UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO

CENTRO ACADÊMICO DO AGRESTE

NÚCLEO DE GESTÃO

CURSO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS

DAMIÃO MARCELO DOS SANTOS

GESTÃO FINANCEIRA EM TEMPOS DE CRISE E A IMPORTÂNCIA DE SE REIVENTAR ESTRATEGICAMENTE

Caruaru

2021

DAMIÃO MARCELO DOS SANTOS

GESTÃO FINANCEIRA EM TEMPOS DE CRISE
E A IMPORTÂNCIA DE SE REIVENTAR ESTRATEGICAMENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Economia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito final para obtenção do título de Economista.

Área de concentração: Economia global

Orientadora: Prof.ª Ana Paula Sobreira Bezerra.

Caruaru

2021

Catalogação na fonte:
Bibliotecária – Maria Regina Borba - CRB/4 - 2013

S237g Santos, Damião Marcelo dos.
Gestão financeira em tempos de crise e a importância de se reiventar estrategicamente. / Damião Marcelo dos Santos. – 2021.
40 f.; il.: 30 cm.

Orientadora: Ana Paula Sobreira Bezerra.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Universidade Federal de Pernambuco, CAA, Economia**,** 2021.
Inclui Referências.

1. Crise econômica. 2. Economia – Planejamento. 3. Planejamento estratégico. 4. Finanças. I. Bezerra, Ana Paula Sobreira (Orientadora). II. Título.

CDD 330 (23. ed.) UFPE (CAA 2021-115)

DAMIÃO MARCELO DOS SANTOS

GESTÃO FINANCEIRA EM TEMPOS DE CRISE

E A IMPORTÂNCIA DE SE REIVENTAR ESTRATEGICAMENTE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Economia da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito final para obtenção do título de Economista.

Aprovada em: 14/07/2021.

BANCA EXAMINADORA

_____

Prof.ª Ana Paula Sobreira Bezerra (Orientadora)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº. Márcio Miceli Maciel de Sousa (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profº. José Valdecy Guimarães Junior (Examinador Interno)
Universidade Federal de Pernambuco

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer e dedicar esta dissertação primeiramente a Deus por ter me dado força e paciência.

Aos meus pais Severino Jose Raimundo e Mariclea Ferreira dos Santos, que sempre me apoiaram e me incentivaram ao longo da vida.

A todo o corpo docente da UFPE-CAA, que durante toda a minha jornada acadêmica foram grandes mestres que orientaram com paciência e sabedoria sempre que precisei.

A todos os amigos de fiz durante o tempo que passei nesta instituição, pois eles foram essenciais para a minha evolução pessoal.

E finalmente de forma mais abrangente, a todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, o meu muito obrigado!

RESUMO

O ano de 2020 marcou a história da humanidade com o surgimento de um dos piores e mais devastadores eventos que atingiu o mundo e afetou negativamente a economia inclusive no Brasil. A pandemia provocada pela disseminação do Coronavírus (Covic-19) obrigou os diversos setores da economia a se reinventarem e reestruturar diante dos inúmeros desafios impostos pelas conseqüências do vírus em toda cadeia produtiva e consumidora. Diante disto, esta pesquisa trata sobre a importância de uma boa gestão financeira em tempos de crise através da adoção de medidas e estratégias de recuperação econômica diante de uma crise global, a curto e longo prazo. O desenvolvimento desta pesquisa se dará por meio de uma revisão bibliográfica baseada na gestão financeira empresarial, com ênfase na tomada de decisões; e esta temática fica ainda mais necessária quando levamos em consideração que não há previsão de quando a pandemia será controlada no Brasil e de quando a economia vai se recuperar no nosso país e no mundo.

Palavras-chave: Crise econômica. Gestão financeira. Tomada de decisão.

ABSTRACT

The year 2020 marked the history of humanity with the emergence of one of the worst and most devastating events that hit the world and negatively affected the economy, including in Brazil. The pandemic caused by the dissemination of the Coronavirus (Covic-19) forced the various sectors of the economy to reinvent and restructure themselves in view of the countless challenges posed by the consequences of the virus throughout the productive and consumer chain. Therefore, this research deals with the importance of good financial management in times of crisis through the adoption of measures and economic recovery strategies in the face of a global crisis, in the short and long term. The development of this research will take place through a literature review based on corporate financial management, with an emphasis on decision making; and this issue is even more necessary when we take into account that there is no forecast of when the pandemic will be controlled in Brazil and when the economy will recover in our country and in the world.

Keywords: Economic crisis. Financial management. Decision making.

SUMÁRIO

1	**INTRODUÇÃO**	08
1.1	PROBLEMA	08
1.2	OBJETIVOS	09
1.2.1	**Objetivo principal**	09
1.2.2	**Objetivos específicos**	09
1.3	JUSTIFICATIVA	09
1.4	METODOLOGIA	11
2	**REVISÃO LITERÁRIA**	13
2.1	A CRISE E SUAS VERTENTES	13
2.1.1	**Impacto da crise na empresa, no mercado, na economia global e local**	14
2.2	EMPRESAS DE PEQUENO PORTE E EMPREENDEDORISMO	18
2.2.1	**A importância das micro e pequenas empresas**	20
2.2.2	**Importância do planejamento financeiro em meio à crise**	21
2.2.3	**Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas**	22
2.2.4	**Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas**	23
2.3	FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	24
2.3.1	**Ferramentas da gestão financeira**	24
2.3.2	**Tomada de decisão**	25
2.4	RECUPERAÇÃO ECONÔMICA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PÓS-CRISE	27
2.4.1	**Tendências para a economia pós-corona vírus**	29
2.4.2	**Medidas para sobreviver às crises e pós-corona vírus**	30
3	**CONSIDERAÇÕES FINAIS**	36
	REFERÊNCIAS	37

1 INTRODUÇÃO

Dentre os diversos fatores que podem afetar o mercado financeiro, as micro e pequenas empresas em todo o mundo estão as oscilações de mercado; que ameaçam o desenvolvimento e a longevidade destas organizações. É papel do gestor financeiro, identificar tais oscilações, controlar os danos e gerenciar da melhor maneira a administração das crises.

O mundo foi atingido por uma crise econômica deflagrada pela pandemia do coronavírus no início do ano de 2020 que perdura até os dias atuais e ainda não tem data pra acabar em alguns países, inclusive no Brasil. Os impactos foram rápidos e provocaram uma reação em cadeia mundial que desencadeou uma grave crise financeira em diversos setores da economia e o fechamento de diversas empresas que não estavam preparadas para uma crise desta dimensão, ou não tiveram uma gestão financeira assertiva. As empresas que sobrevivem apesar da crise lutam para continuarem ativas produtivas e lucrativas diante das medidas governamentais e municipais para conter a disseminação do vírus, controlar a pandemia e estimular a retomada econômica.

Diante disto, este presente estudo traz como tema a “gestão financeira em tempos de crise e a importância de se reinventar estrategicamente” e versa sobre o crítico cenário econômico atual, as vertentes da crise e o modo como ela impacta a economia global e local.

A presente pesquisa traz ainda uma análise de possíveis estratégias e medidas para controle de crise financeira em micro e pequenas empresas que necessitam sobreviver ao cenário caótico e incerto no Brasil e no Nordeste mais especificamente; como forma de apontar soluções e diretrizes que possam aumentar a longevidade das diversas empresas atingidas pela crise que se instalou e enfrentar as demais crises que ainda virão.

1.1 PROBLEMA

Esta pesquisa foi motivada pela falta de planejamento financeiro de algumas empresas, de estratégias ou da capacidade de se reinventar em cenários críticos na

economia; e de como isto pode afetar negativamente as micro e pequenas empresas especialmente em momentos de crise.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 **Objetivo principal**

Este trabalho tem como objetivo principal alertar sobre a importância de uma boa gestão financeira no enfrentamento de crises em micro e pequenas empresas principalmente em tempos de crise.

1.2.2 **Objetivos específicos**

Uma boa gestão financeira exige uma tomada de decisões rápida responsável e bem planejada que envolve algumas estratégias. Em virtude disto, os objetivos específicos estabelecidos nesta pesquisa para alcançar o objetivo principal são:

Ressaltar a importância de traçar estratégias e diretrizes de enfrentamento de crises e elencar algumas delas;

Enaltecer o potencial crucial das micro e pequenas empresas e a necessidade destas se reinventarem em meio à crise para manter suas empresas abertas e lucrativas;

Analisar a urgência de investir em estratégias de marketing, redes sociais e *delivery* para manter as micro e pequenas empresas ativas durante e pós-crise.

1.3 JUSTIFICATIVA

O surgimento da corona vírus e a disseminação do vírus no mundo trouxeram muitas incertezas em todos os aspectos da vida da população e foi responsável por uma das piores crises sanitárias e econômicas da história da humanidade.

Em meio ao rápido, incontrolável e letal contágio o vírus até então desconhecido e sem cura obrigou as pessoas a se isolarem a fim de preservar suas vidas. Por decreto, o comércio e vários estabelecimentos de serviços se viram forçados a fechar suas portas em períodos alternados determinados por alguns governantes em uma soma de esforços para frear a disseminação do vírus, tendo

em vista que os índices de mortalidade só cresceram no Brasil e no mundo. Esta instabilidade e a conseqüente crise econômica que se instalou no Brasil desde o surgimento da pandemia é um forte exemplo do quão importante é uma gestão financeira eficiente e assertiva; e trouxe à luz as fragilidades do setor empresarial e de algumas empresas que precisaram se reinventar rapidamente a fim de continuar de portas abertas e capital ativo.

Já nas primeiras semanas depois da confirmação dos primeiros casos de Covic-19 no Brasil (ainda no final de fevereiro de 2020), a economia apresentou os primeiros sinais de enfraquecimento e de que dias difíceis estavam por vir nos diversos setores da indústria e do comércio inclusive. Um exemplo disso é que depois de projetar uma alta superior a 2% no PIB (Produto interno bruto) a economia brasileira se retraiu e encolheu 4,3% no primeiro trimestre de 2020; o que colocou o país em um patamar semelhante ao dos dois piores anos do PIB nacional em 1990 (-4,35%) e 1981 (-4,25%) respectivamente. Indicadores do Banco central e do Ministério da Economia previram uma de retração do PIB para o primeiro semestre deste mesmo ano era algo entre 6,5% e 11% de acordo com os mais pessimistas, mas acabou sendo de 9,7% no segundo trimestre em relação ao primeiro, de acordo com Fagundes, et.al (2021).

Esses dados acabaram marcando negativamente o cenário econômico do Brasil. Entre os meses de março e junho de 2020 1,6 milhões de empregos com carteira assinada foram eliminados. Considerando os 212 milhões de habitantes existentes no nosso país, a eliminação correspondente a 4% dos postos de trabalho formais gerou um impacto negativo relevante em apenas 4 meses durante este curto período.

A partir de julho de 2020 a economia brasileira começou a apresentar alguns sinais de reação em virtude dos efeitos do auxílio emergencial com valores de R$ 600,00 e R$ 1.200,00 nas três primeiras parcelas e R$ 300,00 e R$ 600,00 nas demais parcelas respectivamente, que começou a ser pago a partir do mês de abril e chegou a atingir 68 milhões de pessoas. O fornecimento desse auxílio ajudou a movimentar a economia e a socorrer muitas famílias que sentiram mais fortemente os efeitos do isolamento social e da perda de empregos e fonte de renda.

Com o encerramento do auxílio emergencial os diversos setores da economia que afundaram em abril de 2020 no início da pandemia e deram sinal de melhora com o fornecimento do auxílio, enfrentaram novas e sucessivas crises em virtude não somente da queda de renda dos consumidores e clientes, mas também das sucessivas medidas de abre e fecha dos setores nas cidades brasileiras na tentativa de conter a disseminação do vírus e o número de mortes provocadas pela doença. Diante disso, a sucessiva alta dos índices entre os meses de junho e novembro (seguida de uma retração de 0,2% em dezembro de 2020) garantiu ao setor de serviços 7,8% de retração durante o segundo semestre do ano passado.

Já o setor da indústria reagiu um pouco melhor que o de serviços, tendo em vista que teve uma alta nos últimos oito meses de 2020 e uma contração anual final de 4,5%. Apesar disso, 2020 foi o pior ano seguido de queda enfrentado pelo setor que já havia recuado 1,1% em 2019 (pior desempenho desde 2016, de 6,4%).

A expectativa para 2021 que não era das mais promissoras em virtude do fim do auxílio emergencial, da desenfreada disseminação do vírus e da dificuldade do Governo Federal em distribuir as vacinas; fatores determinantes para a alta da inflação (que pesa no bolso do consumidor) e da piora da pandemia (que afasta as pessoas das lojas e tira o poder de compra deles). Economistas prevêem que a reversão desse cenário pode vir apenas no segundo semestre de 2021, desde que haja um avanço expressivo da vacinação e a retomada prevista do auxílio emergencial mesmo que em um valor menor e por menos tempo prometida pelo Governo Federal entre os meses de abril e julho de 2021, ainda de acordo com Fagundes, et.al (2021).

A recuperação econômica depende de uma gestão empresarial responsável através de uma tomada de decisão assertiva, rápida e eficaz, acreditam especialistas.

1.4. METODOLOGIA

Uma vez identificadas as razões que motivaram esta pesquisa, depois de expostos os objetivos deste trabalho e justificada através de dados a importância deste projeto de pesquisa; fez-se necessário estabelecer uma metodologia que envolve desde a escolha do tema, passando pela seleção e organização do sumário, à revisão literária propriamente dita, que dá corpo a este TCC.

A realização deste trabalho se deu através de uma pesquisa exploratória e descritiva através de fontes de pesquisa ampla, diversificada e recente acerca do tema de forma teórica que propicie o alcance dos objetivos propostos.

Em virtude disto, a revisão literária exposta a seguir aborda desde os conceitos básicos inerentes ao tema, indo desde a definição de crises; passando por conhecer o público alvo atingido pelas crises (micro e pequenas empresas nesse caso), e culminando nas diretrizes e nas estratégias de controle de danos e recuperação econômica durante e pós-crise.

A parte inicial da revisão literária além de trazer definições de crises e suas vertentes, versa também sobre os impactos das crises para a economia global e local no empreendedorismo das micro e pequenas empresas especificamente.

Em seguida fez-se necessário trazer também a classificação destas empresas e destacar a importância delas para a economia de uma maneira geral, e também falar sobre a importância do planejamento financeiro para a prosperidade e longevidade das mesmas no mercado cada dia mais competitivo.

Julgou-se importante falar na seqüência sobre as dificuldades enfrentadas por estes tipos de negócios, sobre as conseqüências de uma má gerência apresentando os fatores que contribuem para o sucesso ou mortalidade deles. E finalmente foram listadas algumas ferramentas de gestão financeira com diretrizes e estratégias de controle de danos; que por sua vez proporcionem a recuperação econômica das micro e pequenas empresas pós-crise, organizados e descritos a seguir.

2 REVISÃO LITERÁRIA

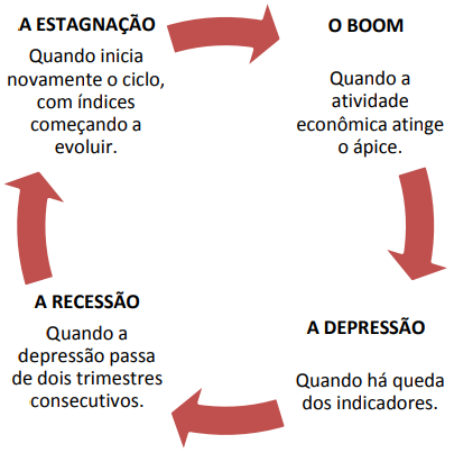
2.1 A CRISE E SUAS VERTENTES

Dornelas (2015) defende a tese de que as oscilações e as crises econômicas não são duradouras, mas cíclicas, o que não configura um empecilho a um novo empreendimento; e também que as empresas não são afetadas da mesma maneira pela crise financeira dependendo do ramo em que atuam, mas que elas podem ser afetadas por outros fatores. Em um cenário de crise a economia se retrai, as pessoas gastam menos e os empreendedores precisar ser criativos para manter o mesmo ritmo de vendas. O autor define a crise como sendo um período de instabilidade econômica caracterizada pela desigualdade de bens de produção e consumo, pelo aumento da inflação, pelo excesso de desempregos e pela falência das empresas.

Já Bertolucci, apud Conrado; Cavalcanti (2016) acredita que o cenário atual evidencia que o ambiente onde as empresas estão inseridas enfrentam mudanças cada vez mais freqüentes e profundas, e que esse dinamismo exigem dos gestores a uma tomada de decisões imediata e cada vez mais assertiva.

O ciclo de funcionamento da economia é descrito pela Blastingnews, apud Conrado; Cavalcanti (2016) como tendo quatro fases (o Boom, a Depressão, a Recessão e a Estagnação) que se alternam de forma cíclica se expandindo e se contraindo de acordo com a fase do chamado ciclo econômico. Estas fases estão representadas na figura 1 a seguir.

Figura 1: Oscilações do ciclo econômico



Fonte: Blastingnews, apud Conrado; Cavalcanti (2016).

Apesar de cíclicas, as crises de uma forma geral impactam os diversos setores da economia de um país em diferentes proporções nesses diversos setores, tendo em vista que há áreas mais suscetíveis a determinados tipos de crise que outras.

Quando há uma crise econômica todos os setores sofrem as conseqüências desta de maneira inevitável e em uma reação em cadeia porque os mercados estão cada vez mais entrelaçados e as dificuldades acabam reagindo em cadeia, mesmo que não de maneira uniforme (ADMINISTRADORES. COM, 2016).

A crise econômica enfrentada pelo Brasil e pelo mundo em virtude especialmente da pandemia provocada pelo COVID-19 criou um cenário de grandes riscos e muitas incertezas para o ramo empresarial, que exige das empresas uma gestão eficiente para a manutenção da liquidez, para o alcance de bons resultados e solidez no mercado.

2.1.1 **Impacto da crise na empresa, no mercado, na economia global e local**

Frente a este caótico e incerto cenário que muitas empresas vêm enfrentando desde o início de 2020 cresce a preocupação com os impactos deixados pela crise tanto com a queda nas vendas e no consumo, quanto na dificuldade de obter crédito no mercado ou do aumento da inadimplência. Estes são alguns dos fatores que influenciam as finanças das empresas e determinam sua longevidade e permanência no mercado.

Mesmo antes da pandemia provocada pelo COVID-19 a economia global e brasileira já vinha enfrentando dificuldades e dava sinais de crise econômica que precisava ser combatida. A Serasa estimou que os 60 milhões de inadimplentes no país deixaram de quitar uma dívida total de R$ 256 bilhões, registrando a maior marca desde o início da medição em 2012, de acordo com Assis, (2016).

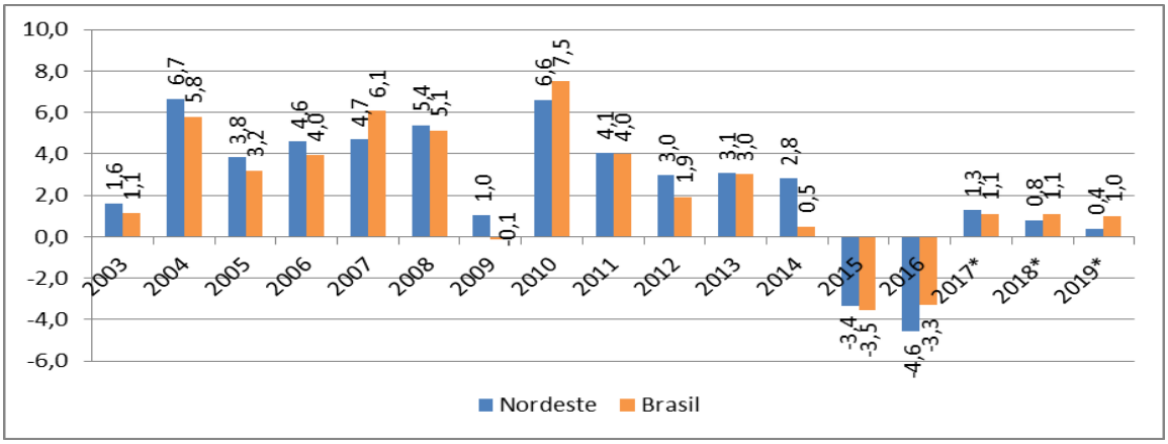
Estes fatores reforçam a importância da empresa e de seus respectivos gestores reverem constantemente suas estratégias; e se reinventarem em meio a crises como esta que assolou o Brasil e o mundo. É necessário também redirecionar as ações a fim de se adequar à nova realidade e enfrentar as crises eventuais a que estão sujeitas as empresas. E por fim é imprescindível traçar diretrizes assertivas de

enfrentamento capazes de combater e reverter os impactos negativos da crise em oportunidades de crescimento frente à concorrência. (ADMINISTRADORES.COM, 2016).

A região Nordeste sofreu no início do século XXI significativas mudanças socioeconômicas, deflagradas por um bom dinamismo econômico a partir dos anos 2000 que impulsionou a renda das famílias brasileiras. Isto se deu em virtude do avanço dos programas sociais, do Crédito e pela atração de um importante bloco de investimentos produtivos e de infra-estrutura básica. A conjuntura destes fatores assegurou à região um desempenho acima da média do país até o ano de 2015, quando o Brasil entrou em uma fase crítica de estagnação econômica, de acordo com Trovão; Araújo (2019).

As duas primeiras décadas dos anos 2000 foram marcadas por uma oscilação nos índices econômicos da região e tal variação pode ser medida pela taxa de variação do PIB descrita no gráfico 1 a seguir; que destaca também as taxas de crescimento da produção de riqueza na região entre os anos de 2003 e 2014.

Gráfico 1: Taxa real de crescimento do PIB do Nordeste e do Brasil em % entre 2003 e 2019.



Fonte: Aquino; Nascimento (2020)

Percebe-se que as taxas sempre foram positivas e variaram de 1,0% a 6,0%; mas que a partir de 2015 o quadro se inverteu e seguiu a tendência nacional, quando a economia passou a apresentas taxas de crescimento do PIB negativas e extremamente baixas. Vale ressaltar que a dinâmica do mercado de trabalho do Nordeste seguiu os movimentos gerais da economia apresentados no gráfico 1 apresentado anteriormente, quando entre 2004 e 2014 a região registrou um crescimento excepcional no número de empregos formais que fizeram os índices da

informalidade despencar e conseqüente melhoria das relações de trabalho acima da média brasileira. E por fim, com a valorização do salário mínimo neste período os trabalhadores tiveram um aumento de renda e uma melhoria nas condições de vida, segundo Trovão; Araújo (2019).

Passada a fase econômica próspera e positiva, o cenário de crise que se instalou a partir de 2015 impactou direta e negativamente o mercado de trabalho à medida que provocou a queda do emprego formal, o aumento do desemprego, da informalidade e da subutilização da força de trabalho; invertendo a tendência socialmente inclusiva da fase próspera anterior (TROVÃO; ARAÚJO, 2019).

Desde então houve um aprofundamento deste quadro de precarização do mercado de trabalho nos últimos anos que se agravou e ganhou contornos mais graves com as medidas de ajuste fiscal e rodada de reformas contra os direitos trabalhistas implementados pelo Governo Federal a partir de 2019, de acordo com Mattei; Heinen (2020).

Nota-se, portanto, que o Nordeste enfrentou no final da segunda década do século XXI um período de estagnação econômica com conseqüências extremamente negativas sobre o mercado de trabalho. Ficou evidente através desses dados o quão frágil era a situação da classe trabalhadora nordestina comparada à das demais regiões brasileiras, mesmo antes do surgimento do Covid-19; que acabou agravando a situação a partir de 2020.

Apesar dessa delicada instabilidade na economia brasileira neste período, as perspectivas para a economia do Nordeste eram até otimistas, tanto quanto no resto do país. Os setores econômicos da agropecuária, indústria, comércio e serviços apresentavam sinais promissores até então, segundo Tinoco (2020).

Ainda falando da situação da região Nordeste, as medidas adotadas no enfretamento da crise do Coronavírus (que incluíram o isolamento social), atingiu todos os setores da cadeia produtiva, principalmente o de comércio e serviços, que segundo Leão (2019) responde por mais de 70,0% do PIB da região.

A pandemia provocada pelo COVID-19 e a crise que se instalou no Brasil e no mundo afetou diretamente a economia mundial e é um dos exemplos mais recentes

de como uma economia frágil e mal administrada pode acometer as micro e pequenas empresas ao redor do mundo de forma definitiva muitas vezes.

Bonde, apud Valor Econômico (2020) ressalta que todos os setores foram afetados economicamente pela recente pandemia que assolou o mundo e que foram diretamente responsáveis pelo fechamento dos mercados financeiros, escritórios, negócios e eventos em virtude da rápida propagação do vírus.

Os principais economistas do cenário brasileiro chegaram a um consenso sobre a estagnação mundial que o mundo mergulharia por causa da pandemia do corona vírus. As principais economistas do Fundo Monetário Internacional (FMI) como Gita Gopinath e Kristalina Georgieva, apud Valor Econômico (2020), defenderam que a pandemia provocaria uma recessão global que deixaria graves sequelas na economia. Segundo Gopinath a crise econômica instaurada pelo Covid-19 é diferente de toda e qualquer outra crise já enfrentada e que desta vez as conseqüências desta crise que atravessa o mundo são incertas e imprevisíveis (VALOR ECONOMICO, 2020).

De acordo com Gandra (2020) setores como da indústria, serviços e consumidores contribuíram para os números negativos apurados no Indicador Ascendente Composto da Economia (IACE); representando recuos de 46,6%, 33,5% e 28,9% respectivamente. Gandra atribui essa retração nos números às medidas de distanciamento social que fez com que muitos serviços não conseguiram ter continuidade em meio a essa instabilidade.

O Instituto Fiscal Independente previu então que, com algumas semanas de paralisação a queda do Produto Interno Bruto (PIB) poderia chegar ainda em 2020 a 7%, ressaltando que os índices para os próximos anos e a extensão dos danos para a economia são imprevisíveis e poderiam ser ainda piores. Outros índices preocupantes citados são o da dívida pública (estimado em 84,9%) e o aumento de pedidos do seguro desemprego (cerca de 39%) segundo Irajá (2020).

Apesar das diversas e diferentes previsões de economistas e especialistas na área, o fato é que não se sabe ao certo como podem ser nocivas as conseqüências da propagação do COVID-19, até porque a pandemia ainda não está controlada no

Brasil até a presente data. Mas esta crise que se instalou e que enfrentamos desde o início de 2020 mostra a importância de usar tais momentos de instabilidade como este para tomarmos partido de toda e qualquer ferramenta disponível para sair da crise ainda mais forte e próspera. Para isto é necessário não somente conhecer a realidade das micro e pequenas empresas, mas também (e principalmente) traçar um planejamento de combate a crises desta e de outra natureza.

2.2 EMPRESAS DE PEQUENO PORTE E EMPREENDEDORISMO

O SEBRAE (2018) classifica os pequenos negócios em MEI – Micro empreendedor individual, ME – Microempresa e EPP - Empresa de Pequeno Porte, cuja diferença básica e inicial está no faturamento anual bruto de cada uma delas, que é respectivamente de R$ 81.000,00, R$ 360.000,00 e R$ 4.800.000,00 conforme ilustra a tabela 1 a seguir.

Tabela 1: Classificação dos pequenos negócios

Porte	Faturamento Bruto Anual
MEI – Microempreendedor individual	R$81.000,00
ME – Microempresa	R$ 360.000,00
EPP - Empresa de Pequeno Porte	R$4.800.000,00

Fonte: SEBRAE (2018)

Na categoria denominada MEI o SEBRAE considera o micro empreendedor individual todo aquele trabalhador que trabalha por conta própria e se regulariza como pequeno empresário optante pelo Simples Nacional, cuja receita bruta anual é de até R$ 81.000,00. Nessa categoria o micro empreendedor pode possuir um único empregado e não pode ter sócio ou titular nenhuma outra empresa.

A categoria ME – Microempresa é qualquer empreendimento com rendimento bruto anual até R$ 360.000,00; e sua formalização exige que se escolha entre as formas de tributação Simples Nacional, Lucro Real ou Lucro Presumido; e que se execute o registro em uma Junta Comercial.

Já para ser considerada uma Empresa de pequeno porte – EPP a empresa deve gerar um faturamento anual bruto de no máximo R$ 4,8 milhões de reais e assim como a microempresa, o titular de uma Empresa de Pequeno Porte deve formalizar o negócio em uma Junta Comercial, e também optar por um dos regimes

tributário Simples Nacional Lucro Real ou Lucro Presumido; ainda de acordo com o SEBRAE (2018).

Quando se fala de empreendedorismo, Chiavenato (2008) aponta como principal razão pelas quais muitas pessoas decidem empreender e assumir o risco de criar seus próprios negócios a conquista da tão sonhada independência financeira e trabalhista.

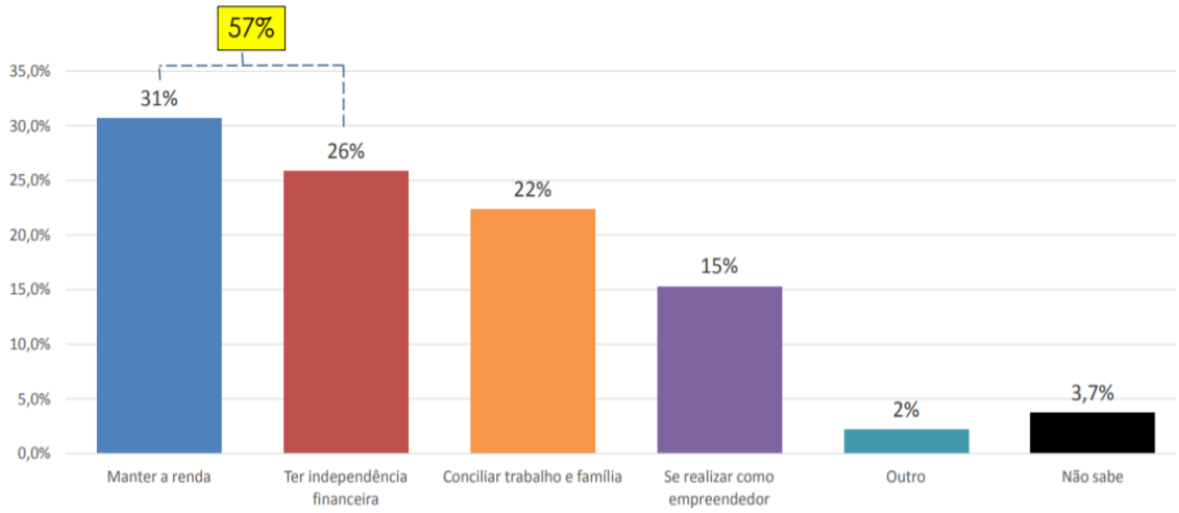
Ele acredita também que outras razões que despertam nas pessoas a vontade de empreender são: a chance de serem seus próprios patrões e poder colocar em prática suas idéias, a possibilidade deles trabalharem em um ramo de sua afinidade, a oportunidade deles ganharem mais do que quando eram empregados, a possibilidade de inovar; e/ou a oportunidade de aplicar seus próprios recursos e habilidades pessoais.

De acordo com Dolabela (2001) o grau de empreendedorismo no Brasil é alto em virtude do alto índice de desemprego no país que vêem no empreendedorismo muitas vezes a única forma de sobreviver e conseguir prover seu próprio sustento, e não somente porque identificaram uma oportunidade no mercado de trabalho.

Já Dornelas (2008) defende que a capacidade de possuir visão e empreender exige uma busca por oportunidades e esforços; e também que um conhecimento aprofundado na área que se pretende atuar (incluindo tempo dedicado ao estudo) proporciona habilidades e ricas experiências profissionais aos empreendedores. O autor afirma ainda que os empreendedores precisam pensar a longo prazo sobre seus negócios e possuir as competências necessárias para tomar decisões corretar e assertivas quando for preciso. E finalmente ele acredita que os pequenos empresários tem a habilidade de perceber em pequenas coisas a chance de progredir, evoluir e alcançar seus objetivos.

Em uma pesquisa quantitativa realizada pelo SEBRAE em 2017, dos 6.617 entrevistados, a maioria (31%) elegeu como benefício de se tornar um empreendedor a possibilidade de manter sua renda, 26% apontou ter independência financeira como motivação, 22% deles se sentiu atraído pela possibilidade de conciliar trabalho e família, 15% se realizar como empreendedor, 3,7% não soube responder e 2% apontou outro motivo qualquer, conforme gráfico 1 a seguir.

Gráfico 1: Benefícios de se tornar um empreendedor



Fonte: CAGED/SEBRAE (2017)

Estes dados corroboram os autores citados anteriormente à medida que 57% dos entrevistados apontaram a possibilidade da segurança e independência financeira como atrativo e benefícios de se tornar um empreendedor.

2.2.1 **A importância das micro e pequenas empresas**

Silva (2004) afirma que uma das formas mais imprescindíveis de lutar contra o desemprego é a criação de novos negócios, onde pessoas qualificadas, que possuem conhecimento e associado a um perfil empreendedor assumem a missão de desenvolver sua própria empresa e com isso gerar produção, renda e em seguida, novos postos de trabalho. O autor ressalta e defende como sendo essencial para que as empresas de pequeno porte sejam capazes de apresentar maior flexibilidade para lidar com os problemas, pois através das dificuldades elas conseguem inovar cada vez mais e cumprir as exigências impostas pelo mercado.

Degen (2005) julga ser essencial identificar as falhas responsáveis pela mortalidade precoce das empresas de pequeno e médio porte, tendo em vista que as falhas podem ser provocadas pelos gestores seja no momento da criação ou na gerência das empresas. Dentre os demais fatores apontados como responsáveis pela mortalidade das empresas o autor cita a ausência de um comportamento empreendedor e a falta de planejamento, baseado na crença de que o êxito de uma empresa depende indispensavelmente da realização prévia de um estudo de todos os aspectos do negócio como: localização, concorrência, público alvo, custos fixos e

variáveis, portanto é necessário ter domínio de conhecimentos sobre aquilo que se quer empreender.

De acordo com dados do SEBRAE ainda em 2011, as micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil; e em um período de dez anos os valores da produção gerada pelas pequenas empresas passaram de 144 para 599 bilhões.

Uma pesquisa realizada pela Global Entrepreneurship Monitor – GEM (2015) constatou que ter o próprio negócio era o principal sonho de 34% dos brasileiros na faixa etária entre 18 e 64 anos. Esta mesma pesquisa apontou ainda que quatro em cada dez brasileiros eram donos da própria empresa, sendo a maioria delas de pequeno porte; ou estavam em vias de se tornar donos do próprio negócio.

Diante do notório potencial e da importância para o crescimento econômico do Brasil e do mundo que têm as micro e pequenas empresas; e da evidente necessidade de um planejamento prévio para a longevidade destas empresas, é importante não somente conhecer e diferenciar os tipos de empresas, mas também identificar as dificuldades e oportunidades do mercado; não somente ao abrir um negócio, mas em todas as demais etapas e de forma sistemática constantemente. Até porque os desafios são constantes, as oportunidades e conquistas surgem e se renovam a cada dia.

A importância econômica das micro e pequenas empresas se dá também porque elas geram treze vezes mais empregos do que as médias e grandes empresas. Estes pequenos empreendimentos abriram em um mesmo período 351,6 mil vagas contra 27,2 mil vagas abertas pelas empresas de médio e grande porte, segundo levantamento feito pelo SEBRAE em 2017. Estes dados comprovam a importância expressiva deste tipo de empreendimento para fomentar a economia brasileira.

2.2.2 **Importância do planejamento financeiro em meio à crise**

Para Chiavenato (2000) os processos administrativos consistem principalmente em prever, organizar, comandar, coordenar e controlar. Este conjunto de atividades propicia ao gestor uma visão holística capaz de construir um alicerce estratégico para qualquer decisão, que se inicia através da previsão ou do

planejamento. Esta fase inicial envolve a análise das circunstâncias atuais e a projeção de ações futuras.

Ainda sobre o assunto, Assaf e Lima (2011) afirmam que o planejamento financeiro evidencia a necessidade de crescimento e eventuais adversidades momentâneas e futuras; e que através dele o gestor financeiro consegue precisar os ativos mais rentáveis e adequados ao ramo do negócio. Segundo eles o planejamento financeiro busca identificar as necessidades da organização voltadas, acima de tudo, para o crescimento contínuo que garantem uma ascensão segura e sólida.

Já Gitman (2004), acredita que a importância do planejamento financeiro para a sustentação da empresa se dá porque ele fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na execução dos seus objetivos. Telo complementa e corrobora esta tese à medida que define o planejamento financeiro como sendo o modo pelo qual os objetivos financeiros empresariais podem ser alcançados.

Portanto enquanto para Gitman (2004), ficam estabelecidas as decisões de investimento e financiamento, bem como a forma de execução, através do planejamento financeiro; para Assaf Neto (2005), são projetados no planejamento, os objetivos da organização como o lucro, crescimento das vendas, rentabilidade, participação do mercado e liquidez, entre outros.

Em cenários econômicos cada vez mais incertos, especialmente em momentos críticos e de grande concorrência, o planejamento financeiro é mais do que uma simples ferramenta para a boa gerência, mas significa algo determinante para a sobrevivência das empresas segundo Mandelli (2009).

2.2.3 **Dificuldades enfrentadas pelas micro e pequenas empresas**

Tão importante quanto enaltecer a importância das micro e pequenas empresas é apontar as dificuldades e problemas enfrentados por elas principalmente para prevenir e preparar os empreendedores para as dificuldades eventualmente enfrentadas inerentes aos diversos tipos de negócios.

Nesse sentido Volpi apud SEBRAE (2016) aponta entre os principais problemas enfrentados por este tipo de negócio, o excesso de burocracia para a

obtenção de créditos, a ausência de planejamento e a carga tributária. Estas dificuldades acabam sendo responsáveis em muitos casos pelo fechamento precoce de muitas destas empresas que representam uma fatia significativa do mercado com mais de 9 milhões de micro e pequenas empresas.

Outras dificuldades enfrentadas pelos pequenos empresários ocorrem quando a escolha inicial do ramo de negócio é feita de forma superficial, quando o capital é insuficiente e a devido à incapacidade de gerenciar tais negócios. A facilidade de entrada em determinados ramos sem um prévio estudo de mercado, de matéria prima e dos principais concorrentes dificultam o sucesso destas empresas (EXAME, 2015).

2.2.4 **Mortalidade precoce das micro e pequenas empresas**

No que diz respeito à mortalidade precoce das micro e pequenas empresas a probabilidade de mortalidade é maior entre os empresários que abriram seus negócios motivados pela perda de renda e desemprego. A falta de experiência no ramo e a abertura da empresa por necessidade, às pressas e sem um prévio estudo do mercado contribuem para a falência destes negócios. Sem tempo para se planejar os empreendedores também acabam não conseguindo negociar com fornecedores, não conseguem empréstimos em bancos, não aprimoram seus produtos e serviços, não investem em mão de obra capacitada, não se dedicam a inovar, e em alguns casos não investem na sua própria capacitação, segundo o SEBRAE (2016).

Em 2018 o SEBRAE apontou também como relevantes dificuldades enfrentadas pelos empreendedores de obter êxito no ramo: o baixo nível de escolaridade e renda do empreendedor, a falta de crédito junto a Instituições financeiras, a conseqüente utilização de capital próprio ou de familiar que acaba por limitar o crescimento das empresas e desta forma tornar as micro e pequenas empresas vulneráveis às oscilações e sazonalidade do mercado. SEBRAE (2018).

2.3 FATORES QUE CONTRIBUEM PARA O SUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Há alguns fatores que contribuem para o sucesso das micro e pequenas empresas que devem ser levados em consideração antes de ingressar no mercado. Um importante combustível para alguns empreendedores de sucesso é quando estes realizam seu trabalho por prazer e com entusiasmo, pois os mantém animados, determinados, perseverantes e convictos de seu negócio próprio acredita Dornelas (2008). Ele defende também que é importante para o sucesso da empresa adotar o hábito de estabelecer uma rede de contatos que os auxiliem junto aos clientes e fornecedores.

Já Rocha (2008) aponta como fatores decisivos para o sucesso das micro e pequenas empresas: possuir capacidade de empreender, possuir um planejamento ou plano de negócios bem estruturados, serem criativos, persistir, aproveitar as oportunidades de mercado, conhecer o mercado de atuação, reinvestir os lucros e utilizar um capital próprio.

A capacidade de inovar também foi citada como fator positivo por Mattos (2018), pois torna a empresa mais competitiva, reduz custos, aumenta a qualidade, melhora as condições de trabalho e aumenta a produtividade.

É preciso estar atento às oportunidades de crescimento principalmente no início do empreendimento de acordo com Pillegge (2016), que ressalta que o empresário deve ser capaz de criar um negócio rentável e lucrativo. Segundo o autor a idéia é trabalhar o negócio e não para o negócio.

E Rocha (2016) acredita, por fim que o sucesso das micro e pequenas empresas se fundamentam em três pilares principais, que são os processos, as pessoas e os produtos. O cuidado com esses três eixos aumentam a chance de sucesso do empreendimento.

2.3.1 **Ferramentas da gestão financeira**

Toyoshima (2019) define a gestão financeira como sendo o carro chefe de qualquer negócio, sendo este um instrumento completo que visa à maximização dos ganhos de uma entidade. O resultado de uma correta e responsável administração

empresarial não é somente positivo, mas também de extrema importância para a sobrevivência de qualquer empresa. Nesse sentido, ele define uma boa gestão como sendo o conjunto de decisões fundamentais diretamente responsáveis pelo sucesso de um empreendimento.

2.3.2 **Tomada de decisão**

A tomada de decisão é uma das mais importantes e eficazes ferramentas para uma boa gestão financeira de acordo com diversos autores. Figueiredo; Caggiano (2008) apud Conrado; Cavalcanti (2016), por exemplo, definem o processo de tomada de decisão como sendo uma seqüência lógica de etapas que expressam a racionalidade com a qual os gestores buscam soluções ótimas para os problemas da empresa. Nesse sentido é possível concluir conseqüentemente que o tomador de decisões faz parte do problema; e que ele é responsável por tentar encontrar através dos dados disponíveis a melhor escolha ou maneira de solucionar os problemas e obter um bom resultado. Eles acreditam ainda que a forma com que o gestor aplica em sua empresa as informações obtidas garante uma maior estabilidade no meio da competitividade do mercado.

Nesse sentido, Cerqueira (2012) acredita que um dos objetivos da administração financeira é justamente de tomar decisões seguras através de mecanismos concretos que possibilitem a redução dos riscos e incertezas, e priorizem a alavancagem da organização.

Já para Assaf Neto (2008), a tomada de decisão está relacionada à escolha ideal dos investimentos e financiamentos das atividades operacionais; e para que isso ocorra, o gestor deve alicerçar sua decisão perante as funções específicas como o planejamento e controle financeiro e a administração de ativos e passivos. Sendo assim, no planejamento financeiro o gestor deve escolher as estratégias para administrar os ativos (bens e direitos) e passivos (obrigações) da empresa, minimizar as necessidades e limitações, e maximinizar os pontos fortes e as oportunidades. Uma vez identificados estes critérios, deve-se como próximo passo aplicar e controlar a execução das estratégias adotadas.

Assaf Neto (2005) aponta como outra decisão igualmente importante a alocação dos dividendos, que representam o resultado líquido da organização, e que

normalmente ao alocados em último caso no financiamento das atividades, pois antes é considerada a decisão de distribuição dos lucros aos acionistas ou ainda o custo de oportunidade em manté-los retidos.

Queiroz (2011) também acredita que saber tomar as decisões seja a principal função do administrador da empresa (já que não existe decisão perfeita), e que ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada uma das alternativas que ponderar e escolher a melhor; sempre visando o desempenho econômico e a satisfação dos membros e colaboradores da empresa. Portanto, a tomada de decisão é descrita por Queiroz como um processo que consiste em identificar o problema, os critérios, a forma de elaborar, analisar e escolher alternativas, e por fim verificar a eficácia da decisão.

Roldan e Miyake (2004) apud Conrado; Cavalcanti (2016) ressalta que a tomada de decisão envolve muitas dificuldades administrativas e diversos objetivos que se inter-relacionam; e também as possíveis divergências nas interpretações das decisões que dão margem a diferentes conclusões a respeito do que deve ser feito.

Para Lima (2011), a grande preocupação das empresas é com os riscos econômico e financeiro, sendo o risco econômico relacionado as atividades da organização e as características do mercado de atuação; enquanto os riscos financeiros inerente às decisões de financiamento. O autor ressalta ainda que a inflação também é um ponto crítico que merece total atenção, sob pena de quando não considerada, poder provocar resultados distorcidos que podem comprometer as decisões financeiras da empresa.

Martins (2018) apud Conrado; Cavalcanti (2016) salientam que as empresas competem em um mercado dinâmico que está constantemente mudando, o que exige informações oportunas e controle rígido do negócio para que desta forma seja possível adequar suas operações às novas condições e demandar do mercado. A tomada de decisão, segundo Santos não pode ser baseada apenas na experiência ou na intuição do gestor; são necessários instrumentos que forneçam informações confiáveis, fidedignas e oportunas que possam auxiliar no processo decisório.

2.4 RECUPERAÇÃO ECONÔMICA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PÓS-CRISE

Embora a pandemia provocada pelo COVID-19 não esteja sob controle, economistas, empresários e lideranças mundiais estão empenhados em buscar soluções para minimizar os danos causados pela crise e recuperar a economia no Brasil e no mundo.

Nesse sentido o SEBRAE representou o Brasil participando de um evento realizado pela Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (Unctad), em abril do corrente ano, de um evento que teve por objetivo central de discutir estratégias de recuperação econômica das micro e pequenas empresas no período pós-pandemia. A VII Empretec Global Summit reuniu empreendedores, gestores públicos e lideranças globais de diversos países e discutiu soluções para estas empresas no cenário pós-crise.

No panorama traçado pelo SEBRAE e apresentado no evento sobre os impactos negativos do COVID-19 na economia brasileira, o diretor técnico do órgão lamentou o fato da pandemia ter interrompido diversos fluxos de negócios, principalmente em si tratando das micro e pequenas empresas. Ele apontou ainda as medidas de isolamento social como um dos fatores responsáveis pelo fechamento de muitas empresas e demissão de muitos funcionários e colaboradores destas empresas.

Em contrapartida, esta mesma fonte destacou como lado positivo da pandemia para as micro e pequenas empresas, o fato dos empresários tomarem partido de sua resiliência e transformaram digitalmente seus negócios, aprimorando as relações não presenciais; uma vez que os clientes ficaram impossibilitados de irem até as empresas e aos prestadores de serviços. As empresas se viram obrigadas a dedicar mais aos clientes, a dar mais atenção aos custos de cada operação e a ser mais eficientes de um modo geral.

Agda Oliver (2021) apud ANPROTEC (2021) uma das empreendedoras brasileiras que participaram do evento deu depoimento falando sobre como está lidando com a crise, afirmando que precisou ingressar no que chamou de “mundo online”, onde passou a transmitir lives semanais, onde ensinava as pessoas a

lidarem com seus carros na pandemia, tendo em vista que carro parado também precisa de cuidados (a empresa da empreendedora em questão é uma oficina mecânica especializada no atendimento a mulheres). Além das dicas, Agda contou que passou a atender em domicílio e desta maneira além de continuar tendo a renda pelos serviços prestados, manteve o contato com os seus clientes. Ela por fim indicou como estratégias de captação de novos clientes, buscar por eles na internet, pois ela acredita que se estes não estão nas ruas, estão certamente na internet.

A transformação digital foi uma estratégia também citada como positiva e eficaz pelo presidente do Banco de la Nación Argentina nesse mesmo evento, quando ele observou que também na Argentina as micro e pequenas empresas são um dos públicos mais afetados pela pandemia. Ele falou sobre a fragilidade das pequenas empresas de atravessar crises inclusive desta natureza, e apontou como uma das conseqüências mais importantes da crise a transformação digital e a adesão de programas que trabalham de maneira focada os ecossistemas de inovação (como ele chamou); associando treinamento e formação para as Micro e Pequenas Empresas. Eduardo Hecker (2021) apud ANPROTEC (2021) acrescentou ainda que para se recuperar as empresas também precisaram de financiamento para pagamento a médio e longo prazo.

Carmen Sanchez (2021), apud ANPROTEC (2021) presidente da Agência Nacional de Desenvolvimento do Uruguai (Ande), afirmou que o empreendedorismo tem sido uma saída para os desempregados no país ao declarar que as Micro e Pequenas empresas são a espinha dorsal da economia no Uruguai; mas que em contrapartida, são também as que ficam mais expostas e com menos possibilidade de enfrentar as grandes crises como esta da pandemia que aflige o mundo na atualidade. Ela afirmou que como uma das soluções para atravessar a crise, a Agência Nacional de Desenvolvimento do Uruguai (Ande) criou um fundo para incentivar a continuidade do empreendedorismo, que teve recorde de procura pelos projetos e programas da agência, uma vez que as pessoas acreditam que o empreendedorismo seja a saída para a crise, à medida que muitas destas pessoas buscam abrir empresas para sair da inatividade.

2.4.1 **Tendências para a economia pós-corona vírus**

Ainda no início da pandemia (em abril de 2020), o SENAC - o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial já previa que nada seria como antes da crise provocada pela pandemia do corona vírus, pois acreditam que crises criam grandes transformações e proporcionam a descoberta de novas oportunidades. A mudança dos mercados trará junto às novas necessidades, mudanças também dos modelos de negócios, dos perfis dos clientes, e do comportamento de compra do consumidor.

Segundo Camejo (2020), todas estas mudanças obrigam as empresas a se reinventarem e implementarem mudanças em seus processos, a se reorganizar rapidamente e principalmente usar sua criatividade para trazer soluções para o seu segmento. Ela diz que para conseguir inovar e criar novas soluções para o seu negócio é necessário antes de tudo analisar quais as novas necessidades dos consumidores que você deve atender. Ela sugere que as empresas estreitem os laços com seus clientes e pergunte a eles sobre suas preferências atuais, o que os influencia e quem os está influenciando nas decisões de compra; e quais as motivações que movem as compras de seu público alvo. Estes questionamentos levaram Camejo (docente do SENAC Carazinho), a elaborar algumas sugestões de soluções criativas adaptadas ao segmento e as necessidades dos clientes.

A docente acredita que o on-line será regra, e que as empresas que não utilizavam o virtual, pós-pandemia devem estar preparados para adaptar seu negócio para este canal de comunicação da sua marca com os clientes, que deverá ser a nova forma de comunicar e manter relacionamento com eles. As diversas redes sociais nas mais variadas plataformas serão a nova forma de anunciar, comunicar, manter os relacionamentos e impulsionar as vendas da sua respectiva empresa a partir de então e cada vez mais.

Para imprimir a experiência de compra mesmo de forma on-line, é interessante que mesmo não estando presente fisicamente no seu estabelecimento, o comerciante ou a empresa proporcione aos seus clientes a sensação de estar. É necessário imprimir virtualmente a identidade da sua empresa e proporcionar ao seu cliente uma experiência de compra impecável mesmo em pequenas ações, acredita Camejo (2020). Isso é possível com um simples recado encaminhado junto à

entrega do cliente, um kit de produtos pensado especialmente para o perfil do cliente e entregue na casa dele, ou mesmo um atendimento personalizado e mais humanizado possível que o faça sentir-se especial e crie um laço entre ele e a sua marca ou empresa. Ações como estas além de fidelizar a clientela, faz com que os clientes se sintam pertencentes à empresa.

A facilitação na entrega das compras aos clientes é algo que deve ser priorizado e levado a sério durante e pós-crise, pois os novos consumidores exigirão maior facilidade de compra. Camejo (2020) acredita que se antes da crise já estava difícil vender através do e-commerce, os negócios precisarão se adaptar a esse novo comportamento de compra, pois os consumidores estarão atraídos pela conveniência para comprar. Em virtude disto é importante implantar sistema de entregas (seja por entrega ou através de aplicativos), e investir na melhor forma de entrega que deve variar de acordo com o segmento da empresa; considerando que conveniência agrega valor aos produtos comercializados.

Camejo (2020) aconselha por fim que o empresário ou o comércio acompanhe o comportamento do seu público se lembre que ele se modifica mediante as mudanças, sejam sociais, econômicas ou tecnológicas. Estar atento às novas necessidades do consumidor significa reinventar e reconfigurar o processo do seu negócio sempre que necessário e evoluir sempre que preciso. Esta capacidade de se reinventar é imprescindível para a recuperação e aceleração dos empreendimentos.

2.4.2 **Medidas para sobreviver às crises e pós-corona vírus**

Inúmeros micro empreendedores individuais (MEI) e donos de pequenas e médias empresas foram fortemente impactados pelo período de combate ao corona vírus, especialmente por causa do fechamento do comércio em alguns locais. A Confederação Nacional dos Dirigentes Lojistas (CNDL) estimava em 2020 que o setor do comércio e serviços teria um impacto negativo superior a R$ 100 bilhões de reais.

As medidas de isolamento social impostas à sociedade (aos clientes e consumidores) dificultaram e restringiram a ida destes ao comércio, mas não lhes

tirou a necessidade de consumo. Por isso é preciso encontrar novas formas de continuar faturando, mesmo que em uma escala menor do que antes da pandemia, pois só continuando ativas as empresas poderão continuar cumprindo suas obrigações a curto e longo prazo, seja com pagamento de aluguéis, salários, encargos trabalhistas, ou obrigações já contraídas e ainda por vencer, segundo CLARO apud SSCA (2020).

Algumas medidas podem ser aplicadas para evitar que pequenas empresas fechem as portas, dentre as quais podemos citar: Ajustar a produção e fazer planejamento; Revisar os contratos com fornecedores; Remanejar os funcionários da empresa; Renegociar tanto o pagamento dos tributos a vencer quanto os encargos financeiros e/ou empréstimos contraídos com as instituições financeiras; Solicitar aporte financeiro do Governo federal ou linhas de crédito para capital de giro e desta forma poder manter ativo seu negócio e sobreviver à crise até as coisas melhorarem, ainda de acordo com Renato Claro (2020), sócio da Kick Off Consultores, apud SSCA (2020).

Considerando a provável e inevitável queda na procura pelos bens e serviços, o pequeno empresário precisa ajustar sua produção à nova realidade e demanda do mercado de acordo com o seu ramo de atuação e seu público alvo, segundo Claro, apud SSCA (2020)

Já o consultor financeiro Marcelo Reis apud SSCA (2020) acredita ser essencial nesse momento montar uma estratégia financeira de crise, como o que chamou de “plano de negócios”, que deve conter metas, ações claras e enérgicas, e indicadores de acompanhamento. Além disso, ele alerta sobre a necessidade de fazer economia, cortar gastos e aperfeiçoar sob pena de não sobreviver à recessão provocada pelas crises financeiras e econômicas.

Outra medida que pode ser tomada para reduzir custos e evitar prejuízos em meio à crise envolve a revisão de contrato com fornecedores que devem se adequar a nova realidade e ao momento de crise. Para isso o advogado Mário Inácio Ferreira Filho (especialista em micro e pequenas empresas da IF Assessoria Empresarial) apud SSCA (2020) acredita que contratos que se tornaram desproporcionais entre contratante e contratado podem ser revisados e renegociados. Ele usou como

exemplo os contratos de locação e condomínios em prédios, lojas e shoppings que tiveram que passar boa parte do tempo fechados durante a pandemia em virtude das medidas de *lockdown* adotadas em diversos estados brasileiros durante a pandemia do COVID-19. Por esta razão o advogado julga injusto para as pequenas empresas o pagamento integral dos aluguéis e condomínios diante destas circunstâncias, e aconselhou ainda que se as empresas não puderem renegociar tais contratos, elas devam cumprir aqueles cujo serviço esteja diretamente ligado à atividade ou sobrevivência da empresa.

O também advogado Hermes de Assis (especialista em contratos do escritório Urbano Vitalino Advogados) apud SSCA (2020) é consenso geral de que as impossibilidades de cumprimento contratual decorrentes da pandemia do COVID-19 se enquadram no conceito de caso fortuito ou de força maior. Segundo ele, o Código Civil Brasileiro estabelece que o devedor não responda pelo prejuízo causado pela força maior, que é uma situação imprevisível/inevitável causado por ação da natureza.

Diante da queda do faturamento, das medidas de restrição importas pelos governos e da crise global que atingiu o setor financeiro e econômico, muitas micro e pequenas empresas se vêem sem saber como lidar e o que fazer com os seus empregados e funcionários durante momentos de crise. O SSCA (2020) aponta como medidas a serem tomadas pelas empresas a esse respeito como, por exemplo, estabelecer o sistema de home Office, dar férias aos funcionários, usar o banco de horas a seu favor ou em último caso demitir alguns deles; dependendo de cada caso. Ele cita inclusive duas medidas provisórias publicadas pelo Governo Federal nesse sentido que fixava algumas regras para a relação entre empresas e trabalhadores durante a pandemia do novo corona vírus.

Entre as medidas fixadas pela Medida Provisória 927 está a adoção do home office, uso de banco de horas e antecipação de feriados e férias individuais ou coletivas. Mário Inácio Ferreira Filho, apud SSCA (2020) ressalta que esta mesma MP (Medida Provisória) ainda autoriza o pequeno empresário a comunicar e pagar o funcionário com apenas 48 horas de antecedência e dar férias aos empregados que ainda não tenha completado os 12 meses de trabalho mínimos exigidos para se ter direito a gozar desse direito trabalhista, podendo ser dado o benefício de forma

proporcional ao tempo de serviço na empresa. A MP 927/2020 estabelece também a prorrogação do pagamento do FGTS que com vencimentos nos meses de abril, maio e junho puderam ser pagos e parcelados em até seis vezes pelas empresas a partir do mês de julho de 2020. Outra MP publicada pelo Governo Federal regulamenta a redução de jornada e de salário ou suspensão do contrato de trabalho com parte da renda dos trabalhadores sendo bancada pelo governo.

No que diz respeito ao pagamento dos tributos e encargos financeiros contraídos com instituições financeiras de obrigação das micro e pequenas empresas, de acordo com o SEBRAE apud SSCA (2020), o governo Federal anunciou algumas medidas para amenizar a crise econômica causada pelo corona vírus, dentre as quais estão a postergação do vencimento dos tributos federais relativos ao Simples Nacional. As dívidas referentes aos meses de março, abril e maio de 2020 foram postergadas para os meses de outubro, novembro e dezembro desse mesmo ano respectivamente. Essa prorrogação beneficiaria naquele momento, segundo o SEBRAE Nacional (2020) 4,9 milhões de empresas enquadradas pelo Simples Nacional, bem como 9,8 milhões de MEI, que juntos representam R$ 23 bilhões de reais.

O SEBRAE apud SSCA (2020) narra ainda algumas medidas tomadas por algumas importantes instituições financeiras brasileiras no combate e suporte aos micro e pequenos empresários durante a crise mais recente enfrentada pelo Brasil e pelo mundo. Nesse sentido a Federação Brasileira de Bancos (FEBRABAN) anunciou a prorrogação por 60 dias os vencimentos de dívidas dos clientes pessoas físicas e micro e pequenas empresas dos cinco maiores bancos brasileiros (Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e Santander). Vale ressaltar que tal medida não se estendeu às dívidas no cartão de crédito e cheque especial nem aos boletos de consumo (água, luz, telefone) e tributos; e é válida apenas para os contratos que estivessem em vigência com pagamentos em dia. Cada uma das instituições bancárias pôde definir prazos e condições dos novos pagamentos.

Outra medida que não deve ser negligenciada é com relação às linhas de crédito para capital de giro das empresas e conseqüente sobrevivência das mesmas. André Friedheim, presidente da ABF (Associação Brasileira de Franchising), apud SSCA (2020) citou como exemplo positivo a criação por diversas

redes de comitês de crise para gerir os reflexos da situação e propor medidas para a continuidade dos seus negócios. Ele acredita que estes comitês devam ser mantidos; e que aquelas franqueadoras que ainda não os criaram devem fazê-lo o quanto antes, envolvendo os franqueados inclusive.

O presidente da ABF afirmou que muitas redes reforçaram suas plataformas de e-commerce e delivery e/ou criaram alguma oferta diferenciada e atrativa para os seus clientes; e que a Associação Brasileira de Franchising se articulou também com associados e outras entidades para negociar com shopping centers, locatários de forma geral, bancos, emissores de cartão e o próprio governo a fim de tentar melhorar as condições para franqueados e franqueadores. Esta ação conjunta surtiu efeito positivo, pois através dela, diversas administradoras de *shopping centers* anunciaram medidas para amenizar os impactos provocados pelo novo corona vírus nas franquias, mudando suas políticas de cobrança de aluguéis, condomínios e outras despesas.

Friedheim, apud SSCA (2020) relatou ter dado continuidade às negociações com os shoppings para tratarem dos custos no momento da retomada das atividades; e falou também sobre os esforços da ABF junto aos principais bancos privados na articulação de créditos e medidas com o BNDES e SEBRAE que assegurem novos pedidos de capital de giro para socorrer as empresas mais afetadas pela crise financeira e econômica.

O Governo de São Paulo anunciou em 2020 algumas medidas de aporte para micro empreendedores que ajudaram a manter ativas muitas micro e pequenas empresas no Estado. Em abril de 2020, ainda no início da pandemia, o Governo de São Paulo juntamente com o SEBRAE anunciaram a liberação de mais de R$ 150 milhões de reais para auxiliar os micro empreendedores individuais (MEI) no enfrentamento à pandemia do corona vírus. Foram R$ 100 milhões de reais do Banco do Povo e outros R$ 50 milhões de reais do SEBRAE-SP, por meio do programa Empreenda Rápido.

Além disso, a Desenvolve SP reduziu a taxa de juros da linha de capital de giro de 1,43% para 1,20% ao mês, para os setores de turismo, cultura, economia criativa e algumas áreas do comércio. O prazo de financiamento foi prolongado de

36 para 60 meses, a carência foi de três para doze meses; e para os demais setores, como o de serviços, a taxa de juros é a partir de 1,2% ao mês com prazo de pagamento de até 42 meses (com carência já inclusa de até nove meses). Vale ressaltar que para fazer tal empréstimo a empresa deveria ter faturamento anual entre R$ 81 mil a R$ 10 milhões de reais.

Voltando às medidas a ser tomadas pelas empresas o SEBRAE-SP (2020) recomenda ainda que empreendedores invistam na presença digital de seus negócios, oferecendo a opção de vendas online e entregas em domicílio dos clientes (desde que o segmento permita), pois a entidade defende que é melhor se adequar ao entregar do que deixar de realizar as vendas.

A startup iFood criou um fundo de R$ 50 milhões de reais com um conjunto de medidas para auxiliar restaurantes em meio à crise, ainda de acordo com o SEBRAE apud SSCA (2020).

Em um esforço de ajudar os pequenos negócios locais como lojas de bairros a conseguir manter o fluxo de caixa, a fintech Cora lançou um site denominado Compre dos Pequenos, que permite que qualquer pessoa entre no site e compre um *voucher* no valor desejado de um dos estabelecimentos cadastrados; que poderá ser usado para comprar algum produto naquele local quando a crise passar.

Igor Senra, CEO da Cora, apud SSCA (2020), ressaltou que não há taxas nem cobranças para quem compra o *voucher* ou para o estabelecimento comercial, que a fintech Cora não ganha nada com as transações; e que a ferramenta é capaz de transformar solidariedade em antecipação de receitas futuras para esses pequenos negócios que sofrem de forma tão grande em momentos de crise. Uma das maiores sugestões que especialistas dão a pequenos negócios nesse momento é de antecipar suas receitas e efetivas vendas futuras, inclusive.

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise econômica provocada pela pandemia do COVID-19 marcou de forma determinante a história mundial e foi usada neste trabalho como exemplo da importância da gestão financeira em tempos de crise através da adoção de medidas e estratégias de recuperação econômica a curto e longo prazo.

Os dados e informações trazidos nesta abordagem mostraram que as crises podem ter um lado muito negativo com conseqüências graves para a economia a nível global e local; mas que são, em contrapartida, também uma excelente oportunidade de crescimento para as micro e pequenas empresas que estiverem dispostas a adotar as medidas necessárias de superação das crises, inclusive inovando e perseverando.

Os diversos autores citados anteriormente e os exemplos citados por alguns deles demonstraram em linhas gerais que grandes crises exigem grande soma de esforços dos diferentes agentes atingidos por elas. Ficou evidente desde o início da pandemia (início de 2020) que as micro e pequenas empresas precisam estar preparadas para enfrentar os momentos críticos que ainda estão por vir, seja ainda nesta crise que não está sob controle, ou nas que virão.

Houve consenso entre as fontes de pesquisa que as empresas que não estiverem abertas às mudanças e ao investimento no mundo digital vai continuar enfrentando dificuldades para se manter ativas e lucrativas de forma competitiva. É imprescindível criar novas maneiras de ir até os clientes e estreitar relações com eles; e as plataformas digitais mostraram ser um excelente meio para manter os clientes já captados e conquistar novos clientes.

E por fim, ficou claro que os esforços em conjunto entre os empresários, comerciantes, consumidores, entidades públicas e demais setores da economia precisam ser rápidos, assertivos e constantes. Quanto mais rápido os setores agirem, maior é a chance das empresas saírem da crise e se recuperar financeiramente. Os dados falam por si e mostraram que as empresas que não estiverem atentas e se prepararem para enfrentar as pequenas, médias e grandes crises terão mortalidade decretada e encerrarão suas atividades.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. **Quem está lucrando e quem está sofrendo com a crise.** Administradores – O Portal da Administração, João Pessoa-PB, 20 fev. 2016. Disponível em: HTTPS://administradores.com.br/noticias/quem-esta-lucrando-e-quem-esta-sofrendo-com-a-crise. Acesso em 03 de março de 2021.

AQUINO; Joacir Rufino de. NASCIMENTO; Carlos Alves do. **Efeitos da crise da Covid-19 sobre o mercado de trabalho do Nordeste.** Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas. Ano XVII, Volume 17, Nº 30, jul./dez. 2020.

ASSIS, F. C. **Inadimplência no país é pior do que mostram os indicadores.** Exame.com, São Paulo, 5 jun. 2016. Disponível em: https://exame.com/economia/inadimplencia-atinge-em-junho-maior-nivel-desde-2016/ Acesso em 12 de abril de 2021.

ANPROTEC. VII Empretec Global Summit levanta soluções para as MPE no cenário pós-pandemia. Brasília-DF. 2021. Disponível em: https://anprotec.org.br/site/2021/04/vii-empretec-global-summit-levanta-solucoes-para-as-mpe-no-cenario-pos-pandemia/ Acesso em 17 de maio de 2021.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** 2 ed. São Paulo. Atlas, 2005.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

BLASTINGNEWS. **Crise econômica: é como se definem períodos de oscilações na economia.** 2016. Disponível em: http://br.blastingnews.com/news/tag/criseeconomica/. Acesso em 17 de maio de 2021.

CONRADO, Joice Kelly Ortega; CAVALCANTE, Talita de Fatima Silva. Gestão financeira em tempos de crise. Agrotécnica deLlins. Unisalesiano - Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium. Curso de Administração. Lins – SP, 2016.

CAMEJO, Camila Matheus. **Como recuperar o pique dos negócios pós-pandemia?** Fecomercio / Sesc / Senac - RS. 2020. Disponível em: https://fecomercio-rs.org.br/2020/04/28/como-recuperar-o-pique-dos-negocios-pos-pandemia/ Acesso em 17 de maio de 2021.

CERQUEIRA, R. M. **Administração financeira: a chave do sucesso das pequenas e grandes empresas**. 2012. Monografia (Pós-graduação, Lato-Sensu em Gerência Contábil, Financeira e Auditoria) – Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium, Lins-SP.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração.** 6 ed. Rio de Janeiro. Campus, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor.** São Paulo: Editora Saraiva, 2008.

DEGEN, Ronald. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: Markon Books, 2005.

DOLABELA, F. **Oficina do Empreendedor: a metodologia de ensino que ajuda a transformar conhecimento em riqueza**. São Paulo: Cultura Editores Associados, 2001.

DORNELAS, J. **Por que empreender em tempos de crise pode ser um bom negócio.** Uol Economia, São Paulo-SP, 2015. Disponível em: https://economia.uol.com.br/. Acesso em 27 de abril de 2021.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando idéias em negócios**. 3. ed. Rio de janeiro: Elsevier, 2008.

EXAME. **5 indicadores para medir o sucesso do seu negócio**. 2015. Disponível em: https://exame.com/pme/5-indicadores-para-medir-o-sucesso-do-seu-negocio/.. Acesso em 23 de maio de 2021.

FAGUNDES, Álvaro; FELÍCIO, César, SCIARRETTA, Toni. **Marcas da pandemia.** Valor econômico, São Paulo-SP, 2021. Disponível em https://valor.globo.com/coronavirus/a-economia-na-pandemia/ Acesso em 18 de março de 2021.

GANDRA, A. **Indicador aponta impactos da Covic-19 na economia brasileira**. Agência Brasil, 2020. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020- 05/indicador-aponta-impactos-da-covid-19-na-economia-brasileira. Acesso em 18 de março de 2021.

GEM. **Empreendedorismo no Brasil.** 2015. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0 574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf. Acesso em 18 de março de 2021.

GITMAN, J. L. **Princípios de administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

IRAJÁ, V. **Coronavírus: Economia brasileira pode sofrer efeitos por mais de dez anos.** Veja, 2020. Disponível em: https://veja.abril.com.br/economia/coronavirus-economiabrasileira-pode-sofrer-impactos-por-mais-de-dez-anos/. Acesso em 23 de maio de 2021.

LEÃO, H. C. R. S. **Desempenho da economia regional: 2002 a 2016**. BNB Conjuntura Econômica - Edição Especial. Fortaleza: BNB-ETENE, p. 77-90, 2019.

LIMA, D. **As cinco forças de Porter.** Administradores – O Portal da Administração, João Pessoa-PB, 2011. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/as-cinco-forcas-de-porter. Acesso em 23 de abril de 2021.

MANDELLI, P. **Planejamento financeiro.** Administradores – O Portal da Administração, João Pessoa-PB, 2009. Disponível em:< http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/planejamentofinanceiro/29100/> Acesso em 23 de abril de 2021.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. **Impactos da crise da Covid-19 sobre o mercado de trabalho brasileiro**. Santa Catarina: NECAT/USC, 2020. (Texto p/ Discussão Nº 38).

MATTOS, F. et al. **Kit Metodológico Para Inovação Empresarial**. Brasília: movimento competitivo, 2018. 36p.

PILLEGGI, Marcus Vinicius. **As principais características de um empreendedor de sucesso.** 2016.

QUEIROZ, M. M. A. **A importância da tomada de decisão. Administradores** – O Portal da Administração, João Pessoa – PA, 10 ago. 2011. Disponível em: https://administradores.com.br/artigos/a-importancia-da-tomada-de-decisao Acesso em 23 de abril de 2021.

ROCHA, H. **Pesquisa quantitativa**, 2008. Disponível em: http://www.heliorocha.com.br/graduacao/publicidade/download/MEP/MEPPesquisaQuantit at iva.doc. Acesso em 17 de maio de 2021.

SEBRAE. **Entenda as diferenças entre microempresa, pequema empresa e MEI**. 2018. Disponível em http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencasentre-microempresa-pequena-empresa-emei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD. Acesso em 17 de maio de 2021.

SEBRAE. **Como o SEBRAE pode ajudar seu negócio**. 2016. Disponivel em http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/como-o-sebrae-pode-ajudarseu-negocio,5438892adfd03510VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em 23 de abril de 2021.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. 2016. Disponível em https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-nobrasil-102016.pdf. Acesso em 23 de abril de 2021.

SEBRAE. **Taxa de Sobrevivência das empresas no Brasil.** 2011. Disponível em http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_empresas_n o_Brasil_2011.pdf. Acesso em 23 de abril de 2021.

SEBRAE. **Benefícios de se tornar Empresario**. 2017. Disponivel em https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/76b24d971c 7df79dd7a904a397df305c/$File/7600.pdf. Acesso em 23 de abril de 2021.

SILVA, João Braz. **O Uso de Ferramentas de Gestão Empresarial como Fator de Sucesso dentro das Empresas - Um Estudo de Caso.** Dissertação – Mestrado em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis, 2004.

SSCA – CONSULTORIA E ACESSORIA. **Pequeno negócio: 10 dicas para sobreviver em meio à crise do coronavírus**. São Paulo-SP. 2020. Disponível em: https://ssca.com.br/pequeno-negocio-dicas-para-sobreviver-em-meio-a-crise-do-coronavirus/ **Acesso em 17 de maio de 2021.**

TOYOSHIMA, P. S. S. **Contabilidade como ferramenta essencial na gestão financeira das empresas varejistas de médio porte em Barreiras/BA**. 2019. Artigo – Faculdade São Francisco de Barreiras, Barreiras, 2019. Disponível em: https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/artigopatricia.pdf. Acesso em 17 de maio de 2021.

TROVÃO, C. J. B. M.; ARAÚJO, J. B. **Mercado de trabalho formal no Nordeste: uma análise do período 2004-2017**. Revista Econômica do Nordeste. Fortaleza, v. 50, n. 1, p. 23-45, jan./mar. 2019.

TINOCO, G. **O que esperar de 2020**? Informações Fipe/USP. São Paulo, p. 34-35, jan. 2020.

VALOR ECONOMICO. **Rapidez do colapso econômico é algo que nunca vimos, diz Gopinath, do FMI**. 2020. Disponível em: https://valor.globo.com/mundo/noticia/2020/04/14/rapidez-do-colapso-economico-ealgo-que-nunca-vimos-diz-gopinath-do-fmi.ghtml. Acesso em 18 de março de 2021.