



P RÁTICAS DE GESTÃO EM MICROEMPRESAS PERANTE CRISES ECONÔMICAS: UM ESTUDO DE CASO

Recebido: 15/09/2017

Aprovado: 20/02/2018

Mike Ceriani de Oliveira Gomes¹

RESUMO

Perante diversas crises econômicas ocorridas no Brasil, foram percebidas diversas falhas em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no que se refere à Gestão Empresarial. Sendo as MPEs grandes responsáveis no combate ao desemprego, faz-se necessário então o estudo de como uma MPE se mantém no mercado, de modo que suas práticas de gestão causam uma boa reflexão a quem tem dificuldades com Gestão Empresarial, algo comum, considerando os índices brasileiros de mortalidade de MPEs. Muitos delegam essa responsabilidade unicamente às crises, outros ao baixo capital investido, outros ao Fluxo de Caixa, são muitos os indicadores, ao passo que o trabalho prova a diferença que boas práticas de gestão podem trazer no combate a estes outros fatores.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas. Gestão Empresarial. Crises Econômicas.

¹Tecnólogo em Gestão de Recursos Humanos pela Faculdade Marechal Rondon – FMR, São Manuel, (Brasil).
E-mail: mikegd1@hotmail.com Orcid id: <http://orcid.org/0000-0002-7039-1137>

MANAGEMENT PRACTICES IN MICROENTERPRISES BEFORE ECONOMIC CRISES: A CASE STUDY

ABSTRACT

Faced with several economic crises in Brazil, several failures in Micro and Small Enterprises (MSEs) were perceived with respect with Business Management. As MPEs are largely responsible for combating unemployment, it is necessary than the study of how an MSE remains in the Market, causing this management a good reflection to those who have difficulties with Business Management, something common, considering the Brazilian indices of mortality of MSEs. A lot of manager delegates the responsibility only to crises, others to low capital invested, others to Cash Flow, are many indicators, while the work proves the difference that good management practices can bring in the fight against these other factors.

Keywords: Micro and Small Enterprises. Company Management. Economic Crises.

1. INTRODUÇÃO

Para muitos candidatos do amplo Mercado de Trabalho Brasileiro, empreender por vários motivos se tornou um sonho, até que ocorre a primeira oportunidade. Com diversas falhas provenientes tanto de fatores internos quanto externos ao ambiente empresarial, este sonho tem se revelado cada vez mais inviável. Zogbi (2017) aponta que um terço das novas empresas no Brasil acaba fechando em dois anos. Compreende-se então que, estar em um cenário em que o empreendedor, por uma questão estatística, tem duas vezes mais chances de falhar, pode tirar toda a atratividade da ideia.

É muito comum em situações como estas um gestor (ou aspirante à posição de gestor) delegar as responsabilidades às crises econômicas. É algo natural, visto que os fatores externos não estão diretamente ligados às suas responsabilidades, entretanto, instabilidades político-econômicas nunca foram por si só uma garantia de sucesso empreendedor. Bessi (2010) lembra que em 2000, 71% das empresas fecharam as portas antes de completar cinco anos. Ou seja, ainda oito anos da nacionalmente imprevista crise global de 2008, as perspectivas para a iniciativa econômica privada era ainda menos atrativa do que se tornaria oito anos depois.

Podendo apontar os principais fatores que asseguram a sobrevivência das empresas que fogem dessas assustadoras estatísticas, o trabalho tem como objetivo levar reflexão ao leitor que busca tentar compreender os principais problemas internos de gestões empresariais, bem como estudar algumas possíveis soluções, com base em ideias e experiências gerenciais que trouxeram resultados favoráveis às organizações. Ao leitor cabe, portanto, uma análise comparativa e de compreensão crítica perante os diversos cenários econômico-empresariais abordados.

Sendo essas abordagens gerenciais favoráveis e, podendo conter muitas novidades a muitos gestores, é justificável a análise do trabalho, compreendendo-o como contribuição tanto aos novos e futuros gestores como aos que já encararam as diversidades no ato de empreender, estando eles ou não em atividade empresarial. Compreender melhor o comportamento da classe empresarial no contexto econômico nacional atual, assim como seus principais fatores de sucesso e insucesso, pode ser uma das melhores formas de se minimizar ou, quem sabe, dizimar divergências e falhas cometidas incessantemente pelos gestores da atualidade.

Feita a introdução, o trabalho está estruturado em referencial teórico, análise dos dados obtidos e considerações finais do autor.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Com a finalidade de compreender a “anatomia gerencial”, é necessário analisar os principais fatores internos e externos à organização. Dentre os fatores internos, classifica-se todo o trabalho do gestor,

responsável pela condução da organização, enquanto por fatores externos, compreende-se o que influencia positiva ou negativamente as atividades empresariais (economia, governo, concorrência, etc.). O referencial está então embasado no comportamento do gestor perante aos fatores internos e externos à sua organização.

2.1 O perfil do Gestor

É caracterizado como grande problema na organização, ocorrências referentes à lentidão no processo de tomada de decisões. Stettner (2006, p. 22) alerta que a indecisão prospera se o gestor reluta em aceitar a responsabilidade por seus atos.

Vale lembrar que os fatores internos que influenciam a tomada de decisões não envolvem apenas a gerência, mas cabe a ela observar o ambiente ao qual está inserida e pela observação geral sobre os negócios e colaboradores, definir seu rumo.

A escuta ganha importância ainda maior quando você é um gerente. Seu sucesso depende da sua habilidade em capturar cada detalhe do que os outros dizem, sejam colaboradores, colegas ou chefes. Esquecer esta regra pode custar caro. Você pode perder informações importantíssimas, tomar decisões ruins e chegar a conclusões equivocadas. (STETTNER, 2006 p. 31)

Ainda referente à participação dos colaboradores, se destaca a autonomia como via de resultados satisfatórios. Para Krames (2006, p.32), ao incentivar o livre pensamento e a autonomia, as empresas se preparam melhor para enfrentar o cenário ultracompetitivo.

Desenvolver a autonomia dos colaboradores, porém, requer cuidados. Chiavenato (1997, p. 83) adverte que este processo inicia a mudança e deve preceder ao planejamento do novo ambiente interno da organização (políticas, estrutura, sistema, etc.).

A melhor forma de mudar esse ambiente, de forma que integre os colaboradores e torne possível a participação dos mesmos no ambiente empresarial é a descentralização, ou seja, o fim do sistema hierárquico que distancia drasticamente o colaborador da gerência.

Para Prado (1998), a descentralização é um meio usado para se lidar com rápidas modificações de nossa sociedade, modificações econômicas e sociais que podem influenciar todos os negócios de uma empresa.

Chiavenato (1997) aponta que o mundo atual caracteriza-se como por um constante ambiente de mudança. O ambiente organizacional é extremamente dinâmico, exigindo delas uma elevada capacidade de adaptação como condição básica de sobrevivência.

Cada organização é um sistema complexo e humano, com características próprias, com sua própria cultura e com um sistema de valores. Todo esse conjunto de variáveis deve ser continuamente observado, analisado e interpretado. A cultura organizacional influencia poderosamente o clima existente na organização e o comportamento dos participantes. (CHIAVENATO, 1997, p. 74)

Das muitas críticas aos sistemas de gestão tradicionais, a mais comum questiona a hierarquia. Para Cooper et al (1996), os sistemas tradicionais reforçam a estrutura burocrática, privilegiando as ligações hierárquicas em detrimento do foco nos processos críticos e no cliente. Ainda que considerar apenas a satisfação do colaborador por suas condições de trabalho na organização não fosse um critério para reconsiderar uma alteração na hierarquia organizacional, outros fatores naturalmente motivariam uma mudança. Os sistemas tradicionais são trabalhosos, inflexíveis e pouco ágeis (COOPER & LYBRAND, 1996, p. 38).

Naturalmente, o leitor irá questionar o fato de um sistema gerencial tradicional ser mantido, mesmo se claramente provado que é ineficaz. Esse questionamento por si só não apresenta uma explicação satisfatória, mas leva a outras duas observações intrigantes: os gestores podem não estar educados e preparados para tomarem frente de um empreendimento, ou (e por isso) não estão educados e preparados para abrir mão do ato de exercer o poder por um bem maior (obter resultados positivos para a organização).

2.2 Gestão de Equipes

Quando é tratado o tema Gestão de Equipes, é preciso antes compreender que a visão atual de métodos de gestão de pessoas teve origem em um extenso estudo sobre relações de trabalho. Tal estudo constatou que resultados mais satisfatórios são obtidos quando a equipe está motivada, e para isso é necessário uma abordagem humanística, a qual também envolve uma nova concepção de hierarquia organizacional, como já visto.

Um dos principais objetivos do movimento humanista foi quebrar o excessivo controle hierárquico e encorajar a espontaneidade dos trabalhadores. Os autores humanistas são unânimes quanto a um diagnóstico básico: as organizações de larga escala tendem a bloquear o crescimento individual e o autodesenvolvimento, levando à apatia, ao desperdício das capacidades humanas e a atividades disfuncionais, como greves, redução do trabalho e competição destrutiva. (CHIAVENATO, 2000, p. 20)

Um dos problemas ocorridos nas estruturas hierárquicas são as barreiras impostas pelas diferenças de poder. Para Brinkman et al (2006, p. 32), o conflito em um relacionamento ocorre quando a ênfase está nas diferenças em vez de nas semelhanças.

Não se pode, porém, falar de Gestão de Equipes sem falar sobre Desenvolvimento Profissional, uma vez que na equipe, que é preparada para trazer resultados satisfatórios à organização, todos os colaboradores devem estar devidamente treinados.

Segundo Chiavenato (1997, p. 20), Desenvolvimento Profissional é a educação que visa ampliar, desenvolver e aperfeiçoar para o seu crescimento profissional em determinada carreira na organização ou para que se torne mais eficiente e produtivo no seu cargo. Este tipo de desenvolvimento diferencia-se do organizacional por focar no profissional, individualmente. Seguindo uma linha cronológica, ele seria o primeiro passo para que seja realizado o processo de desenvolvimento organizacional. É uma técnica de desenvolvimento organizacional, muitas vezes coordenada com atividade de desenvolvimento gerencial (ao nível individual) e distingue-se pelo fato de que o grupo treinado é selecionado na base do trabalho que será feito em conjunto na organização. Se a organização está planejando uma forma de administração por projeto, torna-se, relevante propiciar treinamento de equipe ao líder da equipe, para ajudar torná-la mais eficaz naquele trabalho conjunto (CHIAVENATO, 1997, p. 80). Tem-se então uma propícia oportunidade para que a organização possa moldar cada colaborador e gerencie as equipes de acordo com sua projeção de negócios.

2.3 Análise de Indicadores de Desempenho Financeiro

Todas as empresas, mesmo antes da concepção até uma possível falência, têm de lidar com os indicadores de desempenho financeiro, conhecendo-os ou não. Para muitas, obter sucesso em determinado empreendimento depende justamente da forma como trabalham com estes indicadores.

Para fins didáticos, bem como considerando o objeto do estudo, serão abordados os indicadores Despesas, Custos e Investimentos (Gastos) e Perdas. Estes índices são definidos por Parisi (2016) como:

- a) Despesa: gasto referente à administração de áreas na empresa (Comercial, RH, TI, etc.). Tem como característica a não relação à produção, portanto, toda a relação entre produção e vendas não afeta diretamente na administração das despesas.
- b) Custo: gasto referente à produção (de bens e serviços). Compreende todo o setor positivo, desde a concepção da matéria prima até o estoque. Classifica-se também como custo, portanto, a energia elétrica, manutenção de máquinas, gestão de equipes, etc.
- c) Investimento: um gasto, como os dois já citados, porém, diferencia-se por ser um ativo no Balanço Patrimonial da empresa, isso porque se trata de imobilizado ou estoque (na maioria das vezes) que gerarão valor futuro. É o caso de veículos, móveis, terrenos, etc.
- d) Perda: Gasto não intencional, ou seja, ocorre fora da projeção. Por se perdas compreende o vencimento de um produto, condições meteorológicas imprevistas e desfavoráveis (muito

comum no agronegócio), quedas de energia, acidentes de trabalho, greves, ou seja, tudo o que não se tem planejado.

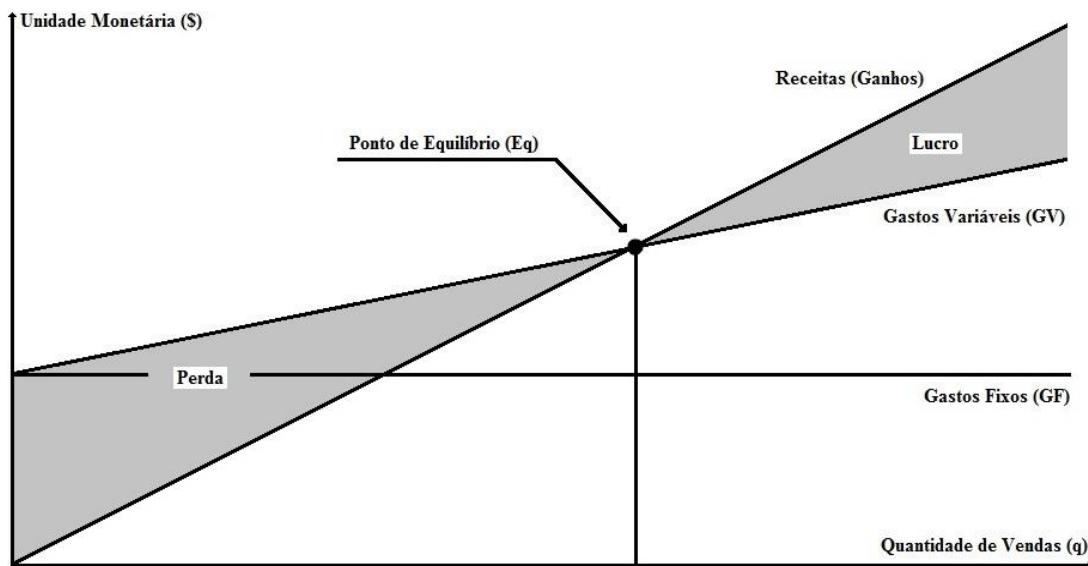
É importante acentuar que os Gastos – especificamente custos e despesas – podem ser fixos ou variáveis.

Custos Fixos, segundo Alves (2013 p. 18-19), são os que se mantêm constantes e necessários no processo produtivo, enquanto as Despesas Fixas se mantêm as mesmas, neste caso, independentemente dos serviços prestados ou do volume de vendas.

Já os Custos Variáveis, lembra Alves (2013, p. 20), variam conforme o volume produzido de bens e/ou serviços, enquanto as Despesas Variáveis variam proporcionalmente às variações no volume de receitas no período.

Referente a esses indicadores, normalmente há confusão na interpretação. O grande problema é que tal interpretação pode ser o ponto crítico em uma administração empresarial que gere resultados positivos e satisfatórios. Faz parte também do já mencionado comportamento do gestor a compreensão desses índices. Para melhor compreensão segue abaixo o quadro explicativo do comportamento dos indicadores de desempenho financeiro:

Quadro 1: Comportamento dos indicadores de desempenho financeiro



Fonte: Adaptado de prato (2017)

Sabendo claramente o que são os indicadores de desempenho financeiro, fica mais fácil compreender como se comportam no sistema empresarial. Através do quadro é possível perceber em qual momento uma empresa está em recessão econômica, qual é a magnitude dos seus gastos e a partir de qual

momento seus ganhos se tornam lucro. A compreensão de resultados práticos será estudada na quarta parte do artigo (estudo de caso).

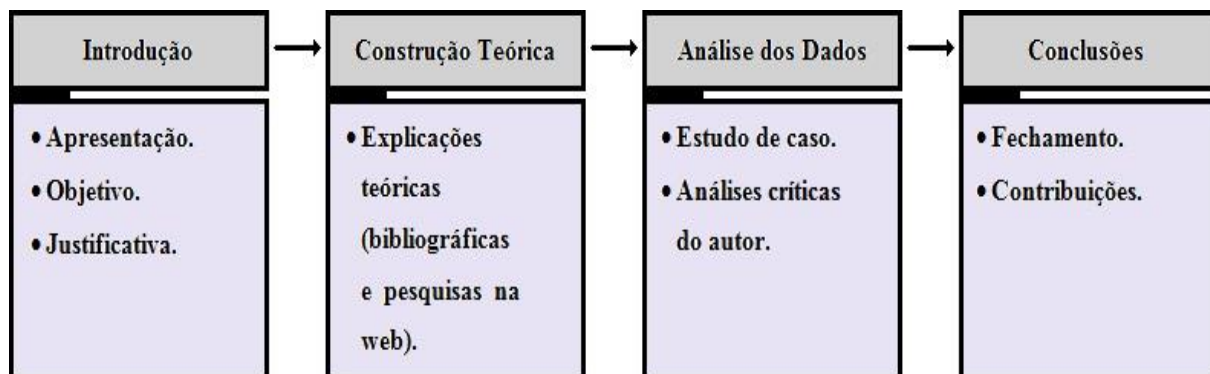
3. METODOLOGIA

O presente trabalho tem caráter investigativo de resultados práticos perante apontamentos teóricos. Para tanto, foi necessário o estudo de obras bibliográficas que abordam as áreas trabalho questão, sendo elas: Liderança, Gerência e Finanças.

Com a finalidade de esclarecer críticas com viés questionador sobre a veracidade prática de diversos hábitos nestas áreas, foi estudada uma microempresa do setor alimentício, situada no município de Botucatu, interior de São Paulo, desde 2001, a qual seu gestor aponta seu desempenho no mercado em função dos dados teóricos abordados, tendo como principal foco os resultados na análise financeira. Coletados os dados, é então realizada uma análise dos mesmos, com os apontamentos críticos e comparativos. Passados esses processos, o trabalho é então concluído, reforçando suas principais contribuições.

Para melhor compreensão, segue abaixo o quadro representativo da estrutura na qual está formulado o trabalho:

Quadro 2: Estrutura do trabalho.



Fonte: dados da pesquisa (2017).

4. ANÁLISE DOS DADOS OBTIDOS

4.1 Estudo de Caso

A microempresa, objeto de estudo do trabalho em questão, atua no município de Botucatu, interior de São Paulo desde 2001 no setor alimentício. Localizada em setor de forte fluxo de estudantes universitários, os tem como forte público, além de seus clientes fiéis adquiridos fora do meio estudantil.

O empreendedor, idealizador do projeto, conta com o já abordado perfil de gestor desde criança, quando além de realizar experimentos gastronômicos os fundos de casa, vendia produtos de utilidades domésticas, de porta em porta, na região onde residia. Conta o mesmo que desde criança aprendeu que o produto deve ser oferecido considerando a necessidade de seu potencial cliente e, aponta essa abordagem como fundamental no sucesso, para qualquer empreendimento a ser desenvolvido.

Gerir pessoas, de tal forma, prova-se não ser diferente, visto que, assim como um cliente tem necessidades, colaboradores também, e a função da organização é essa: supri-las. Não se pode desconsiderar o lucro como objetivo em quaisquer empreendimentos, mesmo se tratando de ONGs (Organizações Não Governamentais), até porque, no fim das contas é o capital que entra e sai da Organização que a mantém viva e ativa. Considera-se, porém, toda a vida dos responsáveis pelas movimentações, ou seja, pela vida da organização, bem como seus objetivos na mesma.

Referente aos indicadores de desempenho financeiro (abordados no terceiro tópico do segundo capítulo do artigo), a empresa segue um sistema simples e eficaz de administração. Visto que as variações de demanda são inelásticas (não alteram muito) não se vê também necessidade em alterar, por exemplo, o sistema de divulgação, que se mantém propagando pelas mídias sociais, ou seja, sem custos. A administração é realizada pela própria família, que, por sua vez, compõe uma sociedade, não havendo, portanto, necessidade de terceirizar atividades no setor administrativo também.

Ainda considerando a constante demanda, não há também a necessidade de estratégias com relação à variação de investimentos em custos de produção, esses valores são todos facilmente presumidos.

Na área de investimentos, a empresa se destaca também por ativos imobilizados, no caso, criação e desenvolvimento de inovações em diversos utensílios de cozinha, também comercializados para clientes que, entre eles, estão presentes outras organizações que atuam no mesmo setor empresarial.

A empresa insere uma visão empreendedora também na administração de perdas. Tratando-se de empresas do setor alimentício, é evidente que a perda mais comum refere-se ao próprio produto final, seja por uma provável queda de demanda imprevisível, vencimento do prazo de validade da matéria prima ou sazonalidade (produtos que podem ser perdidos por estarem em uma estação do ano menos favorável). O objetivo então é transformar essas possíveis perdas em ganhos por meio de queimas de estoque com ofertas promocionais. A programação dessas atividades, em suma, ocorre através do contado com o público universitário. Este é inserido em grupos de conversas em redes sociais e é convocado para as promoções de queima de estoque, às quais comparecem com muita frequência, uma vez que, trata-se de um grupo que por tendência busca produtos e serviços de preço mais acessível. Com estas atividades, a empresa calcula uma média anual de conversão de perdas para lucro de aproximadamente R\$ 6.000,00 (seis mil reais), o que é relativamente atrativo à saúde financeira da empresa, além do aumento da fidelização dos clientes do meio universitário.

4.2 Análises Críticas do Autor

É muito perceptível a forma como a teoria acerca do perfil gerencial, gerência de equipes e estudo dos índices de desempenho financeiro funciona positivamente na organização, ainda que esta não conte com um sistema administrativo de grande complexidade.

Seu gestor não precisou realizar cursos para aprender a desenvolver ideias viáveis a uma organização, o que prova que titulação não é necessariamente o que se precisa para alcançar o sucesso no empreendedorismo, assim como em importantes áreas gerenciais.

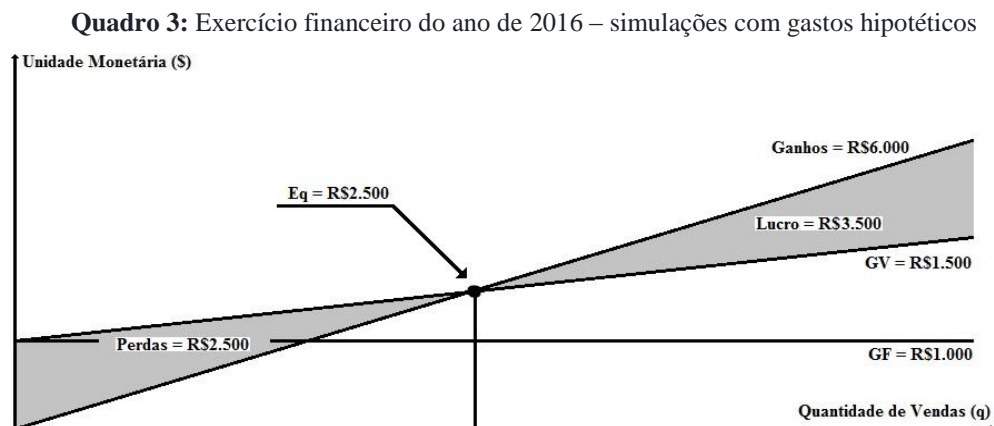
Apenas por meio da observação já foi possível detectar oportunidades para melhorias também no setor financeiro, o que ocorreu na constatação da possibilidade de se reduzir despesas de muitas formas, controlar os custos de produção, realizar investimentos ativos imobilizados que além de gerarem segurança financeira, compõem a marca da empresa.

Não se pode deixar de mencionar a estratégia de redução de desperdício de alimentos, fator responsável na transformação de perdas em ganhos. Analisando esse dado isoladamente, inserido a fórmula de visualização de comportamento de indicadores financeiros, visto no primeiro quadro, no terceiro tópico do segundo capítulo do artigo, é possível compreender melhor o benefício da estratégia.

Considerando o arrecadamento médio anual (seis mil reais) com a estratégia de redução de desperdícios e o exercício financeiro do último mês do ano (dezembro), referente aos gastos (despesas e custos) fixos (GF) e variáveis (GV), segue duas situações hipotéticas:

- a) Dezembro de 2016: Gastos Fixos (GF) de R\$ 1.000,00 (mil reais) e Gastos Variáveis (GV) de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais).
- b) Dezembro de 2016: Gastos Fixos (GF) de R\$ 2.000,00 (dois mil reais) e Gastos Variáveis (GV) de R\$ 4.500,00 (quatro mil e quinhentos reais).

Segue abaixo a representação visual da primeira situação:

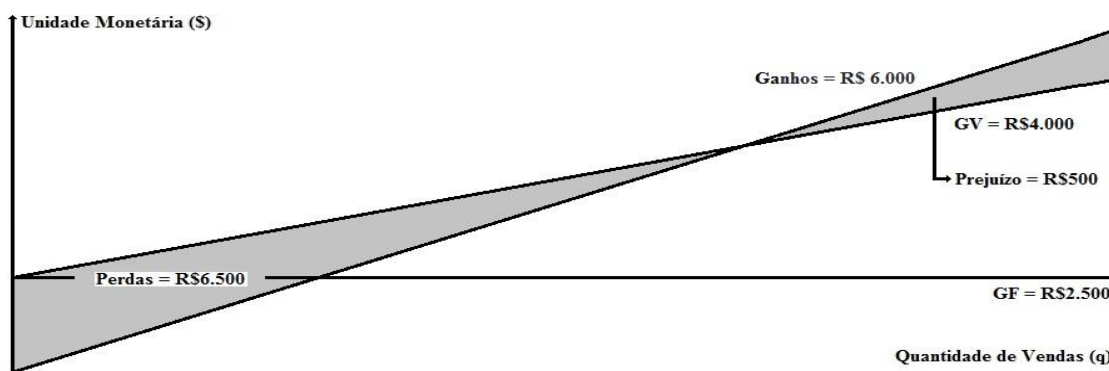


Fonte: Dados da pesquisa (2017)

Considerando a primeira hipótese, em que a empresa trabalha com Gastos Fixos de R\$ 1.000,00 (mil reais) e Gastos Variáveis de R\$ 1.500,00 (mil e quinhentos reais), são totalizados gastos gerais de R\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos reais). Deduzindo esses valores no valor obtido com a estratégia de conversão de desperdício em ganhos (seis mil reais), totaliza-se um lucro livre de gastos no valor de R\$ 3.500,00 (três mil e quinhentos reais). Vale lembrar que, nesta situação, a empresa passou a contrair lucros no momento em que seu arrecadamento alcançou todos os gastos (dois mil e quinhentos reais), no ponto de equilíbrio, também conhecido como “lucro ou prejuízo igual a zero”, pois não há lucro e nem prejuízo. Nesse caso, além da empresa ter folga financeira no mês de dezembro, há R\$ 3.500,00 livres para outras atividades financeiras fora da área de gastos.

Segue abaixo a representação visual da segunda situação:

Quadro 4: Exercício financeiro do ano de 2016 – simulações com gastos hipotéticos



Fonte: dados da pesquisa (2017)

O que fica mais perceptível na segunda situação é que os gastos, fixos e variáveis, não podem ser totalmente abatidos pelos ganhos da estratégia de conversão de desperdícios em ganhos, o que justifica a não mensuração do ponto de equilíbrio, uma vez que, para haver um ponto de equilíbrio, seria necessário igualar os valores, no caso, entre gastos e ganhos. O resultado, porém, não indica prejuízo no mês de dezembro, visto que não foi considerada a principal fonte de renda, ou seja, o lucro com as vendas gerais, que pode até ser um valor maior ao da situação anterior, já que a alta demanda, como foi visto, refere-se também à maior necessidade de se aplicar capital em produção (gastos fixos e variáveis). Utilizando o valor desses ganhos, porém, no mês de Dezembro, pode haver outra forma de leitura: abatimento de seis mil reais nos gastos gerais, exigindo a quitação então de um saldo devedor de R\$ 500,00 (quinhentos reais) com o lucro com vendas gerais.

5. CONCLUSÕES

O estudo prova de forma inteligível a facilidade na compreensão de temas vistos como complexos por muitos gestores de microempresas. Evidencia-se também a possibilidade de um gestor, mesmo sem formação, poder desenvolver-se em muitas áreas de conhecimento (equipes, vendas, finanças, etc.) sem a

necessidade de passar por diversos cursos de especialização, bastando apenas uma visão crítica de negócios.

O artigo pode então ser de grande contribuição aos gestores que buscam uma nova visão de compreensão de negócios, seja no próprio perfil como gestor, na forma como conduz uma equipe ou na forma de administrar o capital empresarial, todas as entradas e saídas da empresa. Se fatores como crises econômicas ou baixas demandas persistirem, o gestor ao menos pode tranquilizar-se, tendo em mente que desempenhou sua função da melhor forma possível, ou seja, o insucesso não terá então ocorrido por conta de fatores internos, que podem ser controlados pelo gestor.

Evidencia-se também, como já estudado, a não necessidade de uma formação técnica ou superior em setor administrativo e gerencial, entretanto, ter conhecimento desses temas pode, em muitas vezes, ser de grande ajuda e evitar problemas futuros. Confunde-se muito, porém, tais conhecimentos como substitutos aos requisitos mais básicos de um gestor: sensibilidade aguçada para negócios, visão de negócios, visão empreendedora, entre diversas características.

Muitos gestores ainda compreendem as crises econômicas como uma justificativa para não dar início a um novo empreendimento, ou para fechar as portas de um já iniciado. Por outro lado, há de se considerar que em momentos em que o gestor toma ciência de seu papel na economia, assim como suas responsabilidades dentro da organização. A saída pode ser aderir à nova visão gerencial, ou seja, deixar de uma vez por todas no passado antigos conceitos como poder totalmente centralizado à direção da empresa, excesso de influências hierárquicas nos processos de desenvolvimentos em equipes e tomadas de decisões e, como mencionado anteriormente, maior delegação de responsabilidades de sucesso e insucesso mediante ao ambiente externo (demanda, economia, política, etc.). Com o estudo de caso ficou claro que um dos principais fatores preponderantes para a empresa continuasse no mercado, até então por dezesseis anos, foi a preocupação com o ambiente interno e, dessa forma, a mesma passou por diversas crises econômicas, tanto de abrangência nacional quanto internacional.

REFERÊNCIAS

Alves, Revson Vasconcelos. Contabilidade gerencial: Livro texto com exemplos, estudos de caso e atividades práticas. São Paulo: Atlas, 2013.

Bessi, Bruna. (2010). Aumenta a sobrevivência das empresas, diz pesquisa: Dados do Sebrae-SP mostram que 58% das micro e pequenas empresas fecham antes de completar cinco anos; em 2000, eram 71%. Disponível em: <<http://economia.ig.com.br/financas/seunegocio/aumenta-a-sobrevida-das-pequenas-empresas-diz-pesquisa/n1237760182061.html>> Acesso em: 02 de setembro de 2017.

Brinkman, Rick; Kirschner, Rick. Aprendendo a lidar com pessoas difíceis: 24 lições para transformar suas relações no trabalho. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Chiavenato, Idalberto. Recursos humanos na empresa. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1997.

Chiavenato, Idalberto. Administração: teoria, processo e prática. 3ª ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

Coopers & Lybrand. Remuneração Estratégica: A nova vantagem competitiva. São Paulo: Atlas S.A., 1996.

Krames, Jeffrey A. Os princípios de liderança de Jack Welch: 24 lições do maior executivo do mundo. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Parisi, Rodrigo Calvi. (2016). Custos, Despesas, Gastos, Investimentos e Perdas... Quantas terminologias! Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/custos-despesas-gastos-investimentos-e-perdas-quantas-calvi-parisi>> Acesso em: 11 de setembro de 2017.

Prado, Jonas Reginaldo. Iniciação à Administração: Preceitos Básicos. 5ª ed. São Paulo: Global, 1998.

Stettner, Morey. O manual do novo gerente: 24 lições para vencer os desafios de sua nova função. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

Zogbi, Paula. (2017). Um terço das empresas fecham em dois anos no Brasil; conheça o segredo das que sobrevivem: empreendedores dividem dicas para evitar que novos negócios caiam nas estatísticas. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/negocios/noticia/5997459/terco-das-empresas-fecham-anos-brasil-conheca-segredos-das-que>> Acesso em: 02 de setembro de 2017.

Como referenciar em APA:

Ceriani, M. (2018). Práticas de Gestão em Microempresas Perante Crises Econômicas: Um Estudo de Caso. Revista IPTEC, 6(2), 16-28. doi:10.5585/iptec.v6i2.96

Para acessar este artigo: <http://dx.doi.org/10.5585/iptec.v6i2.96>