funcionar se houver um comprometimento das MPEs, como oferecer produtos por meio das mídias sociais, dar descontos e assim por diante (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020).

Há quatro coisas que podem ser implementadas para a transformação digital: (1) garantir que os negócios continuem competitivos; (2) trazer eficiência nos processos de negócios; (3) Aumentar a satisfação do cliente e (4) tornar mais fácil para os gestores tomarem várias decisões estratégicas (MELLES, 2020). O fato é que nem todas as empresas precisam de um site, algumas precisam apenas promover através dos canais apropriados. A falta de

entendimento geralmente faz com que a decisão de transformação digital seja menos apropriada às necessidades do próprio negócio (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Com empresas de todos os tamanhos sob ameaça devido ao impacto do coronavírus, as plataformas sociais estão introduzindo novos recursos especificamente para ajudar pequenas empresas a sobreviver durante a pandemia. O Facebook anunciou o lançamento do Shops, um novo recurso que permitirá às empresas exibir e vender seus produtos na plataforma. O movimento ocorre porque muitos varejistas foram forçados a fechar lojas físicas devido à pandemia de coronavírus, com muitos agora procurando vender on-line. O Shops permite que as empresas criem fachadas digitais de graça, para que os clientes possam comprar produtos diretamente do Facebook ou do site de um varejista. O recurso também aparecerá no Instagram, permitindo que os usuários descubram lojas por meio de histórias ou anúncios (SEBRAE, 2020c). A criação de conteúdo de vídeo de qualidade nem sempre é fácil, principalmente para pequenas empresas que podem não ter as habilidades ou o orçamento necessário para isso.

O YouTube lançou sua 'Vídeo Builder Tool', que permite que pequenas empresas criem conteúdo de vídeo gratuitamente (STRAZZA, 2020). As MPEs são a espinha dorsal de qualquer sociedade para criação de empregos e contribuição econômica. Estes são os desbravadores durante a jornada para a recuperação econômica. As pequenas empresas estão procurando as oportunidades certas para se manter à tona devido à pandemia do COVID-19. Com a atual falta de opções físicas e mais confiança no cenário digital, o marketing digital continua a agregar valor às pequenas empresas que buscam expandir seu alcance e receita (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020). Durante esse tempo de inatividade, as pequenas empresas têm a oportunidade de descobrir o que funciona com suas estratégias e canais de marketing. Embora seja um momento caótico e desafiador, pode ser um bom momento para dar uma olhada em suas técnicas de marketing digital.

Portanto, as pequenas empresas usam recursos internos que fornecem à sua empresa ideias criativas de marketing digital (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020). A maioria das pequenas empresas (63%) depende de funcionários internos que trabalham em serviços de marketing digital, além de outras responsabilidades. Apenas 16% das pequenas empresas usam funcionários que se concentram apenas no marketing digital. Para empresas que desejam economizar dinheiro durante essa crise econômica, usar os funcionários que sua empresa já possui para marketing digital é uma ótima solução. As vendas online, apesar de ativas, não são suficientes para compensar isso (SEBRAE, 2020). Aos proprietários de pequenas empresas, em particular, não basta compensar seus espaços físicos de varejo fechados. As vendas on-line são geralmente menos lucrativas, em parte devido aos custos de atendimento e entrega, além de

devoluções. Em vez disso, muitos estão contando com empréstimos, doações e um aumento no apoio público (VENDRUSCOLO; GALINA, 2020).

8 CONCLUSÃO

Para sobreviver no atual contexto de impactos causados pela pandemia da COVID-19, muitas empresas precisaram recorrer e se adaptar ao uso intensivo de ferramentas digitais para implementar o teletrabalho, efetuar compras e vendas online, bem como gerir remotamente os processos de produção. Mas isso constitui um grande desafio, especialmente para as micro, pequenas empresas (MPEs), segmento majoritário do universo das empresas existentes e que tem tido mais dificuldade em entrar na onda digital. A chave é continuar gerando renda para se sustentar no mercado e uma forma de fazer isso é a digitalização dos processos. No entanto, para muitas MPEs, isso pode se tornar impossível sem o acompanhamento e apoio adequados que tornem a jornada menos dolorosa.

A digitalização, que antes parecia um “extra” para aumentar a produtividade e os lucros, hoje se tornou um requisito para a sobrevivência das empresas. Em particular, as MPEs que estão começando a trilhar o caminho da transformação digital precisam se equipar muito rapidamente com uma série de elementos. Por um lado, eles precisam de conexões de qualidade e dispositivos tecnológicos (computadores e servidores). Por outro lado, requerem soluções digitais, incluindo sistemas informáticos para vendas, marketing e gestão de clientes adaptados às suas necessidades específicas, soluções de cibersegurança reforçadas e ferramentas para potencializar as suas oportunidades de negócio (plataforma de comércio eletrônico, meios de pagamento digitais, etc.). Esta é uma ameaça para muitas MPEs, que alocam a maior parte de seus recursos humanos e financeiros para a gestão do dia-a-dia. Agora mais do que nunca eles precisam de financiamento e assessoria técnica para navegar neste labirinto digital.

Os governos podem ajudar, de maneira ágil e rápida, uma massa crítica de empresas a se equipar com recursos digitais para continuar operando ininterruptamente no contexto das restrições dessa pandemia e maximizar as oportunidades de crescimento no pós-crise. Para massificar e otimizar suas intervenções e recursos, os governos devem contar com ferramentas digitais já existentes. O Serviço Brasileiro de Apoio às Empresas (Sebrae), por meio de seu portal, oferece serviços digitais para MPEs como emissão de nota fiscal online, plataforma de e-commerce, comparação de serviços financeiros e acesso a especialistas sobre o impacto da COVID-19 no negócio. Também oferece uma ampla gama de cursos virtuais para empresários e empreendedores desenvolverem as habilidades necessárias para sobreviver e crescer em tempos de crise.

Portanto, ainda assim, é necessário enfatizar os desafios específicos para as MPEs. Construções de conhecimento para tecnologias digitais precisam ser o mais simples possível

devido à falta de expertise interna das MPEs ou restrições financeiras para acessar profissionais especializados externos. Os modelos de conhecimento devem abordar claramente vocabulários específicos de expertise de domínio das MPEs (conhecimento de domínio) e articulá-los com o conhecimento necessário para usar o potencial das tecnologias digitais de maneira simples, mas eficaz. Extrair um valor maior das tecnologias digitais não é um processo trivial.

As principais tecnologias são heterogêneas e estão sempre em evolução, o que exige continuamente novos conhecimentos e habilidades. Um alto nível de conhecimento de domínio de negócios e capacidades de liderança também são necessários. Isso cria um ciclo resiliente sem de dinâmica de aprendizado e desenvolvimento contínuo, resposta, monitoramento e previsão de novas construções de conhecimento necessárias para continuar entregando valor em uma economia digital.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, A. F et al. **Uma mudança na importância dos fatores de mortalidade ao longo das etapas do ciclo de vida das pequenas empresas.** J Global Entrep Res, 2016.
- ARANTES, E. C. **Empreendedorismo e responsabilidade social.** Curitiba: Intersaberes, 2014.
- BATES, T. **Análise de empresas jovens e pequenas que fecharam: separando fechamentos bem-sucedidos de malsucedidos.** J Bus Ventur, 2015.
- BORTOLI, C. **Contabilidade e gestão de micro e pequenas empresas.** Curitiba: Contentus, 2020.
- BRIZOLLA, Maria Margarete Baccin. **Contabilidade Gerencial.** Ijuí, Rio Grande do Sul, Brasil 2017.
- BRUCE, D. et al. **(Pequenos) negócios e crescimento econômico do estado: O tamanho importa?** Reg Stud, 43 , 229–245, 2009.
- BUMGARDNER, M. et al. **Ações competitivas de pequenas empresas em um mercado em declínio.** J Small Bus Manag, 49 (4), 578–598, 2011.
- CARTER, R; VAN AUKEN, H. **Falência de pequena empresa.** J Small Bus Manag, 44 (4), 493–512, 2006.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor.** 2ª ed. rev. e atualizada. São Paulo: Saraiva, 2007.
- CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Prática e Teoria.** 5. ed. –São Paulo: Atlas, 2018.
- DEITOS, Maria Lúcia Melo de Souza. **A Gestão da tecnologia nas Pequenas e Médias Empresas: Fatores Limitantes e formas de superação.** Programa de Pós-graduação em tecnologia. Cascavel, PR. 2018.
- DE REZENDE, Adriano Alves. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19.** Boletim de Conjuntura (BOCA), v. 2, n. 6, p. 53- 69, 2022.
- DRUCKER, P. **Práticas de Administração de Empresas.** São Paulo: Pioneira, 2003.
- DWECK, E. (Coord). **Impactos macroeconômicos e setoriais da covid-19 no brasil:**nota técnica. texto para discussão 007.Rio de Janeiro: UFRJ, 2022
- FABRETE, T. C. L. **Empreendedorismo.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.
- FADAHUNSI, A. **O crescimento das pequenas empresas: rumo a uma agenda de pesquisa.** Am J Econ Bus Adm, 4 (1), 105-115, 2012.
- FERREIRA, Luís Fernando Filardi; et al. **Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo.** Gestão e Produção, v. 19, n. 4, p. 811-823, 2018.
- HENRIQUES, S. H. **Gestão da inovação e competitividade.** São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018

- IBGE. **Pesquisa Mensal de Comércio**. 2020. Disponível em: ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Tabelas/2019/pmc_201901_06.xls. Acesso em: 10 maio 2022.
- LIMA, A.V.;FREITAS, E. A. **A pandemia e os impactos na economia brasileira**. Boletim Economia Empírica, v.I, nº IV, 2020.
- LONGENECKER, J. G. et al. **Administração de pequenas empresas**. Trad. Oxbridge Centro de Idiomas. Revisão de Álvaro Mello, Carlos Tasso Lira de Aquino e Raul Ribas. São Paulo: Thomson, 2007
- LUSSIER, R. N. **Razões pelas quais as pequenas empresas falham: e como evitar o fracasso**. J Small Bus Manag, 1 (2), 10-17, 1996.
- MARCELINO, José Antônio; REZENDE, Adriano; MIYAJI, Mairèm. **Impactos iniciais do COVID-19 nas micro e pequenas empresas do Estado do Paraná – Brasil**. Boletim de Conjuntura BOCA. v 2, n. 05, 2020.
- MARTINS, J. G. F. **Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas**. 2014. 78 p. Dissertação (Mestrado) – Mestrado Profissional em Administração, Universidade Potiguar, Natal. 2014.
- MELLES, Carlos do Carmo Andrade. **A recuperação das pequenas e microempresas: Capacidade dos empreendedores de se reinventar nas crises leva dirigente a manter otimismo quanto à retomada após a pandemia**. Isto É Dinheiro. n. 1169, 2020.
- MENDONÇA, Sandro Augusto Teixeira de; et al. **O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras**. Administração de Empresas em Revista, Curitiba, v. 16, n. 17, p.50-68, 2017.
- NASCIMENTO, A.C.; PRADO, N.B.; CUNHA, C.F. **Covid-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?** Revista Expectativa, Toledo/PR, v. 20, n. 1, p. 50-72, jan./mar. 2021.
- NASSIF, Vania Maria Jorge; CORRÊA, Victor; ROSSETTO, Dennys Eduardo. **Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais**. REGEPE. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**. v 9, n. 2, fev, 2020.
- OLIVEIRA, J et al. **O que os proprietários-gerentes de pequenas empresas fazem?** J Glob Entrep Res, 5 (19), 1-21, 2015.
- OLIVEIRA, J et al. **Pequenas empresas**. J Glob Entrep Res, 7 (25), 10-27, 2019.
- PADOVEZE, C. L.; MARTINS, M. A. M. **Contabilidade e gestão para micro e pequenas empresas**. Curitiba: InterSaber, 2014
- PEARSON, E. B. **Criatividade e inovação**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011
- POSSOLLI, G. E. **Gestão da inovação e do conhecimento**. Curitiba: InterSaber, 2012.
- RAZZOLINI F., E. **Empreendedorismo: dicas e planos de negócios para o século XXI**. Curitiba: InterSaber, 2012.

RIBEIRO, Lucas da Rocha. **Micro e pequenas empresas: desafios, oportunidades e mecanismos de sobrevivência**. 38 p. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) - Universidade Federal de Rondônia, Cacoal, 2016.

SANTINI, S., et al. **Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul**. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, v. 8, n. 1, 2015.

SCHREIBER, D.; MORAES, M. A.; STASIAK, L. **O impacto da crise pelo Covid-19 nas micro e pequenas empresas**. Revista Vianna Sapiens, v. 12, n. 1, 2021

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Estudo sobre o Empreendedorismo Informal no Brasil**, SEBRAE, Brasília, 2020.

SEBRAE. **Conheça as medidas do governo para diminuir o desafio do coronavírus**. SEBRAE, Brasília, 2020.

SEBRAE. **Desafios da COVID-19 nos pequenos negócios**. Resumo Executivo, Brasília, 2020.

SERÓDIO, Pedro. **Os desafios das pequenas e grandes empresas em meio à crise do COVID-19**. JornalJurid. 2020.

SERTEK, P. **Empreendedorismo**. Curitiba: InterSaberes, 2012.

SILVA, M. L. **A importância do planejamento estratégico para o desenvolvimento organizacional de pequenas e médias empresas**. Dissertação [Mestrado em Comércio Exterior]. FAMES. Santa Maria, RS. 2020. 78p

VENDRUSCOLO, Luisa Tondo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro. **A internacionalização no processo de inovação das Startups Brasileiras de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC)**. REGEPE. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas. v 9, n. 2, fev, 2020.