

**CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA  
SOUZA**

**Etec ZONA LESTE**

**Técnico em Administração**

**MARIA ALICE DE ANDRADE ALVES**

**NATHÁLIA STEFANY DE SOUZA AMORIM**

**A ADMINISTRAÇÃO EM TEMPO DE CRISE E OS DESAFIOS PARA  
OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

**São Paulo**

**2021**

**MARIA ALICE DE ANDRADE ALVES**  
**NATHÁLIA STEFANY DE SOUZA AMORIM**

**A ADMINISTRAÇÃO EM TEMPO DE CRISE E OS DESAFIOS PARA  
OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC da Zona Leste, como requisito parcial, para obtenção do título Técnico em Administração, sob a orientação do Professora Marcia Macario dos Santos.

**São Paulo**

**2021**

# **A ADMINISTRAÇÃO EM TEMPO DE CRISE E OS DESAFIOS PARA OS MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso Técnico em Administração da ETEC da Zona Leste, como requisito parcial, para obtenção do título Técnico em Administração, sob a orientação do Professor Marcia Macario dos Santos.

Aprovado em: \_\_\_\_\_/\_\_\_\_\_/2021.

**Banca Examinadora**

---

**Professor (a) (nome do professor)**

**ETEC da Zona Leste**

---

**Professor (a) (nome do professor)**

**ETEC da Zona Leste**

---

**Professor (a) (nome do professor)**

**ETEC da Zona Leste**

**São Paulo**

**2021**

Mesmo desacreditado e ignorado por todos,  
não posso desistir, pois para mim, vencer é  
nunca desistir.

Albert Einstein

## **Agradecimentos**

Manifestamos aqui toda gratidão, a todos os professores que fizeram parte de nossa formação dentro da Instituição ETEC ZONA LESTE.

## Resumo

Este trabalho tem como tema a investigação do fenômeno da explosão do número de aberturas e falências de MEIs durante a pandemia, constata-se que às aberturas de MEIs (microempresas) não se deu de forma planejada, mas por uma necessidade de se ter uma ocupação para adquirir renda, pois o número de desempregados e subempregados disparou em nosso país, por outro lado, o número de falências também foi muito alto, sendo assim, o objetivo deste trabalho visa diagnosticar os principais obstáculos para que esses MEIs possam se conservar, crescer e ganhar competitividade para ampliar novos mercados, porém para fazer um diagnóstico preciso, tem-se que fazer uma pesquisa para se conhecer como se apresenta estes obstáculos, quer dizer, se as falências têm alguma relação com fatores subjetivos (conhecimentos em administração, gestão de recursos, organização no ambiente de negócio, etc.) e fatores objetivos (capital de giro, estoques, facilidade ao crédito, política pública para subsidiar os MEIs, etc.). Nestes dois quesitos (fato subjetivo e fator objetivo) para o progresso do empreendedorismo foi constatado problemas: a) 77% dos MEIs nunca fizeram um curso para administrar os seus negócios e apenas 39% têm o ensino médio completo, demonstra-se que há duas ignorâncias a serem superadas que tem seu fundamento na pobreza, a falta de conhecimento na administração, muitas vezes se dá por falta de recursos para se pagar um curso e a falta de uma política pública para garantir que os cidadãos concluam o curriculum escolar; b) tendo como pressuposto que o MEI tenha conhecimentos sobre as formulações da teoria administrativa, vêm os obstáculos que são independentes de sua vontade: capital de giro limitado, aumentos nos insumos, dificuldades para se obter crédito junto aos bancos, etc. Isto demonstra claramente um descaso do governo com os MEIs com falta de uma pauta de políticas públicas, pois esse segmento é responsável por 55% dos empregos no país e gera uma riqueza de 35% do PIB.

**Palavras-Chave:** Pandemia. Dificuldades. Administração. Políticas Públicas.

## **Abstract**

This paper has as its theme the investigation of the phenomenon of the explosion of the number of openings and bankruptcies of MEI's during the pandemic, it is noted that the openings of MEIs (micro enterprises) did not take place in a planned way, but because of a need to have an occupation to acquire income, because the number of unemployed and underemployed skyrocketed in our country, on the other hand, the number of bankruptcies was also very high, so, the objective of this work aims to diagnose the main obstacles for these MEIs to be preserved, grow and gain competitiveness to expand new markets, but to make an accurate diagnosis, one has to do a research to know how these obstacles are presented, that is, if the bankruptcies have any relation with subjective factors (knowledge in administration, resource gestation, organization in the business environment, etc.) and objective factors (working capital, inventories, ease of credit, public policy to subsidize MEIs, etc.). In these two questions (subjective fact and objective factor) for the progress of entrepreneurship, problems were found: a) 77% of MEIs never took a course to manage their business and only 39% have completed high school, it is demonstrated that there are two ignorances to be overcome that has its foundation in poverty, the lack of knowledge in the administration, often due to lack of resources to pay for a course and the lack of a public policy to ensure that citizens complete the school curriculum; b) assuming that the MEI has knowledge about the formulations of administrative theory, comes the obstacles that are independent of its will: limited working capital, increases in the inputs, difficulties in obtaining credit from banks, etc. This clearly demonstrates a lack of government with MEIs lacking a public policy agenda, as this segment accounts for 55% of jobs in the country and generates a wealth of 35% of PIB.

**Keywords:** Pandemic. Difficulties. Administration. Public Policies.

## Sumário

Introdução.....	9
1. Referencial Teórico.....	13
2. Panorama da Situação: Surge Crise Sanitária e Econômica.....	22
3. Microempreendedor Individual e a Administração em Tempo de Crise.....	24
4. Estudo de Caso .....	34
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

## Introdução

Nem o mais pessimista dos homens imaginaria o que estaria por vir na economia brasileira, o que parecia ser uma crise sanitária gerada pelo surgimento de um novo vírus se tornou uma crise econômica. Em 8 de dezembro 2019, começam os relatos dos primeiros casos de Pneumonia em um hospital de Wuhan na China (BRASIL, 2020). Eis que surge o novo coronavírus, denominado Covid-19, uma doença altamente transmissível, podendo ser letal para algumas pessoas. Em poucos meses depois de seu surgimento a OMS declarou o novo surto de COVID-19 como uma pandemia.

Pires (2020) ressalta em seus estudos que a pandemia desencadeou um cenário de incerteza para as respostas e medidas necessárias ao seu enfrentamento tanto no campo sanitário como econômico, aos governos ao redor do mundo. Aqui no Brasil diversos governos municipais e estaduais lançaram medidas de distanciamento social como forma de conter o avanço do contágio pelo vírus, orientando para as pessoas ficarem confinadas em suas residências, restringindo atividades públicas e aglomerações, suspendendo temporariamente serviços e atividades comerciais.

Entre as medidas tomadas pelos governos está o fechamento do comércio, em São Paulo através do Decreto Nº 64.881, fica instituída a quarentena, onde somente comércios considerados essenciais podem permanecer abertos. Um dos setores mais afetados com as medidas de isolamento, foram os pequenos negócios, que se viram, da noite para o dia, sem sua única fonte de renda e muitas vezes sem capital de giro para se manter estável por algum tempo. Com este ocorrido, começou os desafios para as empresas em manter-se no mercado: De como adquirir receitas para cobrir despesas, folha de pagamento, contas a pagar, dentre outras.

Torna-se relevante o atual estudo sobre este setor, diante de sua importância para a economia nacional. Sabe-se que, hoje, grande parte da riqueza e empregos no Brasil são gerados pelas Micro e Pequenas Empresas, segundo dados do Governo Federal (2020) juntas elas representam 99% dos negócios brasileiros, respondem por 30% do PIB e geram 55% dos empregos no Brasil.

Este trabalho tem como tema, a Administração em Tempo de Crise e os Desafios para os Microempreendedores Individuais, tendo por enfoque principal mostrar como a pandemia afetou os pequenos negócios, principalmente os

microempreendedores individuais. E seguindo como linha de raciocínio, entender o comportamento dos empreendedores frente a situação do momento. Tendo como hipótese, mostrar a importância do conhecimento em administração e que a gestão bem elaborada do negócio, pode minimizar os impactos e reduzir os danos impostos nesses momentos de crise.

Trata-se a presente pesquisa de um estudo bibliográfico, qualitativo de caráter exploratório, que “têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses, aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições” (GIL, 2010, p. 471).

## **Delimitação do Tema**

Este estudo delimita-se a avaliar os principais desafios na gestão das empresas frente a momentos de crise no Brasil, com foco no MEI.

## **Problemática**

No Brasil, é cada vez maior a tendência do brasileiro em se lançar como empreendedor. E em setembro de 2020, foi contabilizado quase 2 milhões de registros de Microempreendedor individual (MEI) a mais do que no ano anterior, fora que houve uma alta no termo abrir MEI nas buscas do Google, de acordo com o levantamento feito pela SEMrush (2020), o que ressalta o interesse em formalizar o microempreendedor individual como uma alternativa em meio a desemprego nos momentos de crise.

Outro ponto entre os microempreendedores, que foi citado por Goeking (2020), os especialistas do Sebrae alertam que é importante estar atento às mudanças dos hábitos de consumo, que hoje são causados pela crise, mas podem ocorrer ao longo dos anos de forma menos abrupta. Além destes quesitos, quais medidas foram tomadas para o MEI sobreviver frente às mudanças ocasionadas pela Covid-19? O número de MEIs cresceu ou diminuiu durante o período? Diante dos levantamentos, questiona-se: como sobreviver em tempos crise?

## **Hipótese**

Tem-se a hipótese de que, por meio do conhecimento, planejamento e escolha adequada de ferramentas estratégicas, é possível antecipar-se aos fatos, protegendo a empresa e garantir a sustentabilidade do negócio.

## **Objetivo Geral**

Demonstrar de que maneira os MEIs fazem a gestão de seus negócios perante o cenário atual de pandemia da Covid-19, tendo em vista o crescimento e quantidade de microempreendedores individuais no mercado atual.

## **Objetivos Específicos**

- Verificar comportamento do MEI na pandemia;
- Dificuldades encontradas pelos microempreendedores individuais neste cenário;
- Acesso nas linhas de créditos disponíveis para a situação.

## **Justificativa**

A motivação de sustentar o presente projeto de pesquisa reside na pertinência do tema, fazendo parte da atualidade em que vivem as empresas. De acordo com o Sebrae (2021), um terço das formalizações é de pessoas que começaram a empreender por necessidade, e os dados apontam, também, que a crise impulsionou ainda mais esse crescimento. No entanto, para empreender, é necessário conhecimento e planejamento adequado, a fim de lidar com o atual cenário, cada vez mais incerto, como é o caso de tantas limitações impostas pelo distanciamento social, causado pela pandemia da covid-19.

## **Metodologia**

O procedimento consistirá em um estudo bibliográfico, sendo qualitativa de caráter exploratório, de maneira que fazendo uso dos modelos em conjunto, procura adotar vários métodos para análise do objeto de estudo, através da comparação dos dados obtidos por meio das abordagens qualitativas. Essa combinação pode apresentar-se de forma alternada ou simultânea a fim de responder à questão da pesquisa.

## **Estrutura do Trabalho**

Este trabalho será apresentado em três capítulos, sendo o primeiro referencial teórico, em segundo aplicabilidade dos conceitos e ferramentas e, por fim, o terceiro trará o estudo de caso.

## 1. Referencial Teórico

Este capítulo apresenta o referencial teórico de administração. Para isto, pesquisou-se os principais autores e obras como: Chiavenato (2009), Maximiano (2004), Rossés (2014), Jacobsen et al (2006).

### 1.1 O Que é Administração?

Conforme Chiavenato (2007.p. 4), a palavra administração tem sua origem do latim e significa subordinação e serviço. Em sua origem, a palavra administração significa desenvolver uma função sob o comando de outro, prestar um serviço a outro. Aurélio (2021), define administração como: substantivo feminino. I - Ação de administrar, de dirigir os negócios públicos ou privados, de gerir bens: a administração dos municípios é entregue aos prefeitos. II - Gestão dos negócios públicos; governo. III - Corpo administrativo que tem a seu cargo a administração pública: a administração do Estado. IV - Maneira de governar, de gerir um negócio (público ou particular); direção, gerência. V - Setor de direção de uma instituição, de um estabelecimento, administração da empresa.

Para Rossés (2014), conceituar administração não é uma tarefa fácil. Muitas são as considerações, concepções, postulações e significados a respeito dessa temática tão importante. Tecnicamente, a administração constitui fazer as coisas da maneira mais adequada possível, com o mínimo de recursos – humanos, financeiros e materiais – com o intuito de alcançar objetivos.

Jacobsen et al (2006), diz que a administração é compreendida como um conjunto de processos que se integram e se influenciam mutuamente visando alcançar as metas organizacionais, tal perspectiva sugere a existência de quatro processos principais interligados no âmbito organizacional - planejamento, organização, direção e controle. Maximiano (2000) define administração como ação. Descreve que administrar é um processo de tomar decisões e realizar, que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas ou funções gerenciais.

Para Chiavenato (2003) a administração é a condução racional das atividades de uma organização seja ela lucrativa ou não-lucrativa. A administração trata do planejamento, da organização, da direção e do controle de todas as atividades diferenciadas pela divisão do trabalho que ocorram dentro de uma organização. Desta forma, a administração está diretamente ligada à organização de trabalho e a rotinas de uma empresa. Porém, administração está muito além disso. Todos lidamos diariamente com administração, seja na organização onde trabalhamos, seja ela na organização de suas tarefas diárias. Pode-se dizer que a administração está presente no dia a dia das pessoas e sem mesmo que elas notem, estão administrando suas vidas e rotinas.

## **1.2 História da Administração**

“É de conhecimento popular que a administração existe, desde que o mundo é mundo, desde que as civilizações mais primitivas ocupavam a terra, elas já adotavam técnicas e ferramentas administrativas para alcançar seu objetivo principal” (ROSSÉS, 2014, p. 15).

Com base em Gomes (2005) e Rossés (2014), pode-se afirmar que a história da administração se iniciou numa época remota, no ano 5.000 A.C., na Suméria, quando os antigos sumerianos procuravam melhorar a maneira de resolver seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar. Logo após no Egito, Ptolomeu criou um sistema econômico planejado que não poderia ser operacionalizado sem uma administração pública sistemática e organizada. E então na China por volta de 500 A.C., surgiu a necessidade de adotar um sistema organizado de governo para o império, a Constituição de Chow, com seus oitos regulamentos e as Regras de Administração Pública de Confúcio exemplificam a tentativa chinesa de definir regras e princípios de administração.

Rossés (2014) observa que, ao longo dos anos, a administração, como estrutura formal de ação, foi sendo delineada por influências de diversas áreas do conhecimento humano. Porém, é preciso explicitar que na evolução histórica da administração, duas instituições têm papel fundamental do ponto de vista de suas

contribuições, para entender melhor as organizações e a administração: a Igreja Católica Romana e as Organizações Militares.

A Igreja Católica absorveu, ao longo do tempo, normas administrativas e princípios de organização pública das instituições de Estado, como Atenas, Roma etc. Empregou na sua organização, a hierarquia de autoridade, o estado maior e a coordenação funcional. Muitos autores apontam que entre todas as formas de atividades humanas, a Igreja Católica constitui um dos exemplos mais destacados de aplicação e funcionamento de todos os princípios de organização e/ou administração. Por sua vez, as organizações militares evoluíram das displicentes ordens dos cavaleiros medievais e dos exércitos mercenários dos séculos XVII e XVIII, até os tempos modernos com uma hierarquia de poder rígido e adoção de princípios e práticas administrativas comuns a todas as empresas da atualidade.

A organização linear tem suas origens nos militares da antiguidade e da Idade Média. Uma outra contribuição é o princípio de direção, por meio do qual todo soldado deve saber perfeitamente o que se espera dele e daquilo que ele deve fazer (ROSSÉS, 2014, p15.).

“A administração é a ciência que permitiu o enorme desenvolvimento da humanidade no decorrer do século passado, e provocou um espetacular aumento na qualidade de vida das pessoas. ” (Chiavenato, 2007. p. 4). À medida que as sociedades cresceram e ficaram mais complexas, a necessidade de administradores tornou-se cada vez mais aparente, levando os estudiosos dessas épocas a pensar de modo intuitivo sobre a natureza da administração.

Para Rossés (2014), as tentativas de desenvolver teorias da administração, entretanto, são recentes, datando nos séculos XVIII e XIX com a Revolução Industrial. E com o uso de novas tecnologias, concentrou grandes quantidades de matéria-prima e de trabalhadores nas fábricas. Os bens eram produzidos em grandes quantidades e precisavam ser amplamente distribuídos. Desta forma, começaram a surgir os primeiros estudos em relação à forma de como administrar as organizações.

### **1.3 A Administração Moderna**

<sup>1</sup>Peter Drucker, considerado o pai da administração moderna. Com o desdobramento da globalização e o aumento da competitividade a nível internacional, a introdução de maquinaria moderna não é suficiente para o aumento da produtividade, pois a cada dia é necessário saber administrar os fatores de produção (capital e trabalho) para aperfeiçoar os custos de trabalho/produtividade. O austríaco foi um dos grandes defensores de que empresas que escolhessem o produto adequado para o cliente certo e fornecessem a distribuição correto com um preço justo conseguiram vender de forma quase automática. Esse pensamento levou à criação da teoria dos 4 P's do marketing, ainda fortemente utilizada nos estudos sobre vendas. Essa grande contribuição de Drucker influenciou nomes de grandes corporações como Bill Gates (Microsoft), e Henry Ford (Ford Motor). A definição sobre o tema a que estamos investigando é que a administração seria um processo operacional composta por quatro funções essenciais: planejamento, organização, direção e controle.

### **1.4 Abordagem científica**

De acordo com Rossés (2014), a teoria da administração científica foi formulada principalmente por Frederick W. Taylor, entre 1890 e 1930, que buscava determinar cientificamente os melhores métodos para realização de qualquer tarefa. A teoria introduz quatro princípios fundamentais, sendo eles, planejamento, preparo dos trabalhadores, controle e execução. Taylor baseou seu sistema de administração no estudo de tempos, nas linhas de produção. Ao invés de confiar nos métodos tradicionais de trabalho, ele analisou e cronometrou os tempos dos movimentos dos operários para executar cada um desses componentes.

Conforme Santos (2012), Taylor explicava que há sempre um método mais fácil e rápido de executar uma tarefa, o autor verificou que os operários aprendiam a maneira de executar as tarefas do trabalho por meio das observações dos

---

<sup>1</sup> Os tópicos abordados (1.1 e 1.2) devem muito ao austríaco Peter Drucker.

companheiros vizinhos. Isso demonstrou que com observação e análise de dados à organização poderia produzir mais, para o patrão e melhorar ao máximo a prosperidade do empregado.

## **1.5 Teoria Clássica**

A Teoria Clássica da Administração foi criada pelo engenheiro, Jules Henri Fayol (1841-1925), grande gestor e pesquisador francês. Escritor do livro “Administration Industrielle et Générale” (1916) um dos marcos da história do pensamento administrativo. Fayol relata que a administração é uma atividade comum a todos os empreendimentos humanos e que, para o gestor atingir seus objetivos deve seguir cinco funções: previsão, organização, comando, coordenação e controle (BIOGRAFIA, 2015).

A doutrina administrativa preconizada por Fayol (1989) tinha como grande objetivo facilitar a gestão de empresas, enfatizando a estrutura formal da organização e a adoção de princípios e funções administrativas do trabalho. Esta seriação estrutural do processo administrativo serviu de base para a administração moderna, constituindo, portanto, uma das primeiras teorias de administração (ARAUJO et al, 2014).

A teoria clássica foi uma grande virada de chave no pensamento administrativo, foi uma escola que trouxe e fundamentou um enfoque no pensamento administrativo em todas as esferas organizacionais, onde a preocupação principal ocorria com a estrutura das organizações (BEZERRA, 2012)

## **1.6 Teoria das Relações Humanas no Trabalho**

A teoria das Relações Humanas, surgiu nos estados Unidos, como principal consequência das conclusões da Experiência de Hawthorne, desenvolvida por Elton Mayo e seus colaboradores. A experiência foi realizada durante os anos de 1927 e 1933, tinha como finalidade estudar a fadiga, os acidentes, a rotatividade e os efeitos das condições do ambiente de trabalho sobre a produtividade humana. Esse experimento revelou a importância do grupo sobre o desempenho dos indivíduos (Barbosa, 2021).

E segundo CHIAVENATO (2003. Pág. 103), a Teoria das Relações Humanas tem suas origens nos seguintes fatos: a necessidade de humanizar e democratizar a administração, no desenvolvimento das ciências humanas, e principalmente a psicologia, bem como sua crescente influência intelectual, e suas primeiras aplicações à organização industrial; nas ideias da filosofia pragmática de John Dewey e da Psicologia Dinâmica de Kurt Lewin, Dewey e Lewin também contribuíram para sua concepção; a sociologia de Pareto foi fundamental; nas conclusões da Experiência de Hawthorne, sob a coordenação de Elton Mayo, que puseram em xeque os principais postulados da Teoria Clássica da Administração.

Características da teoria das relações humanas no trabalho: Considera-se interação do homem no ambiente de trabalho, a organização como grupo de pessoas; ocorrência de grupos no trabalho se dá por amigos e grupos informais como os companheiros de trabalho, que dão significado às vidas profissionais dos trabalhadores; a participação na decisão e necessidade dos trabalhadores em participarem do processo de decisão; o trabalho deve ser realizado de maneira grupal e com espírito de equipe; o homem não se comporta como ser isolado, sendo motivado por recompensas sociais, simbólicas e não materiais; a administração deve proporcionar contribuições não-financeiras aos trabalhadores; também há a necessidade de manter a satisfação no trabalho, sendo ela relação: positiva ou negativa, dentre os colaboradores, por motivo de influenciar diretamente no desempenho das atividades; e ademais os empregados trabalham mais se acreditarem que a administração está preocupada com seu bem estar (ROSSÉS et al, 2010).

## **1.7 Teoria Neoclássica**

A abordagem neoclássica nada mais é do que a redenção da Teoria Clássica, que está devidamente atualizada e redimensionada aos problemas administrativos das organizações atuais. Em outros termos, a Teoria Neoclássica representa a Teoria Clássica, que colocada em um novo figurino dentro de um ecletismo, aproveita a contribuição de todas as demais teorias administrativas (CHIAVENATO, 2003. Pág. 148).

A mesma tem princípios com a administração, técnica social, e coordenação de atividades grupais, além de trabalho em equipe. Destacando que para os neoclássicos, a administração consiste em planejar, orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Seus principais autores são Peter F. Drucker (Pai da Administração Moderna), Ernest Dale, Harold Koontz, Michael Jucius, George Terry e Louis Allen (LOPES, 2021).

As principais características da Teoria Neoclássica são: ênfase na prática da administração, a reafirmação dos postulados clássico, e a ênfase nos princípios gerais de administração, ademais ênfase nos objetivos e nos resultados e o ecletismo nos conceitos (CHIAVENATO, 2003).

## **1.8 Abordagem Burocrática**

A Teoria da Burocracia desenvolveu-se dentro da Administração ao redor dos anos 40, pelo sociólogo alemão Max Weber. A teoria tem como base o pensamento racional, para almejar a excelência.

Motta e Vasconcelos (2008) relatam que de acordo com a análise de Weber, a burocracia é um sistema que busca organizar, de forma estável e duradoura, a cooperação de muitos indivíduos, cada qual detendo de uma função especializada. É uma tentativa de coordenar o comportamento humano por meio do exercício da autoridade racional-legal para atingir os objetivos organizacionais gerais. Separa-se a esfera pessoal privada e familiar da esfera do trabalho, visto como esfera pública de atuação do indivíduo.

O conceito de burocracia é a organização eficiente por excelência, e para conseguir eficiência, a burocracia explica nos mínimos detalhes como as coisas deverão ser feitas, ademais ela tem as seguintes características: caráter legal das normas e regulamentos; caráter formal das comunicações; caráter racional e divisão do trabalho; conta com a impessoalidade nas relações, hierarquia de autoridade; rotinas e procedimentos padronizados; competência técnica e meritocracia; especialização da administração; profissionalização dos participantes; E completa previsibilidade do funcionamento (CHIAVENATO, 2003).

## **1.9 Abordagem Comportamental**

A Teoria Comportamental da Administração tem o seu início com Herbert Alexander Simon. Chester Barnard, Douglas McGregor, Rensis Likert, Chris Argyris são autores importantíssimos dessa teoria (CHIAVENATO, 2003).

Deriva do livro de Herbert Simon “O Comportamento Administrativo”, onde o autor desenvolve uma teoria de decisões, salientando que a decisão é muito mais importante do que a execução que a sucede. A partir daí as empresas são visualizadas como sistemas de decisões, onde as pessoas percebem, sentem, decidem e agem, definindo seus comportamentos frente às situações com que se deparam. A administração não pode deixar de lado estes aspectos comportamentais.

A teoria comportamental descende diretamente da escola das relações humanas e mantém a tradição de deixar os aspectos formais em segundo plano, para se dedicar completamente aos aspectos comportamentais (informais). Ademais, defendia a valorização do trabalhador em qualquer empreendimento baseado na cooperação, buscando um novo padrão de teoria e pesquisas administrativas, também teve muito influenciado pelo desenvolvimento de estudos comportamentais em vários campos da ciência, como a antropologia, a psicologia e a sociologia. (ROSSÉS, 2014).

## **1.10 Abordagem Sistêmica**

De acordo A abordagem sistêmica, também conhecida como teoria geral de sistemas, surgiu com os trabalhos do biólogo alemão Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 e 1968. A abordagem sistêmica não busca solucionar problemas ou tentar soluções práticas, mas sim produzir teorias e formulações conceituais que possam criar condições de aplicação na realidade empírica. Ao invés de lidar separadamente com os vários segmentos de uma organização, a teoria dos sistemas vê a organização como um sistema unificado e propositado, composto de partes inter-relacionadas. Esta abordagem permite que os administradores vejam a organização como um todo e como parte de um sistema maior, o ambiente externo. Com isso, a teoria dos sistemas nos diz que a atividade de qualquer segmento de uma organização afeta em graus variados a atividade de todos os outros segmentos. (ROSSÉS, 2014).

### **1.11 Teoria da Contingência**

A teoria da contingência foi desenvolvida com o intuito de destacar que não existe um modelo de estrutura para todas as organizações, contrariando a escola clássica da administração, a qual enfatizava que uma única estrutura organizacional era eficaz para qualquer tipo de empresa, seja ela de pequeno, seja de médio ou grande porte (DONALDSON, 1999).

Os pesquisadores Woodward (1958), Burns & Stalker (1960) e Lawrence & Lorsch (1967) foram os propulsores da teoria da contingência na metade do século passado. Esses autores realizaram estudos demonstrando que a performance econômica das empresas era altamente afetada pela sua estrutura organizacional, pela tecnologia e pelo ambiente externo.

Morgan (1996) definiu a teoria da contingência como a adaptação da organização ao ambiente no qual ela está inserida. O autor em tela ressaltou ainda que o ambiente externo acaba estabelecendo diferentes exigências à organização. As premissas básicas da teoria da contingência definem que o ambiente desenha a estrutura organizacional. Para Andrade e Amboni (2009:184) para a teoria da contingência as variáveis do ambiente atuam como fatores que impulsionam a modificação dos processos, da estratégia, da estrutura e da tecnologia, ou seja, dos aspectos internos da organização.

A palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, refere-se a uma proposição que só pode ser conhecida pela experiência e pela evidência e não pela razão. A abordagem contingencial, algumas vezes chamada de teoria situacional, foi desenvolvida por administradores, consultores e pesquisadores que tentaram aplicar os conceitos das principais escolas a situações reais. Quando métodos altamente eficazes numa situação deixavam de funcionar em outras, eles buscavam uma explicação. (ROSSÉS, 2014).

### **1.12 Toyotismo**

O período Toyotista tinha como sua principal característica estruturas de produção flexíveis, ademais os princípios advindos do presente modelo, onde a estrutura do mercado de trabalho sofreu algumas consequências, e uma delas foi o deslocamento do trabalho nas grandes fábricas para outras áreas, dentre elas, volta

a atenção para os pequenos negócios e o trabalho autônomo, que ganhou novos trabalhadores, e muitos deles voltaram aos seus antigos postos. (HARVEY, 1992).

Salientando que, ao surgir como o momento predominante, o Toyotismo Proveniente do Oriente, teve como idealizador Taiichi Ohno, que pregava o trabalho em equipe, exigindo organização flexível e integrada do trabalho e dos trabalhadores. Ohno (1997) chamou a forma de gerir do sistema Toyota de “gerenciamento ninjutsu” que significava adquirir habilidades de gerenciamento por meio do treinamento. O Sistema Toyota de produção busca eliminar o desperdício, as inconsistências e os excessos. A fragmentação do processo de produção tem contribuído para competitividade entre os trabalhadores e ampliando o trabalho individualizado. Nesse contexto a tendência à terceirização aparece como a subcontratação e a contratação de pessoa jurídica para a realização de trabalhos, antes exercida por trabalhadores assalariados.

A globalização informacional demandou novas tecnologias, contribuindo para a adaptação de estruturas produtivas a um mercado mais competitivo passando a incorporar uma nova significação histórica e cultural, vinculado com o capitalismo japonês. Deste modo, ao utilizarmos o conceito de Toyotismo, queremos dar-lhe uma significação particular, delimitando alguns de seus aspectos essenciais.

## **2. Panorama da Situação: Surge Crise Sanitária e Econômica.**

Com o surgimento da pandemia o Estado se deparou-se com o seguinte dilema: fechar as empresas para conter a propagação do vírus e com essa medida, restringir à circulação de mercadorias, sendo, portanto, frear a acumulação de capital ou deixar a livre circulação de cidadãos e expô-los a disseminação generalizada do covid19 e garantir a reprodução do capital às custas de milhares de vida. A economia política visa investigar à forma como os homens se relacionam para produzir os meios necessários para a sociedade se reproduzir, entre esses meios, incluem-se a saúde dos agentes econômicos, por ser abrangente, a economia política segue como guia para a política econômica, nestes termos, a política econômica estabelece uma “economia de guerra” para reproduzir o necessário à sobrevivência da sociedade como um todo. Evidentemente, que os MEIs serão os mais prejudicados, pela simples razão de não ter um acúmulo de capital suficiente para atravessar à tormenta, porém,

mesmo com dificuldades, veremos no lugar adequado como esses MEIs, tiveram que usar a criatividade e se reinventar para dar andamento em seus negócios. Sobre o dilema acima citado por nós, o governo federal optou pela segunda opção, o que convencionou chamar de <sup>2</sup>negacionismo da gravidade da doença, os Estados graças a sua autonomia em relação ao governo federal, foi em direção oposta.

Em São Paulo, entre as primeiras medidas adotadas para o combate a pandemia, está o DECRETO Nº 64.881, na data 22 de março de 2020, o então governador decreta quarentena no Estado. Que consistente em restrição de atividades de maneira a evitar a possível contaminação ou propagação do coronavírus, todos os estabelecimentos comerciais e de prestação de serviços devem suspender o atendimento presencial.

“Com o fechamento do comércio, as pequenas empresas, que geram cerca de 80% dos empregos no país, estão paralisadas. São empresas sem grande fluxo de caixa e dependem do recebimento das vendas e serviços para o pagamento dos custos e despesas” (Jesus et al, 2020, pág. 203).

Segundo Ministério da Economia (2020) as atividades econômicas mais impactadas pela pandemia são: atividades artísticas, criativas e de espetáculos; serviços de alojamento/hospedagem; serviços de alimentação; fabricação de calçados e de artefatos de couro, entre outras. Não há dúvidas que muitos setores foram impactados, alguns setores como o de alimentação se reinventaram e tomaram medidas para diminuir o prejuízo e impacto financeiro, já outros setores como o de viagens, por exemplo, não tiveram a mesma oportunidade, perdendo totalmente seu faturamento.

Em estudos realizados pelo SEBRAE em abril de 2020, foi perguntado aos responsáveis por quantos dias aproximadamente sua empresa consegue ficar fechada e ainda assim ter dinheiro para pagar as contas, constatou-se que em média, conseguem ficar 23 dias de portas fechadas e ainda assim pagar suas obrigações (SEBRAE, 2020). O que ficou muito longe do esperado e da realidade, cidades ficaram por meses seguidos com restrições totais ou parciais, as medidas de enfrentamento

---

<sup>2</sup> É um conceito utilizado para explicar o grupo de pessoas que optam voluntariamente por não acreditar em uma informação que é vista como consenso nos meios acadêmicos e científicos.

a pandemia se perpetuam por mais de um ano e meio e até o momento sem previsão de terminar.

A Federação do Comercio de São Paulo entende a gravidade da situação, porém ressalta que, com fechamento dos comércios ou serviços considerados não essenciais, os impactos econômicos não foram levados em conta em sua totalidade, lembrando que é preciso que as empresas tenham condições de se manter nesse momento de crise e de conservar seu quadro de funcionários, evitando uma crise social que pode agravar ainda mais o cenário atual (FECOMERCIO SP, 2021).

As pequenas empresas vivem um verdadeiro desafio diário, além do risco a saúde e vida de seus colaboradores, enfrentam também o risco eminente de “morte” de seus empreendimentos. Jesus et al (2020) evidenciam em seus estudos que estamos diante de um dilema, fazemos aquilo que a medicina pela ciência, indica que o melhor a se fazer no ponto de vista epidemiológico, mandam a todos permanecerem em confinamento, em outras palavras, sem produção, sem oferta, sem demanda, sem comércio, ao mesmo tempo, os economistas sabem que a roda tem que girar, que sem atividade econômica, logo nem a medicina se sustentará.

Se antes a adaptação do sujeito ao trabalho já era uma exigência cada vez mais presente, agora se faz ainda mais indispensável adaptar-se a novas condições, por mais inéditas que pareçam (LOSEKANN e MOURÃO, 2020).

### **3. Microempreendedor Individual e a Administração em Tempo de Crise**

O Microempreendedor individual (MEI) foi criado pelo Governo Federal para enquadrar profissionais que exerciam suas atividades profissionais na informalidade com a Lei nº 128, de 19 de dezembro de 2008, que alterou a Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas para criar a figura jurídica e empresarial do Microempreendedor Individual – uma subcategoria de microempresa. MEI é um empreendedor que tem um pequeno negócio e conduz sua empresa sozinho. A atividade determina que o profissional tenha um rendimento fixo anual para se manter dentro da modalidade.

Com a segunda Lei Complementar, em 2008, para ser MEI, a pessoa jurídica deveria ter faturamento bruto de até R\$ 36.000,00 (hoje R\$ 81.000,00) anual,

desempenhar uma das atividades permitidas à categoria e pagar um valor fixo mensal referente à Previdência Social e aos tributos do negócio. Após entrada em vigor do MEI, em 1º de julho de 2009, os autônomos ganharam uma opção relevantemente, barata e simples para formalizar o negócio, receber uma inscrição no Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica (CNPJ) e conquistar o direito a benefícios previdenciários, como aposentadoria por idade ou invalidez, salário-maternidade e auxílio-doença.

E segundo uma pesquisa do Sebrae (2019), 25% dos MEIs se tornaram microempreendedores individuais para aproveitar os benefícios do INSS. De acordo com o site da Agência Sebrae de Notícias, o MEI criado há pouco mais de dez anos e considerada a maior política pública de formalização da economia existente no mundo e alcançou uma nova marca histórica. Melles (2021)<sup>3</sup>, destaca que o MEI deu a milhões de autônomos do país o direito a uma cidadania empresarial e, com isso, eles puderam se tornar empreendedores.

### **3.1 Dificuldades e mortalidade das MEIs.**

Por motivos diversos, constantemente, vê-se o surgimento de micro e pequenas empresas e, que devido à vários fatores, fecham suas portas antes do esperado. De acordo com o SEBRAE (2020), o número de empresas que fecham as portas durante os primeiros dois anos de funcionamento no país torna-se preocupante e na realidade não existe um único motivo qualificado que é capaz de explicar tantas falências. Sabe-se, no entanto, que a má gestão desempenha um papel de destaque nessas estatísticas negativas.

Uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2018) apontou que 48% dos microempreendedores entrevistados não fazem previsão de gastos e 39% não registram todas as receitas para fazer o controle das entradas de dinheiro. Já 34% não costuma acompanhar o saldo de caixa ou o faz no máximo uma vez, mensalmente. Esta falta de gestão ameaça os MEIs e gera inúmeras consequências para a economia local, regional e nacional, já que pode causar um aumento nos indicadores de inadimplência, o que pode até levar ao fechamento prematuro do

---

<sup>3</sup> Carlos Meles é Presidente do Sebrae (2021).

negócio. E sem uma gestão financeira, os microempreendedores não possuem informações básicas, como de onde vem e de onde sai o dinheiro da empresa, não dispõem de controle do fluxo de caixa, nem mesmo a identificação e prevenção de futuros saldos negativos. Os empreendedores, muitas vezes, por falta de conhecimento e experiência, não conseguem analisar ou elaborar controles necessários que mostram se a empresa está obtendo lucro ou não.

Os empreendedores por necessidade são aqueles que iniciam um empreendimento autônomo por não possuírem melhores opções de ocupação, abrindo um negócio a fim de gerar renda para si e suas famílias. Já os empreendedores por oportunidade são os que identificaram uma chance de negócio e decidiram empreender, mesmo possuindo alternativas de emprego e renda. (GEM, 2013, p. 6)

Desta forma, é fundamental fazer um plano de negócio e estudar com muita cautela, atentando-se quanto aos elementos que envolvem o empreendimento. E nesta fase, deve ser levado em conta o público-alvo, concorrência, custos e o maior número de variáveis, para se prevenir de qualquer imprevisto que possa acontecer no perpassar do caminho. “A exploração do material constitui, geralmente, em uma fase longa e fastidiosa que tem como objetivo administrar sistematicamente as decisões tomadas”. (GIL, 2010, p. 152).

Com o ambiente de negócios cada vez mais incerto, sobretudo para os pequenos empreendedores que enfrentam alta concorrência e escassez de recursos, contínuos e desafios são estabelecidos em busca da subsistência econômica. Diante disso, é fundamental que o empreendedor busque na gestão estratégica uma adequada atuação para alcançar uma posição lucrativa e sustentável frente aos competidores de mercado. “Administrar estrategicamente uma organização significa cuidar do seu futuro, e o não conhecimento da gestão estratégica pode guiar os tomadores de decisão a caminhos equivocados e muitas vezes de complexo retorno ao traçado correto” (PEREIRA, 2011).

Ademais, um dos maiores vilões e responsáveis pela mortalidade de organizações no Brasil é a falta de organização na gestão tanto das finanças quanto de pessoas, ou até antes mesmo do início de operações nas atividades de planejamento e pesquisa. Conforme Campos (2016), todas as organizações possuem, implícita ou explicitamente, um perfil estratégico baseado nas diversas ações que adota no seu comportamento perante o ambiente empresarial, pois não há como uma

empresa sobreviver em um mercado cujo ambiente não é controlável sem determinar sua própria estratégia de atuação.

### **3.2 Desafios encontrados em tempos de crise – pandemia.**

Desde sua criação em 2008, os microempreendedores individuais além das dificuldades diárias enfrentadas, já se depararam com duas grandes crises econômicas. A primeira, “Grande Recessão” ou Crise de 2014/2017 como ficou conhecida e a Crise Sanitária do Corona Vírus em 2019, que se estendeu para uma crise econômica. Em nossos estudos daremos foco a segunda grande crise enfrentada pelo MEI desde sua criação.

Todo empreendedor é por natureza um enfrentador de grandes batalhas, empreender em um país como o Brasil tem seus desafios e suas dificuldades, não há grandes incentivos financeiros e nem mesmo políticas públicas que fortaleçam esse seguimento. Ao decorrer da pandemia do covid-19, o microempreendedor teve de se reinventar quase que diariamente, pois a cada semana novos dados epidemiológicos eram apresentados e conseqüentemente, novas medidas de restrições ou flexibilização eram apresentadas para os comércios e população em geral.

A primeira grande tomada de decisão exigida dos empreendedores, foi a migração do comércio físico para o digital, apesar de ser um movimento que já existia, a migração para os serviços digitais tornou-se estreitamente necessária, pois era a única forma de continuar vendendo seus produtos e/ou serviços, já que somente os serviços considerados essenciais poderiam manter suas atividades de forma presencial.

Dados da Marketplace Conference 2021, sobre as tendências e oportunidades dos Marketplaces no Brasil, demonstram que o marketplace cresceu 52% em 2020 e com aumento do ticket médio de 10% em relação a 2019, destacando que o aumento nos resultados são consequência da pandemia e das restrições impostas ao varejo. Esses aumentos são superpositivos para o Marketplace, que se consolida como uma alternativa para o varejo tradicional que está impossibilitado de vender off-line (RONDINELLI, 2021).

Em muitos casos essa migração foi vantajosa, pois aumentou o número de possíveis clientes e a área territorial abrangida, mas em contrapartida, perdeu os clientes que diariamente passavam em seus estabelecimentos. Outro ponto desfavorável foi que para vender de forma digital muitos empreendedores tiveram que afiliar-se a plataformas de vendas, o Marketplace, onde altas taxas são cobradas a cada venda e junto a isso o custo com embalagens para envio, encarecendo seu produto. O Mercado Livre um dos maiores Marketplace do Brasil na atualidade, as taxas variam conforme a classificação do produto, sua condição (novo ou usado) e tipo de anúncio escolhido (clássico ou premium), sendo de 11% a 19% sobre o valor do mesmo, além do custo fixo de 5,00 por unidade, aplicado em produtos com valor abaixo de R\$ 79,00 e para produtos acima de 79,00 o custo do frete é pago pelo anunciante (MERCADO LIVRE, 2021). As taxas e/ou valores variam de Marketplace para Marketplace, cada plataforma tem suas características, formas de contatos, especificações de vendas e condições de uso.

Mesmo com as altas comissões cobradas pelos Marketplace, essa ferramenta de vendas é uma excelente opção para aumentar as vendas, pois tem um número exorbitante de potenciais clientes, além do marketing intensivo para alavancar vendas. Silva (2018) relata que o Marketplace oferece canal de vendas, tráfego, mídia e outros serviços, além de possui um relacionamento estreito com o lojista que oferta seus produtos. Tornando-se um gestor das vendas, atendimentos, controle de logística, pagamentos e marketing das lojas que o compõem. Isso faz com que o agregador acumule uma enorme quantidade de conhecimento mercadológico, já que é mais do que um intermediador entre consumidores e vendedores, mas se relaciona diretamente com ambos.

Além dos Marketplace outras ferramentas online e sem custos foram aliadas do microempreendedor para enfrentar o grande desafio que é vender sem ter o cliente à sua frente, as mídias sociais e suas redes de contatos, destacando-se as vendas através do Facebook, Instagram e o uso do WhatsApp Business. Segundo dados do DataSebrae na Pesquisa sobre o impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios em novembro de 2020, dos microempreendedores individuais e as microempresas de São Paulo, 40% utilizam propagandas pagas no Google, Facebook ou Instagram, 54% o WhatsApp for Business e 39% o Google Meu Negócio (SEBRAE, 2020).

Em estudos realizados pelo FGV com microempreendedores, foi relatado que as vendas online foram a solução adotada em 29% dos casos, começou a realizar vendas on-line com uso de redes sociais 26%, está participando de comunidades de que são do interesse de meus clientes para interagir e realizar vendas 7%, começou a realizar vendas on-line por telefone e aplicativos móveis 6%, começou a realizar vendas on-line com uso de um site 5%, fez parcerias com empresas locais para entregas conjuntas e vendas em parcerias 3% (FGV, 2020). Demonstrando a importância e a necessidade que o MEI tem de buscar mais ferramentas (sendo elas pagas ou gratuitas), para aumentar o número de clientes e consequentemente ampliar suas vendas.

Outra estratégia que foi necessária para sobreviver frente à pandemia, foi à captação de recursos. Apesar de estar de portas fechadas, os vencimentos de aluguel, água, luz, impostos, entre outros se mantiveram inalterados. Uma das maiores dificuldades dos pequenos negócios é manter uma reserva de caixa para pagamentos de despesas, diante dessa dificuldade o governo implantou ações para auxílio aos pequenos negócios.

Uma das primeiras medidas foi o auxílio emergencial, é um benefício com média de R\$ 600 para garantir uma renda mínima aos brasileiros em situação mais vulnerável durante a pandemia do Covid-19. As pessoas que fazem parte do cadastro de Microempreendedores Individuais (MEI), os contribuintes individuais do INSS, autônomos e trabalhadores informais que não recebem nenhum outro benefício do Governo Federal (com exceção do Bolsa Família) estão aptos a receber o benefício (MINISTÉRIO DA CIDADANIA, 2020). Esse valor sem dúvida foi de vital ajuda para a população, mas estava muito distante do necessário para suprir o mínimo das despesas de muitos microempreendedores.

Um dos compromissos mensais do MEI é o pagamento do DAS que gira em torno de 61,00. O governo federal prorrogou em março o pagamento dos tributos federais, estaduais e municipais que compõem o Simples Nacional, por três meses, medida que irá beneficiar 11,8 milhões de microempreendedores individuais. O secretário da Receita Federal, José Tostes, ressalta que com esse diferimento, é uma importante medida de alívio para dar fôlego aos microempreendedores individuais, ajudando a esses terem melhores condições de ultrapassar esse período crítico em

que os impactos econômicos da crise e das medidas de isolamento se fazem mais sentir (BRASIL, 2021).

Mas o que parecia alívio em alguns meses atrás já virou cobrança, foi anunciando pelo governo federal que o MEI terá que regularizar seus débitos (INSS, ISS e ICMS) por meio de recolhimento em DAS, acessando o PGMEI, ou parcelando até dia 31/08/2021. A partir de setembro deste mesmo ano, a Receita Federal encaminhará os débitos apurados nas Declarações Anuais Simplificadas para o Microempreendedor Individual (DASN-SimeI), não regularizados, para inscrição em Dívida Ativa (RECEITA FAZENDA, 2021). Essa dívida será cobrada na justiça com juros e outros encargos previstos em lei. O não pagamento dos tributos implica em perdas dos direitos como deixar de ser segurado pelo INSS, perdendo os benefícios previdenciários como aposentadoria e auxílio-doença.

Diante dos vários compromissos a pagar, muitos empreendedores se viram desesperados e recorrem às linhas de liberação de créditos disponibilizadas pelo governo. Entre essas linhas de liberação de crédito estão do BNDES - Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, Proger Urbano Capital de Giro, PNMPO - Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado, Fampe - Fundo de Aval da Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2020).

Porém o acesso ao crédito nunca foi fácil, tanto as políticas públicas quanto as instituições financeiras fazem muitas exigências assim como garantias para firmar o negócio. Em seus estudos sobre as dificuldades no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas, Aoki e Badalotti (2014) ressaltam as dificuldades para acesso ao crédito, o que constitui em uma contradição em relação aos princípios propostos por essas políticas. As linhas de empréstimos voltado às microempresas (ME) no país apresentam dificuldades que limitam o acesso ao crédito justamente por conta das exigências impostas.

Em audiência pública no Senado, foi informado por entidades que prestam serviços os micros e pequenas empresas, que a burocracia para que o segmento consiga chegar a empréstimos dificulta todo o processo. Os micros e pequenas empresas continuam enfrentando problemas para sobreviver no país, entidades representantes do setor reclamaram que grande parte dos recursos não chegaram para os pequenos e micros. Ressaltando que 50% dos micros e pequenos

empresários nem tentaram recorrer ao crédito pelas dificuldades burocráticas que encontram e que dessa metade que procurou se beneficiar com as medidas, apenas 22% obtiveram sucesso, ou seja, 15% do total (FENAE, 2020).

Dados dos estudos realizados em parceria do SEBRAE com a FGV com amostra de 10.384 respondentes de 26 Estados e DF, composta por 56.7% MEI, 38.1% ME, 5.2% EPP, demonstram que apenas 12% dos MEIs conseguiram o empréstimo, 21% aguardam uma resposta e 68% não conseguiu o empréstimo solicitado, as razões alegadas para isso foi que a empresa está negativada no Cadin e Serasa por débitos anteriores (25,3%), as taxas de juros são altas (18,8%) e falta de garantias ou avalistas (13%). A pesquisa também mostra que é mais fácil conseguir crédito nas cooperativas do que nos bancos, sua taxa de sucesso para obtenção do crédito é de 25% e que apenas 10% das solicitações são feitas para essas instituições (FGV, 2020). Apesar de pouco procurada as cooperativas seriam uma alternativa para aquisição de crédito, frente às dificuldades enfrentadas nas grandes instituições bancárias.

Outra grande dificuldade a superar foi à escassez de materiais no mercado, muitos produtos desapareceram das prateleiras, quando é encontrado com um valor muito maior que o habitual, isso ocorre também em grande parte, por intermédio da lei de oferta e demanda.

Segundo levantamento feito através de sondagens empresarial feita pela Faculdade Getúlio Vargas, dados mostraram que aproximadamente 39% das empresas vêm encontrando dificuldade de comprar matéria-prima, entre os setores mais afetados está a indústria. Cerca de 72,6% das empresas apontam a escassez do insumo no mercado interno como principal problema. Entre as hipóteses para a escassez de matérias-primas estão, aumento dos preços internacionais de matérias-primas, como vestuário e petróleo/biocombustíveis, aumento do dólar e consequentemente, aumento do volume de exportações, desmobilização de cadeias produtivas afetadas de maneira mais aguda pela pandemia e aquecimento mais recente da demanda industrial em certos segmentos (BRAZ e BITTENCOURT. 2021).

Dados do Portal da Indústria (2021) ressaltam que a dificuldade para obter os insumos e matérias primas domésticos necessários para a produção atinge 73% das empresas da Indústria Geral e 72% das empresas da Indústria da Construção. A

dificuldade de abastecimento atinge também as empresas que usam insumos importados, dos 60% de empresas da Indústria Geral que importam insumos, 65% relatam ter dificuldade de obtê-los, mesmo pagando mais caro. Em seus estudos Sperandio e et al (2021), corroboram esses dados, segundo os autores o principal e maior impacto dessa situação de pandemia para a indústria da construção foi a falta ou alto custo da matéria-prima que aumentou 47,6 % entre as empresas, atingindo o índice de 57,1% no primeiro trimestre de 2021.

Como relatado são muitos os desafios encontrados no decorrer de crises como a pandemia de covid-19, deixando a cargo do empreendedor adaptar-se as adversidades e encontrar novas formas de manter seus produtos e serviços com a mesma qualidade, sempre procurando estratégias e ferramentas que o auxiliem nessa dura missão, além de muita criatividade e desenvoltura para manter-se “vivo”.

### **3.3 Desafio Para Gestão em Tempos de Crise**

Um dos maiores desafios enfrentados pelos pequenos negócios está em sua forma de lidar com o dinheiro que entra e sai do caixa, ou seja, a gestão do negócio, como o MEI no dia a dia cuida das finanças, do controle de caixa, da manutenção de estoque, entre outras atividades administrativas.

Segundo dados revelados pelo Data Sebrae (2018) sobre o perfil dos Microempreendedores Individuais, podemos observar que:

- 77% dos MEI nunca fizeram nenhum curso ou treinamento na área de administração financeira e apenas 39% completaram o ensino médio;
- O registro dos dados de gastos e das receitas que são realizadas no dia a dia é preponderantemente feito em papel. Cerca de 1/2 faz esses registros em caderno, 1/5 faz em computador e cerca de 1/3 não faz nenhum tipo de registro;
- Cerca de 1/3 dos MEI não costuma verificar o saldo de dinheiro do negócio (em caixa ou na conta corrente), 12% fazem uma vez a cada quinze dias e 52% o fazem pelo menos uma vez por semana.

No mesmo estudo quando perguntado quais cursos gostariam de fazer, mais de 50% indicaram controles financeiros ou orientação para o crédito, porém, podemos

destacar que 16% relatam não ter a necessidade de cursos. Um dado preocupante e alarmante, pois, uma parte demonstrar não precisar de conhecimento, o que vai na contramão do empreendedorismo, que se renova a cada dia, onde ferramentas e modos de trabalho surgem a cada instante, sendo de vital importância para saúde de negócio o aprendizado contínuo.

Em estudos sobre a relevância das ferramentas de gestão, o uso do instrumento de controle financeiro foi evidenciado como o mais frequente entre os microempreendedores, 44,2% dos microempreendedores questionados afirmam utilizar este controle semanalmente, porém, pouco mais de 55% dos entrevistados dizem ter conhecimento sobre as ferramentas de gestão ( Análise SWOT 58,1%; Ciclo PDCA 62,8%; 5W2H 69,8%; Diagrama de Pareto 67,4%; Diagrama de Ishikawa 65,1%) e reconhecem a importância de se adotar as medidas de gestão para a retomada de seus negócios no pós-crise do covid 19 (UEQUED, 2020).

Em seus estudos Oliveira e Musial (2020), descrevem que as informações contábeis são necessárias para todo tipo de organização e principalmente para os microempreendedores individuais, que serão as empresas que mais sentirão impactos economicamente, frente à pandemia do covid-19. Ressaltando que um dos principais objetivos da informação contábil é contribuir para a tomada de decisão, e essas informações são obtidas mediante o uso dos instrumentos gerenciais, ainda conclui que, a falta de aprimoramento dos gestores e conhecimento de instrumentos gerenciais tem contribuído para inibir o crescimento destas empresas.

Já em estudo realizados com empreendedoras, fica evidente que, dentre os impactos causados pela pandemia, a falta de planejamento financeiro foi o mais nítido. Devido ao fato de não estarem esperando uma pandemia ou crise dessa, as empreendedoras, não tinham seu fluxo de caixa bem estruturado e com folga. Com a chegada dessa crise, o momento fez repensar o que é importante, o que é necessário e primordial para manter o negócio, enfatizando a relevância do planejamento e reservas de emergência, mesmo sendo pequeno empreendedor, lembrando que empreender é uma atividade instável, cheia de surpresas, sem apoio e certezas; precisa ter dedicação e ser criativa (LACERDA, 2020).

Como visto a falta de instrução e muitas vezes de interesse em adquirir conhecimento, esse é um dos maiores desafios para os MEIs, pois para superar momentos de crise e/ou pandemias como a de covid-19, sem sombra de dúvidas o conhecimento, o uso de ferramentas de gestão e um adequado controle de caixa, fazem toda a diferença para vida e saúde da microempresa.

## **4. Estudo de Caso**

Devido ao cenário de restrições e distanciamento social imposto pela pandemia no momento do desenvolvimento deste trabalho, a pesquisa de campo aplicada de forma presencial foi inviabilizada. Diante disto, optou-se pelo estudo de caso através de questionário online, direcionado e enviado exclusivamente para MEI.

### **4.1 Histórico**

Foram entrevistadas duas microempreendedoras individuais, de seguimentos distintos. O único critério necessário e exigido para responder ao questionário era ser microempreendedor individual - MEI.

A primeira entrevistada já atuava antes do início da pandemia como MEI no seguimento/área da beleza e seu empreendimento estava estabelecido em uma loja física, sendo um dos serviços considerados não essenciais e obrigados a se manterem fechados por diversas vezes durante a pandemia.

A segunda entrevista ativou seu MEI durante a pandemia, sendo a necessidade de CNPJ uma exigência para emissão de nota fiscal, item cobrado em um de seus canais de venda, seu modelo de trabalho durante a pandemia não apresentava a necessidade do uso de um espaço físico aberto ao público, sendo assim, o fechamento do comercio afetou indiretamente suas atividades, pois, participava de feiras e bazares, também restritos durante a pandemia.

### **4.2 Metodologia Aplicada**

Foi aplicado um questionário contendo dezoito perguntas, entre elas, perguntas abertas e fechadas. Utilizou-se o Google Forms para montagem e envio do

questionário as entrevistadas, facilitando o acesso e sendo prático para todas responderem.

Google Forms é um serviço gratuito para criar formulários online, trata-se de uma ferramenta para montagem de perguntas e respostas personalizadas, podendo fazer a escolha entre várias opções de perguntas, de múltipla escolha a listas suspensas e escalas lineares. Adicionar imagens e vídeos do YouTube ou incrementando com a navegação de páginas e lógica de ramificação de perguntas. Além de ter um belo visual, o formulário é ágil, fácil de criar, editar e responder em telas grandes ou pequenas. As respostas às pesquisas são coletadas de forma organizada e automática, com informações e gráficos em tempo real (GOOGLE, 2021).

As perguntas foram desenvolvidas com base nos objetivos, geral e específico deste trabalho, a fim de criar uma linha de raciocínio, conhecendo melhor as entrevistadas e, entendendo como cada uma se comportou durante esse período de pandemia.

## **4.3 Apresentação dos Resultados**

### **4.3.1 Entrevista A**

Entrevistada A, possui curso técnico, além de cursos específicos da área da beleza. É proprietária de um salão de beleza, situado na zona leste de São Paulo – SP. Abriu sua inscrição como MEI em janeiro de 2018, está inscrita com CNAE da área da beleza, como o de cabelereira.

Ao perguntar se seu negócio foi afetado diretamente pela pandemia e se houve a necessidade de fechar seu estabelecimento, respondeu que “sim, foi fechado por um período mais ou menos no total de 40 dias”.

Na pergunta se teve dificuldade na procura de serviços, insumos ou materiais necessários para manter suas atividades diárias, disse que não houve dificuldades.

Quando perguntando quais métodos ou ferramentas fez uso para manter seu negócio funcionando de maneira home-office mantendo os clientes atuais e as

estratégias para atrair novos clientes, respondeu que “fez divulgações pelo direct do WhatsApp, Instagram e status do WhatsApp”. E para atrair novos cliente “fizemos algumas promoções”.

Relativo ao questionamento sobre o pagamento de contas e compromissos firmados e quais compromissos foram difíceis de manter em dia, revelou que “fez todos os pagamentos em dias, porém, o aluguel foi o mais difícil, mas pagamos em dia”. Referente ao pagamento do DAS, manteve seu pagamento em dia, não necessitando nem da prorrogação e nem do parcelamento, ambas opções disponibilizadas pelo governo.

Quando perguntado se conseguiu receber o auxílio emergencial disponibilizado pelo governo federal para MEI e se fez uso das linhas de crédito disponíveis durante a pandemia, ela informou que não recebeu o auxílio e não solicitou o uso das linhas de crédito.

Nas perguntas sobre se possui algum conhecimento na área administração ou realizou algum curso e se conseguiu colocar esses conhecimentos em prática no seu negócio, relatou que já tinha conhecimentos de administração e “sim, consegui colocar em prática no meu negócio. Um exemplo é, sempre em primeiro lugar, deixar sempre as contas pagas. Para depois tirar o valor líquido”.

Quando questionado se seu conhecimento na área da administração foi importante para enfrentar esse período de pandemia, respondeu que “sim, pois com meu conhecimento consegui manter meu orçamento em dia”.

### **4.3.2 Entrevista B**

Entrevista B, possui curso superior e está concluindo curso técnico, realizou cursos rápidos e/ou online na área de gestão e artesanatos. Não possui loja física, atua com vendas de artesanatos e presentes personalizados através de redes sociais e Marketplaces. Abriu sua inscrição como MEI em dezembro de 2020. Seus CNAE's são “principal: Artesã em outros produtos não especificados. Secundário: Treinamento em desenvolvimento profissional e gerencial”.

Quando perguntado se seu negócio foi afetado diretamente pela pandemia e se houve a necessidade de fechar seu estabelecimento, relatou que “foi afetado, porém tive aumento de procura durante a pandemia. Não tenho loja física, desta forma não precisei fechar. Más, deixei de participar de feiras e bazares, pois eles estavam proibidos de acontecer”.

Foi perguntado se teve dificuldade na procura de serviços, insumos ou materiais necessários para manter suas atividades diárias, respondeu que teve “muita dificuldade. Nem sempre o produto que comprava na loja física eu conseguia achar pela internet. E quando abriu o comercio, os produtos sumiram das lojas, nem pela internet achava e muitas vezes quando achava estava o dobro ou até mais caro. Destaque para caixas de papelão, essencial para enviar os produtos que eu vendia”.

Questionou-se quais métodos ou ferramentas fez uso para manter seu negócio funcionando de maneira home-office mantendo os clientes atuais e as estratégias para atrair novos clientes, relatou que, “Utilizei as plataformas de vendas como mercado livre, elo 7 e posteriormente Shopee. Fiz um Instagram para divulgar meus produtos e servir como uma vitrine para quem ainda não conhecia meu trabalho. Comecei a fazer anúncios gratuitos pelo Marketplace do Facebook, sendo a ferramenta mais utilizada até hoje. Também migrei para o WhatsApp business pois tem mais ferramentas para vendas”.

Referente ao questionamento sobre o pagamento de contas e compromissos firmados e quais compromissos foram difíceis de manter em dia, relatou “conseguir manter todos em dia, uma pequena dificuldade no início para juntar a quantia necessária. Muitos meses pagava no último dia do mês. Diminuía meu pró-labore para não atrasar nenhuma conta”. Já referente ao pagamento do DAS, afirmou fazer o pagamento em dia e não utilizar nenhum dos benefícios disponibilizados (prorrogação ou parcelamento).

Foi perguntado se conseguiu receber o auxílio emergencial disponibilizado pelo governo federal para MEI e se fez uso das linhas de crédito disponíveis durante a pandemia, respondeu “Dei entrada no primeiro dia que lançou o programa, recebi com facilidade. Primeiro no valor de 600,00 e depois 150,00”. Já as linhas de crédito, relatou não precisar.

Na questão se passa por dificuldades financeiras mesmo fazendo uso da linha de crédito ou do auxílio emergencial, informou que “o auxílio emergencial ajudou a manter minhas contas pessoais em dia e assim conseguir diminuir meu pró-labore. Deixando o caixa da empresa com saldo maior para pagar as despesas e fazer melhores compras”.

Nas perguntas sobre se possui algum conhecimento na área administração ou realizou algum curso e se conseguiu colocar esses conhecimentos em prática no seu negócio, respondeu que “sim. Todo conhecimento adquirido aplicava o mais rápido possível na minha "loja". Tive algumas dificuldades, pois nem sempre o que aprendemos na teoria é facilmente aplicado na prática, me faltava conhecimento e vivência prática na loja. O controle de gastos e o cálculo de custo dos produtos para formar preço foi o que mais usei”.

Quando questionado se seu conhecimento na área da administração foi importante para enfrentar esse período de pandemia, afirmou que sim, “sempre procuro adquirir um conhecimento e tentar aplicá-lo o quanto antes para melhorar as vendas e meu atendimento. Já fiz várias coisas errada e depois o professor explicava e já percebia onde eu estava errando e podia melhorar. Com meu conhecimento consegui diminuir custos e aplicar estratégias para aumentar as vendas, o que foi muito importante durante esse período”.

Fonte: Do Próprio Autor (2021).

#### **4.4 Análise e Discussão (Relatório da Pesquisa)**

Observa-se que as mulheres estão crescendo e destacando-se dentre os microempreendedores. Dados do SEBRAE (2019), revelam que as mulheres empreendedoras representam 48% dos microempreendedores individuais (MEI), atuando principalmente em atividades de beleza, moda e alimentação. Dados que corroboram com os nossos estudos, sabendo que ambas entrevistadas são mulheres e atuam em seguimentos destacados pelo empreendedorismo feminino, como beleza e artesanato.

O crescente empreendedorismo feminino é fundamental para que as mulheres possam se tornar cada vez mais independentes, destacando-se perante a sociedade e mostrando todo o diferencial que uma empresa liderada por mulheres pode apresentar.

Fica evidente que a pandemia afetou a todos, na entrevista A, de forma negativa, pois precisou fechar seu estabelecimento, que conseqüentemente diminuiu a demanda ou até mesmo zerou. Já para entrevistada B, afetou positivamente, pois com estabelecimentos fechados, viu a procura por produtos online subir de forma gigantesca, destaca-se que durante a pandemia, muitas pessoas procuravam além dos itens essenciais, mimos e presentes para enviar aos que estavam longe e de alguma forma manter o contato.

Ambas as entrevistadas utilizaram várias ferramentas e estratégias para manter suas vendas e conquistar novos clientes, observa-se que a entrevista A utilizou ferramentas direcionadas para os clientes que já tinha com o uso do direct, observado quando relata que, “fazemos divulgações pelo direct do WhatsApp, Instagram e status do WhatsApp”. Já a entrevista B, optou por ferramentas com foco em novos clientes, como aderir a plataformas de vendas, além de mostrar seus produtos nas redes sociais, como relatado no trecho, “fiz um Instagram para divulgar meus produtos e servir como uma vitrine para quem ainda não conhecia meu trabalho”.

Em relação ao pagamento de contas e compromissos firmados, as duas relataram estar com os pagamentos em dia, principalmente do DAS, que é de pagamento mensal obrigatório para manter os benefícios concedidos ao MEI, como o direito ao auxílio-doença, por exemplo. Nas falas, “fizemos todos os pagamentos em dia, porém, o aluguel foi o mais difícil, mas pagamos em dia” e “uma pequena dificuldade no início para juntar a quantia necessária. Muitos meses pagava no último dia do mês”, deixam evidente que passaram por grandes dificuldades e necessitaram de estratégias para manter as contas em dia.

É muito comum nos pequenos negócios ter apenas o dinheiro das vendas do mês para pagar as contas, com orçamento estreito e pequena margem de lucros, é uma verdadeira batalha se manter em dia com as contas a pagar, esse cenário de dias com caixa fechado e contas chegando dificultou ainda mais essa realidade.

Porém ambas as entrevistadas souberam se adaptar e se manterem firmes. Destacando que, nenhuma das entrevistas, fizeram uso das linhas de crédito disponibilizadas pelo governo.

Apenas a entrevista B conseguiu ter acesso ao crédito do auxílio emergencial, em sua fala notamos que solicitou no início, “dei entrada no primeiro dia que lançou o programa, recebi com facilidade”, o que pode ter facilitado o acesso, sabendo que milhares de pessoas fizeram a solicitação e mesmo afirmando atender a todos os requisitos necessários, foram negadas. Para a entrevista B o acesso ao auxílio foi de fundamental importância para seu negócio, como relatado, “o auxílio emergencial ajudou a manter minhas contas pessoais em dia e assim conseguir diminuir meu pró-labore. Deixando o caixa da empresa com saldo maior para pagar as despesas e fazer melhores compras”.

Um dos pontos mais questionados, foi a importância e a aplicação de conhecimentos em administração para a gestão de seus negócios, em ambas entrevistas fica claro, o conhecimento na área, assim como a aplicação em seus empreendimentos. Evidenciamos nas falas “um exemplo é, sempre em primeiro lugar, deixar sempre as contas pagas. Para depois tirar o valor líquido”, “com meu conhecimento consegui manter meu orçamento em dia”, e “o controle de gastos e o cálculo de custo dos produtos para formar preço foi o que mais usei”.

Ambas as entrevistadas demonstraram ter conhecimentos em administração para a gestão de seus negócios e buscar novas informações para melhorar e superar cada dia, desse difícil período de pandemia, como relatado nas falas, “sempre procuro adquirir um conhecimento e tentar aplica-lo o quanto antes para melhorar as vendas e meu atendimento” e “com meu conhecimento consegui diminuir custos e aplicar estratégias para aumentar as vendas, o que foi muito importante durante esse período”, nota-se que sabem da importância que esse conhecimento em administração tem na hora de fazer escolhas e montar as estratégias necessárias para cada seguimento.

## 5. Considerações Finais

O microempreendedor individual sem dúvida enfrenta diversos desafios para manter seu negócio, em tempos de crises, como a causada pela pandemia de Covid-19, esses desafios aumentam, assim como diversos outros que surgem, podemos destacar a instalação da quarentena, onde ocorreu o fechamento dos comércios considerados não essenciais, algo nunca presenciado antes. Salientamos ainda que, o poder de se reinventar e a criatividade do MEI, enfrentando duramente esse período buscando ferramentas e fazendo uso de todos os meios disponíveis, como as redes sociais, os Marketplace, WhatsApp, entre outros, para manter seus clientes e conquistar novos.

Ficou evidente que durante a pandemia surgiram ferramentas, auxílios e linhas de crédito para dar folego ao microempreendedor, porém, como relatado, o acesso nem sempre é tão fácil, muitas vezes não chega a quem precisa. E mesmo assim nenhuma das entrevistas deixou de honrar com seus compromissos.

Cabe-se ressaltar que ambas entrevistadas possuem conhecimento em administração, ficando evidente que esse conhecimento ajudou a passar com um pouco mais de “facilidade” por esses tempos de crise. Sendo de fundamental importância para ter controle dos gastos, assim como para manter fluxo de caixa equilibrado, mesmo entrando pouco dinheiro e contas chegando, mantiveram-se firmes, com escolhas e estratégias eficazes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AOKI, Vanessa Cristina Grabowski; BADALOTTI; Rosana Maria. **Dificuldades e perspectivas no acesso de micro e pequenas empresas a linhas de crédito públicas: o caso de Chapecó**. Rev. Adm. Pública. Outubro 2014.

ANDRADE, Rui Otávio Bernardes; AMBONI, Nério. **Teoria Geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

ARAÚJO, D. R.; SAMPAIO, F. M. C.; CASTRO, M. C.; PINHEIRO, S. A. V.; MACEDO, A. P. **Teste no tempo: da teoria clássica da administração à organização atual do trabalho de Enfermagem**. Revista de enfermagem referência, v. 4, n. 2, p. 111-120, 2014.

BELEZIA, E. C.; RAMOS, I. M. L. **Núcleo Básico: planejamento e desenvolvimento do TCC**. São Paulo: Fundação Padre Anchieta, 2011. (Núcleo Básico, v.3).

BRASIL. **Decreto no 3.100, de 30 de junho de 1999**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto/d3100.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/d3100.htm)>. Acesso em 19/06/2020.

BRASIL. **Constituição da República Federativa do Brasil de 1988**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/LEIS/L9790.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9790.htm)>. Acesso em 19/06/2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#dez2019>>. Acesso 13/03/2021.

BRASIL. **Microempreendedor individual-MEI**. Disponível em: <<http://www.portaltributario.com.br/guia/mei.html>>. Acesso em: 10/03/2021.

BRASIL. **Perfil do MEI**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/>>. Acesso em 06/04/ 2021.

BRASIL. **MEI: O que é e como funciona o Microempreendedor Individual**. Disponível em: <<https://meusuccesso.com/artigos/empreendedorismo/o-que-e-o-mei-176/>>. Acesso em:16/04/2021.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Resposta nacional e internacional de enfrentamento ao novo coronavírus. 2019<sup>1</sup>**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/linha-do-tempo/#dez2019>>. Acesso 13/03/2021.

BRASIL. **Ministério da Saúde. Sobre a Doença. 2019<sup>2</sup>**. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>>. Acesso 13/03/2021.

BRASIL. **Governo prorroga prazo para o pagamento de tributos que compõem o Simples**. Publicado em 25/03/2021 15h05. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2021/03/governo-prorroga-prazo-para-o-pagamento-de-tributos-que-compoem-o-simples>>. Acesso 29/08/21.

BEZERRA, Felipe. **Teoria Clássica da Administração**. Disponível em: <<https://www.portal-administracao.com/2017/09/teoria-classica-da-administracao.html>>. Acesso 01/08/2021.

BRAZ, André. BITTENCOURT, Viviane Seda. **Falta de matéria-prima desafia a inflação**. 15/12/2020. Disponível em: <<https://blogdoibre.fgv.br/posts/falta-de-materia-prima-desafia-inflacao>>. Acesso 29/08/21.

BNDS. **Crédito Pequenas Empresas**. Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/produto/bndes-credito-pequenas-empresas>>. Acesso em 22/08/2021.

BURNS, Tom & STALKER, George M. **The management of innovations (A gestão das inovações)**. London: Tavistock, 1961.

CHIAVENATO, Idalberto. Introdução à **Teoria Geral da Administração**. 7º Edição. Editora Campus 2003. Pág. 2.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração – Teoria, Processo e Prática**. 4º Edição. Editora Elsevier 2007.

**Decreto Nº 64.881**. Diário Oficial. 22/03/2020. Disponível em: <<https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html>>. Acesso em: 29/03/2021.

DOMINGUES, E.; ET AL. **Cenários de isolamento social da COVID19 e impactos econômicos em Minas Gerais**. NEMEA- Núcleo de Estudos em Modelagem Econômica e Ambiental Aplicada do Cedeplar-UFMG. Belo Horizonte. 11/05/2020.

**DICIONÁRIO**. Disponível em <<https://www.dicio.com.br/administracao/>>. Acesso em 17/06/2021.

DONALDSON, Lex. **Teoria da contingência estrutural**. Tradução de Marcos Amatucci. In: CLEGG, StewartR.; HARDY, Cynthia & NORD, Walter R. Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais. Vol.1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 105-133.

DATASEBRAE. **Perfil do MEI**. 2018. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/perfil-do-microempreendedor-individual/#fezcurso>>. Acesso 12/09/2021.

EXAME. **56% dos brasileiros não fazem compras online**. Disponível em: <<https://exame.com/marketing/56-dos-brasileiros-ainda-nao-compram-online-mostra-pesquisa/>>. Acesso em 20/06/2020.

E BIOGRAFIA. **Biografia de Jules Henri Fayol**. Biografia, 2015. Disponível em: [https://www.ebiografia.com/jules\\_henri\\_fayol/](https://www.ebiografia.com/jules_henri_fayol/). Acesso em 01/08/2021.

FECOMERCIO SP. **Entenda o impacto do fechamento dos shoppings em São Paulo**. 19/03/2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/noticia/entenda-o-impacto-do-fechamento-dos-shoppings-em-sao-paulo>>. Acesso em 12/09/2021.

FENAE. **Micro e pequenas empresas têm tido dificuldade para conseguir linhas de crédito.** 2020. Disponível em: <<https://www.fenae.org.br/portal/fenae-portal/noticias/micro-e-pequenas-empresas-tem-tido-dificuldade-para-conseguir-linhas-de-credito.htm>>. Acesso em 22/08/2021.

FILHO, Fernando de Holanda Barbosa. **A crise econômica de 2014/2017.** ESTUDOS AVANÇADOS. 2017. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ea/a/BD4Nt6NXVr9y4v8tqZLJnDt/?lang=pt>>. Acesso 15/08/2021.

FGV. **O impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios.** UGE – UNIDADE DE GESTÃO ESTRATÉGICA. FGV Projetos. 3ª EDIÇÃO. Maio 2020. Disponível em: <<https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/credito-no-brasil-e-mpes-em-tempo-de-covid-19-3a-edicao-do-sebrae-maio-2020>>. Acesso 22/08/2021.

GIL, A. C. 1946- **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. - São Paulo: Atlas, 2002.

GOOGLE. **Formulário.** Disponível em: <<https://www.google.com/intl/pt-BR/forms/about/>>. Acesso em: 02/10/2021.

GOMES, Lucinda Pimental. **História da administração.** CRA/CE, CRA em Ação, Ano 1 Nº 07 Agosto/setembro de 2005.  
HARVEY, D. **Condição pós-moderna: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural.** São Paulo: Loyola, 1992.

JESUS. J. S. DE; COSTA. N. N.; AMARAL. A. M. P. DO; **uma análise do impacto do coronavírus na economia mundial e brasileira.** Revista Negócios em Projeção, v11, nº1, ano 2020. p. 200.

JACOBSEN, Alessandra Linhares. JUNIOR, João Benjamim da Cruz. NETO, Luis Moretto. **Administração (Introdução e teorias).** Florianópolis: SEaD/UFSC, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

LOSEKANN. R. G. C.; MOURÃO H. C.; **Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office.** Caderno de Administração, Maringá, v.28, Ed.Esp., jun./2020.

LOPES, Keilla. **Teoria Neoclássica da Administração.** Universidade paulista curso ciência da computação administração. Blog: <[keillalopes.wordpress.com](http://keillalopes.wordpress.com)>. Acesso em 01/08/2021.

LAWRENCE, Paul R. & LORSCH, Jay W. **Organization and environment (Organização e meio ambiente).** Managing differentiation and integration. Boston: Harvard University Press, 1967. Versión castellana: Organización y ambiente. Barcelona: Labor, 1976.

LACERDA, Mariana Rodrigues Furtado de. **Microempreendedoras individuais diante da pandemia da covid-19: como lidar com as incertezas?** UNIVERSIDADE

FEDERAL DA PARAÍBA Centro de Ciências Sociais Aplicadas Departamento de Administração Curso de Administração. 2020.

LACERDA, Nara. **“Sem incentivo, pandemia intensifica dificuldades entre micro e pequenas empresas”**. Disponível em: <<https://www.brasildefato.com.br/2020/06/10/sem-incentivo-pandemia-intensifica-dificuldades-entre-micro-e-pequenas-empresas>>. Acesso: 23/02/ 2021.

LEITE, Victor. **A década do microempreendedor individual: a evolução do MEI nos últimos 10 anos**. Disponível em: <<https://www.google.com/amp/s/blog.nubank.com.br/a-decada-do-mei-evolucao-nos-ultimos-10-anos/>>. Acesso em 15 /04/2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5º Edição. Atlas 2000. Pág. 26.

MOTTA, F. C. P; VASCONCELOS, I. F. G. T. **Teoria geral da administração**. 3ª Ed. São Paulo: Cengage Learning Edições Ltda. 2008.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MORONA, Laura Rosso. **E-Commerce**. 2018. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Ciências Contábeis) – Universidade do Extremo Sul Catarinense - UNESC, Criciúma, 1994.

MORAIS, Deuzivan Oliveira de. **A importância do planejamento estratégico com ambidestria para pequenos negócios em tempos de crise**. 2021. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021

MERCADO LIVRE. **Quanto custa vender um produto**. Disponível em: <[https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/quanto-custa-vender-um-produto\\_1338](https://www.mercadolivre.com.br/ajuda/quanto-custa-vender-um-produto_1338)>. Acesso 22/08/2021.

MINISTÉRIO DA CIDADANIA. Governo Federal. **Auxílio Emergencial: tire suas dúvidas**. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/servicos/auxilio-emergencial/auxilio-emergencial-2020>>. Acesso 22/08/2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil**. Publicado em 15/09/2020 19h04. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>>. Acesso em 12/09/2021.

MEDEIROS, Larissa. **“7 maiores dificuldades das micro e pequenas empresas e como superá-las”**. Disponível em: <<https://blog.vhsys.com.br/principais-dificuldades-das-micros-e-pequenas-empresas/#:~:text=Falta%20de%20preparo%20na%20gest%C3%A3o&text=Gerir%20o%20neg%C3%B3cio%20de%20forma,a%20empresa%20fechar%20as%20portas>>.

&text=Espero%20que%20voc%C3%AA%20consiga%20aplic%C3%A1,empreended or%20a%20alavanque%20seus%20neg%C3%B3cios.>. Acesso: 23/02/2021.

Ohno, T. (1997). **O Sistema Toyota de Produção: além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Artes Médicas.

OLIVEIRA, Gabriela Ramos de; MUSIAL, Nayane Thais Krespi. **Covid-19: Impactos das medidas provisórias e da não utilização de Instrumentos Gerenciais por microempreendedores individuais do ramo de artesanato de Urubici -SC**. XX USP International Conference In Accounting. Julho de 2020.

**Os perigos de misturar contas pessoais com as contas da empresa**; egestor. Disponível em: <<https://blog.egestor.com.br/misturar-contas-pessoais-com-contas-da-empresa/>>. Acesso em: 05/06/ 2021.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE - OMS. **Considerações psicossociais e de saúde mental durante o surto de COVID-19**. Março de 2020. Disponível em: <<https://iris.paho.org/handle/10665.2/51996>>. Acesso em: 29/03/2021.

PIRES, R. R. C. **Os Efeitos sobre grupos sociais e territórios vulnerabilizados das medidas de enfrentamento à crise sanitária da Covid-19: propostas para o aperfeiçoamento da ação pública**. Ipea. Nota Técnica 33. Abril de 2020.

PIRES. R. R. C.; **Os Efeitos sobre grupos sociais e territórios vulnerabilizados das medidas de enfrentamento à crise sanitária da Covid-19: propostas para o aperfeiçoamento da ação pública**. Ipea abril de 2020.

PLANALTO. **LEI Nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Presidência da República. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L13979compilado.htm)>. Acesso em 13/03/2021.

PORTAL DA INDÚSTRIA. **Dificuldades na obtenção de insumos seguem severos**. SondEsp 80 - Mercado de insumos e matérias primas. Março 2021. Disponível em: <<http://www.portaldaindustria.com.br/estatisticas/sondesp-80-mercado-de-insumos-e-materias-primas/>>. Acesso 29/08/2021.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli. **Introdução à Administração**. Santa Maria, RS: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Técnico Industrial de Santa Maria: Rede e-Tec Brasil, 2014.

ROSSÉS, Gustavo Fontinelli; GELATTI, Cristiane Braida; SILVA, Andriele da; PASSOS, Letícia Jaques dos; AMARAL, Luriane Santos do. **Teoria das Relações Humanas e Economia Solidária: o caso do Projeto Esperança/Coesperança**. VII SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – 2010.

RECEITA FAZENDA. **MEI tem até 31 de agosto de 2021 para regularizar seus débitos**. Publicado em 04/08/2021. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/Noticias/NoticiaCompleta.aspx?id=50d5d642-e65a-4d35-9972-946fc840b2e1>>. Acesso 29/08/2021.

RONDINELLI, Júlia. **Vendas em marketplace crescem acima do total de e-commerce**, diz Ebit/Nielsen. **E-Commerce Brasil**. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/vendas-em-marketplace-crescem-acima-do-total-de-e-commerce/>>. Acesso em 22/08/2021.

SEBRAE. **Gestão de custos: como ter um bom controle financeiro**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gestao-de-custos-como-ter-um-bom-controle-financeiro,890c9733dedbc410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 07/10/2020.

SEBRAE. **Você sabe o que é um Microempreendedor Individual-MEI?** Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/#:~:text=A%20figura%20do%20MEI%20surgiu,se%20formalizaram%20como%20microempreendedores%20individuais>>. Acesso em: 07/03/ 2021.

SEBRAE. **Veja as medidas de apoio do governo aos pequenos negócios**. 27/07/2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-as-medidas-de-apoio-do-governo-aos-pequenos-negocios,e5a9721df5b41710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso 22/08/2021.

SEBRAE. **Por que é fundamental estimular o empreendedorismo feminino?** Atualizado em 01/10/2019. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/por-que-e-fundamental-estimular-o-empendedorismo-feminino,ca96df3476959610VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso 09/10/2021.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 9ª edição**. Novembro de 2020. Acesso 12/09/2021.

SEBRAE. UGE – Unidade de Gestão Estratégica. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição**. Abril de 2020. Acesso 12/09/2021.

SPERANDIO, Kastelli Pacheco; OLIVEIRA, Erick de Castro; PAIVA, Philipe Lopes Silva; JUNIOR, Samuel Soares de Souza. **Análise dos principais problemas da construção civil durante a pandemia do coronavirus no Brasil**. Centro Universitário UNIFACIG. 2021. Disponível em: <<http://pensaracademico.unifacig.edu.br/index.php/noiteacademica/article/view/2717>>. Acesso 29/08/2021.

SANTOS, Valério Givisiez Vilete. **A administração científica e sua colaboração para as organizações do século XXI**. FACE - Faculdade Casa do Estudante Aracruz – ES. 2012.

SILVA, Janaína Tenório Trancoso Tavares da. **MARKETPLACE: A grande salvação das lojas virtuais**. Centro Universitário de Brasília Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento – ICPD. 2018.

TRETER, Jaciara. **Gestão financeira para microempreendedores individuais – MEI: Estudo de caso na Hamburgueria vitta burger**. Disponível em: <Gestão-Financeira-para-Microempreendedores-Individuais-MEI-Estudo-de-Caso-na-Hamburgueria-Vitta-Burger.pdf (unicruz.edu.br)>. Acesso em: 22/06/2021.

UEQUED, Ricardo Omar Peres. **Ferramentas de gestão e sua relevância diante da pandemia pelo olhar de microempreendedores individuais**. Universidade La Salle. 2020. Disponível em <http://repositorio.unilasalle.edu.br/handle/11690/1954>. Acesso 12/09/2021.

VOLPI, Guilherme. **”8 maiores dificuldades na gestão de micro e pequenas empresas”**. Disponível em :<<https://blog.softensistemas.com.br/8-maiores-dificuldades-na-gestao-de-micro-e-pequenas-empresas/>>. Acesso: 24/02/2021.

WERNECK G. L.; CARVALHO M. S.; **A pandemia de COVID-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada**. Cad. Saúde Pública 2020.

WOODWARD, Joan. **Management and technology (Gestão e tecnologia)**. London: H. M. Stationary Office, 1958.