

## **DESAFIOS ENFRENTADOS PELAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CRISE FINANCEIRA**

André Parra de Siqueira<sup>1</sup>

Antônio Carlos Estender<sup>2</sup>

### **RESUMO**

Este trabalho propõe-se a compreender as percepções de três níveis de colaboradores da micro e pequena empresa (MPE) sobre as dificuldades enfrentadas na crise financeira, tendo como referência as experiências apresentadas pela empresa. Tem como objetivo analisar os problemas de toda a empresa e compreender as dificuldades apresentadas pelos colaboradores e apresentar alternativas para contornar tais problemas das micro e pequenas empresas no ramo de representação comercial em telecomunicações. O trabalho foi realizado por meio de estudo de caso, entrevistas qualitativas e exploratórias realizadas através de um questionário destinado aos colaboradores. A implicação mais relevante foi que independente da crise financeira os problemas enfrentados devem-se a baixa qualificação do empreendedor, a centralização de suas decisões e possível declínio organizacional imposto pelo segmento de atuação da empresa.

**Palavras-chave:** Empreendedor; Crise; MPE.

### **CHALLENGES FACED BY MICRO AND SMALL ENTERPRISES IN THE FINANCIAL CRISIS**

### **ABSTRACT**

This paper aims to understand the perceptions of three levels of micro and small company employees about the difficulties faced in the financial crisis, based on the experiences presented by the company. It aims to analyze the problems of the whole company and to understand the difficulties presented by the employees and to present alternatives to overcome such problems of micro and small companies in the branch of commercial representation in telecommunications. The study was carried out through a case study, qualitative and exploratory interviews conducted through a questionnaire for employees. The most relevant implication was that, independently of the financial crisis, the problems faced are due to the low qualification of the entrepreneur, the centralization of his decisions and the possible organizational decline imposed by the company's segment of activity.

**Keywords:** Restructuring; Finance; Crisis; Micro and Small Companies.

---

<sup>1</sup> Bacharel em Administração. Universidade Guarulhos (UnG). andreparra@msn.com.

<sup>2</sup> Mestre em Administração. Universidade Guarulhos (UnG). estender@uol.com.br.

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

## 1 INTRODUÇÃO

Weitzel & Jonsson, 1989, Pearce & Robbins, 1993 analisam o objeto de pesquisa, conforme apontado na revisão de literatura, em seus diferentes níveis de entendimento e aplicação ao contexto organizacional. Pode-se encontrar na literatura definições para qualificação, empreendedor, crise e MPEs o que demanda a construção de um modelo teórico/empírico/gerencial que explicita como estes diferentes conceitos se articulam e podem contribuir para o entendimento de propostas para o desenvolvimento organizacional.

Para compreensão histórica do cenário e das consequências no qual a empresa apresentada neste artigo está inserida é apresentado um breve relato sobre a crise. A crise financeira de 2008 foi resultado da venda de um crédito fácil para os americanos com alto risco, com pouca chance de serem pagas. Estes empréstimos eram chamados de *subprime*, ou seja, segunda linha, e seu volume de vendas foi gigantesco. Os títulos destes empréstimos CDO (*Collateralized Debt Obligation*) foram negociados no mercado financeiro internacional, principalmente na Europa, e em conjunto com títulos de dívidas de baixo risco e alto rendimento. As consequências começaram a aparecer conforme o volume do calote para o pagamento destes empréstimos e na sequência as perdas bilionárias dos bancos e os governos foram obrigados a intervir e resgatar estes bancos para evitar a quebra generalizada. O Estados Unidos e diversos países entraram em recessão, o desemprego disparou não retornando aos patamares anteriores.

Mesmo que o Brasil não tenha sofrido com a mesma gravidade que outros países a crise financeira internacional de 2008, diversas medidas econômicas tomadas pelo governo federal nos anos posteriores fizeram que o país entrasse em crise econômica, agravando-se com a instabilidade política após a reeleição da presidente Dilma Rousseff em 2014. Este estudo busca compreender o impacto destes fatos no ambiente das micro e pequenas empresas, e a direção que aponta as percepções de seus colaboradores para uma possível solução. Na literatura acadêmica sobre os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira existem poucos estudos sobre o objeto de pesquisa (Burgess; Simons, 2005). Os trabalhos identificados na literatura foram Weitzel & Jonsson, 1989, Pearce & Robbins, 1993 os mais significativos na literatura.

Como as micro e pequenas empresas enfrentam a crise financeira? Por que as micro e pequenas empresas não sobrevivem as crises financeiras? Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas? A proposta deste artigo, conforme resultados das percepções apresentadas nas entrevistas, é a necessidade contínua do empreendedor, administrador

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

da micro e pequena empresa buscar atualizar-se e conhecer as ferramentas administrativas para definir objetivos, alcançar os resultados e contornar as adversidades futuras.

O objetivo deste trabalho é analisar as dificuldades financeiras enfrentadas pela micro-empresa bem como apresentar alternativas, contribuindo para prever ou reverter os as dificuldades que enfrenta apontadas no estudo de caso. Realizar levantamento das percepções dos stakeholders sobre desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira, elaborar ações baseadas nas percepções das situações vivenciadas pelos stakeholders para produção de ações que possibilitem atingir os objetivos.

Quando o objeto de estudo é o comportamento das micro e pequenas empresas observa-se que há uma grande falta do uso ferramentas administrativas que possam colaborar na organização e saúde financeira destas empresas. Não houve uma gestão financeira primorosa no início das atividades, e quando o capital de giro minguou a empresa buscou solucionar este problema através de empréstimos bancários com oneroso juro. É importante ressaltar que a micro e pequena empresa possui pouco prestígio e força nas negociações de crédito bancário. As principais dificuldades apresentadas são as dificuldades para prever as variações do mercado onde as decisões tomadas são centralizadas no sócio diretor administrativo e suas percepções e intuições.

A empresa estudada é de constituição familiar o que pode atrapalhar o desempenho se questões e interesses familiares influenciarem as decisões e estratégias. Diante das crises financeiras as micro e pequenas empresas apresentam grande fragilidade uma vez que dispõe de recursos limitados para subsistir ainda mais no agravamento e ou prolongamento destas crises. No mercado de trabalho as micro e pequenas empresas também sofrem na disputa por mão de obra qualificada, e até mesmo para reter os talentos que desenvolve, porque estes profissionais demandam por remunerações mais altas que geralmente empresas de maior porte podem oferecer.

Na economia brasileira as micro e pequenas empresas representam mais de 97% do mercado (SARFATI, 2013; SOUZA et al., 2015), sendo assim, a boa saúde destas empresas e sua sobrevivência é vital para manter os empregos diretos e indiretos, pagamento dos tributos e crescimento econômico. Atravessar crises financeiras é inevitável no ciclo de vida de uma organização. Nestas circunstâncias, é fundamental que as prioridades de uma empresa se adaptem diante de fatores desfavoráveis como inadimplência, quebra de contratos, vencimento de prazos e falta de liquidez. É necessário à empresa estar em sintonia com o mercado e monitorando em tempo real suas atividades a fim de prever e contornar as situações adversas no futuro. A tributação a qual as micro e pequenas empresas estão sujeitas também é grande obstáculo, pois em meio a crise, estas empresas não possuem capacidade financeira para pagar seus impostos e tributos.

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

O presente estudo visa a contribuir para a elucidação de questões relacionadas ao objeto de pesquisa. Almeja-se preencher a lacuna empírica/gerencial identificada na relação entre WEITZEL & JONSSON, 1989, PEARCE & ROBBINS, 1993. A contribuição mais relevante é de natureza empírica/gerencial, pois durante a realização da pesquisa, constatou-se a necessidade de estudos relacionados ao objeto de pesquisa, para assim gerenciar as metas e objetivos definidos pela organização, desta forma é possível contribuir para a melhora do ambiente organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, em termos metodológicos, será adotada a abordagem qualitativa. Segundo COLLIS; HUSSEY (2005). Em relação aos procedimentos serão realizadas entrevistas. As pesquisas deste tipo se caracterizam pela interrogação direta das pessoas cuja percepção se deseja conhecer. Basicamente, procede-se à solicitação de informações via questionários a um grupo de *stakeholders* acerca do problema estudado para em seguida, mediante análise, obter as conclusões correspondentes aos dados coletados. A população entrevistada foi de 25 pessoas de diferentes hierarquias e as amostras foram analisadas de forma empírica.

O estudo está estruturado em cinco seções, além desta introdução. Na primeira seção é discutida a questão da revisão de literatura; a seguir são detalhados os aspectos metodológicos; estudo de caso, pesquisa bibliográfica, pesquisa exploratória, entrevistas, entre outros; na terceira seção, os resultados; na quarta seção discussões e na última seção, são expostas as considerações finais.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 CENTRALIZAÇÃO DAS DECISÕES**

Nas micro e pequenas empresas (MPEs) as decisões e direções definidas para o rumo e futuro dos negócios são, na maioria dos casos, tomadas pelo sócio fundador, o que podemos observar é que nestes casos a origem do negócio é resultado das aspirações deste empreendedor, assim as experiências e a formação são decisivas para os resultados do negócio. Conforme dados obtidos nos resultados deste artigo confirma-se esta afirmação, pois na microempresa estudada as decisões estratégicas são centralizadas unicamente no sócio fundador.

Conforme afirmação de Gimenez (2000), na pequena empresa, as decisões estratégicas são normalmente tomadas pelo dirigente, que geralmente não tem desenvolvido em sua organização planejamento estratégico, pouco aprendizado e experiência em ações estratégicas anteriores, as decisões tomadas e seus resultados ficam evidentes no contexto organizacional. Na microempresa

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

estudada foi observado que todas as decisões são tomadas conforme a experiência pessoal dos sócios, onde as decisões estratégicas são centralizadas ao sócio fundador que acredita que seu conhecimento e experiência é suficiente para que as decisões e estratégias a serem lançadas sejam assertivas.

Lima (2004) expõe que no caso das pequenas e médias empresas (PMEs), os principais atores são os proprietários dirigentes, pois eles são os responsáveis por tomar as decisões da empresa. Para Fillion (2004), é o empreendedor a pessoa chave nas operações de uma pequena empresa. O comportamento autocrático do sócio fundador da empresa estudada é evidente uma vez que não há participação dos demais sócios, e outros níveis hierárquicos da empresa nas decisões e estratégias da empresa.

Formanhu (2011) afirma que para uma boa comunicação interna é necessária uma organização participativa, achatada hierarquicamente, onde a interatividade não está submetida a hierarquias nem a decisões centralizadas. É importante a flexibilidade dos níveis, tarefas, fronteiras, lideranças e intercâmbios e a dinâmica entre estes agentes, onde o centro e a periferia são mutáveis sob um modelo de rede de interatividade.

## 2.2 DECLÍNIO ORGANIZACIONAL E FALÊNCIA

Diante de um aprofundamento da crise financeira, e com o esgotamento dos recursos, o empresário deve considerar o declínio organizacional como uma fase normal do ciclo de vida da empresa. Segundo WEITZEL e JONSSON (1989) é importante para o empresário identificar o declínio organizacional antecipadamente, pois assim poderá elaborar um plano para recuperação ou ainda encerrar a atividade para começar um novo empreendimento sem prejuízos maiores. Na microempresa estudada os sócios observam esta possibilidade uma vez que a crise do setor de telecomunicações antecede a crise financeira.

Weitzel e Jonsson (1989) consideram que o estudo de declínio organizacional é importante porque o declínio afeta a economia trazendo consequências sociais para os indivíduos dependentes das organizações. É importante a consciência do sócio fundador da responsabilidade social que possui, uma vez que a uma rede formada por funcionários, fornecedores, prestadores de serviços e parceiros, dependem de sua capacidade de decisão e resultados da empresa estabelecida. É importante o sócio fundador entender que a qualidade das suas decisões é fundamental para a longevidade da empresa. Como parâmetro podemos citar o relatório do SEBRAE (2015) como termômetro de mercado, pois afirma que 50% das novas empresas fecham antes de completar dois

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031  
anos de existência, 60% não passam do quarto ano e 70% não passam do quinto ano. Ressalto que a empresa estudada está completando seu quarto ano de vida.

Santos (2000) afirma que o processo da falência empresarial compreende um conjunto complexo de relações de causa efeito, que resumidamente podemos classificar de ordem financeira e extra financeira. Não desprezando a dimensão comportamental da gestão em todo o processo. No caso da empresa estudada a gestão autocrática e o uso indiscriminado do caixa da empresa para pagar despesas pessoais demonstram o comportamento do sócio fundador e suas consequências financeiras a empresa. Desta forma podemos concordar com DOYLE e DESAI (1991) afirmam que a maioria das empresas entram em falência devido a fatores internos derivados de atos de gestão inadequados e poucas são as empresas que entram em falência cujas causas são atribuídas à concorrência ou a qualquer outra força externa.

Sendo assim diversos autores criticam e contrapõe as afirmações defendidas pelo sócio fundador de que as condições do ambiente são determinantes do declínio organizacional, pois representa uma visão simplista do contexto complexo no qual as organizações se desenvolvem. Alguns estudos contribuíram no sentido de apontar que as organizações não são somente vítimas do ambiente, e sim atores capazes de fazer escolhas que podem levar ao sucesso ou fracasso delas (WEITZEL & JONSSON, 1989; CAMERON, WHETTEN, & KIM, 1987; PEARCE & ROBBINS, 1993; DAVENI, 1989; HAMBRICK & SCHECTER, 1983; SUTTON & CALLAHAN, 1987).

### 2.3 QUALIFICAÇÃO DO EMPREENDEDOR

Uma vez que as decisões são centralizadas ao sócio fundador, é fundamental a qualificação através do ensino formal, treinamentos e consultorias. É necessário para o empreendedor conhecer ferramentas para que possa atender os principais eixos da administração: planejar, organizar, dirigir e controlar. Muito mais que isso é necessário o acompanhamento e compreensão do comportamento dos fatores externos que estão além do seu controle para corrigir e adaptar o seu negócio às inconstâncias do mercado. O grande diferencial é a sua capacidade interpretação destes dados e ajuste do negócio a estas informações.

Segundo Fiol e Lyles (1985) a aprendizagem organizacional é o processo de desenvolvimento de conhecimento e percepções de experiências dos indivíduos, podendo influenciar comportamentos e atuar na melhoria das capacidades organizacionais. Assim o sócio fundador poderá apurar suas percepções e experiências através de métodos e sistemas que o

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

ajudarão a esquematizar os desafios e dificuldades e também elaborar estratégias para superá-los e alcançar os resultados esperados.

Uma alternativa viável para alcançar os objetivos deste artigo é a capacitação do empreendedor, no caso o sócio fundador da empresa estudada. Sendo assim devemos considerar o que afirma DOLABELA (2003) justificando os benefícios em relação à educação para capacitação do empreendedor:

Os benefícios do empreendedorismo tornam-se uma necessidade coletiva, onde saber identificar oportunidades passa a ser uma competência como outra qualquer que pode ser desenvolvida, embora isso ainda não seja visto como essencial no ensino acadêmico brasileiro. Ressalta-se ainda que conhecimentos técnicos e científicos são indispensáveis ao desenvolvimento. Contudo o mercado atual exige mais que isso, portanto o sistema de educação deve estar preparado para fornecer aos seus alunos o diferencial necessário para gerar riquezas e contribuir para o desenvolvimento social. A capacidade de usar a criatividade e inovar necessária ao empreendedorismo é um diferencial amplamente buscado pelo mercado atual e que deve ser parte integrante do processo educacional na atualidade". (DOLABELA, 2003, p. 22).

Dolabela (2003) ainda complementa aspectos pessoais a serem desenvolvidos no empreendedor e ressalta a importância da qualificação do empreendedor gerado pela educação empreendedora e sua importância para as novas gerações:

A Educação Empreendedora viabiliza a formação de um sujeito que conhece suas potencialidades e fragilidades, suas habilidades e competências, capaz de criar, sobressair e enfrentar a realidade social e econômica, ou seja, que possa enfrentar e criar diferentes formas de garantir sua subsistência. O empreendedorismo atualmente se estabelece como um fenômeno cultural fortemente relacionado ao processo educacional na formação de novas gerações. (DOLABELA, 2003, p. 31)

Gimenes, et al., e Souza (2001) afirmam que no Brasil, que atualmente parece haver uma consolidação do empreendedorismo como área do conhecimento com status científico, embora frequentes as críticas acerca das fragilidades teóricas, conceituais e metodológicas do campo. É necessária a profissionalização do empreendedor através da inclusão deste tema nos programas educacionais, ou pelo menos a inclusão deste assunto no cronograma do ensino uma vez que muitos destes jovens estudantes tornar-se-ão empreendedores no futuro e essa discussão é necessária desde cedo. Justificativa para essa atitude é encontrada em SOUZA et al., (2015) que complementa que a maioria das pequenas empresas no Brasil enfrenta dificuldades de rentabilidade, planejamento, desenvolvimento, crédito, know-how e, conseqüentemente, baixa força competitiva devido à qualificação de seus empresários.

Este artigo apresenta como método o estudo de caso, o método observacional, empírico e a pesquisa bibliográfica, utilizando entrevista com os colaboradores da organização. O estudo de caso como método que apresenta a melhor aderência aos objetivos e às questões norteadoras do trabalho. TULLE e HAWKINS (1976, p. 323) afirmam que "um estudo de caso se refere a uma análise intensiva de uma situação particular". Segundo BONOMA (1985, p. 207) "... quando um fenômeno é amplo e complexo, onde o corpo de conhecimentos existente é insuficiente para permitir a proposição de questões causais e quando um fenômeno não pode ser estudado fora do contexto no qual ele naturalmente ocorre". Godoy (1995) os pesquisadores qualitativos estão preocupados com o processo e não simplesmente com os resultados ou produto.

Para Quivy; Campenhoudt (1998), no método de observação é importante ressaltar que este implica um alto grau de subjetividade, uma vez que as pessoas se manifestam de acordo com suas vivências, histórico de valores e aspectos culturais. Utiliza-se este tipo de pesquisa empírica quando se quer conseguir informações e conhecimento referentes a um determinado problema do qual se busca comprová-lo, ou ainda, com a intenção de descobrir novos fenômenos, percepções ou as relações entre eles. O termo pesquisa empírica, concisamente, se define como: (1) o modo de fazer pesquisa por meio de um objeto localizado dentro de um recorte do espaço social. A pesquisa empírica está centrada na escolha de aspectos das relações entre sujeitos. (2) A pesquisa empírica lida com processos de interação e face-a-face, isto é, o pesquisador não pode elaborar a pesquisa em "laboratório" ou em uma biblioteca, isolada e apenas com livros a sua volta. Nesta modalidade da elaboração do conhecimento, o pesquisador precisa "ir ao campo".

Foi realizada revisão de literatura de temas relativos aos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira do setor de serviços, a fim de obter um conhecimento mais aprofundado do assunto. A pesquisa bibliográfica foi desenvolvida com base em material já elaborado (GIL, 2002). A pesquisa bibliográfica é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites. Qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que permite ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto. Existem, porém, pesquisas científicas que se baseiam unicamente na pesquisa bibliográfica, procurando referências teóricas publicadas com o objetivo de recolher informações ou conhecimentos prévios sobre o problema a respeito do qual se procura a resposta (FONSECA, 2002, p. 32); neste sentido, pesquisaram-se em livros, periódicos, artigos entre outros materiais. Esta etapa foi crucial, pois permitiu aos

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

pesquisadores compreender o objeto de estudo, bem como identificar as melhorias o desenvolvimento de práticas adequadas no contexto.

O conhecimento empírico é conceituado por Fachin (2003) como a resposta para ocorrências baseadas na vivência, experiência de erros e acertos, que não possuem fundamentação metodológica. Já para (RAMOS; RAMOS; BUSNELLO, 2005) acrescenta o conceito anterior à concepção do autor em que o conhecimento empírico é estabelecido pela experiência do outro da interação humana e social, na qual são explicitados conhecimentos implícitos individuais. Dentre as metodologias ao nosso alcance, os pesquisadores as agrupam em dois níveis: 1. Metodologias Qualitativas e Observação-participante. 2. Entrevistas não-estruturadas e/ou depoimentos. A pesquisa empírica implica em refletir acerca da relação que se estabelece entre o sujeito e o objeto da pesquisa.

### 3.1 ANÁLISE DA UNIDADE

A microempresa foi fundada em dezembro de 2012, com o objetivo de representar comercialmente a operadora de telefonia móvel em seu segmento de pequenas e médias empresas, está localizada em Guarulhos/SP.

Uma vez que a crise financeira afeta todo o sistema econômico, produção, consumo e emprego, a empresa enfrenta uma grave redução de receita pela queda no volume de vendas. Outra dificuldade é a de reação, uma vez que é escasso no mercado de trabalho profissionais de vendas especializados para o segmento em que atua. A concorrência tornou-se extremamente agressiva uma vez que a estratégia de vendas deste segmento é oferecer redução de custo para seus clientes PME. A empresa arrasta dívidas bancárias contraídas para reestabelecer capital de giro e possui também débitos fiscais municipais e federais.

São problemas comuns na maioria das micro e pequenas empresas do setor de serviços que investiram recursos, pois as informações do mercado e indicadores econômicos que possuíam indicavam o crescimento do mercado, mas, repentinamente foram atingidas pela queda nas vendas com as consequências apresentadas.

A prestação de serviços exercido pela empresa é de representação comercial no segmento PME, o contrato firmado com a operadora para este serviço possui remuneração variável conforme produtividade e possuem rentabilidade considerável conforme a produtividade mensal e tipo do produto. A empresa estimou um retorno rápido de investimento, portanto utilizou de todos os recursos disponíveis pessoais e de terceiros para agir de forma agressiva maximizando sua força de

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

vendas. O faturamento mensal médio no primeiro ano de atividade da empresa foi de aproximadamente cem mil reais, porém não havia rígido controle e registro de despesas até setembro de 2013. A principal despesa era a folha de pagamento que consumia cerca de 60% do faturamento. Entretanto conforme apuração em setembro de 2013 o total de despesas na época foram cerca de cento e sessenta mil reais. Despesas pessoais dos sócios e empréstimos a terceiros foram responsáveis por este déficit.

Outro problema grave é a situação tributária, uma vez que a atividade atribuída a empresa não é beneficiada pelo programa Simples Nacional, possuindo tributação sobre o lucro real em cerca de 16% de seu faturamento. Desta forma, a empresa está inadimplente ao fisco federal e municipal praticamente desde sua fundação. Outros problemas ocorreram durante o primeiro ano de atividade. Em agosto de 2013 houve desentendimento entre os sócios, acarretando a saída de um deles, descapitalizando a sociedade em cerca de duzentos mil reais. No final 2013 os pagamentos dos empréstimos realizados na fundação da empresa tornaram-se onerosos, pois somavam um montante de onze mil reais pagos mensalmente. Acordos resultantes de processos trabalhistas também oneraram gravemente a empresa. As decisões estratégicas são centralizadas ao sócio administrador.

### 3.2 COLETA E ANÁLISE DE DADOS

A análise das entrevistas foi feita de maneira empírica e interpretativa, por meio da utilização da análise de conteúdo. Segundo (GUBRIUM; HOLSTEIN, 2000) esse tipo de pesquisa busca apontar os “comos”, e os “por quês” embasados nos discursos oriundos da análise das entrevistas levando-se em consideração as significações, procurando identificar as percepções dos stakeholders sobre o objeto de pesquisa. Um dos propósitos da utilização das entrevistas como método de coleta de dados na pesquisa qualitativa é explorar percepções, experiências, crenças e/ou motivações dos colaboradores sobre questões específicas no campo organizacional. É importante sublinhar que cada participante foi esclarecido sobre nossa intenção de pesquisa e decidiu participar voluntariamente da entrevista.

A análise foi feita em duas etapas: a) análise e compreensão das pesquisas bibliográficas e/ou documentais feitas sobre o objeto de pesquisa; b) análise e compreensão das entrevistas realizadas. Sabe-se que, desse modo, a metodologia qualitativa na pesquisa empírica, ao estabelecer relações face-a-face entre o “sujeito que pesquisa” com o “sujeito que é pesquisado”, permite

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

vínculos de reflexão entre as partes envolvidas porque estão todos em presença, isto é, frente-a-frente e em diálogo.

As entrevistas foram transcritas e, em seguida, analisadas seguindo uma abordagem interpretativa, constituída por uma análise conjunta de todas as entrevistas, visando compreender as percepções gerais dos colaboradores. Foram feitas várias leituras para a seleção das unidades de significados (US) que respondem aos objetivos da pesquisa. Essas unidades foram posteriormente transcritas para uma linguagem mais apropriada para a pesquisa e agrupadas em categorias, as quais foram constituídas por convergências e divergências semânticas entre as categorias emergentes, formando assim novas interpretações (BRANDÃO, 2007). As categorias representam o resultado de um processo de redução de dados, ou seja, de um esforço de síntese para a comunicação dos aspectos mais importantes dos achados (MORAES, 1999).

As entrevistas para esse trabalho foram realizadas individualmente no local de trabalho, com os colaboradores de três níveis hierárquicos. Estas foram realizadas entre os dias 08/08 e 30/11 do ano de 2016. Para se atingir os propósitos desse estudo buscou-se formular um roteiro de entrevistas. Os dados foram levantados e desenvolvidos a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, para dar o devido suporte teórico-acadêmico ao estudo (DIEHL e TATIM, 2004). Efetuou-se a pesquisa de campo e entrevistas em profundidade, com questões semiestruturadas com 20 entrevistados da empresa, sendo dois diretores (o empreendedor e sua esposa), quatro gerentes e quatorze funcionários, atuantes na cidade de Guarulhos.

Segundo Rynes e Gephart (2004), um valor importante da pesquisa qualitativa é a descrição e compreensão das reais interações humanas, percepções, sentidos, e processos que constituem os cenários da vida organizacional. Os dados são coletados por meio de entrevistas, observações e/ou análise de documentos. O que é perguntado, o que é observado e quais documentos são relevantes, dependerá da revisão da literatura.

A coleta de dados se deu por meio de entrevista semiestruturada. Neste tipo de trabalho, o pesquisador deve seguir um conjunto de questões previamente definidas, mas ele o faz em um contexto muito semelhante ao de uma conversa informal, tendo abertura para incluir novas questões, se necessário, e análise de documentos, por meio das questões elaboradas buscou-se compreender os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira do setor de serviços.

#### **4 RESULTADOS**

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

Os resultados descritos a seguir foram baseados nas informações colhidas nas entrevistas, também foram colhidas informações nos sites da organização. Estas contribuíram para complementar o estudo. Os resultados visaram a responder, Como as micro e pequenas empresas enfrentam a crise financeira? Por que as micro e pequenas empresas não sobrevivem as crises financeiras? Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas? As discussões apresentadas buscam traduzir a interpretação do pesquisador, construída a partir da análise das respostas obtidas, bem como, os dados obtidos a partir da observação *in loco*. As informações foram trabalhadas de forma a apresentar as percepções dos colaboradores com a finalidade de elaborar ações que venham a contribuir para analisar as dificuldades financeiras enfrentadas pela empresa bem como apresentar modelos e alternativas, contribuir para prever ou reverter tais problemas.

Segundo os diretores não houve preparação para enfrentamento da crise financeira, mesmo tendo conhecimento de que as vendas de produtos de telecomunicações para PME estava em franco declínio desde 2008. A empresa foi criada devido a problemas de remuneração encerrando um contrato anterior e firmando novo com outra operadora, o que é chamado de “virada de bandeira”. Os diretores afirmam que as dificuldades são crônicas do segmento, pois já se arrastam a mais de cinco anos, antes mesmo do estabelecimento deste negócio, as dificuldades citadas são: a dificuldade de contratar novos profissionais de vendas capacitados para o segmento que possui alta rotatividade; tributação alta uma vez que a área de atuação não é beneficiada pelo Simples Nacional; dificuldade para fechar novos negócios uma vez que, diante da crise, os clientes reduziram drasticamente as despesas e os contratos de telecomunicação foram reduzidos ao mínimo necessário.

As soluções apresentadas pelos diretores foram oferecer aos clientes planos para redução de custos, reforçar o vínculo com o cliente através de canais relacionamento como consultorias e pós-vendas, intermediar os conflitos entre os clientes e as operadoras, intensificar a atuação do telemarketing na prospecção de novos clientes, utilizar o telemarketing ativamente como ferramenta para vender, acompanhar as negociações dos consultores buscando maior efetividade e sucesso. Internamente foi realizada intensa redução de custos, encerrando a filial Tatuapé que não era rentável, reduzindo estrutura física na matriz em Guarulhos e reduzindo folha de pagamento. Todas estas ações buscaram contornar o momento de crise enfrentado pela empresa.

Quando questionados sobre a qualificação, apenas um sócio disse que realizou um curso de gerenciamento de telemarketing, mas nenhum realizou algum curso de empreendedorismo ou

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

possui alguma formação acadêmica, e acreditam que não é necessário, pois possuem longa experiência no mercado, mais de 10 anos de atuação.

Outro fato importante é que existe interesse em encerrar este negócio para empreender em outra atividade, porém ainda não possuem recursos para tal feito, acreditam que o mercado de representação comercial em telecomunicações está saturado, pois muitos grupos empresariais começaram a atuar neste segmento, com grande investimento em estrutura, o que dificulta a concorrência com os players menores. Os diretores também afirmam que é necessário a ampliação da tributação Simples Nacional para o segmento que atuam.

Segundo os gerentes um problema sério uma vez que não há reuniões frequentes com a os demais níveis da empresa, as informações obtidas (*feedback*) pela diretoria são obtidas pelas suas percepções do diretor autocrático, e nem sempre correspondem com os objetivos, as metas são definidas sem considerar a sazonalidade do negócio, são definidas conforme as necessidades financeiras, mas estão desvinculadas da realidade. Ou seja, a comunicação não é efetiva entre os setores.

Diante da crise foi percebido grande rotatividade de funcionários devido ao stress e pressão na formalização das negociações, muitos consultores desistiram do segmento, pois a atuação deixou de ser tão rentável quanto foi nos anos anteriores o que agravou ainda mais a dificuldade para contratar novos profissionais e substituí-los. Os clientes tornaram-se mais exigentes em todos os sentidos, exigindo melhor atendimento e preço, buscando confrontar as propostas com concorrentes aumentando ainda mais o tempo e desgaste nas negociações.

Sendo assim ficou evidente o despreparo dos profissionais de vendas para enfrentar negociações longas e detalhadas e muitas vezes acabavam sucumbindo à concorrência ou apresentando falhas nas negociações. Uma vez que a crise atingiu as operadoras houve aumento das reclamações por parte das representações, pois iniciou um processo de remuneração parcial de contratos o que causou transtornos no fluxo de caixa e faturamento da empresa, a empresa chegou a estar inadimplente com alguns contratos firmados e vêm buscando regularizar estes pagamentos.

Outro problema é a dificuldade para regularizar os débitos fiscais, pois não foi possível manter os pagamentos de tributos e acordos de regularização (Refis). A redução do quadro de funcionários sobrecarregou os remanescentes. Houve aumento das reclamações trabalhistas e acordos o que comprometeu o fluxo de caixa da empresa.

As soluções apresentadas são valorizar os profissionais com melhores resultados e comprometimento, incentivar os consultores a conhecer profundamente os serviços oferecidos,

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

acompanhar os consultores nas vistas ensinando técnicas de negociação qualificando continuamente estes colaboradores, manter a calma da equipe de vendas nas negociações, conhecer os serviços dos concorrentes e informar a equipe de vendas, enfatizar as vantagens dos serviços extras como canais de relacionamento, incentivar os novos consultores, melhorar o ambiente interno compartilhando informações realizando reuniões semanais.

A gerência afirma que a formação do administrador é crucial para a tomada de decisões assertivas bem como entender a necessidade da empresa adaptar-se e superar as oscilações do mercado. As reclamações e dificuldades enfrentadas pelos funcionários operacionais mediante a crise são: aumento da pressão nas negociações a atingimento de metas, desmotivação, conflitos entre diretoria, gerência e operacional, muito stress no ambiente de trabalho, atraso nos benefícios como férias e parcelamento do 13º salário, estipulação de metas difíceis de cumprir, falta do depósito de FGTS, desemprego na família e aumento das responsabilidades pessoais, mercado desfavorável e insegurança. Os funcionários operacionais afirmam que é importante a formação dos seus superiores, pois acreditam que assim poderão ser dirigidos com maior propriedade nas rotinas diárias.

As soluções sugeridas são: melhorar o ambiente da empresa incentivando os funcionários, estipular metas mais realistas ao momento, aumentar as premiações, contratar mais funcionários, agendar mais visitas aos consultores, prospectar mais clientes, organizar confraternizações para os funcionários interagirem, ouvir a opinião dos colaboradores, a empresa voltar a ser o que era antes, inovar as formas de abordar e prospectar clientes.

Assim, conforme as entrevistas, podemos considerar três possibilidades para resolução do problema apontado na introdução deste artigo, que de certa forma, estão interligadas e se influenciam. Primeiramente a centralização das decisões, podemos confirmar as afirmações de (GIMENEZ, 2000) na revisão de literatura dizendo que o sócio empreendedor é quem toma as decisões da microempresa. Conforme entrevista com os demais níveis da empresa, ficou claro a dificuldade de comunicação entre eles uma vez que não há reuniões frequentes para que o sócio monitore mais assertivamente sua percepção assim podendo ajustar suas decisões e previsões em relação ao ambiente externo, suas decisões são tomadas unicamente conforme suas percepções dos resultados obtidos com as vendas.

Outro fator a ser considerado nas entrevistas é o declínio organizacional, conforme entrevista com a diretoria foi afirmado que o mercado de representação comercial em telecomunicações está em declínio mesmo antes da crise financeira, e que empresas de maior porte começaram a investir neste segmento tornando a concorrência ainda mais acirrada, os diretores

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

deixaram claro o descontentamento com esta situação e consideraram o encerramento das atividades. É importante sócio empreendedor observar esta possibilidade (WEITZEL e JONSSON, 1989) afirma que identificando o declínio organizacional antecipadamente o sócio empreendedor poderá elaborar um plano para recuperação ou ainda encerrar a atividade para começar um novo empreendimento sem prejuízos maiores. Porém segundo estes mesmos autores consideram que o sucesso ou fracasso depende do resultado das decisões e planejamento da empresa e não de fatores externos.

Dessa forma consideramos que para resolver o problema apontado nas entrevistas que está acima dos demais é a necessidade da qualificação do empreendedor. As decisões da direção são baseadas em suas experiências e percepções, e são fundamentais para o sucesso ou fracasso do negócio, portanto podemos considerar que a centralização das decisões sem a qualificação do empreendedor gera graves consequências à empresa e que o declínio organizacional é consequência destas ações. (DOLABELA, 2003) confirma este ponto de vista afirmando que a educação empreendedora visa exatamente aperfeiçoar as percepções do empreendedor para que ele consiga sucesso. Diante disto é possível considerar que as dificuldades enfrentadas são resultado não da crise em si, e sim a falta de planejamento e estruturação (DOYLE e DESAI, 1991). A responsabilidade pelas decisões e suas consequências são do administrador ou empreendedor. A falta formação e qualificação dos diretores são fatores decisivos para as dificuldades enfrentadas.

Como as micro e pequenas empresas enfrentam a crise financeira? Com resultado das entrevistas, podemos compreender que as micro e pequenas empresas, apesar de todas as dificuldades trazidas pela crise financeira, conseguem, com resiliência sobreviver. Podemos considerar que o empreendedor reluta em sucumbir à crise, pois a micro e pequena empresa é sua fonte de subsistência, ele possui um alto grau de envolvimento com seu negócio e é onde consegue concentrar seus conhecimentos acumulados de modo que é capaz de criar esta empresa gerando valor social.

Quais são as principais dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas? A principal dificuldade para sobrevivência da micro e pequena empresa é a falta de qualificação do empreendedor, geralmente autocrático, ele acredita que com apenas as suas percepções e experiência pessoal consegue alcançar seus objetivos mais ambiciosos. Mas na verdade depara-se com uma série de variáveis externas, humanas, econômicas e burocráticas, e uma vez que não possui conhecimento das ferramentas administrativas, correrá grande risco de fracasso, causando transtornos não somente a si, mas a todos stakeholders.

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

Por que as micro e pequenas empresas não sobrevivem as crises financeiras? A falta de planejamento é o principal obstáculo para a sobrevivência das microempresas, o empreendedor geralmente acredita que a empresa por ele fundada é sua propriedade e seu objetivo é retirar dela o máximo de lucro para obter riqueza, assim o primeiro passo que toma é de utilizar dos recursos da empresa para pagar suas despesas pessoais. Muitas vezes este empreendedor não se preocupa com as dificuldades futuras e despreza investimentos estruturais e educação, pois os resultados positivos destas ações não são facilmente mensurados e o retorno destas atitudes é de longo prazo.

#### 4.1 DISCUSSÕES

Conforme entrevistas percebeu-se o conflito entre os níveis, a insegurança e insatisfação com os rumos da empresa. É evidente o desgaste das partes mediante as dificuldades no enfrentamento da crise. Mas maior que isso é a falta de confiança na figura que dirige a empresa. O distanciamento pode ser uma característica de defesa do sócio empreendedor, pois este tem consciência de suas limitações e busca manter sua imagem diante de seus funcionários.

As convergências entre os funcionários operacionais e gerentes são em relação à importância da formação dos empresários administradores, que a centralização das decisões é prejudiciais, pois existe um grande problema de comunicação interna. As divergências entre os diretores e demais níveis são a importância da formação do empresário administrador, os diretores tem ciência do declínio organizacional e acreditam que por suas experiências e percepção as decisões são assertivas e que o declínio organizacional é resultado do mercado. Percebe-se o desânimo dos administradores em reverter à situação atual da empresa.

As ações que podemos propor são eliminar a distância entre o sócio e os demais níveis da empresa, criando um cronograma de reuniões com todos os setores buscando uma melhor comunicação interna e utilizar da participação destes para ajustar as percepções do sócio à realidade do mercado a suas tomadas de decisão. É importante esta atitude para maximizar a visão do sócio, com sua participação nas negociações com os clientes, acompanhamento dos consultores nas visitas aos clientes para conhecer e apresentar a empresa a eles. É necessário para o sócio empreendedor evolver-se ainda mais profundamente com o seu negócio. A comunicação interna é a chave para uma organização participativa, onde a interação não está hierarquizada nem subordinadas a decisões centralizadas (FORMANCHU 2011).

Para elevar o plano de ação é necessário apresentar ao sócio as vantagens da educação empresarial, a profissionalização do empreendedorismo é uma característica importante do mercado

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

atual (DOLABELA, 2003). O conhecimento é uma vantagem competitiva, quanto mais informação o empreendedor alcançar maior será a margem assertiva para as suas decisões. Existem diversos canais para desenvolver a qualificação do empreendedor com baixo custo entre elas podemos citar o SEBRAE, universidades que oferecem cursos EAD e até mesmo auxiliam através de consultorias a implementação de ferramentas administrativas. Esta é uma ação que pode ser estendida aos demais níveis da empresa através de um programa de treinamento e desenvolvimento desenvolvendo autonomia de seus colaboradores. “A estrutura institucional que reconhece e incentiva a singularidade leva vantagem sobre aquela que se pretende inflexível” (DURAND, 2000 p. 94). Existem sistemas que não requerem grandes investimentos para organização administrativa como controle de contas a pagar e fluxo de caixa, por exemplo, o Conta Azul ([contaazul.com.br](http://contaazul.com.br)) e o Zero Paper ([zeropaper.com.br](http://zeropaper.com.br)) que são muito eficientes para MPes.

Para a diminuição ou redução dos impactos causados pela crise financeira no contexto apresentado, podemos salientar a importância o monitoramento dos resultados das estratégias de vendas é importante criar metas mensais e observar os resultados obtidos, e de maneira positiva, meritocráticas, influenciando o ambiente da empresa. As metas são fundamentais para uma alcançar objetivos de curto e longo prazo. Segundo Motta e Vasconcellos (2004) o próprio colaborador tende a esforçar-se para alcançar as metas e objetivos que assumiu quando estas metas são realistas e alcançam reconhecimento.

Para a resolução do problema apontado na introdução deste artigo, primeiramente é necessário observar o aspecto psicológico, as dificuldades quando prolongadas minam o entusiasmo, portanto é fundamental ao sócio empreendedor buscar motivação própria e de seus colaboradores. Para Hackman e Oldham (1976) o indivíduo sente-se motivando quando realiza bem sua tarefa e preocupando-se com os resultados obtidos. A melhora dos resultados através das ações propostas poderá ser observada em curto prazo, pois os processos serão reavaliados e adequados a uma nova percepção alcançada através da educação empreendedora e qualificação do empresário.

A despeito das limitações da pesquisa, a primeira delas está relacionada à amostra analisada e seu caráter não probabilístico que impedem que os resultados gerados por essa pesquisa sejam generalizados para todo o segmento ou para todas as empresas e, a segunda, por se tratar de um caso único, não possibilita a comparação com outras empresas, a fim de identificar as convergências e divergências existentes.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

O estudo atingiu seus objetivos respondendo à questão problema, além de contribuir com a literatura referente aos desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira. Os objetivos desse trabalho foram analisar as dificuldades financeiras enfrentadas pela micro-empresa bem como apresentar alternativas, contribuindo para prever ou reverter as dificuldades apontadas, para tal foi realizado um estudo de caso, com abordagem qualitativa por meio de entrevistas, na micro empresa, no setor de telecomunicações. A revisão de literatura sugere que existe uma relação entre qualificação do empreendedor e a centralização das decisões e consequentemente o declínio organizacional (DOLABELA, 2003).

Os principais resultados demonstraram que é necessário o sócio empreendedor buscar qualificação através da educação empresarial e consultorias, pois assim poderá prever e eventualmente superar as crises financeiras através das ferramentas administrativas adaptadas as suas rotinas e processos. Sua percepção e experiência serão desenvolvidas e seus benefícios serão observados quando praticados. Não podemos afirmar que tais ações reverterão a condição da empresa estudada, porém é uma direção para o sócio empreendedor caminhar e alcançar seus objetivos através de uma nova perspectiva.

A princípio, tinha-se receio de que o questionamento sobre os temas desta pesquisa não fosse bem compreendido pelos colaboradores durante a entrevista, porém foi surpreendente o entendimento deles quanto aos assuntos tratados, acreditando-se que isso se deve pela própria rede de informações que faz parte de seu cotidiano.

Diante do exposto as implicações mais relevantes são de natureza empírico/gerencial, pois durante a realização da pesquisa constatou-se a necessidade das micro empresários em aperfeiçoar seus conhecimentos, buscar ferramentas administrativas que aperfeiçoem suas rotinas e processos, pois assim tornaram o ambiente interno de suas empresas mais motivado e poderão traçar objetivos observar os resultados que são eixos empíricos e gerenciais mais condizentes com as necessidades expressas da organização no atual contexto da empresa. (FLEURY; FLEURY, 2001).

Como sugestão de estudos futuros, é necessário ampliar a amostra para outras revisões de literatura, ampliar o período de tempo para possibilitar uma visão mais abrangente do emprego dos métodos de pesquisa, podendo apresentar contribuições significativas como, por exemplo, permitir novas contribuições metodológicas na área e ampliar a análise dos resultados e, por fim, a realização de futuras pesquisas ligando o objeto de pesquisa desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira com as escolhas metodológicas que se mostrariam relevantes no sentido de verificar tendências e oportunidades de pesquisa, para que os profissionais e gestores da área tenham mais clareza sobre o tema.

SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira.** Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031

## **REFERÊNCIAS**

BONOMA, T. V. **Case research in marketing: opportunities, problems and process.** Journal of marketing research. Vol. XXII, May, 1985.

BRANDÃO, C. R. **Reflexões sobre como fazer trabalho de campo.** Sociedade e Cultura. v. 10, n. 1: p. 11-27, jan. /jun. 2007.

BURGESS, P.W.; SIMONS, J.S. **Theories of frontal lobe executive function: clinical applications.** In: HALLIGAN, P.W.; WADE, D.T. **Effectiveness of rehabilitation for cognitive deficits.** Oxford: Oxford University, 2005.

CAMERON, K. S., KIM, M. U., & WHETTEN, D. A. (1987a). **Organizational Effects of Decline and Turbulence.** Administrative Science Quarterly, 32, 222–240.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação 2.ed.** Porto Alegre: Bookman, 2005. 349p.

DIEHL, A. TATIM, A. et al, **Pesquisa em Ciências Sociais Aplicadas; Métodos e Técnicas,** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

DOLABELA, Fernando. **Pedagogia Empreendedora.** 1. ed. São Paulo: Editora de Cultura, 2003.

DOYLE, R.D.; DESAI, H.B. **Turnaround strategies for small firms.** Journal of Small Business Management, July 1991, p. 33-43.

DURAND, Marina. **Doença Ocupacional: Psicanálise e Relações de Trabalho.** São Paulo: Escuta, 2000.

FACHIN, O. **Fundamentos de metodologia.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

FILION, L. J. **Operators and Visionaries: Differences in the Entrepreneurial and Managerial Systems of two Types of Entrepreneurs.** International Journal of Entrepreneurship and Small Business, v. 1, n. 1-2, p. 35-55, 2004.

FIOL, C. M.; LYLES, M. A. **Organizational learning.** Academy of Management Review, v. 10, n. 4, p. 803 - 813, 1985.

FORMANCHUK, A. **Comunicación Interna 2.0: Un Desafío Cultural.** 1ª ED. – Buenos Aires: Edición Formanchuk & Asociados, 2011.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4ª ed. Atlas. São Paulo, Brasil. 2002.

GIMENEZ, F. A. P. **O estrategista na pequena empresa.** Maringá, 2000.

GIMENEZ, F. A. P.; INÁCIO Jr, E.; SUNSIN, L. A. de S. B. **Uma Investigação Sobre a Tendência do Comportamento Empreendedor.** In: SOUZA, E. C. L. de (Org.). **Empreendedorismo. Competência essencial para pequenas e médias empresas.** Brasília: ANPROTEC, 2001, p. 9-24.

GUBRIUM, J. F.; HOLSTEIN. **Analyzing Interpretative Practice.** In: DENZIN, N. K.; 2000

- SIQUEIRA, André Parra de. ESTENDER, Antônio Carlos. **Desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas na crise financeira**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.12, n.2, p.01-20, TRI II 2018. ISSN 1980-7031
- HACKMAN, Richard D.; OLDHAM, Greg (1976). “**Motivation through the Design of Work: Test of a Theory**”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 16:250-279.
- MORAES, R. **Análise de conteúdo**. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.
- QUIVY, R.; CAMPENHOUDT, L. **Manual de investigação em Ciências Sociais**. Lisboa: Gradiva, 1998.
- RAMOS, P.; RAMOS, M. M.; BUSNELLO, S. J. **Manual prático de metodologia da pesquisa: artigo, resenha, projeto, TCC, monografia, dissertação e tese**. 2005.
- RYNES, S., GEPHART, R. P., JR. **From the editors: qualitative research and the Academy of Management Journal**. *Academy of Management Journal*, 47 (4), 454-461. 2004.
- SANTOS, P. J. M. Dos. **Falência empresarial: modelo discriminante e logístico de previsão aplicados às PME do sector têxtil e do vestuário**. Coimbra: Universidade Aberta, Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra. 155 f. Dissertação de Mestrado. 2000
- SARFATI, G. **Estágios de desenvolvimento econômico e políticas públicas de empreendedorismo e de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs) em perspectiva comparada: os casos do Brasil, do Canadá, do Chile, da Irlanda e da Itália**. *Revista de Administração Pública*, v. 47, n. 1, p. 25-48, 2013.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira: Relatório executivo** – Fevereiro 2015. Brasília: SEBRAE/FGV, 2015.
- SOUZA, G. H. S.; LIMA, N. C.; COELHO, J. A. P. de M.; OLIVEIRA, S. V. W. B.; MILITO, C. M. **A influência das redes de cooperação no desenvolvimento de micro e pequenas empresas (MPES)**. *Desenvolvimento em Questão*, v. 13, n. 31, p. 259-294, 2015.
- TULL, D. S.; HAWKINS, D. I. - **Marketing Research, Meaning, Measurement and Method**. Macmillan Publishing Co, Inc., London, 1976.
- WEITZEL, W. & JOHNSON, E. (1989). **Decline in organizations: a literature integration and Extension**, *Administrative Science Quarterly*, 34, 91-109.