

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
FACULDADE DE GESTÃO E NEGÓCIOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

JULIANE SILVESTRE

**Análise de vendas e desenvolvimento de um Modelo de Maturidade de Vendas (*Sales Maturity Model*) em Micro e Pequenas Empresas de uma região**

UBERLÂNDIA  
2025

JULIANE SILVESTRE

**Análise de vendas e desenvolvimento de um Modelo de Maturidade de Vendas (*Sales Maturity Model*) em Micro e Pequenas Empresas de uma região**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm) da Faculdade de Gestão e Negócios (FAGEN) da Universidade Federal de Uberlândia (UFU), como exigência parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Linha de pesquisa: Gestão Organizacional e Regionalidade

Orientadora: Profa. Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula

Coorientadora: Profa. Dra. Vérica Freitas

UBERLÂNDIA  
2025

**Ficha Catalográfica Online do Sistema de Bibliotecas da UFU  
com dados informados pelo(a) próprio(a) autor(a).**

S587	Silvestre, Juliane, 1993-
2025	ANÁLISE DE VENDAS E DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MATURIDADE DE VENDAS (SALES MATURITY MODEL) EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE UMA REGIÃO [recurso eletrônico] / Juliane Silvestre. - 2025.
<p>Orientadora: Verônica Angélica Freitas de Paula. Coorientadora: Vérica Freitas. Tese (Doutorado) - Universidade Federal de Uberlândia, Pós-graduação em Administração. Modo de acesso: Internet. DOI <a href="http://doi.org/10.14393/ufu.te.2025.528">http://doi.org/10.14393/ufu.te.2025.528</a> Inclui bibliografia.</p>	
<p>1. Administração. I. Paula, Verônica Angélica Freitas de, 1978-, (Orient.). II. Freitas, Vérica, 1979-, (Coorient.). III. Universidade Federal de Uberlândia. Pós-graduação em Administração. IV. Título.</p>	
CDU: 658	

Bibliotecários responsáveis pela estrutura de acordo com o AACR2:  
Gizele Cristine Nunes do Couto - CRB6/2091  
Nelson Marcos Ferreira - CRB6/3074

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA**

Coordenação do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Av. João Naves de Avila, 2121, Bloco 1F, Sala 206 - Bairro Santa Mônica, Uberlândia-MG,  
CEP 38400-902  
Telefone: (34) 3239-4525 - [www.fagen.ufu.br](http://www.fagen.ufu.br) - [ppgaadm@fagen.ufu.br](mailto:ppgaadm@fagen.ufu.br)

**ATA DE DEFESA - PÓS-GRADUAÇÃO**

Programa de Pós-Graduação em:	Administração				
Defesa de:	Tese de Doutorado Acadêmico, número 32, PPGADM				
Data:	29 de agosto de 2025	Hora de início:	13:30	Hora de encerramento:	16:30
Matrícula do Discente:	12113ADM006				
Nome do Discente:	Juliane Silvestre				
Título do Trabalho:	ANÁLISE DE VENDAS E DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MATURIDADE DE VENDAS (SALES MATURITY MODEL) EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE UMA REGIÃO				
Área de concentração:	Regionalidade e Gestão				
Linha de pesquisa:	Gestão Organizacional e Regionalidade				
Projeto de Pesquisa de vinculação:	Sales Analysis and Development of a Sales Maturity Model in Micro and Small Companies				

Reuniu-se virtualmente por web conferência, a Banca Examinadora, designada pelo Colegiado do Programa de Pós-graduação em Administração, assim composta:  
Professores(as) Doutores(as): Alex Fernando Borges (UFU), Ricardo Limongi (UFU),  
Lesley Carina do Lago Attadia Galli (FCAV/UNESP), Augusto de Castro Rocha  
(University of Edinburgh), Verônica Angélica Freitas de Paula (UFU), orientador(a) do(a)  
candidato(a), e Vérica Marconi Freitas de Paula (UFU), coorientador(a) do(a)  
candidato(a). Ressalta-se que a aluna e os membros Augusto de Castro Rocha e  
Verônica Angélica Freitas de Paula participaram presencialmente na Sala de Reuniões  
da DRI/UFU, e os demais membros da banca participaram remotamente por web  
conferência.

Iniciando os trabalhos a presidente da mesa, a Prof(a). Dr(a). Verônica Angélica Freitas de Paula, apresentou a Comissão Examinadora a(o) candidata(o), agradeceu a presença do público, e concedeu à(o) discente a palavra para a exposição do seu trabalho. A duração da apresentação da(o) Discente e o tempo de arguição e resposta foram conforme as normas do Programa.

A seguir, o(a) senhor(a) presidente concedeu a palavra, pela ordem sucessivamente, aos examinadores, que passaram a arguir a(o) candidata(o). Ultimada a arguição, que se desenvolveu dentro dos termos regimentais, a Banca, em sessão secreta, atribuiu o resultado final, considerando a candidata:

## Aprovado

Esta defesa faz parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Doutor.

O competente diploma será expedido após cumprimento dos demais requisitos, conforme as normas do Programa, a legislação pertinente e a regulamentação interna da UFU.

Nada mais havendo a tratar foram encerrados os trabalhos. Foi lavrada a presente ata que após lida e achada conforme foi assinada pela Banca Examinadora.



Documento assinado eletronicamente por **Verônica Angélica Freitas de Paula, Professor(a) do Magistério Superior**, em 30/08/2025, às 10:03, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Alex Fernando Borges, Professor(a) do Magistério Superior**, em 01/09/2025, às 08:54, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Ricardo Limongi França Coelho, Usuário Externo**, em 05/09/2025, às 10:06, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Augusto de Castro Rocha, Usuário Externo**, em 05/09/2025, às 14:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



Documento assinado eletronicamente por **Lesley Carina do Lago Attadia Galli, Usuário Externo**, em 16/09/2025, às 18:23, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site [https://www.sei.ufu.br/sei/controlador\\_externo.php?acao=documento\\_conferir&id\\_orgao\\_acesso\\_externo=0](https://www.sei.ufu.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0), informando o código verificador **6583066** e o código CRC **27E36A12**.

*Dedico esta tese aos meus queridos pais, Fátima e Julcimar.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, agradeço a Deus, que esteve comigo em todos os momentos desta caminhada, iluminando meus pensamentos e decisões, protegendo-me de todos os males e perigos por onde passei, e amparando-me física e emocionalmente todos os dias para a conclusão desta etapa. Sem Ele, nada teria sido possível.

Aos meus pais, Fátima e Julcimar: não há palavras no mundo que expressem a imensidão do meu amor e da minha gratidão por tê-los em minha vida. Mais uma vez, deram-me todo o amor, carinho e compreensão possíveis. Estiveram sempre ali, prontos, atentos e disponíveis para me ajudar sempre que precisei. Agradeço à minha mãe por suas infinitas orações, que, mesmo à distância e por vezes sem compreender exatamente o que se passava aqui, conseguia sentir o que eu estava vivendo e, assim, compartilhar comigo dores e alegrias. Agradeço ao meu pai, que nunca mediou esforços para me apoiar e amparar durante todos esses anos de estudo, especialmente nestes últimos quatro, tão intensos e desafiadores em vários sentidos. Com você pai, aprendi mais do que lutar pelos objetivos, aprendi o sentido da gratidão!

Ao Gabriel, um presente que Deus me enviou em forma de namorado durante este período. Não tenho dúvidas disso. Com ele compartilho mais do que palavras, medos, aflições e alegrias, compartilho a minha vida. Não me vejo aqui, nesta reta final, sem o apoio que recebi dele. Obrigada por me apoiar nesta jornada, por me entender, compreender minhas ausências, finais de semanas que passei no computador e respeitar todo esse processo. Com você aprendo diariamente o poder da resiliência e da gratidão. Juntos somos mais fortes.

Trabalhar e estudar foi, sem dúvidas, o meu maior desafio. Sinto profunda admiração por todos aqueles que, como eu, enfrentam essa jornada. Para me manter em Uberlândia, batalhei diariamente em busca dos meus sonhos e objetivos. Agradeço a toda a equipe do IFTM, meu primeiro cargo docente, que me acolheu e me deu a força necessária para enfrentar o início de uma carreira tão importante, mesmo ainda envolvida com disciplinas, estudos e artigos exigidos pelo doutorado. Agradeço, em especial, aos professores Bruno e Flávia, meus coordenadores, e aos professores José Carlos e Nathane, que além de se tornarem grandes amigos me ensinaram a base da docência.

Em seguida, veio o Colégio Nacional, com toda uma equipe que me acolheu e que é minha casa até hoje. Agradeço ao Leonardo, ou simplesmente Léo Inovador, que acreditou no meu potencial e esteve sempre atento, disposto em me ajudar, encorajando-me e estendendo sua mão sempre que precisei. Obrigada por me receberem e por respeitarem minhas decisões em relação

ao doutorado. Sem a compreensão desta escola, este título não teria sido possível.

Foram dois anos de IFTM e dois anos de Colégio Nacional, somados aos quatro anos do doutorado. Se me permitem dizer: estou orgulhosa de mim.

Embora tenha tido todo apoio dos meus pais e do Gabriel durante esse processo, muitas pessoas foram essenciais para que eu não desistisse:

Às minhas primas-irmãs de alma e coração, Lidiane, Ana Paula e Taisa, nossa conexão é um presente de Deus em minha vida. Obrigada por me permitirem partilhar com vocês todo esse processo. Agradeço por cada mensagem, palavra, gesto e carinho que recebi durante esses anos. Foram quatro anos intensos, mas mais leves devido a cada oração e pensamento positivo de vocês. Peço perdão pelas inúmeras ausências, pelas datas importantes e dias especiais que não pude estar presente. Saibam que isso dói muito em mim. Sei que a distância nos impede de estarmos mais próximas fisicamente, mas quero que saibam que vocês estão sempre nas minhas orações e no meu coração, onde quer que eu esteja.

A todos os meus familiares, aos familiares do Gabriel e aos amigos de Olímpia e de Uberlândia: não poderia citar aqui todos os nomes, pois, graças a Deus, fui abençoada por ter cada um de vocês comigo. Mas peço licença para citar minha avó, Lídia, que, no auge de seus 91 anos, não deixou de rezar por mim um único dia sequer.

Agradeço, mais uma vez, às duas instituições de ensino onde trabalhei durante todo esse período de doutorado, IFTM e Colégio Nacional, pela acolhida e apoio. Minha eterna gratidão. Em especial, agradeço à Universidade Federal de Uberlândia, que é minha "casa" há 13 anos. Que trajetória linda construímos! Orgulho-me de levar o nome desta instituição em todos os meus diplomas. Ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGAdm), que me acolheu e me proporcionou a oportunidade de realizar os cursos de mestrado e doutorado, meu sincero agradecimento.

Agradeço, especialmente, às minhas orientadoras, Dra. Verônica Angélica Freitas de Paula e Dra. Vérica Freitas. Vocês foram peças fundamentais nesse processo de crescimento. A cada ano, em cada etapa, pude sentir Deus agindo sobre nós. Obrigada por cada ensinamento e vivência ao longo deste período.

A todos que, de alguma forma, contribuíram para que eu chegasse até aqui: obrigada!

*“Não há saber mais ou saber menos: há saberes diferentes”*

*Paulo Freire*

## RESUMO

**Contextualização:** Dada a relevância econômica e social das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil, especialmente nas regiões do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, esta tese buscou compreender sua representatividade e resiliência frente a fatores externos imprevistos, como crises econômicas e sanitárias. Nesse cenário, torna-se fundamental compreender o grau de maturidade em vendas dessas empresas, bem como os impactos que eventos como a pandemia provocaram sobre seus modelos de negócio e estratégias comerciais.

**Objetivo:** Analisar a influência de crises sobre as MPEs da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba e propor um modelo teórico de maturidade de vendas (*Sales Maturity Model*) adaptado à realidade brasileira.

**Método:** A pesquisa foi estruturada em dois estudos complementares. O primeiro, de natureza qualitativa, baseou-se em entrevistas semiestruturadas com empresários e gestores da região, com uso da técnica *snowball*. Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo e triangulação com pesquisa documental. O segundo estudo, de abordagem mista (quantitativa e qualitativa), fundamentou-se na proposição de um modelo teórico de maturidade de vendas, a partir da adaptação do modelo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) e de variáveis da literatura. Utilizou-se um questionário aplicado a gestores de MPEs da região, com análise estatística descritiva e análise de regressão linear múltipla.

**Resultados:** O estudo revelou que crises como a pandemia impactaram significativamente os modelos de vendas e operação das MPEs, forçando adaptações digitais e de gestão. Além disso, identificou-se uma diversidade de níveis de maturidade de vendas entre as empresas, influenciados por fatores como estrutura organizacional, tecnologia adotada, perfil de liderança e relação com o cliente. Como resultado, foi proposto um modelo teórico de maturidade de vendas específico para MPEs brasileiras, inédito no contexto nacional.

**Aderência da pesquisa com a área de concentração do PPGAdm (Regionalidade e Gestão e com a linha de pesquisa:** A tese se insere na área de concentração Regionalidade e Gestão ao abordar a realidade específica das MPEs localizadas no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, analisando como esses empreendimentos enfrentam crises e desenvolvem estratégias de vendas diante de contextos adversos. Além disso, está diretamente alinhada à linha de pesquisa Gestão Organizacional e Regionalidade, ao investigar práticas organizacionais (como modelos de vendas e resiliência empresarial) em uma perspectiva regional, considerando as especificidades locais, a atuação de instituições de apoio e a dinâmica econômica regional. A pesquisa contribui para o entendimento de como fatores organizacionais se articulam com o ambiente regional, produzindo implicações práticas e teóricas para a gestão de MPEs.

**Impacto e caráter inovador na produção intelectual:** A principal contribuição teórica da pesquisa é a proposição inédita de um modelo de maturidade de vendas voltado para MPEs no Brasil, o que representa um avanço nos estudos sobre gestão de vendas e resiliência organizacional em contextos regionais. A adaptação do modelo internacional ao cenário nacional também se destaca como contribuição inovadora.

**Impacto econômico, social e regional:** Do ponto de vista prático, a pesquisa oferece às MPEs um modelo de autoavaliação de suas práticas comerciais, que pode auxiliar no planejamento estratégico e na melhoria da performance de vendas. Entre os produtos gerados destacam-se: entrevistas com empresários, relatórios com resultados regionais, instrumentos de pesquisa e uma proposta de *framework* para uso em consultorias e treinamentos com foco em vendas.

**Implicações regionais:** A pesquisa contribui diretamente para a compreensão das especificidades e necessidades das MPEs do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, fomentando

o desenvolvimento de políticas públicas, estratégias empresariais e ações de apoio institucional mais adequadas às suas realidades.

**Objetivos de Desenvolvimento Sustentável atendidos na pesquisa:** A pesquisa atende principalmente aos seguintes ODS da Agenda 2030 da ONU: ODS 8 (Trabalho decente e crescimento econômico), ao apoiar o desenvolvimento e fortalecimento de MPEs; ODS 9 (Indústria, inovação e infraestrutura), ao promover inovação na gestão comercial; e ODS 11 (Cidades e comunidades sustentáveis), ao fortalecer empreendimentos locais e sua capacidade de gerar impacto socioeconômico regional.

**Palavras-chaves:** Micro e Pequenas Empresas; Crises; *Sales Maturity Model*; Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba; Regionalidade.

## **ABSTRACT**

**Context:** Given the economic and social relevance of Micro and Small Enterprises (MSEs) in Brazil, especially in the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba regions, this thesis sought to understand their representativeness and resilience in the face of unforeseen external factors, such as economic and health crises. In this scenario, it is essential to understand the degree of sales maturity of these companies, as well as the impacts that events such as the pandemic have had on their business models and commercial strategies.

**Objective:** To analyze the influence of crises on MPEs in the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba regions and propose a theoretical sales maturity model adapted to the Brazilian reality.

**Method:** The research was structured in two complementary studies. The first, qualitative in nature, was based on semi-structured interviews with entrepreneurs and managers in the region, using the snowball technique. The data were analyzed through content analysis and triangulation with documentary research. The second study, which used a mixed approach (quantitative and qualitative), was based on the proposal of a theoretical sales maturity model, adapted from the model by Väänänen, Forsten-Astikainen, and Eskola (2020) and variables from the literature. A questionnaire was applied to managers of micro and small enterprises in the region, with descriptive statistical analysis and multiple linear regression analysis.

**Results:** The study revealed that crises such as the pandemic significantly impacted the sales and operating models of micro and small enterprises, forcing digital and management adaptations. In addition, a diversity of sales maturity levels was identified among companies, influenced by factors such as organizational structure, technology adopted, leadership profile, and customer relations. As a result, a theoretical model of sales maturity specific to Brazilian SMEs was proposed, unprecedented in the national context.

**Adherence of the research to the PPGAdm concentration area (Regionality and Management) and to the line of research:** The thesis falls within the Regionality and Management concentration area by addressing the specific reality of MSEs located in the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba regions, analyzing how these enterprises face crises and develop sales strategies in adverse contexts. In addition, it is directly aligned with the research line Organizational Management and Regionality, investigating organizational practices (such as sales models and business resilience) from a regional perspective, considering local specificities, the role of support institutions, and regional economic dynamics. The research contributes to the understanding of how organizational factors interact with the regional environment, producing practical and theoretical implications for the management of micro and small enterprises.

**Impact and innovative character in intellectual production:** The main theoretical contribution of the research is the unprecedented proposal of a sales maturity model aimed at MSEs in Brazil, which represents an advance in studies on sales management and organizational resilience in regional contexts. The adaptation of the international model to the national scenario also stands out as an innovative contribution.

**Economic, social, and regional impact:** From a practical standpoint, the research offers MSEs a model for self-assessment of their business practices, which can assist in strategic planning and improving sales performance. Among the products generated, the following stand out: interviews with entrepreneurs, reports with regional results, research instruments, and a proposed framework for use in consulting and training focused on sales.

**Regional implications:** The research contributes directly to understanding the specificities and

needs of micro and small enterprises in the Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba regions, fostering the development of public policies, business strategies, and institutional support actions that are more appropriate to their realities.

**Sustainable Development Goals addressed in the research:** The research mainly addresses the following SDGs of the UN 2030 Agenda: SDG 8 (Decent work and economic growth), by supporting the development and strengthening of micro and small enterprises; SDG 9 (Industry, innovation, and infrastructure), by promoting innovation in business management; and SDG 11 (Sustainable cities and communities), by strengthening local enterprises and their capacity to generate regional socioeconomic impact.

**Keywords:** Micro and Small Companies; Crises; Sales Maturity Model; Triângulo Mineiro and Alto Paranaíba; Regionality.

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Fluxo histórico de pontos importantes para os Modelos de Maturidade .....	81
Figura 2 – Modelo Teórico proposto e sua relação com as hipóteses de pesquisa.....	90
Figura 3 - Resultados da regressão linear múltipla para o modelo de maturidade em vendas.	97
Figura 4 – Quantidade de empresas participantes da pesquisa.....	98
Figura 5 – Ano de fundação das empresas da amostra.....	98
Figura 6 – Porcentagem amostral por tipo de operação da empresa .....	98
Figura 7 – Porcentagem amostral por tipo de produto vendido .....	100
Figura 8 – Nuvem de palavras com os serviços mais vendidos pela amostra .....	103
Figura 9 – Canais de vendas mais utilizados pela amostra.....	104
Figura 10 – Estratégias consideradas mais importantes para o desenvolvimento da empresa .....	104
Figura 11 – Capacitação de pessoal.....	106
Figura 12 – Experiência do pessoal .....	107
Figura 13 – Métricas e indicadores.....	108
Figura 14 – Processo de vendas estruturado.....	109
Figura 15 – Relacionamento com o cliente .....	110
Figura 16 – Sistema de informação .....	111
Figura 17 – Comunicação contínua .....	112

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Proposições de pesquisa .....	41
Quadro 2 - Matriz de amarração entre objetivos, proposições de pesquisa e roteiro de entrevista .....	46
Quadro 3 – Descrição das empresas e dos entrevistados.....	49
Quadro 4 – Levantamento documental e observações .....	50
Quadro 5 - Modelos de Maturidade voltados à gestão encontrados nas bases pesquisadas de 2017 a 2022 .....	83
Quadro 6 - Níveis de maturidade.....	87
Quadro 7 - Hipóteses da pesquisa.....	88
Quadro 8 - Matriz de amarração entre hipóteses e variáveis latentes .....	89
Quadro 9 - Matriz de amarração entre objetivos, hipóteses de pesquisa e questionário .....	94
Quadro 10 – Variáveis latentes do estudo .....	96
Quadro 11 – Matriz de Maturidade em Vendas para MPEs (Autoavaliação) .....	114

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 – Estados brasileiros em que estão localizadas as empresas da amostra.....	97
Tabela 2 – Setor de atuação das empresas da amostra .....	97

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	19
1.1	Contextualização do tema.....	19
1.2	Problematização.....	20
1.3	Objetivos.....	22
1.3.1	Objetivo Geral .....	22
1.3.2	Objetivos Específicos .....	23
1.4	Justificativas .....	23
1.5	Contribuições do estudo .....	24
1.5.1	Teóricas .....	24
1.5.2	Práticas/Empíricas .....	26
1.5.3	Sociais.....	26
1.5.4	Regionais .....	27
1.6	Organização do Estudo.....	27
2	A RESILIÊNCIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA FRENTE A UMA CRISE.....	29
2.1	Introdução .....	29
2.2	Referencial teórico.....	31
2.2.1	Resiliência Organizacional .....	32
2.2.2	O gerenciamento de crises .....	32
2.2.3	Covid-19: a maior crise sanitária do século e seus impactos globais .....	34
2.2.4	A influência de uma crise nos negócios .....	35
2.3	Abordagem metodológica.....	43
2.3.1	Proposições de pesquisa .....	43
2.3.2	Método, estratégia de pesquisa e fontes de dados .....	45
2.3.3	Análise dos dados .....	47
2.4	Apresentação dos dados e discussão dos resultados.....	48
2.4.1	Descrição dos dados coletados .....	49
2.4.2	Discussão dos resultados .....	53
2.5	Considerações finais do capítulo .....	69
3	DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MATURIDADE DE VENDAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS .....	73
3.1	Introdução .....	73
3.2	Referencial teórico.....	74

3.2.1	A importância da regionalidade.....	74
3.2.2	Gerenciamento de vendas e operações em Micro e Pequenas Empresas .....	76
3.2.3	Maturidade em gestão.....	78
3.2.4	Modelos de maturidade .....	79
3.2.5	Modelos de análise de maturidade no contexto das vendas .....	84
3.2.6	Modelo de análise de maturidade em vendas em Micro e Pequenas Empresas desenvolvido por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) .....	89
3.3	Modelo conceitual da pesquisa.....	90
3.3.1	Hipóteses de pesquisa.....	90
3.3.2	Modelo teórico proposto com base nas referências bibliográficas encontradas...	91
3.4	Procedimentos metodológicos.....	92
3.4.1	Características gerais da pesquisa.....	92
3.4.2	Variáveis do estudo .....	95
3.4.3	Análise dos dados .....	97
3.5	Análise dos resultados .....	98
3.5.1	Caracterização da amostra e análise estatística descritiva.....	98
3.6	Interpretação Cruzada entre Gráficos de Radar e Resultados Estatísticos .....	104
3.7	Modelo de Maturidade de Vendas para Micro e Pequenas Empresas brasileiras ..	113
3.8	Considerações finais do capítulo .....	115
4	CONCLUSÃO .....	117
	REFERÊNCIAS .....	120
	APÊNDICE A .....	145
	APÊNDICE B .....	147

# **1 INTRODUÇÃO**

Este capítulo tem por objetivo apresentar a integração e a sinergia dos dois estudos realizados nesta tese, apresentados no Capítulo 2 e no Capítulo 3. Nesta introdução, há a contextualização e a delimitação do tema proposto, apresentando a problematização do estudo, assim como seus objetivos gerais e específicos, como um todo. Em seguida, há a exposição das justificativas para o proposto nesta tese, assim como as contribuições teóricas, práticas, sociais e regionais.

Assim, os tópicos a seguir buscam contextualizar e delimitar as concepções práticas e teóricas utilizadas para os estudos que compõem esta tese.

## **1.1 Contextualização do tema**

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social em diversos países por serem propulsoras do crescimento. De acordo com a Lei Geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006), é considerada Microempresa aquela cuja receita bruta anual não ultrapassa R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e empresa de Pequeno Porte aquela cuja receita bruta anual varia entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

No Brasil, de acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), a participação das MPEs na economia tem crescido nos últimos trinta anos, revelando a importância de seu papel na geração de empregos e arrecadação de impostos (Sebrae, 2020a). Dessa forma, é possível dizer que as MPEs constituem relevante parcela na economia nacional representando grande porcentagem do Produto Interno Bruto (PIB). De acordo com um estudo conduzido pela Agência Sebrae, as micro e pequenas empresas responderam por 60% das vagas de emprego geradas em 2024 (Agência Sebrae, 2024).

Além disso, é importante destacar que tais números se mantêm mesmo diante das exigências legais para o enquadramento do negócio e dos altos índices de mortalidade ou de falência nos primeiros anos (Silva; Santos; Silva, 2017; CNN Brasil, 2024).

Dados divulgados pelo portal Data Sebrae (2025) revelam que, segundo a Receita Federal, no início de 2025, havia no Brasil cerca de 19.228.025 estabelecimentos registrados. Desse total de empresas, cerca de 17.293.316 são registradas como Micro e Pequenas Empresas.

Considerando a região estudada, Minas Gerais destaca-se por suas características semelhantes ao encontrado no Brasil. Quarto maior estado do país e o maior da região Sudeste em extensão territorial, Minas Gerais tem, de acordo com o último senso do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) aproximadamente 20 milhões e 500 mil habitantes (IBGE, 2025) e é considerada “espelho” em diversos aspectos nacionais, como político, social e econômico (Gomes, 2019).

De acordo com o Data Sebrae (2025), Minas Gerais detém o terceiro maior Produto Interno Bruto (PIB) do país, ficando atrás dos estados de São Paulo e Rio e Janeiro, respectivamente. O estado aparece com um total de 1.934.709 de Micro e Pequenos estabelecimentos, sendo 252.988 localizados na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP), em que a cidade de Uberlândia, que apresenta aproximadamente 700 mil habitantes, se destaca sendo a maior da região e a segunda maior do estado.

Responsável pela representatividade do PIB da região e do estado, o setor de serviços está em constante desenvolvimento. De acordo com o Data Sebrae (2025), do total de micro e pequenos negócios do TMAP, o setor de serviços tem a maior representatividade com cerca de 140.701 estabelecimentos, seguidos do comércio, com 88.868, e da indústria com 28.040. Em relação à

região destacada, rica em terras férteis, o Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba destaca-se, dentre outros temas, pela quantidade de estudos voltados para o agronegócio, pelo número de operações, etc.

No que tange à produção industrial regional, Minas Gerais é o segundo estado mais importante no Brasil, ficando atrás apenas de São Paulo. Especificamente em relação à produção da indústria mineira, a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba ocupa a segunda colocação entre as diferentes regiões do estado. Outro dado importante da região é que a participação da indústria de transformação no Valor Adicionado Bruto (VAB) observada no TMAP é superior quando comparado ao estado de Minas Gerais e, também, ao Brasil (Oliveira; Ribeiro; Martins, 2020).

Além disso, Minas Gerais é referência mundial no setor de tecnologia e inovação. Desde o início da década de 2000, nota-se um esforço realizado em conjunto, pela iniciativa privada e pelo setor público, em prol do desenvolvimento de uma rede de inovação. De 2015 a 2022, o número de Startups em Minas cresceu 242%. Minas Gerais detém polos de formação, pesquisa e desenvolvimento, além de estímulos e fomentos do setor público para inovação (Carvalho, 2022).

Em relação à inovação e ao desenvolvimento de novos produtos, sabe-se que as necessidades e os desejos dos consumidores estão cada dia mais sofisticados, pautados em condições incontestáveis à medida que o consumidor reconhece um problema ou uma necessidade que pode ser resolvida pela aquisição de um bem ou serviço. No entanto, cenários de crise afetam esse comportamento do consumidor, que tende a reduzir os gastos (Khan; Tanveer; Zubair, 2019; Martins; Cunha, 2020).

Nesse sentido, a partir da redução de receita, as empresas precisam apostar em novas estratégias de vendas e planejar com cuidado seus processos, a fim de superar cada situação ou tempo de crise. Por isso, o gerenciamento das vendas é tão importante, uma vez que busca o equilíbrio entre o aproveitamento dos recursos e o atendimento aos consumidores. Porém, sabe-se que embora a crise possa ser prejudicial e até mesmo provocar o fim de uma empresa, também pode representar momentos de crescimento organizacional a partir do desenvolvimento de oportunidades que venham a acontecer (Medeiros; Cruz, 2006; Martins; Cunha, 2020).

Nessa lógica, um modelo de maturidade representa um caminho de evolução de maneira planejada, se fixando como uma ferramenta eficaz para avaliar as capacidades atuais e as necessidades futuras de uma organização ou processo (Tiwari; Madalli, 2021). Nesse sentido, abre-se espaço para o estudo sobre o contexto das vendas e da importância de modelos de maturidade em vendas para Micro e Pequenas Empresas.

## 1.2 Problematização

As Micro e Pequenas Empresas possuem vultuosa importância para o crescimento do país, isso porque respondem por boa parte da geração de emprego e distribuição de renda, contribuindo para um grande percentual do Produto Interno Bruto (PIB). Essa contribuição ao crescimento do país é possível graças à ajuda e apoio de entidades oficiais, como o Sebrae e o BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento), que colaboraram com a inserção de crédito e conhecimento para empreendedores atuarem no mercado formal (Banterli; Manolescu, 2017).

A dinâmica e o crescimento da economia de países em desenvolvimento, como é o caso do Brasil, depende em grande parte de suas capacidades em criar empresas que perdurem e sobrevivam frente às adversidades, para gerar trabalho e renda à sua população (Al-Omoush; Simón-Moya; Sendra-García, 2020). Cuidar para que as MPEs tenham altas taxas de sobrevivência colabora para que um país alcance patamares superiores de produção de bens e

serviços e um posicionamento mais estratégico na economia global. No entanto, a realidade compromete esse crescimento, pois há altos índices de mortalidade precoce de MPEs gerados por diferentes elementos e condições ligadas a essas unidades produtivas (Ferreira et al., 2012).

Nesse contexto das Micro e Pequenas Empresas e da importância de sua sobrevivência, este estudo utiliza períodos de crises, como crises sanitárias (pandemia de Covid-19) e econômicas, para avaliar a sua influência frente às MPEs.

A última crise sanitária que afetou a população mundial começou no final de 2019, quando o mundo conheceu um novo vírus denominado Sars-Cov-2, da família dos Coronavírus, que passou a aterrorizar inicialmente países da Ásia, em especial a China, primeiro país a apresentar casos desse novo vírus. No entanto, em alguns meses o novo Coronavírus se espalhou por todos os continentes e foi, então, decretada a situação de “pandemia”.

Por ser um vírus altamente contagioso, diversas medidas foram tomadas em todo mundo, afetando diretamente a vida das pessoas, que se viram obrigadas a permanecer em casa para evitar o alastramento da doença. Diante disso, a maioria dos estabelecimentos ditos como não essenciais foram obrigados a permanecer fechados, causando preocupação, aflição e desassossego por parte tanto dos empreendedores quanto dos consumidores (Huang et al., 2020; BBC, 2020).

Além das crises sanitárias, as crises econômicas também apontam impacto significativo nas Micro e Pequenas Empresas. Nos últimos anos, eventos como a recessão global de 2008, a instabilidade econômica causada por conflitos internacionais e as flutuações no mercado financeiro geraram desafios expressivos para esses negócios. No Brasil, por exemplo, a crise econômica de 2015 a 2016 fragilizou ainda mais a economia, levando ao aumento do desemprego e à retração do consumo. Esses fatores obrigaram as MPEs a adotar estratégias de resiliência, como a digitalização de processos, a diversificação de produtos e serviços e a busca por linhas de crédito emergenciais, para garantir sua sobrevivência em meio às adversidades (Corrêa et al., 2022; Sebrae, 2023).

Nesse sentido, estudos sobre a gestão de vendas se tornam ainda mais propulsores e importantes para o crescimento e fortalecimento de MPEs no mercado. A gestão de vendas tem papel crucial na eficiência da empresa e de sua rentabilidade. Assim, devido à intensa e crescente concorrência no mercado, essas empresas precisam desenvolver processos e recursos internos para atingir seus objetivos (Zhang et al., 2015; Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020; Liu; Lee, 2020; Kinsbergen et al., 2022).

Uma abordagem sistemática de gestão de vendas é vantajosa para cenários cuja complexidade é maior, porém ela também pode ser relevante para um cenário menos complexo, como no caso das Micro e Pequenas Empresas. Assim, a maturidade em gestão passa a ser aplicada e estudada, também de forma orientada às MPEs (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020).

Tradicionalmente, a maturidade em gestão era entendida como a capacidade de uma organização gerenciar e monitorar suas comunicações, qualidades, desenvolvimentos, manutenções e suportes. Tempos depois, a maturidade em gestão passou a ser entendida como algo que gera o desenvolvimento de estruturas e processos organizacionais repetitivos por natureza, aumentando a probabilidade de projetos – inicialmente abordados por modelos de maturidade (Paultk, 1997) – serem bem-sucedidos (Irfan et al., 2020).

Assim, modelos de maturidade fornecem meios sistemáticos para avaliar e desenvolver processos de negócios (Vereecke et al., 2018). Como mencionado, esses modelos foram aplicados, a princípio, em processos de gerenciamento de projetos (Paultk, 1997), mas também em processos de Planejamento de Vendas e Operações, ou *Sales and Operations Planning*

(S&OP), combinando funções de operação e vendas, operando de forma multifuncional para a criação de valor (Oliva; Watson, 2011).

O estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) desenvolveu, com base em estudos anteriores sobre maturidade de vendas, um modelo destinado às MPEs que considerou cinco níveis de maturidade: 1) O processo de vendas não é especificado; 2) O processo de vendas é parcialmente especificado; 3) O processo de vendas é especificado; 4) O processo de vendas é otimizado; e 5) O processo de vendas é otimizado e constantemente desenvolvido. Os autores avaliaram, com base nesses níveis, temas encontrados na literatura que abrangem a gestão de vendas e o processo de Maturidade em Vendas de forma mais específica, são eles: Processo e gestão de vendas; Pessoal e organização; Comunicação com o cliente; Utilização de dados do cliente; e Gestão da informação e métricas.

Foi observado que os níveis de maturidade das empresas estudadas variaram, uma vez que o nível de maturidade desejável dependia do contexto e da empresa analisada. Os resultados encontrados pelos autores destacam que o tema “pessoal e organização” foi o que recebeu os maiores valores médios, interpretado como ponto forte quando avaliada a maturidade. No que tange ao gerenciamento proativo, reativo e centrado no cliente, identificou-se que, quanto às experiências pessoais de vendas, as empresas impulsionadas no cliente apresentaram menor capacidade de maturidade (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020).

Diante disso, a problematização desta tese envolve o contexto das vendas em Micro e Pequenas Empresas a partir de dois questionamentos centrais. Primeiro, refletindo sobre a influência de crises sanitárias sobre as vendas de MPEs da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, utilizando a pandemia de Covid-19 como exemplo de fator externo imprevisto e não controlado; e, segundo, propondo um modelo de maturidade de vendas para Micro e Pequenas Empresas. Assim, a partir da articulação desses questionamentos, tem-se a base para a formulação do seguinte **problema de pesquisa**:

Qual a maturidade de vendas de MPEs brasileiras e como fatores externos imprevistos e não controlados a afetam?

Para responder a esse questionamento, parte-se do pressuposto de que não há uma maturidade de vendas excelente para todas as empresas, uma vez que fatores como o contexto, o ambiente e a atividade exercida são relevantes e determinantes para a maturidade desejável em cada empresa. Sendo assim, é válido que as empresas conheçam seus níveis de maturidade e quais processos são considerados mais importantes para si. Com base no estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), pode-se inferir que as empresas possuem capacidades, e consequentemente, maturidades, limitadas a seu contexto e potencial de conhecimento. Nesse sentido, a **tese** que se apresenta é a seguinte:

As Micro e Pequenas Empresas brasileiras têm maturidade em vendas relativa e limitada ao contexto brasileiro, uma vez que dependem das atividades produtivas realizadas, dos conhecimentos e habilidades de seus recursos humanos e do ambiente a que estão expostas. Assim, o modelo de maturidade em vendas dedicado às MPEs brasileiras converge no sentido de colaboração para o crescimento e sobrevivência dessas empresas no mercado, sobretudo em momentos cujo fatores externos e imprevistos a afetam.

### 1.3 Objetivos

#### 1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral desta tese consiste em analisar o contexto das vendas em Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, que apresenta características importantes para o estudo, a partir da realização de dois estudos que objetivam: primeiro, avaliar

a influência de fatores externos, imprevistos e não controláveis, sobre MPEs e suas consequências, utilizando crises como referência; e, segundo, propor um modelo teórico de análise de maturidade em vendas (*Sales Maturity Model*) para Micro e Pequenas Empresas brasileiras a partir da realidade encontrada em todo país.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

Especificamente, busca-se no trabalho como um todo:

- a) Analisar a influência e as consequências de crises sobre as Micro e Pequenas Empresas instaladas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba;
- b) Identificar os impactos de uma crise nos formatos de vendas e modelos de negócios em Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba;
- c) Analisar as características e especificidades do recorte de MPEs da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba em relação à maturidade de vendas;
- d) Propor um modelo de análise de maturidade de vendas (*Sales Maturity Model*) no Brasil.

### 1.4 Justificativas

As crises têm sido elementos recorrentes na história da humanidade, marcando profundamente as dinâmicas sociais e econômicas em diferentes períodos. De acordo com a Fiocruz, crises sanitárias, como surtos, epidemias e pandemias, são eventos globais que trazem consequências significativas para a reprodução social, gerando desigualdades e impactos ecológicos (Júnia, 2022; Simionatto, 2023).

A pandemia de Covid-19 é um exemplo recente e emblemático de crise sanitária, cujos efeitos devastaram não apenas a saúde pública, mas também a economia global, impactando diretamente setores como as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). No entanto, crises econômicas também têm desempenhado papel crucial na história, sendo igualmente desafiadoras para as MPEs. A recessão global de 2008, a crise econômica brasileira de 2015-2016 e os efeitos prolongados de eventos geopolíticos recentes, como guerras e disputas comerciais, ilustram como períodos de instabilidade econômica afetam o consumo, aumentam o desemprego e fragilizam os pequenos negócios (Corrêa et al., 2022; Sebrae, 2023).

Diante disso, é importante estudar fatores que envolvem a situação provocada por crises nos mais variados setores e cenários, como o das Micro e Pequenas Empresas, e sua influência sobre as vendas e a necessidade de desenvolvimento de estratégias (Liu; Lee; Lee, 2020).

Mesmo com o fechamento de muitas empresas em decorrência da pandemia, o Brasil terminou 2020 com um saldo positivo para os novos negócios: cerca de 6% a mais em comparação a 2019. Dentre as Microempresas, os setores que mais abriram negócios foram aqueles voltados a serviço de escritório e apoio administrativo, seguido de comércio varejista de vestuários e de restaurantes e similares. Do total de novas Pequenas Empresas, os setores que mais abriram unidades de negócios foram o de serviços de escritório e apoio administrativo, o de construção de edifício e de comércio varejista de artigos vestuários (Agência Brasil, 2021).

De acordo com dados publicados pelo portal Data Sebrae, em 2024 as Micro e Pequenas Empresas representaram 89,9% dos negócios brasileiros (Data Sebrae, 2025). Ainda de acordo com a plataforma de serviços brasileiros, em 2022 as MPEs foram responsáveis por 30% da produção de bens no país e por 72% dos empregos gerados naquele ano (Sebrae, 2022). Esse cenário evidencia, mais uma vez, a importância das MPEs para a economia brasileira e da força do empreendedorismo no país.

Logo, diante da importância que as Micro e Pequenas Empresas refletem para a economia do

Brasil, estudos que auxiliem e promovam o crescimento dessas empresas e seu fortalecimento no mercado são significativos não apenas para os próprios empresários, que possuem uma parcela considerável de responsabilidade no que tange à movimentação e crescimento do país, como para toda a sociedade brasileira, que se beneficia com geração de emprego, renda, produtos manufaturados e prestações de serviços.

Além disso, estudos que abordam a questão da regionalidade vêm ganhando espaço nos últimos anos pelo fato de gerar benefícios aos setores das atividades pesquisadas e traçar panoramas regionais específicos de cada contexto empresarial (Lima, 2020; Iglesias et al., 2021). Por meio de estudos regionais, é possível prever serviços e atividades indutoras de potencial para o desenvolvimento socioeconômico, identificando novas formas regionais de concentração econômica e processos de transformação e reestruturação produtiva (Kon, 2009).

Assim, estudos que até então ficavam limitados ao campo da Geografia, hoje revelam conhecimentos importantes para demais áreas, como a Administração, por meio da globalização e da constituição de alianças entre empresas e setores produtivos (Gil; Oliva; Silva, 2007).

A importância das Micro e Pequenas Empresas como fator estratégico para o desenvolvimento local (Santos; Amorim, 2021), algo que já foi confirmado inclusive por experiências internacionais (Fernandes, 2017), evidenciam, mais uma vez, a relevância do presente estudo na medida em que abordará MPEs localizadas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. A escolha por essa região advém de alguns fatores, dentre os quais a considerável presença de empresas desse porte com forte importância na economia da região, e principalmente, por refletir características do Brasil em relação à sua representatividade econômica, política, social, tecnológica e inovadora como já discutido na introdução deste capítulo (Oliveira; Ribeiro; Martins, 2020; Data Sebrae, 2021).

Nesse sentido, com a importância das MPEs (Sebrae, 2020a; Agência Sebrae, 2024) e a importância dos estudos regionais de MPEs para o desenvolvimento local (Santos; Amorim, 2021), surge a necessidade de criar meios facilitadores para o desenvolvimento e fortalecimento dessas empresas no mercado.

Com o aumento da competitividade e o aprimoramento de processos e inovação tecnológica (Anderson et al., 2020; Al-Matari et al., 2020), as empresas precisam buscar ferramentas que facilitem esse processo, como sistemas de informação gerencial e S&OP (Ávila et al., 2019). Assim, surge a relevância de modelos de maturidade em gestão (Barra; Ladeira, 2017; Tiwari; Madalli, 2021), e mais especificamente em vendas (Wallauer, 2019; Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020), que colaboram para o desenvolvimento e o fortalecimento dessas empresas no mercado.

Sabe-se que a maturidade em vendas é importante não apenas no contexto de médias e grandes empresas, é também relevante para o contexto das micro e pequenas (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020; Irfan et al., 2020), que necessitam, talvez até mais que as outras, de modelos capazes de fornecer meios sistemáticos de gestão e conhecimento para avaliar e produzir processos de negócios propícios (Vereecke et al., 2018). Pelo fato de as MPEs assumirem papel de destaque na economia do Brasil (Sebrae, 2020a; Agência Sebrae, 2024), um modelo de maturidade em vendas dedicado a elas é uma contribuição para a sobrevivência, tão necessária e almejada, dessas empresas no mercado brasileiro.

## **1.5 Contribuições do estudo**

### **1.5.1 Teóricas**

Embora com contribuições significativas das Micro e Pequenas Empresas em várias economias, ainda há pouca literatura e poucos estudos no que tange às estratégias, gestão e maturidade

nessas empresas. Com isso, o estudo contribuiu para o desenvolvimento do campo teórico a partir dos estudos embasados da pesquisa bibliográfica para a realização do ensaio teórico, do referencial teórico dos capítulos, bem como das proposições e hipóteses de pesquisa.

O ensaio teórico realizado para esta tese teve como objetivos: promover uma análise quanto à ruptura que a pandemia por Covid-19 ocasionou nas organizações; refletir sobre os impactos no ambiente social e empresarial causado pela Covid-19 nas organizações; e refletir sobre impactos causados pela Covid-19 em relação à cadeia de suprimentos e aos canais de vendas e distribuição. Houve uma construção teórica de estudos e pesquisas realizadas por diferentes autores sobre esses temas, que argumentaram entre si e propuseram um entendimento fluido e lógico sobre os impactos gerados pela pandemia sob as organizações, exemplo de crise sanitária vivenciada pelo mundo a partir de 2019.

Na discussão teórica do ensaio, foi possível verificar conceitos de crise organizacional, ruptura e caos em estudos que buscaram abordar os impactos da pandemia no desempenho global das empresas. Já em estudos que trataram especificamente dos impactos no ambiente social e empresarial causados pela Covid-19, foram encontrados conceitos que abrangem a necessidade de proatividade e resiliência organizacional (Milzam; Mahardika; Amalia, 2020; Santos; Spers, 2023), comunicação eficiente (Coombs, 2020; Heath; O'hara, 2021), liderança transformadora (Adikaram; Priyankara; Naotunna, 2021) e transformação digital (Bai; Quayson; Sarkis, 2021; García-Villagrán et al., 2020; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020). Por fim, em estudos cujo objetivo era compreender impactos na cadeia de suprimentos e nos canais de vendas e distribuição, refletiu-se muito sobre o comportamento do consumidor e, mais uma vez, da importância da tecnologia favorecendo a comunicação entre os elos.

Um fator relevante é que houve poucos estudos abordando o conceito de empreendedorismo e constituição de estratégias, de um modo geral, para a superação da crise. Todo esse cenário coloca as organizações em uma condição de vulnerabilidade, que embora atinja a todos, demonstra um ônus a perfis específicos de empresas, como o das micro e pequenas, e que precisa ser acompanhado a longo prazo.

A partir desses achados teóricos, é conveniente a análise da influência de crises, a exemplo da pandemia, sobre as Micro e Pequenas Empresas (perfil de empresa pouco analisado na literatura) instaladas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba; e o desenvolvimento de modelo de maturidade de vendas para essas empresas, tendo em vista a importância das vendas para essas organizações durante uma crise.

Quanto à construção do referencial teórico dos capítulos que compõem a tese, o primeiro estudo aborda questões teóricas específicas sobre o gerenciamento de crises, com exemplos da pandemia de Covid-19 e sua influência em MPEs, especificamente da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, a partir da exposição do cenário com dados e informações úteis para as MPEs, e de conhecimentos sobre seu impacto nessas empresas. Além disso, os achados teóricos sobre gestão de vendas contribuem para o relacionamento proposto.

O referencial do segundo estudo traz novas proposições sobre o contexto e a relevância da regionalidade ao analisar especificidades de MPEs, especialmente quanto à parte operacional e comercial, a fim de compreender seus processos de gerenciamento de vendas. Ademais, o estudo analisa os modelos de maturidade, e de maturidade em gestão, de modo a determinar quais deles são indicados para as Micro e Pequenas Empresas.

Nesse sentido, o estudo contribui para a teoria de vendas e, especificamente, para a de maturidade em vendas em Micro e Pequenas Empresas brasileiras. Isso porque o estudo desenvolve, a partir da adaptação de um modelo de análise de maturidade de vendas em Micro e Pequenas Empresas finlandesas (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020), um modelo

para as MPEs brasileiras. Esse modelo, a partir dessa tese, poderá ser utilizado tanto de forma prática como teórica ao servir de fundamento para novas pesquisas e investigações futuras acerca do assunto.

Diante disso, com base nas conclusões teóricas de estudos já encontrados há questões como: gerenciamento de crises (Mitroff; Pearson, 1993; Doern, 2016; Ritchie et al., 2011; Coombs, 2007; Carvalho et al., 2021; Souza; Costa, 2019; Wenzel; Stanske; Lieberman, 2020); a gestão das vendas e o gerenciamento de vendas (Nordhagen et al., 2021); o impacto nas vendas diante de cenários de crises (Martins; Cunha, 2020; khan; Tanveer; Zubair, 2019; Wieczorek-Kosmala, 2021a; Klyver; Nielsen, 2021); a abordagem de gestão empresarial baseada em S&OP (Anderson et al., 2020; Ávila et al., 2019); a importância e relevância de modelos de maturidade e a maturidade em gestão (Crosby, 1979; Lockamy; McCormack, 2004; Oliveira, 2009; Fischer et al., 2016; Barra; Ladeira, 2017; Tiwari; Madalli, 2021); os conceitos ligados a inovação e a transformação digital (Oliveira; Barion; Marques, 2019; Exner; Balder; Stark, 2018; Al-Matari et al., 2020; Luger; Raisch; Schimmer, 2018; O'reilly; Tushman, 2013; Marín-Idárraga; González, 2021); e os estudos dos modelos de análise de maturidade em vendas e operacionais em Micro e Pequenas Empresas (Wallauer, 2019; Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020) - essa tese contribui com afirmações, delimitações e construções teóricas para a academia.

### **1.5.2 Práticas/Empíricas**

Com os resultados alcançados nesta pesquisa, ela contribui para o gerenciamento de vendas das MPEs a partir do estudo sobre a influência de crises causadas sobre elas, destacando alguns tópicos relevantes que podem ser observados e considerados por outras empresas. Por exemplo, as principais dificuldades; as mudanças necessárias; a necessidade de ajuda financeira e suas formas de obtenção; as ações realizadas pela esfera pública, tanto nacionalmente, quanto regionalmente; as formas de sobrevivência durante momentos de crise; as mudanças consideradas positivas; dentre outros aspectos.

Além disso, este estudo oferece uma contribuição prática significativa ao desenvolver o Modelo de Maturidade de Vendas, uma ferramenta inédita no Brasil e focada nas necessidades específicas das Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Através da implementação desse modelo, as MPEs ganham a capacidade de avaliar de forma estruturada seus processos e projetos de vendas, identificando suas forças e áreas de melhoria. Com isso, as empresas podem adotar estratégias mais alinhadas com suas realidades operacionais, otimizar seus recursos e tomar decisões mais assertivas.

Embora o estudo tenha utilizado a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba como referência inicial de análise, a construção do Modelo de Maturidade de Vendas contou com a participação de gestores e empresários de Micro e Pequenas Empresas de diferentes estados do país. Essa diversidade geográfica ampliou a representatividade da pesquisa e permitiu que o modelo desenvolvido refletisse realidades e práticas de MPEs brasileiras em diferentes contextos regionais, tornando-o aplicável em âmbito nacional.

Essa abordagem permite um acompanhamento contínuo da evolução das práticas de vendas, promovendo um ciclo de aperfeiçoamento constante, o que contribui para o aumento da competitividade e sustentabilidade das MPEs no mercado. Ao integrar indicadores de desempenho e melhores práticas de vendas, o modelo facilita a adaptação das empresas às transformações do mercado, favorecendo sua adaptação e crescimento sustentável.

### **1.5.3 Sociais**

O estudo proposto contribui para que empreendedores de Micro e Pequenas Empresas, principalmente da região do TMAP, possam compreender seus negócios e alcançar a

maturidade em vendas a partir da utilização do modelo de análise proposto. Assim, a partir desse modelo de maturidade, as MPEs já podem identificar seus pontos fortes e fracos nas estratégias organizacionais de vendas, avaliando suas dinâmicas competitivas, posição no mercado, gestão de marcas, gestão e integração interfuncional e estratégias de marketing.

Nesse sentido, destaca-se também a contribuição da presente pesquisa para que as Micro e Pequenas Empresas tenham maturidade para manter sua capacidade de empregar (Agência Sebrae, 2024). Essa empregabilidade é mantida pela continuidade das vendas, podendo até ser desenvolvida a partir de novas gerações de emprego e renda, devido ao crescimento dessas empresas no mercado.

#### **1.5.4 Regionais**

Os estudos regionais são essenciais para o entendimento do contexto de uma localidade e suas características, domínios, setores, pontos fortes, possibilidades de crescimento, dentre outros (Balland, 2019). No ambiente empresarial, isso é refletido pela representatividade das Micro e Pequenas Empresas nos países e regiões específicas, sendo o alicerce de muitas economias (European Commission, 2022).

No cenário internacional, de acordo com o relatório anual sobre os pequenos e médios negócios da Europa (European Commission, 2022), em 2021 havia cerca de 22,8 milhões de PMEs ativas no continente, o que correspondia a 99,8% de todas as empresas, sendo 93,2% Microempresas, 5,9% Pequena Empresa e 0,9% Média Empresa.

No Brasil, de acordo com o Sebrae, em dezembro de 2019, os Microempreendedores Individuais (MEI), as Microempresas e as Pequenas Empresas representaram 99% do total de empresas do país, sendo uma estimativa total de 15,4 milhões de empreendimentos, dos quais 8,6 milhões eram Microempreendedores Individuais (MEI) e 6,8 milhões Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Sabe-se também que, desse total, cerca de 51% se concentravam na região Sudeste (Sebrae, 2019). Em 2022, esses números continuaram com a mesma representatividade: as MPE correspondem a 99% do total de empresas do país, cerca de 18,5 milhões de pequenos negócios, representando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e 72% dos empregos gerados no país no primeiro semestre de 2022 (Sebrae, 2022). A última atualização do portal Data Sebrae, no início de 2025, apontou que a porcentagem de MPEs ativas no país era de 89,9% (Data Sebrae, 2025), uma queda significativa de aproximadamente 10%, o que reforça a importância de pensarmos em gerenciamento mais eficazes para esses negócios (Santos; Amorim, 2021).

Em Minas Gerais, estado brasileiro em que fica a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, as empresas classificadas como MPEs correspondem a cerca de 94% do total de empresas do estado, enquanto na região do TMAP a representatividade dessas empresas é de 93,4% (Data Sebrae, 2024), revelando a importância que elas têm para o desenvolvimento local (Santos; Amorim, 2021). Além disso, de acordo com o levantamento do Sebrae Minas, Uberlândia, a maior cidade dessa região, ficou em terceiro lugar no número de pequenos negócios, atrás de Belo Horizonte e Contagem (G1 Triângulo e Alto Paranaíba, 2020).

Logo, destaca-se a importância das Micro e Pequenas Empresas no Brasil e na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, por isso a relevância de estudar suas características, aspectos econômicos e sociais e demais fatores que as interferem.

#### **1.6 Organização do Estudo**

Este tópico tem por objetivo apresentar a organização desta tese. A elaboração desta pesquisa envolve dois estudos sobre Micro e Pequenas Empresas: o primeiro abordando o contexto das vendas em períodos de crise, tendo como maior exemplo a crise sanitária de Covid-19,

estendendo-se em um período pandêmico de aproximadamente três anos - 2020, 2021 e 2022; o segundo em relação ao desenvolvimento de um modelo de maturidade de vendas (*Sales Maturity Model*) a partir da adaptação do modelo desenvolvido por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) e de variáveis encontradas na literatura.

Assim, para atender aos propósitos estabelecidos, foram desenvolvidos dois estudos, que estão apresentados no capítulo 2 e no capítulo 3 desta tese. Este primeiro capítulo abordou a introdução da tese, expondo a contextualização do tema proposto, a problematização geral, os objetivos gerais e específicos, a justificativa de pesquisa, bem como as contribuições teóricas, práticas/empíricas, sociais e regionais.

A seguir, o capítulo dois, intitulado “O gerenciamento de crise e sua influência em Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba” tem como objetivo analisar a influência e as reações causadas por crises, sanitárias ou econômicas, sobre as Micro e Pequenas Empresas da região estudada. O estado da arte desse capítulo fornece insumos para a pesquisa, reforçando a importância do estudo do gerenciamento das vendas em tempos de crise. Além disso, revela como uma crise sanitária é capaz de influenciar a economia em diversos setores e no meio ambiente global, em especial as Micro e Pequenas Empresas, expondo informações e estudos sobre o impacto nas vendas e na diminuição da demanda. A metodologia definida para a realização do objetivo proposto neste capítulo tem como base a abordagem qualitativa de investigação, utilizando como técnica de coleta de dados entrevistas semiestruturadas em uma amostra de MPEs localizadas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, sendo analisadas com base na análise de conteúdo.

Em seguida, o terceiro capítulo, denominado “Desenvolvimento de um modelo de maturidade de vendas para Micro e Pequenas Empresas brasileiras”, tem como objetivo propor um modelo de maturidade de vendas (*Sales Maturity Model*) para Micro e Pequenas Empresas brasileiras, tendo como *lócus* principal aquelas localizadas na região do Triângulo Mineiro e Alta Paranaíba. O estado da arte desse capítulo aborda a evolução do gerenciamento de vendas, trazendo a importância dos modelos de maturidade, seja de forma quantitativa, ou de modelos de análise qualitativa com base em ações e reações, para a gestão das Micro e Pequenas Empresas. A abordagem metodológica selecionada para esse capítulo abrange o método quantitativo de investigação, com base em uma pesquisa exploratória e de casos múltiplos, a partir da aplicação de *survey* e de Análise de Regressão.

## **2 A RESILIÊNCIA EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA REGIÃO DO TRIÂNGULO MINEIRO E ALTO PARANAÍBA FRENTE A UMA CRISE**

### **2.1 Introdução**

As Micro e Pequenas Empresas representam hoje no Brasil cerca de 89,9% dos negócios, assumindo 30% do Produto Interno Bruto (PIB) e sendo responsável por 72% dos empregos gerados (Sebrae, 2022; Data Sebrae, 2025). De acordo com o Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios 2018, publicado em 2020, entre 2011 e 2018, a remuneração média real dos empregados nas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no Brasil registrou um aumento de cerca de 11,2%, enquanto a das Médias e Grandes Empresas (MGEs) cresceu aproximadamente 5,0% (DIEESE, 2018).

As MPEs são normalmente definidas com base em seu faturamento anual. Segundo a lei geral das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006), configura-se como Microempresa aquela que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), enquanto empresas de pequeno porte representam aquelas cuja receita bruta anual é superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) (BRASIL, 2006).

Em 2008, surgiu, no Brasil, o MEI (Microempreendedor Individual), representando aqueles cujo faturamento bruto anual é inferior a R\$ 81.000 (oitenta e um mil reais) ou R\$ 6.750 (seis mil e setecentos e cinquenta reais) mensais. Essa figura jurídica foi criada pelo Governo Federal a fim de regularizar milhões de trabalhadores autônomos que, até então, viviam na informalidade. Em termos de impostos e taxas, aqueles considerados MEI possuem apenas o pagamento mensal do Simples Nacional, que varia conforme o setor de atuação entre R\$ 56,00 e R\$ 61,00 (Sebrae, 2014).

Como já exposto, as MPEs possuem papel relevante na geração de empregos (Sebrae, 2022). Com base em uma pesquisa do Sebrae, de 2006 a 2019 elas apresentaram saldo positivo na geração de empregos, sendo responsáveis pela criação de aproximadamente 13,5 milhões de empregos, enquanto as médias e grandes empresas tiveram um aporte de 1,1 milhão de postos de trabalho no mesmo período (Sebrae, 2020a). Diante disso, o fomento e o estímulo por parte de ações públicas ou privadas às MPEs representam uma medida estratégica para diminuir os impactos de uma crise econômica na medida em que, normalmente, conseguem manter seu status operacional e, assim, preservar seu capital humano, com pequenas margens de demissão (Liu; Lee; Lee, 2020; Kinsbergen et al., 2022)

Mais especificamente, no que tange à região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, de acordo com os indicadores do Data Sebrae, em 2020 a região apresentou um total de 225.560 empresas, considerando todos os portes e tamanhos, destacando Uberlândia como detentora da maioria dessas empresas – cerca de 80.813 empresas. Dentre esse total regional, cerca de 117.952 caracterizaram-se como MEI (Microempreendedor Individual), 89.839 como ME (Microempresa), 8.578 como EPP (Empresa de Pequeno Porte), e o restante das empresas (9.190) como demais portes. Quando analisados por setor de atuação, tem-se que a maioria das empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba são do setor de serviços, em torno de 102.702 empresas. Em segundo lugar, encontra-se o setor do comércio, com 80.009 empresas; depois vem o setor industrial com 22.633 empreendimentos; o de construção civil com 17.712; e por fim, o setor agropecuário com 2.331 empresas (Data Sebrae, 2021).

Ao analisar esses mesmos aspectos em 2021, nota-se um acréscimo no número absoluto de empresas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, demonstrando que, mesmo com o país ainda vivenciando a pandemia, não houve retração nos números (Data Sebrae, 2021).

Havia na região 225.560 empresas em 2020 e foi registrado o número de 239.070 empresas em 2021. Tratando especificamente dos pequenos negócios, 137.699 designam-se como MEI (Microempreendedor Individual), enquanto 83.630 como ME (Microempresa), e 9.667 como EPP (Empresa de Pequeno Porte). Em relação ao setor de atuação, em 2021 o cenário permanece parecido com o do final de 2020, sendo a maioria das empresas da região do TMAP do setor de serviços – cerca de 116.032 empresas (Data Sebrae, 2021).

Já em 2022, a região apresentou um total de 269.895 empresas, continuando o destaque à cidade de Uberlândia como detentora da maioria dessas empresas – cerca de 103.245 empresas. Dentre esse total tem-se: 147.431 MEI (Microempreendedor Individual), 92.497 ME (Microempresa), 12.257 EPP (Empresa de Pequeno Porte), e o restante das empresas (17.710) como de demais portes. Quanto ao setor de atuação, o cenário permanece, ocupando em primeiro lugar o setor de serviços com cerca de 132.253 empresas. Em segundo lugar, o setor do comércio, com 85.910 empresas; em terceiro o setor industrial com 26.947 empreendimentos; em quarto a construção civil com 20.528; e por fim, em quinto, o setor agropecuário com 4.125 empresas (Data Sebrae, 2022).

A partir dos dados expostos, verifica-se a importância das Micro e Pequenas Empresas para a região destacada, principalmente quando analisadas em números totais de empresas ao longo dos anos. Em 2020, aquelas consideradas como MEI, ME e EPP corresponderam a cerca de 96% do total de empresas da região, enquanto, em 2021, houve o acréscimo de 1%, correspondendo a 97%, e em 2022, mais um acréscimo de 2%, representando 99% das empresas (Data Sebrae, 2021; 2022). No entanto, ao final de 2023 este número caiu para 89,9%, o que reforça a importância de estudos sobre melhores planos gerenciais para esses negócios (Data Sebrae, 2024; Santos; Amorim, 2021).

Dada a importância econômica e social das Micro e Pequenas Empresas para o Brasil, é significativo ter estudos que analisem o comportamento dessas empresas frente às crises econômicas (Zhang et al., 2015; Martins; Cunha, 2020; Klyver; Nielsen, 2021) e sua capacidade de resiliência (Liu; Lee; Lee, 2020; Marín-Idárraga; González, 2021).

Estudos que abordam a teoria da crise apontam que sua premissa fundamental é a experiência vivenciada frente a uma situação inesperada, imprevista e inevitável (Pearson; Clair, 1998; Tiong, 2004), em que as organizações não podem prever e, então, se preparar para enfrentá-la (Mitroff, 1994; Adikaram; Priyankara; Naotunna, 2021). Contudo, apesar dessa incerteza temporal, alguns estudos buscam postular a prevenção de crises por meio de modelos ou tomadas de ações que têm o objetivo de estruturar esse gerenciamento.

Enquanto alguns autores destacam modelos sobre como as crises são gerenciadas (Chong, 2004), outros destacam os estágios de uma crise (Coombs; Laufer, 2018). Contudo, há muitas críticas a esses modelos, expondo que uma crise é mais caótica e complexa, não podendo ser ilustrada por um processo linear (Speakman; Sharpley, 2012; Adikaram; Priyankara; Naotunna, 2021).

De toda forma, qualquer tipo de crise que cause rupturas variadas nos negócios ou geram momentos de caos são considerados eventos que atuam de forma disruptiva e que podem afetar significativamente os negócios. Essas situações podem surgir de diferentes maneiras e serem alimentadas por diferentes fontes, como crises econômicas (Zhang et al., 2015; Martins; Cunha, 2020; Klyver; Nielsen, 2021), mudanças tecnológicas rápidas (Wecker, Froehlich, Gonçalves, 2021), desastres ambientais (Vasconcelos; Vasconcelos, 2020; Adikaram; Priyankara; Naotunna, 2021), instabilidades políticas (Campolina; Diniz, 2014), entre outros fatores imprevisíveis. Por isso, empresas cuja resiliência é fortalecida têm mais vantagens frente às outras.

A resiliência é a capacidade de enfrentar, adaptar-se e recuperar-se de adversidades, tanto no nível individual quanto organizacional. Para Flach (1991) e Conner (1995), ela envolve manter o equilíbrio emocional e transformar desafios em aprendizado. Já no contexto empresarial, segundo Horne e Orr (1997), trata-se da habilidade de se preparar e responder às crises sem comprometer a continuidade dos negócios. Hamel e Valikangas (2003) reforçam que organizações resilientes inovam e crescem mesmo diante das dificuldades.

Zolli e Healy (2012) apontam como sistemas, organizações e comunidades podem construir resiliência em um mundo volátil e em constante mudança. Os autores destacam que a resiliência organizacional não é apenas a capacidade de recuperação, mas também envolve a capacidade de adaptação proativa a novas condições. Hollnagel, Woods e Leveson (2006) também pontuam que organizações que possuem uma perspectiva sólida em resiliência apresentam sistemas organizacionais que não apenas sobrevivem a adversidades, mas aprendem e melhoram com elas.

De fato, organizações resilientes são flexíveis e proativas, enxergando, antecipando e respondendo efetivamente a ameaças e oportunidades, o que lhes permite prosperar mesmo em ambientes desafiadores (British Standards Institution, 2025).

Nesse sentido, a pandemia de Covid-19 e as crises econômicas ao longo da história são exemplos que trazem diversas dúvidas em relação ao comportamento das empresas, principalmente das Micro e Pequenas, bem como as melhores formas de reagir a situações como essa (Kinsbergen et al., 2022).

Tendo em vista esses pressupostos, este capítulo apresenta o seguinte problema de pesquisa: De que forma uma crise impacta a resiliência das Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba? Para responder a esse questionamento, o objetivo do presente capítulo é analisar o impacto de uma crise e a resiliência organizacional das MPEs da região recortada como *lócus* para a pesquisa. Para tanto, busca-se de forma mais específica: identificar os impactos, seja positivos ou negativos, de uma crise sobre as MPEs; identificar os desafios enfrentados por MPEs frente a uma crise; identificar a capacidade de adaptação das MPEs frente a uma crise; verificar se uma crise tem relação com a Transformação Digital das MPEs; identificar se os canais digitais contribuem para a manutenção e crescimento do negócio; verificar se novas estratégias asseguram a continuidade de MPEs durante uma crise; verificar se a comunicação é uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em MPEs.

A estrutura deste capítulo está dividida em cinco partes, sendo a primeira esta introdução, a segunda o referencial teórico, que trará o estado da arte referente ao tema proposto contextualizando os objetivos definidos na busca de proposições de pesquisa, a terceira parte expõe a proposição metodológica escolhida para viabilizar a problematização formada neste capítulo, a quarta parte apresenta a discussão dos resultados e, por fim, a quinta e última parte, a conclusão do estudo deste capítulo.

## 2.2 Referencial teórico

O objetivo desta seção é apresentar as principais abordagens relacionadas ao desenvolvimento de Micro e Pequenas Empresas, destacando estudos que analisam o cenário dessas organizações em termos de modelos de negócios, capacidade de resiliência organizacional e estratégias de gerenciamento para enfrentar crises. Com isso, busca-se levantar proposições de pesquisa a serem investigadas.

Sendo assim, em um primeiro momento é discutido sobre a resiliência organizacional; em seguida sobre o gerenciamento de crises; em um terceiro momento sobre o desenvolvimento da crise sanitária de Covid-19; e por fim, a influência do cenário de crise sobre os negócios, e mais

especificadamente, sobre as Micro e Pequenas Empresas, buscando encontrar na teoria proposições que colaborem com o entendimento do impacto de uma crise sobre essas empresas.

### **2.2.1 Resiliência Organizacional**

A resiliência é definida como a capacidade de indivíduos, sistemas ou organizações de lidar com adversidades, adaptando-se e recuperando-se de situações desafiadoras. Flach (1991) e Conner (1995) apontam que, no contexto individual, a resiliência está associada à habilidade de suportar pressões, manter a saúde mental e transformar experiências adversas em aprendizado.

No ambiente organizacional, a resiliência assume uma dimensão coletiva, representando a capacidade das organizações de antecipar, preparar-se, responder e adaptar-se às adversidades, garantindo a continuidade dos negócios e, muitas vezes, evoluindo a partir das crises enfrentadas (Horne; Orr, 1997). Hamel e Valikangas (2003) destacam que organizações resilientes não apenas superam os desafios, mas também encontram oportunidades de inovação e crescimento.

Sutcliffe e Vogus (2003) e Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011) argumentam que a resiliência organizacional está diretamente relacionada à capacidade de aprender com crises, impulsionada por práticas como comunicação interna efetiva, liderança adaptativa e uma cultura organizacional que promova flexibilidade. Burnard e Bhamra (2011) reforçam que a resiliência é um diferencial estratégico, especialmente em contextos econômicos instáveis.

Irigaray, Paiva e Goldschmidt (2017) propõem um modelo integrado de resiliência organizacional, que enfatiza a importância de práticas gerenciais que desenvolvem competências organizacionais para responder a crises. Já Santos e Spers (2023) validaram um modelo simplificado para mensuração da resiliência organizacional, demonstrando sua aplicabilidade em diferentes tipos de empresas, incluindo as Micro e Pequenas Empresas.

As MPEs, que frequentemente enfrentam limitações de recursos e estruturas, dependem fortemente da resiliência organizacional para superar adversidades. Estudos de Weick e Sutcliffe (2001) e Denhardt e Denhardt (2010) indicam que essa resiliência se manifesta por meio da capacidade de adaptação rápida de seus líderes, redesenho de processos e fortalecimento de relações com clientes e parceiros durante crises.

Especificamente no contexto brasileiro, Hamel e Valikangas (2003) e os estudos mais recentes de Irigaray et al. (2017) e Santos e Spers (2023) mostram que a capacidade de resiliência em MPEs tem sido crucial para enfrentar os desafios de um cenário econômico volátil. Práticas como inovação em modelos de negócios, agilidade gerencial e adaptação estratégica têm permitido que muitas dessas empresas não apenas sobrevivam, mas prosperem em ambientes desafiadores.

Portanto, a resiliência organizacional emerge como um elemento fundamental para garantir a sustentabilidade, a competitividade e o desenvolvimento das MPEs, especialmente em economias como a brasileira, marcadas por incertezas e adversidades frequentes.

### **2.2.2 O gerenciamento de crises**

O gerenciamento de crises é um campo essencial para a sustentabilidade organizacional, especialmente em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que frequentemente enfrentam desafios distintos devido à limitação de recursos e à menor margem de resiliência financeira. De acordo com Mitroff e Pearson (1993), as crises podem surgir de diversas fontes, seja por eventos externos imprevisíveis ou falhas internas. Para as MPEs, a identificação de vulnerabilidades

organizacionais e a implementação de planos preventivos são cruciais para mitigar os impactos de crises, sejam elas econômicas, sanitárias ou operacionais.

Crises em organizações são caracterizadas por uma situação de grande instabilidade que pode representar uma ameaça significativa aos objetivos e à continuidade de negócios, mercados ou setores econômicos. Há diversas teorias e abordagens que buscam compreender e lidar com essas crises (Coombs; Holladay, 2006; Fink, 1986; Lerbinger, 1997; Pearson; Mitroff, 1993; Coombs, 2020).

De acordo com Fink (1986), crises são inevitáveis e as empresas precisam estar preparadas para lidar com elas de maneira eficaz. O autor propõe que as empresas tenham uma postura proativa em relação ao gerenciamento de crises, pois apesar de serem imprevisíveis, alguns cenários podem ser projetados. Assim, é possível que as empresas realizem planos estratégicos e de contingência para respondê-las, minimizando seus efeitos ou danos.

Durante a crise econômica global de 2008, conforme exposto por Doern (2016), as MPEs sofreram consideráveis consequências devido à retração no consumo e à dificuldade de acesso ao crédito. Contudo, o autor destaca a importância do comportamento empreendedor como um fator de resiliência, onde a inovação e a adaptação estratégica possibilitaram a sobrevivência de muitos negócios. Entre as estratégias adotadas, destacam-se a diversificação de produtos, a incorporação de práticas digitais e o fortalecimento de redes locais de apoio.

Ulmer, Sellnow e Seeger (2007) também refletem sobre o desenvolvimento de planos de contingência, treinamento de equipes e estabelecimento de protocolos de comunicação para esses momentos. Os autores abordam a importância de uma comunicação eficaz em tempos de crise, enfatizando a necessidade de transparência, autenticidade e responsabilidade na gestão. Logo, organizações melhor preparadas apresentam maiores chances de superar e mitigar os efeitos negativos de uma crise.

A pandemia de Covid-19 trouxe um cenário ainda mais desafiador, conforme analisado por Ritchie et al. (2011), que ressaltam como a resposta proativa e a adoção rápida de soluções tecnológicas foram essenciais para a continuidade dos negócios em setores como turismo e varejo. No caso das MPEs, a digitalização e a capacidade de adaptação às mudanças no comportamento do consumidor foram determinantes para superar os períodos de *lockdown* e distanciamento social.

A presença de uma equipe de gerenciamento de crise eficaz, com habilidade para tomadas de decisão rápida, é um bom indicativo de planejamento (Fink, 1986). Nesse sentido, Adikaram, Priyankara e Naotunna (2021) abordam a atuação dos profissionais de recursos humanos durante a crise de Covid-19. No contexto dessa pandemia, as organizações enfrentaram uma série de desafios e crises relacionadas à gestão de pessoas, bem-estar dos funcionários e continuidade dos negócios.

Em relação às estratégias de sobrevivência de uma organização frente a crises, para Coombs e Holladay (2006), as percepções positivas ou negativas sobre uma empresa influenciam a forma como ela é avaliada em outras áreas ou por seus próprios clientes. Os autores argumentam que uma reputação sólida e positiva pode servir como um filtro que protege a empresa durante uma crise, permitindo-lhe manter a confiança dos agentes externos, minimizando danos e se recuperando mais rapidamente.

Adicionalmente, a Teoria de Comunicação de Crise Situacional (SCCT), desenvolvida por Coombs (2007), fornece uma base teórica significativa para entender como as MPEs podem gerenciar crises de imagem e manter a confiança de seus *stakeholders*. Estratégias comunicacionais claras e empáticas, adotadas durante crises, são fundamentais para proteger a

reputação da empresa e garantir o engajamento contínuo de clientes e parceiros.

O gerenciamento de crises no cenário brasileiro também apresenta desafios específicos, dado o contexto econômico, social e político peculiar. Segundo o estudo de Carvalho et al. (2021), no Brasil, as MPEs enfrentam uma combinação de fatores que tornam a gestão de crises ainda mais complexa, como a instabilidade política, a alta carga tributária e a dificuldade de acesso ao crédito. Durante a crise econômica de 2015-2016, o Brasil experimentou uma recessão profunda que afetou fortemente os pequenos negócios, principalmente os que dependiam de mercados locais e com menos capacidade de adaptação. Nessa fase, as empresas brasileiras precisaram adotar estratégias de sobrevivência, como a redução de custos operacionais, a renegociação de dívidas e a adoção de inovações em produtos e serviços para atrair um público mais cauteloso e impactado pela crise.

De acordo com estudo de Souza e Costa (2019), a resiliência das MPEs brasileiras foi potencializada por uma maior flexibilidade organizacional e pela criatividade empreendedora, características intrínsecas ao pequeno negócio. A crise também estimulou a transformação digital, impulsionando o uso de canais de vendas *online* e novas formas de comunicação com os consumidores.

Por fim, estudos como os de Wenzel, Stanske e Lieberman (2020), enfatizam a importância de respostas estratégicas durante crises. Para as MPEs, isso envolve a capacidade de alinhar recursos limitados a prioridades estratégicas, ao mesmo tempo em que se adaptam rapidamente às mudanças no mercado. Essas lições não apenas auxiliam as empresas na superação de crises imediatas, mas também as tornam mais resilientes frente aos desafios futuros. O gerenciamento de crises, portanto, deve ser encarado não apenas como uma prática reativa, mas como uma abordagem estratégica para a construção de sustentabilidade e inovação no longo prazo.

### **2.2.3 Covid-19: a maior crise sanitária do século e seus impactos globais**

São muitos os desafios organizacionais frente a um cenário de crises, de ruptura de negócios, de abalos e caos estratégicos. Nesse sentido, a pandemia de Covid-19 exigiu que as organizações enfrentassem desafios e reformulações estratégicas diante do novo cenário vivido. Alguns desses desafios incluíram a disruptão de cadeias de suprimentos, mudanças no comportamento dos consumidores, queda na demanda por produtos ou serviços, necessidade de adaptação e inovação, adoção de plataformas digitais, dentre outros (Vasconcelos; Vasconcelos, 2020).

De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), o termo pandemia é usado quando há a propagação mundial de uma nova doença. Embora não haja um número exato de casos ou de países contaminados para o início da utilização do termo, ele é empregado quando há algo espalhado em todo o mundo (BBC, 2020). Portanto, pandemia é diferente do significado de surto ou epidemia, que afeta grande número de pessoas e tem transmissão comprovada.

A OMS declarou, em 11 de março de 2020, a Covid-19 como uma pandemia, considerando o número de casos fora da China, país que registrou o primeiro caso da doença. Até o momento da declaração de pandemia, os dados apontavam mais de 118 mil casos confirmados em 114 países e 4.291 óbitos pelo novo vírus (BBC, 2020).

Com base em dados e estudos, acredita-se que o novo Coronavírus tenha surgido na cidade de Wuhan, capital da província de Hubei, na China. A cidade foi o epicentro de uma gripe de causa desconhecida que promovia uma grave pneumonia nas pessoas, denominada mais tarde como Covid-19 (Duarte, 2020). Em meados de dezembro de 2019, médicos de Wuhan identificaram pessoas com quadro de pneumonia de origem desconhecida, que evoluía rapidamente para quadro respiratório grave, apresentando alguns casos críticos (Huang et al., 2020).

No Brasil, o primeiro caso de Covid-19 foi confirmado oficialmente em 26 de fevereiro de 2020, de um paciente que esteve na Itália, onde possivelmente contraiu o vírus. No entanto, pesquisadores acreditam que, embora seja considerado o “paciente zero” no Brasil, ele não foi o responsável pela disseminação da doença, pois no mesmo período houve o registro de diversos novos casos no país (Veja, 2020).

Conforme dados do Ministério da Saúde, de março/2020 a dezembro/2022 foram registrados no Brasil 35.396.191 (trinta e cinco milhões, trezentos e noventa e seis mil, cento e noventa e um) casos conhecidos acumulados de infecções por Covid-19 e 690.229 (seiscentos e noventa mil, duzentos e vinte e nove) óbitos (Ministério Da Saúde, 2022a). No dia 19/06/2021, o Brasil ultrapassou a marca de meio milhão de mortos pelo novo vírus (Ministério Da Saúde, 2021).

Em Minas Gerais, dados do mesmo período, março/2020 a dezembro/2022, apontaram que do total da população do estado, estimada em 21.168.791 pessoas, 3.946.858 (três milhões, novecentos e quarenta e seis mil, oitocentos e cinquenta e oito) contraíram o vírus; e foram registrados 64.014 (sessenta e quatro mil, e quatorze) óbitos no estado (Ministério Da Saúde, 2022a).

Em janeiro de 2021, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) autorizou para uso emergencial no Brasil duas vacinas contra Covid-19. Em seguida a vacinação deu-se início no Estado de São Paulo, quando uma enfermeira recebeu a primeira dose da CoronaVac, do Instituto Butantan (G1, 2021).

O Ministério da Saúde publicou o Plano Nacional de Operacionalização da Vacina contra Covid-19, que apresentou uma lista de grupos de pessoas que tomariam a dose, bem como sua ordem de prioridade, iniciando-se por: pessoas com 60 anos ou mais institucionalizadas, pessoas com deficiência institucionalizadas, povos indígenas vivendo em aldeias, trabalhadores da saúde, pessoas de 80 anos ou mais, pessoas de 75 a 79 anos, e assim por diante até que todos os indivíduos, inicialmente acima dos 18 anos, fossem atingidos. Meses após o início da vacinação, crianças e adolescentes também foram incluídos na vacinação (Veja, 2020).

Algum tempo depois, foi determinado para alguns imunizantes a necessidade de aplicação de uma segunda dose. Assim, o Ministério da Saúde considera que o indivíduo que tomou duas doses da vacina ou a dose única de alguns imunizantes possui o esquema vacinal completo. Com o passar do tempo alguns picos de novas infecções por Covid-19 ocorreram e, por isso, vacinações de doses adicionais foram recomendadas pelo Ministério da Saúde (Ministério Da Saúde, 2022b).

Ao final do ano de 2022, de acordo com o Conselho Nacional de Saúde, do Ministério da Saúde, o Brasil possuía cerca de 80,13% de sua população com o esquema vacinal completo, ou seja, brasileiros que tomaram até então a segunda dose ou a dose única de imunizante (Ministério Da Saúde, 2022b). Em Minas Gerais, a cobertura vacinal do Estado apresentava 88,34% da população com ao menos uma dose de imunizante, 83,56% com a segunda dose ou dose única, 63,90% com a primeira dose de reforço, e 42,97% com a segunda dose de reforço (Vacinômetro, 2022).

#### **2.2.4 A influência de uma crise nos negócios**

As crises econômicas geram impactos significativos nas organizações, sendo particularmente desafiadoras para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs), que frequentemente carecem de recursos suficientes para enfrentar os desafios impostos por momentos de incerteza (Mintzberg, 1995; Picchiai, 2015).

De acordo com Lertsakornsiri et al. (2022), um momento de crise econômica afeta direta ou indiretamente todas as áreas dentro da economia, uma vez que um setor influencia outro. Para

Medeiros e Cruz (2006), o maior gargalo e o maior desafio das organizações é conhecer seus clientes e, consequentemente, seus mercados, fatores esses que se tornam relevantes em períodos de crise e oscilações econômicas.

Variáveis como desemprego, falência de empresas e mudanças sociais, políticas e econômicas impactam significativamente o comportamento dos consumidores (Martins; Cunha, 2020). Nesse contexto, a administração de vendas deve analisar como os consumidores se comportam em tempos de crise. Para Martins e Cunha (2020), o diferencial na gestão de vendas durante esses períodos está na capacidade do gestor de identificar e aproveitar as oportunidades.

Khan, Tanveer e Zubair (2019) buscaram compreender o impacto de algumas estratégias de promoção de vendas em relação à iniciativa de compra, constatando que estratégias como “compre um e leve outro”, cupons com abatimento e descontos de preços, estão positivamente relacionados ao comportamento do consumidor.

Algo que pode influenciar na continuidade do negócio está ligado diretamente ao conhecimento e posicionamento da equipe de vendas. Silva et al. (2017) revelam a importância que o treinamento e o desenvolvimento de pessoas assumem em relação ao atingimento de metas de vendas, auxiliando, assim, no desenvolvimento de seus conhecimentos e na abordagem com os clientes. Logo, uma organização deve se preocupar em aprimorar seu capital intelectual e atrair profissionais cada vez mais qualificados. O estudo de Ramos e Zilber (2015) evidenciou correlações diretas e positivas entre investimentos realizados em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tanto em relação aos processos de inovação de produtos, quanto ao desenvolvimento das pessoas, em relação à receita de vendas.

Dada a relevância do estudo sobre vendas em momentos de crise (Martins; Cunha, 2020; Khan; Tanveer; Zubair, 2019; Lertsakornsiri et al., 2022), o cenário pandêmico, vivenciado principalmente pelas empresas brasileiras em 2020 e 2021, influiu na necessidade de pesquisas que ajudem diferentes setores e empresas a superar um momento assim por meio de soluções estratégicas (Liu; Lee; Lee, 2020).

Nesse sentido, diversos estudos sobre o período pandêmico exemplificam a importância do gerenciamento de crises para as empresas. Wieczorek-Kosmala (2021b) avaliou o impacto da pandemia no setor hoteleiro, altamente impactado devido à persistência indefinida da duração da pandemia e da ansiedade do setor sobre a capacidade de recuperação. O autor expôs que, dentre as empresas pesquisadas, algumas tinham baixa reserva de folgas financeiras, enquanto outras já tinham esgotado seus recursos. Logo, esses dados corroboram com os questionamentos sobre a capacidade que Micro e Pequenas Empresas possuem para se sustentar diante de tensões de liquidez que surgem em momentos de crise como essa, denotando a fragilidade de suas estruturas organizacionais (Mintzberg, 1995; Picchiai, 2015; Marín-Idárraga; González, 2021; Kinsbergen et al., 2022).

O estudo de Milzam, Mahardika e Amalia (2020) teve como objetivo, justamente, essa determinação do impacto nas vendas em MPEs da cidade de Pekalongan, na Indonésia. Os autores pesquisaram dados referentes à receita de vendas antes e depois do início da pandemia, em um espaço de um mês. Os resultados evidenciaram que nas 282 empresas analisadas houve redução na receita total de vendas de 53,5%, reforçando a premissa de que a pandemia tem impacto econômico para a comunidade, especialmente para as Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs). O estudo também apontou que, dentre os setores investigados, o tipo de negócios que apresentou a maior redução no faturamento das vendas foi o da moda (Aveni, 2020; Milzam; Mahardika; Amalia, 2020).

A influência na receita de vendas é observada também pela mudança no funcionamento de milhões de pequenas empresas devido à pandemia. De acordo com a segunda edição do

relatório “O impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios” realizado pelo Sebrae via pesquisa on-line no período de 03 a 07/04/2020, a pandemia mudou o funcionamento de cerca de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Outras 10,1 milhões (58,9%) afirmaram a necessidade de interromper totalmente suas atividades por prazo indeterminado (Sebrae, 2020a).

Uma das alternativas para aquelas que se mantiveram ativas no mercado foi promover adaptações para amenizar os efeitos negativos, por exemplo, a reorganização do horário de trabalho dos funcionários em função das restrições de funcionamento, férias coletivas, atendimento on-line, dentre outras (Nóbrega, 2021). A falta de uma gestão bem estruturada, que seja capaz de antecipar e reagir às mudanças do mercado, pode ser a diferença entre a sobrevivência e o fechamento da empresa.

Em momentos de incerteza, o gerenciamento de crises, especialmente a gestão de vendas, torna-se ainda mais crucial, pois pode afetar diferentes setores de maneiras distintas (Aveni, 2020). Para alguns setores, como a indústria de armas de fogo, uma crise pode gerar impactos positivos nas vendas, como observado durante a pandemia (Khubchandani; Price, 2021). No entanto, para outros setores, como o hoteleiro, os efeitos são negativos (Jong et al., 2020; Wieczorek-Kosmala, 2021a; 2021b).

O estudo de Shafi, Liu e Ren (2020) corrobora os achados de Milzam, Mahardika e Amalia (2020) ao analisar Micro, Pequenas e Médias Empresas paquistanesas e identificar que a maioria foi afetada severamente pela pandemia, enfrentando problemas financeiros, de interrupção da cadeia de suprimentos, diminuição da demanda, redução nas vendas e no lucro.

De acordo com a pesquisa realizada por Nordhagen et al. (2021), em maio de 2020, 94,3% das empresas estudadas relataram que suas operações foram impactadas pela pandemia, principalmente pela redução das vendas e menor acesso a insumos e financiamentos em meio a condições limitadas.

A dificuldade por insumos também é evidenciada por Handfield, Graham e Burns (2020), que apontam consequências no desempenho da cadeia de suprimentos a partir de interrupções comerciais e da inserção de tarifas criadas por diferentes governos. Outros problemas também notados por Nordhagen et al. (2021) foram a dificuldade com pessoal; alteração no volume de produção, seja por queda ou suspensão; alterações de preços dos produtos, dentre outros. Assim, começa-se a entender o impacto que a pandemia causou sobre a dinâmica das cadeias de suprimentos (Handfield; Graham; Burns, 2020; García-Villagrán et al., 2020; Nordhagen et al., 2021).

Essa situação é ainda mais agravante quando se considera que, na maioria dos países de baixa e média renda, as Micro e Pequenas Empresas desempenham papel fundamental na economia e na sociedade, sendo essenciais às cadeias de fornecimento de alimentos e garantindo a segurança alimentar e nutricional da população (Nordhagen; Holloway; Black, 2021). De acordo com Shafi, Liu e Ren (2020), a maioria das MPEs não estão preparadas para lidar com um cenário de crise, podendo até ser encerradas caso situações como essa perdurem por algum tempo.

Assim, esses estudos mostram que as MPEs, em particular, são mais suscetíveis às crises, com muitas delas enfrentando quedas drásticas na receita de vendas. Tais estudos corroboram a primeira proposição de pesquisa:

*P1: Crises geram impacto negativo nas vendas de Micro e Pequenas Empresas.*

Nesse contexto, a ausência de um gerenciamento eficaz de crises pode agravar ainda mais a situação dessas empresas, que enfrentam dificuldades não apenas financeiras, mas também

operacionais e de estrutura organizacional (Aguinis; Cascio; Ramani, 2017). Durante crises econômicas, como a pandemia de Covid-19, as MPEs tendem a ficar altamente vulneráveis, muitas delas enfrentando quedas drásticas nas vendas e dificuldades no acesso a insumos essenciais (Nordhagen et al., 2021). Nesse sentido, tem-se a segunda proposição de pesquisa:

*P2: A ausência de um gerenciamento de crises aumenta os desafios enfrentados por Micro e Pequenas Empresas.*

De fato, a pandemia provocada pelo Covid-19 impactou direta ou indiretamente toda a economia e o meio ambiente globais (Bai; Quayson; Sarkis, 2021). Nesse sentido, todas as empresas sofreram com o impacto causado diante de uma situação incomum. No início destacaram-se os choques iniciais, as primeiras consequências, as interrupções significativas, e até severas, nas atividades de vendas e as incertezas diante do novo cenário (Jong et al., 2020; Milzam; Mahardika; Amalia, 2020; Wieczorek-Kosmala, 2021b).

O estudo de Nordhagen et al. (2021) observou que empresas mais jovens e com menos funcionários tiveram maiores chances de não serem impactadas, ou seja, quanto mais flexíveis as empresas se apresentavam, mais fácil eram suas tomadas de decisão perante a crise. No entanto, suas condições limitadas fragilizam esse processo. Dados de uma pesquisa realizada pelo Data Sebrae (2020) apontam que cerca de 10,1 milhões de empresas tiveram que suspender seu funcionamento em 2020 e 4,2 milhões encontravam-se em situação financeira precária.

Por isso, as Micro e Pequenas Empresas precisam se fortalecer estrategicamente e financeiramente para superar os momentos de crise, uma vez que tendem a desestabilizar a economia e o mercado (Backes, et al., 2020). As MPEs são fundamentais para a economia brasileira, e manter o funcionamento dessas empresas reflete a tentativa de minimizar os impactos causados por crises, principalmente quanto aos postos de trabalho e geração de renda (Nóbrega, 2021).

Nesse contexto, a resiliência surge como um fator indispensável para a sobrevivência e o fortalecimento dessas empresas. Capaz de permitir a adaptação rápida às adversidades, a resiliência organizacional colabora para a manutenção da competitividade, o desenvolvimento de soluções inovadoras e a sustentabilidade a longo prazo, assegurando que as MPEs continuem cumprindo seu papel essencial na economia, mesmo em cenários de incerteza (Lengnick-Hall; Beck; Lengnick-Hall, 2011).

Diversos estudos têm evidenciado como crises sanitárias e econômicas podem atuar como catalisadores do desenvolvimento da resiliência organizacional em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), destacando a importância dessa capacidade em cenários adversos. Segundo Macedo et al. (2020), que investigaram uma empresa familiar do setor alimentício durante a pandemia de Covid-19, a resiliência organizacional, expressada pela preparação para mudanças, agilidade e comprometimento com a sobrevivência, foi crucial para que a organização se adaptasse ao contexto desafiador. Esses elementos demonstram que a capacidade de resposta rápida a adversidades é um fator essencial para a sustentabilidade organizacional.

Carvalho (2022) analisou o impacto da resiliência em MPEs diante de crises econômicas e sanitárias, sugerindo que empresas com maior nível dessa competência conseguiram se recuperar mais rapidamente de dificuldades. O estudo reforça que a resiliência organizacional está positivamente associada à capacidade de superação, evidenciando que estratégias de fortalecimento dessa competência são indispensáveis para a continuidade das operações e o enfrentamento de desafios.

Outro estudo conduzido por pesquisadores brasileiros explorou seis hipóteses relacionadas à resiliência organizacional em diferentes tipos de empresas durante períodos de crise. Os

resultados confirmaram que as organizações com altos níveis de resiliência foram mais eficazes em adaptar suas estratégias e recursos para lidar com as incertezas impostas pelas crises. Essa adaptação incluiu a reestruturação de processos internos, maior integração entre equipes e inovação em produtos e serviços, mostrando que a resiliência não apenas facilita a recuperação, mas também promove competitividade em mercados instáveis (Sehnem; Carvalho; Bossle, 2020).

Esses achados convergem com a pesquisa de Milzam, Mahardika e Amalia (2020), que identificaram a importância da resiliência em MPEs da Indonésia durante a pandemia. O estudo revelou que, embora 53,5% das empresas tivessem redução na receita, aquelas que investiram em estratégias resilientes, como diversificação de produtos e digitalização, demonstraram maior capacidade de adaptação.

De forma geral, esses estudos reforçam a proposição de que crises não apenas desafiam, mas também promovem o aumento da resiliência organizacional em MPEs. Ao enfrentar adversidades, as empresas são forçadas a adotar mudanças estratégicas, reavaliar processos e desenvolver competências essenciais para superar desafios, assegurando sua sustentabilidade e competitividade em ambientes dinâmicos e imprevisíveis. Diante dessas observações, outra proposição de pesquisa é apresentada:

*P3: A resiliência organizacional contribui positivamente com as Micro e Pequenas Empresas em momentos de crise.*

Diante da pandemia e do isolamento social, diversas ações estratégicas adotadas por empreendedores e medidas governamentais resultaram na mudança do comportamento de compra, que, antes podia ocorrer tanto presencialmente quanto online. Com o início da pandemia, a maioria das compras passou a ser realizada exclusivamente no formato digital (Macedo et al., 2020).

Assim, os avanços tecnológicos, baseados em tecnologias digitais que já estavam revolucionando hábitos e comportamentos da sociedade há alguns anos, (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020) ganharam maior intensidade. As ferramentas de tecnologia da informação e comunicação (TIC), chamadas de tecnologias digitais, estão cada vez mais incorporadas nos ambientes empresariais através da comunicação e do envolvimento entre as pessoas, além de estarem moldando o comportamento pessoal dos indivíduos, a forma como vivem, consomem e trabalham (Mendonça; Zaidan, 2019; Chandra; Shirish; Srivastava, 2020; Mikołajczyk, 2022).

O comércio eletrônico que já era uma tendência nos últimos anos, passou a ser cada vez mais essencial ao novo contexto (Macedo et al., 2020), ganhando força a chamada “transformação digital”, termo adotado pelo governo brasileiro (Ministério Da Ciência, Tecnologia E Inovação, 2017) que começou a ser pensado em 2006 através de planos estratégicos para a inserção de tecnologias, visão integrada da indústria, Internet das Coisas (IoT), sistemas computacionais, automação, dentre outros (Lydon, 2016; Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019).

Essa inserção de tecnologias deve abranger o sistema produtivo das organizações, a logística interna e externa, as áreas de marketing e serviços, integrar funções e setores, além de superar barreiras e fronteiras (Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019). Assim, a transformação digital (TD) é suportada por pilares que marcam a robótica autônoma e colaborativa, a Internet das Coisas (IoT), a computação em nuvem, o *Big Data*, a segurança cibernética, dentre outros fundamentos (Lydon, 2016; Rübbmann et al., 2015).

Porém, a transformação digital não está relacionada apenas com a inserção de tecnologias, mas com a adoção de estratégias e novas maneiras de agir (Rogers, 2018), que vão englobando

empresas e consumidores em todos os níveis da cadeia de valor agregado, via tecnologias. Desse modo, para que os pequenos negócios possam acompanhar o ritmo da transformação digital, é interessante avaliar o estágio em que cada empresa se encontra para a identificação de estratégias mais assertivas (Guimarães Júnior et al., 2020).

A venda por meios digitais se tornou uma das principais soluções para evitar a falência de muitas empresas (Okano; Simões; Langhi, 2019; Guimarães Júnior et al., 2020). No entanto, tal ação exige investimentos e poucas MPEs no Brasil vinham se preparando para a transformação digital, já que esse processo exige mudanças de modelos de negócio, ações disruptivas, formas de pensar e trabalhar, para sua concretização (García-Villagrán et al., 2020; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020).

Alguns aspectos colaboraram para que essa transformação, principalmente no formato de venda, pudesse ser executada com facilidade, como, por exemplo, o amplo acesso de pessoas à internet, sendo esse um dos requisitos para a transformação digital (Mendonça; Zaidan, 2019). O crescimento cada vez mais constante do número de pessoas com acesso a *smartphones* e internet facilitada colaboram não apenas para que a transformação digital ocorra por parte das empresas, mas também por parte dos consumidores, que passaram a ter à disposição várias formas de realização de pagamento on-line (Jakhya; Bishnoi; Purohit, 2020; Rodrigues, 2021).

Diante desse cenário desafiador para a economia, as MPEs tendem a possuir uso mais limitado de tecnologias digitais (Picchiai, 2015). Como forma de colaborar com isso, pesquisadores buscaram desenvolver uma estrutura para apoiar as empresas pós-Covid-19, voltada para o desenvolvimento sustentável das MPEs através da transformação digital, destacando ações como pagamentos digitais e outras estratégias que possam colaborar para esse desenvolvimento sustentável (Bai; Quayson; Sarkis, 2021).

Assim, com base nesses achados, surge espaço para mais duas proposições de pesquisa:

*P4: A crise sanitária de Covid-19 impulsionou a Transformação Digital nas MPEs.*

*P5: Os canais digitais contribuem para a manutenção e crescimento do negócio frente a crises.*

Além de ações estratégicas como a busca por novos canais de venda, novos formatos de comunicação e novos métodos de entrega (IBGE, 2020; Nóbrega, 2021), as empresas precisaram lidar com suas fragilidades organizacionais, muitas vezes ligadas às condições financeiras e operacionais, adotando medidas para reagir diante do novo cenário (Picchiai, 2015; García-Villagrán et al., 2020; Liu; Lee; Lee, 2020; Kinsbergen et al., 2022).

O estudo de Nordhagen et al. (2021) revelou que, do total de empresas analisadas, cerca de 80% já haviam tomado medidas para mitigar o efeito da pandemia e 44% estavam considerando explorar novas áreas de negócios a partir da observação de oportunidades de crescimento.

Isso remete aos processos de inovação que as empresas podem buscar como forma de superar momentos conturbados (Marín-Idárraga; González, 2021; Kinsbergen et al., 2022). Esse investimento tecnológico e de inovações se mostrou ainda mais crucial para a preservação e o desenvolvimento dos pequenos negócios e seu crescimento econômico durante a pandemia (Gherghina et al., 2020).

No entanto, as estruturas organizacionais dos pequenos negócios tendem a ser mais singulares, compostas de restrições de funcionários, departamentos, tecnologias e inovação (Pereira, 2019). Porém, devido ao movimento que vem se consagrando e às facilidades das ferramentas oriundas do avanço da internet e da tecnologia da informação, as MPEs puderam começar a investir e potencializar seus negócios voltando-se à inovação (Emygdio; Mattedi, 2018).

De acordo com March (1991), a adaptação organizacional é essencial para o fortalecimento de empresas no mercado, ocorrendo quando elas enfrentam mudanças e gera processos adaptativos ao tomar decisões favoráveis no investimento de seus recursos por meio de inovações. Nesse sentido, tem-se as atividades de *exploration*, mais ligadas às inovações radicais, ou seja, que modificam completamente o modelo, e as atividades de *exploitation*, mais ligadas às inovações incrementais, que adaptam os modelos (Luger; Raisch; Schimmer, 2018; O'reilly; Tushman, 2013; Marín-Idárraga; González, 2021).

O conceito de *exploration* é mais relacionado à criação e/ou descoberta referente a novas oportunidades de negócios, por meio do uso da criatividade, desenvolvimento de experimentos, aplicações de ideias, entre outros. Já o conceito de *exploitation* é mais relacionado ao aproveitamento de um conhecimento ou competência já existente para a empresa, mas que pode ser transformada ou modificada para melhorias de processos organizacionais e para a solução de potenciais problemas (Moss; Payne; Moore, 2014; Goel; Jones III, 2016).

A importância de processos de inovação para as Micro e Pequenas Empresas está associado ao fato de que a inovação tecnológica, por meio da transformação digital, por exemplo, é o caminho para seu crescimento econômico e aumento de produtividade (Surya et al., 2021).

Diante de cenários de instabilidade como esse é que surgem as alianças estratégicas. O conceito de alianças estratégicas é discutido por diversos autores. Teece (1992, p. 467) define aliança estratégica como “[...] uma constelação de acordos caracterizados pelo compromisso de duas ou mais empresas parceiras para atingir um objetivo comum, o que implica a partilha dos seus recursos e atividades”. Já para Hagedoorn e Narula (1996), uma aliança estratégica pode ser classificada de duas maneiras: como joint-venture, ou seja, pela criação de uma nova empresa, em que as formadoras exercerão papel estratégico com seus conhecimentos e habilidades; ou ainda uma formação contratual, sem participação acionária, baseada somente em contratos entre parceiros.

As alianças estratégicas tendem a se formar quando empresas se encontram em uma posição vulnerável, seja pela competitividade de mercado ou pela adoção de uma estratégia pioneira (Vilela; Santos Jhunior, 2018). Mas essas formações também podem surgir a partir de cenários de vulnerabilidade como o período pandêmico. A formação de alianças estratégicas pode ser uma alternativa para o fortalecimento de Micro e Pequenas Empresas, quer por meio de associações com terceiros, ou fornecedores estratégicos que colaborem com a redução ou eliminação de incertezas e/ou barreiras no mercado (Sarasvathy, 2001; Oliveira Júnior et al., 2016).

Nesse sentido, surge outra proposição de pesquisa:

*P6: Crises impulsão a inovação e a formação de alianças estratégicas.*

Assim, embora desempenhem um papel fundamental no desenvolvimento econômico global, representando a maior parte das organizações empresariais e sendo responsáveis por uma parcela significativa da geração de empregos e arrecadação de impostos (Silva; Santos; Silva, 2017; OCDE, 2021), devido à sua limitada capacidade financeira e de gestão, as MPEs são particularmente vulneráveis durante crises econômicas e sociais (Aguinis; Cascio; Ramani, 2017).

Para essas empresas, a falta de um plano de contingência e a ausência de investimentos estratégicos em áreas como inovação e treinamento resultaram em um desempenho inferior durante a crise. Em contrapartida, aquelas que mantiveram uma estrutura sólida e que conseguiram adaptar-se rapidamente às novas condições de mercado, conseguiram reduzir os impactos negativos, demonstrando que a gestão de crises é um fator crucial para mitigar os

efeitos adversos nas MPEs (Khubchandani; Price, 2021).

Como verificado anteriormente, uma das abordagens mais eficazes para a sobrevivência das MPEs em tempos de crise é a adoção de estratégias de transformação digital (Rogers, 2018; Okano; Simões; Langhi, 2019; Guimarães Júnior et al., 2020). De acordo com estudos recentes, o uso de tecnologias digitais, como plataformas de *e-commerce* e soluções de gestão baseadas na nuvem, permite que empresas aumentem sua resiliência e adaptem seus modelos de negócio às mudanças rápidas do mercado (Davenport; Redman; Caldwell, 2020). Além disso, a digitalização melhora a eficiência operacional e amplia o alcance de mercado, o que é essencial em momentos de retração econômica.

Outra medida crucial é o investimento em planejamento financeiro e estratégico. Empreendedores que desenvolvem análises de cenário e planos de contingência estão mais preparados para enfrentar desafios inesperados, como reduções abruptas de receita ou mudanças nas cadeias de suprimento. Ferramentas como softwares de análise preditiva e sistemas de controle de fluxo de caixa permitem maior controle e visibilidade sobre os recursos financeiros, proporcionando maior estabilidade (Watkins; Bergen, 2022).

Adicionalmente, o desenvolvimento de estratégias de marketing digital, com foco em canais híbridos de venda, também tem contribuído para a sobrevivência das MPEs. Estudos mostram que a integração de canais físicos e digitais não apenas fortalece o relacionamento com os clientes, mas também oferece alternativas flexíveis para manter as vendas durante períodos de restrições físicas, como observado na pandemia de Covid-19 (Kaplan; Haenlein, 2021).

Além disso, incentivos governamentais e parcerias público-privadas têm proporcionado às pequenas empresas os recursos necessários para superar crises, contribuindo para sua sustentabilidade a longo prazo (OCDE, 2022). Assim, a adoção de novas estratégias e investimentos na empresa, como a inserção de estratégias digitais, planejamento financeiro estruturado, marketing eficiente e apoio institucional configuram um caminho promissor para a continuidade e crescimento das Micro e Pequenas Empresas em tempos de crise.

Esses achados embasam a seguinte proposição de pesquisa:

*P7: Novas estratégias asseguram a continuidade de Micro e Pequenas Empresas durante crises.*

Nesse sentido, a comunicação estratégica atua como um elo fundamental para potencializar o impacto de novas estratégias e investimentos implementados pelas Micro e Pequenas Empresas durante crises. Enquanto ferramentas tecnológicas e planejamentos estruturados ajudam a otimizar operações e mitigar riscos financeiros, a comunicação eficiente assegura que essas iniciativas sejam compreendidas e bem recebidas (Coombs, 2020; Heath; O'hara, 2021).

Durante situações adversas, a clareza e a eficácia na transmissão de informações desempenham um papel estratégico na preservação da confiança de clientes, funcionários e demais *stakeholders*. Por serem organizações com recursos limitados, as MPEs enfrentam desafios particulares, mas também possuem a vantagem de uma estrutura mais ágil para implementar estratégias de comunicação em resposta a crises (Heath; O'hara, 2021).

Uma comunicação eficiente durante crises envolve três elementos principais: transparência, agilidade e alinhamento com os valores organizacionais. Segundo Coombs (2020), a transparência é essencial para mitigar rumores, reduzir incertezas e fortalecer a reputação organizacional. Empresas que fornecem informações claras e honestas em tempos de crise conseguem manter um relacionamento mais sólido com seus públicos. Além disso, a agilidade no compartilhamento de informações, por meio de canais digitais, como redes sociais e plataformas de e-mail marketing, permite que as MPEs respondam rapidamente às

preocupações de seus clientes e parceiros (Stephan; Uhlenbroek, 2021).

Outro fator relevante é o uso da comunicação interna para alinhar e engajar a equipe durante períodos de incerteza. Funcionários informados e bem orientados tendem a atuar como embaixadores da marca, contribuindo para a disseminação de mensagens positivas e consistentes. Pesquisas mostram que programas de treinamento em comunicação de crise, mesmo simples, podem melhorar significativamente a eficácia das respostas das MPEs em momentos críticos (Pang; Lee; Tan, 2021).

A integração da comunicação com outras áreas estratégicas da empresa, como marketing e relações públicas, fortalece a gestão de crises. Em uma era dominada pela transformação digital, ferramentas como monitoramento de mídias sociais e análise de dados em tempo real são aliadas indispensáveis para entender as demandas e ajustar estratégias conforme necessário (Stephan; Uhlenbroek, 2021).

A integração da comunicação com estratégias digitais e de marketing permite às MPEs fortalecer sua imagem perante o mercado, transmitindo mensagens claras e confiáveis que reforçam a confiança de clientes, funcionários e parceiros. Assim, a sinergia entre inovação, planejamento e comunicação não apenas garante a sobrevivência das empresas em momentos de adversidade, mas também promove a construção de relacionamentos mais sólidos e sustentáveis no longo prazo (Coombs, 2020; Davenport; Redman; Caldwell, 2020; Stephan; Uhlenbroek; 2021; Moura et al., 2022; Queiroz, 2021).

Nesse sentido, tem-se a última proposição de pesquisa:

*P8: A comunicação é uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em Micro e Pequenas Empresas.*

Diante dessas proposições de pesquisa orientadas pelos estudos encontrados, espera-se obter um melhor entendimento do cenário das Micro e Pequenas Empresas frente aos impactos e mudanças causadas por crises.

## 2.3 Abordagem metodológica

### 2.3.1 Proposições de pesquisa

Com base no pressuposto da atualidade quanto ao tema deste estudo, a presente pesquisa, com base na revisão de literatura realizada em três bases de dados (Scopus, Science Direct e Emerald), e nas abordagens teóricas encontradas, levantou algumas proposições de pesquisa para estudar a influência de crises sobre Micro e Pequenas Empresas, especialmente da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Sendo assim, com base nesses achados e para atender aos objetivos da pesquisa, o Quadro 1 apresenta essas proposições.

**Quadro 1 - Proposições de pesquisa**

<i>Proposição de pesquisa</i>	<i>Referências</i>
P1: Crises geram impacto negativo nas vendas de Micro e Pequenas Empresas.	Mintzberg (1995); Picchiai (2015); Martins e Cunha (2020); Lertsakornsiri et al. (2022); Medeiros e Cruz (2006); Silva et al. (2017); Ramos e Zilber (2015); Khan, Tanveer e Zubair (2019); Liu, Lee e Lee (2020); Wieczorek-Kosmala (2021a; 2021b); Marín-Idárraga e González (2021); Kinsbergen et al. (2022); Milzam, Mahardika e Amalia (2020); Aveni (2020); Nóbrega (2021); Jong et al. (2020); Khubchandani e Price (2021); Shafi, Liu e Ren (2020); Nordhagen et al. (2021); Handfield,

<i>Proposição de pesquisa</i>	<i>Referências</i>
	Graham e Burns (2020); García-Villagrán et al. (2020).
P2: A ausência de um gerenciamento de crises aumenta os desafios enfrentados por Micro e Pequenas Empresas.	Aguinis, Cascio e Ramani (2017); Nordhagen et al. (2021); Bai, Quayson e Sarkis (2021); Milzam, Mahardika e Amalia (2020); Shafi, Liu e Ren (2020); Nordhagen, Holloway e Black (2021); Handfield, Graham e Burns (2020).
P3: A resiliência organizacional contribui positivamente com as Micro e Pequenas Empresas em momentos de crise.	Bai, Quayson e Sarkis (2021); Milzam, Mahardika e Amalia (2020); Wieczorek-Kosmala (2021b); Nordhagen et al. (2021); Backes et al. (2020); Nóbrega (2021); Lengnick-Hall, Beck e Lengnick-Hall (2011); Macedo et al. (2020); Carvalho (2022); Sehnem, Carvalho e Bossle (2020).
P4: A crise sanitária de Covid-19 impulsionou a Transformação Digital nas MPEs.	Macedo et al. (2020); Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020); Mendonça e Zaidan (2019); Chandra, Shirish e Srivastava (2020); Lydon (2016); Diogo, Kolbe Junior e Santos (2019); Rübmann et al. (2015); Okano, Simões e Langhi (2019); Rogers (2018); Guimarães Júnior et al. (2020); Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020); García-Villagrán et al. (2020); Mendonça e Zaidan (2019); Jakhiya, Bishnoi e Purohit (2020); Rodrigues (2021); Picchiai (2015); Bai, Quayson e Sarkis (2021); Mikołajczyk (2022).
P5: Os canais digitais contribuem para a manutenção e crescimento do negócio frente a crises.	Macedo et al. (2020); Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020); Mendonça e Zaidan (2019); Chandra, Shirish e Srivastava (2020); Lydon (2016); Diogo, Kolbe Junior e Santos (2019); Rübmann et al. (2015); Okano, Simões e Langhi (2019); Rogers (2018); Guimarães Júnior et al. (2020); Perides, Vasconcellos e Vasconcellos (2020); García-Villagrán et al. (2020); Mendonça e Zaidan (2019); Jakhiya, Bishnoi e Purohit (2020); Rodrigues (2021); Picchiai (2015); Bai, Quayson e Sarkis (2021); Mikołajczyk (2022).
P6: Crises impulsionam a inovação e a formação de alianças estratégicas.	Nóbrega (2021); García-Villagrán et al. (2020); Picchiai (2015); Liu, Lee e Lee (2020); Marín-Idárraga e González (2021); Kinsbergen et al. (2022); Gherghina et al. (2020); Nordhagen et al. (2021); Pereira (2019); Emygdio e Mattedi (2018); Luger, Raisch e Schimmer (2018); O'Reilly e Tushman (2013); Moss, Payne e Moore (2014); Goel e Jones III (2016); Surya et al. (2021); Teece (1992); Hagedoorn e Narula (1996); Vilela e Santos Jhunior (2018); Sarasvathy (2001); Oliveira Júnior et al. (2016).
P7: Novas estratégias asseguram a continuidade de Micro e Pequenas Empresas durante crises.	Silva, Santos e Silva (2017); Aguinis, Cascio e Ramani (2017); Khubchandani e Price (2021); Rogers (2018); Okano, Simões e Langhi (2019); Guimarães Júnior et al. (2020); Davenport,

<i>Proposição de pesquisa</i>	<i>Referências</i>
	Redman e Caldwell (2020); Watkins e Bergen (2022); Kaplan e Haenlein (2021).
P8: A comunicação é uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em Micro e Pequenas Empresas.	Coombs (2020); Heath e O'Hara (2021); Stephan e Uhlenbroek (2021); Pang, Lee e Tan (2021); Davenport, Redman e Caldwell (2020); Moura et al. (2022); Queiroz (2021).

Fonte: dados da pesquisa (2024).

### 2.3.2 Método, estratégia de pesquisa e fontes de dados

Esta pesquisa utiliza o método qualitativo de investigação (Denzin; Lincoln, 2006). A pesquisa qualitativa se preocupa com a compreensão dos significados que são concedidos a um fenômeno social. Assim, os dados qualitativos são modelos dos atos e das expressões dos indivíduos (Creswell; Clark, 2007). Dessa forma, a pesquisa qualitativa se adequa à proposta deste capítulo, que analisa o impacto de uma crise e a resiliência organizacional das MPEs da região recortada como *lócus* para a pesquisa.

A estratégia de pesquisa é de casos múltiplos (Yin, 2005). Segundo Stake (2000), o estudo de caso pode ser definido como a realização de uma investigação empírica que busca compreender e estudar sobre um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto específico. No caso desta pesquisa, a resiliência no gerenciamento de crises em MPEs da região observada.

Em relação aos critérios de seleção das empresas, devem ser Micro e Pequenas Empresas localizadas na região recortada pelo estudo, ou seja, no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Uma observação importante é que empresas constituídas como MEI não se apresentam como objeto desta pesquisa, sendo consideradas apenas MPEs cujo faturamento anual é igual ou superior a R\$ 81.000 (oitenta e um mil reais) e inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais) e cuja quantidade de funcionários seja de até 19 para as Micros e de 20 até 99 para as Pequenas (BRASIL, 2006).

Além disso, destaca-se que não houve restrição de setor ou área de atuação, sendo essas empresas encontradas através de contatos via Sebrae e demais instituições, ou ainda, sob conveniência como ponto de partida. Depois, pretende-se usar a técnica de amostragem em *snowball* ou bola de neve, que pode ser definida como não probabilística, em que se utilizam cadeias de referência (Vinuto, 2014; Baldin; Munhoz, 2011). Essa técnica é muito útil em pesquisas cujos grupos de entrevistados são de difícil acesso (Bockorni; Gomes, 2021), como é o caso de empresários.

A quantidade de empresas selecionadas foi determinada pela utilização do critério de fechamento amostral por saturação na amostra (Fontanella et al., 2011; Vinuto, 2014). A *World Health Association* (1994) define que o ponto de saturação representa o alcance dos objetivos da pesquisa ou quando novos nomes não trazem informações novas ou relevantes para o estudo. O contato foi realizado primeiramente via telefone ou mensagem de texto (via WhatsApp e Instagram) para exposição da pesquisa, eventual aceite de participação e agendamento prévio para um segundo contato, presencial ou remoto, dependendo da disponibilidade do entrevistado.

A pesquisa colheu dados primários a partir da técnica de entrevista em profundidade (Fontana; Frey, 2011) com os principais envolvidos de cada empresa contatada, e de forma complementar, pela técnica de pesquisa documental (Stake, 2000). O roteiro de entrevista, disponível no apêndice A, foi elaborado conforme descreve a Matriz do Quadro 2 e busca, em um primeiro momento, levantar dados referentes à caracterização das empresas, como setor de atuação, tempo de mercado, quantidade de funcionários, estrutura da equipe de vendas, dentre outros.

Acredita-se que esses dados poderão contribuir para a compreensão do cenário atual de empresas da região e quanto às divergências e similaridades de cada empresa, setor, ou características específicas que poderão agrupar empresas e facilitar a compreensão de ações ou influências.

Em seguida, o roteiro segue com questões que, de forma semiestruturada, irão nortear a pesquisa ao encontro de respostas para as proposições levantadas. É importante destacar que, no roteiro proposto, as questões são redigidas de modo a não induzir o respondente apenas quanto a questões negativas ou positivas referentes a crises. Para isso utiliza-se verbos chaves em cada questionamento e termos específicos que possibilitam diversas respostas. Por exemplo, ao questionar sobre o que mudou no negócio em sua última crise; se houve alteração no modelo de negócios, na forma de relacionamento com o cliente, no formato de venda; qual a opinião do empresário sobre determinados aspectos, como transformação digital, uso de canais digitais, comunicação, dentre outros.

O roteiro de entrevista busca respostas tanto em relação a impactos e desafios, como necessidade de resiliência organizacional, capacidade de adaptação, adoção de novas práticas, formação de alianças estratégicas, avanço da transformação digital e do uso dos canais digitais, investimentos em novas estratégias, práticas de comunicação interna e externa, lições aprendidas, fatores de sucesso, dentre outros que podem ter surgido no período e que tenham influenciado tanto negativamente como positivamente a continuidade da empresa. O Quadro 2 apresenta a matriz de amarração que justifica as questões do roteiro de entrevista diante dos objetivos do estudo proposto e das proposições de pesquisa formuladas com base na teoria.

Já de forma complementar, a pesquisa documental (Stake, 2000) ocorrerá a partir da análise de relatórios corporativos, *websites*, redes sociais, jornais e revistas, dentre outras fontes pertinentes que tem o intuito de analisar os impactos de uma crise em Micro e Pequenas Empresas, especificamente da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba.

**Quadro 2 - Matriz de amarração entre objetivos, proposições de pesquisa e roteiro de entrevista**

Objetivo geral	Problema de pesquisa				Roteiro de entrevista
Objetivos específicos	Fonte de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Método de análise dos dados	Proposição de pesquisa	Número das questões do roteiro
Analizar o impacto de uma crise e a resiliência organizacional das MPEs da região recortada como <i>lócus</i> para a pesquisa.	De que forma uma crise impacta a resiliência das Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba?				Apêndice A
Identificar os impactos, positivos ou negativos, de uma crise sobre as MPEs	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas	Análise de conteúdo	P1.	1; 2.
Identificar os desafios enfrentados por MPEs frente a uma crise	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P1; P2.	1; 2; 3.

Identificar a capacidade de adaptação das MPEs frente a uma crise	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P3; P6; P7.	2; 3; 4; 5; 6; 7; 8; 11; 13; 14; 15; 16; 19; 21; 23; 24.
Verificar se uma crise tem relação com a Transformação Digital das MPEs	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P4; P7.	7; 9; 10; 11.
Identificar se os canais digitais contribuem para a manutenção e crescimento do negócio	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P5; P7.	7; 9; 10; 11; 12.
Verificar se novas estratégias asseguram a continuidade de MPEs durante uma crise	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P7.	1; 4; 5; 8; 9; 10; 11; 13; 14; 15; 20; 21; 22; 23; 24.
Verificar se a comunicação é uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em MPEs	Dados primários e secundários	Roteiro de entrevista semiestruturado; Relatórios corporativos, <i>websites</i> , redes sociais, jornais e revistas.	Análise de conteúdo	P5; P6; P8.	8; 12; 16; 17; 18; 19; 20.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 2.3.3 Análise dos dados

Os estudos de casos requerem o emprego de várias técnicas de coleta de dados para assegurar uma análise aprofundada e contextualizar o caso de maneira mais adequada, garantindo maior confiabilidade aos resultados (Yin, 2005). Essa diversidade de dados, obtidos mediante procedimentos diversos, possibilita a triangulação de dados, que constitui um dos procedimentos mais indicados para obter a comprovação de um fato (Yin, 2009).

Com relação à entrevista, observa-se que essa é uma técnica pertinente “quando o assunto a ser pesquisado é complexo, pouco explorado ou confidencial e ‘delicado’” (Godoy, 2006, p. 134). Em se tratando de momentos de crise, a entrevista contribui uma vez que permite perguntar diretamente aos respondentes sobre os fatos ocorridos, suas vivências e opiniões (Yin, 2009). Neste estudo, o acesso aos entrevistados ocorreu mediante a busca por contatos próximos e via redes sociais para o prévio agendamento da entrevista e visita ao local da empresa. Para Fraser e Gondim (2004), a entrevista permite uma relação intersubjetiva entre o pesquisador e o entrevistado e, por meio de trocas verbais e não verbais, permite uma maior compreensão da opinião das pessoas sobre situações e vivências pessoais.

As entrevistas foram gravadas, mediante consentimento dos entrevistados e, posteriormente transcritas em seu inteiro teor, para viabilizar a análise dos dados com a abordagem da análise de conteúdo. A análise de conteúdo promove a sistematização e organização dos dados coletados, permitindo o agrupamento de termos ou condições semelhantes em uma mesma categoria (Bardin, 2004).

Além das entrevistas a outra fonte de evidências utilizada na coleta de dados foi a pesquisa documental, que surge como uma forma de coletar informações de forma secundária, usando

documentos das empresas, *sites* institucionais e publicações na mídia. Além disso, como a pesquisa é formado por múltiplos casos, a informação documental é importante, porque esse tipo de dado pode tomar várias formas e deve ser objeto de planos explícitos de coleta de dados. Para o estudo de caso, o uso de documentos corrobora e aumenta a evidência de outras fontes, proporciona detalhes e pode fazer inferências a partir da análise destes documentos (Reis, 2023).

Após a coleta dos dados há uma reflexão sobre o modelo analítico adotado para este estudo, a análise de conteúdo. A análise de conteúdo tem sido muito utilizada na análise de comunicações nas ciências humanas e sociais (Reis, 2023). Para Bardin (2004), esse tipo de análise permite, por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos com os dados coletados, a inferência de conhecimentos relativos à produção e recepção dessas mensagens. Apesar dessa análise não exigir um modelo exato e rígido, algumas etapas precisam ser respeitadas para a adequada utilização da técnica de análise (Mozzato; Grzybovski, 2011).

Para Minayo (2017), a grande relevância da análise de conteúdo consiste, justamente, em sua tentativa de impor um corte entre as intuições e as hipóteses de forma a gerar interpretações mais definitivas, sem, contudo, se afastar do rigor de um trabalho científico. Compreende-se a análise de conteúdo como uma técnica de pesquisa que trabalha com a “palavra”, ou seja, tudo que é dito ou escrito está sujeito à análise de conteúdo (Bauer; Lambert; Nielsen, 2004).

A análise de conteúdo é composta por quatro procedimentos: 1) a pré-análise; 2) a exploração do material; 3) o tratamento dos resultados; 4) a inferência e interpretação dos dados (Bardin, 2011). Com base nas premissas da pré-análise, inicialmente é realizada uma leitura “flutuante” com o intuito de estabelecer um contato com a totalidade do material coletado. Essa leitura inicial permite que os pesquisadores tenham dimensão dos dados e consigam apreender, de forma mais global, os principais achados. A partir desse momento é possível constituir o *corpus* da pesquisa, ou seja, aquele material que será de fato submetido aos procedimentos analíticos. Essa verificação ocorre como forma de sistematizar o material e organizá-lo, para na segunda etapa, ser analisado.

A segunda fase é constituída pela exploração do material, ou seja, a aplicação sistemática das decisões tomadas. Neste momento é possível fazer relação entre os dados coletados e a estrutura teórica do trabalho (Volta; Borges; Cappelle, 2022). Aqui, os pesquisadores começam a explorar o material de forma mais detalhada. É nessa fase que ocorre a codificação, ou seja, a identificação e marcação de unidades de registro relevantes de acordo com as categorias pré-determinadas ou emergentes com base na estrutura teórica do trabalho. Durante esse processo, é possível ajustar ou expandir as categorias à medida que novos padrões ou temas forem surgindo do material coletado (Bardin, 2011).

Depois, há o tratamento dos resultados (fase 3) e a inferência e interpretação dos dados (fase 4), ou seja, há a sistematização e análise dos dados codificados. O tratamento dos resultados envolve o processo de criação de categorias de análise, formadas pelos dados já codificados. Segundo Bardin (2011), as categorias são rubricas ou classes que reúnem elementos sob um título genérico. Esse agrupamento é efetuado em razão de características comuns destes elementos. A inferência e a interpretação dos dados ocorrem à medida que os pesquisadores podem quantificar as ocorrências de categorias, identificar relações e padrões significativos e inferir conclusões com base nas observações. A interpretação busca ir além do conteúdo categorizado, buscando compreender o significado subjacente e as implicações mais amplas dos resultados (Bardin, 2004; 2011).

## 2.4 Apresentação dos dados e discussão dos resultados

Nesta seção, serão apresentados e discutidos os resultados da pesquisa realizada. Primeiro,

busca-se caracterizar a amostra analisada por meio dos dados coletados. Dentre os dados coletados encontram-se: as entrevistas realizadas com empresários de Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba; e a pesquisa documental realizada a partir da análise de relatórios corporativos, *websites*, redes sociais, jornais e revistas. Em seguida, são apresentados os resultados encontrados a partir da técnica de análise de conteúdo, os quais ocorreram obedecendo aos procedimentos desta técnica: pré-análise, exploração do material, tratamento dos resultados, e a inferência e interpretação dos dados.

#### **2.4.1 Descrição dos dados coletados**

##### **2.4.1.1 Entrevistas**

Por meio da estratégia do estudo de casos múltiplos, o foco foi estudar o gerenciamento de crises em Micro e Pequenas Empresas da região do TMAP, que atende ao critério da regionalidade proposta pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. Foram, portanto, estudadas doze empresas que se caracterizam por Micro e Pequenas Empresas e pertencentes à região destacada.

As entrevistas foram realizadas entre Dezembro/2024 e Março/2025 obedecendo as particularidades e critérios exigidos pelo Comitê de Ética da Universidade Federal de Uberlândia. Foram realizados diversos contatos e conforme o aceite e disponibilidade dos entrevistadores, a amostra foi constituída conforme Quadro 3:

**Quadro 3 – Descrição das empresas e dos entrevistados**

<b>Empresa</b>	<b>Agentes entrevistados</b>	<b>Setor de atuação</b>	<b>Localização</b>	<b>Tempo de funcionamento da empresa (em anos)</b>
1	Gerente comercial	Tecnologia	Uberlândia - MG	14
2	Proprietário e vendedor	Alimentício	Uberlândia - MG	12
3	Gerente geral	Semijoias	Uberlândia - MG	8
4	Proprietário e vendedor	Bebidas e tabacaria	Uberlândia - MG	3
5	Representante comercial	Agronegócio	Uberlândia - MG	30
6	Representante de vendas	Farmacêutico	Uberlândia - MG	6
7	Proprietário e professor	Educação	Uberlândia - MG	5
8	Coordenador de vendas	Tecnologia	Uberlândia - MG	30
9	Proprietário e vendedor	Estratégia digital	Uberlândia - MG	5
10	Corretor de imóveis	Imobiliário	Uberlândia - MG	14
11	Proprietário e vendedor	Café especial	Uberlândia - MG	5
12	Proprietário e vendedor	Vestuário	Patrocínio - MG	12

Fonte: dados da pesquisa (2025).

A partir desses casos, buscou-se compreender o impacto de uma crise e a resiliência organizacional das MPEs da região recortada como *lócus* para a pesquisa, para que assim os objetivos da pesquisa fossem atendidos.

Como já mencionado, a coleta de dados foi realizada por meio da técnica de entrevista (Fontana; Frey, 2011), que possibilita ao pesquisador obter informações com maior riqueza de detalhes, profundidade e densidade. Essa abordagem permitiu reunir um conjunto de evidências e particularidades que favoreceram a compreensão dos significados atribuídos pelos entrevistados às questões e situações vivenciadas no contexto organizacional (Godoi; Mattos, 2006).

Com o intuito de expor os motivos dessas intervenções, foram realizados contatos iniciais via

WhatsApp ou ligações para apresentação da pesquisadora e do estudo proposto, solicitando agendamento para um novo contato e para a execução da entrevista. Após essa primeira intervenção, e após o aceite em participar da pesquisa, foram realizados agendamentos de datas e horários conforme disponibilidade dos entrevistados para prosseguir com a pesquisa. Cada entrevista teve duração média de 30 minutos e foram transcritas, posteriormente, em seu inteiro teor.

A escolha e determinação dos agentes entrevistados ocorreu com base na disponibilidade e atendimento de cada empresa, solicitando a preferência por pessoas que atuassem com vendas, ou a partir dos atores chaves da organização. A saturação dos dados foi avaliada levando-se em consideração os objetivos da pesquisa e o quadro referencial teórico-analítico construído para este estudo.

A fim de preservar as empresas estudadas e a identidade das pessoas entrevistadas, os nomes das empresas participantes e dos entrevistados foram suprimidos e substituídos pelo emprego de códigos: Empresa 1, Empresa 2, Empresa 3, Empresa 4... Empresa 12 e Proprietário e vendedor; Representante comercial; Gerente de vendas, etc., e assim por diante, impedindo a possível identificação dos negócios e dos entrevistados, conforme exposto no Quadro 3.

#### **2.4.1.2 Pesquisa Documental**

A pesquisa documental foi conduzida simultaneamente às entrevistas, por meio da análise e observação de estudos e reportagens disponíveis na internet, além do conteúdo das redes sociais das empresas participantes que utilizam os serviços dessas ferramentas. O Quadro 4 apresenta alguns dos principais estudos e reportagens analisadas, com base nos setores e nas empresas estudadas. As redes sociais analisadas não foram divulgadas, a fim de garantir o anonimato dos participantes.

**Quadro 4 – Levantamento documental e observações**

<b>Setor</b>	<b>Citação</b>	<b>Observações sobre o setor</b>
<b>Tecnologia</b>	Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais (2024)	O setor tecnológico em Minas Gerais, especialmente no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, apresenta um crescimento robusto, com um aumento de 43,4% nas vendas de equipamentos de tecnologia, impulsionado pela digitalização e pelo 5G. A expansão da TOTVS Brasil Central, com novos investimentos, fortalece a infraestrutura regional, enquanto a liderança em aberturas de empresas indica um ambiente favorável ao empreendedorismo. Eventos como a "Imersão Indústria" destacam a importância da inovação e colaboração, consolidando a região como um polo emergente de tecnologia no Brasil.
	Diário do Comércio (2025a)	
	Regionalzão (2024a)	
	Fiemg (2025a)	
<b>Alimentício</b>	O Tempo (2025a)	As reportagens analisadas destacam um cenário econômico positivo em Minas Gerais, com vendas de alimentos e bebidas atingindo R\$ 140 bilhões em 2024, representando 13,1% do PIB do Estado. O governo lançou ações para mobilizar a cadeia produtiva do queijo, enquanto o varejo cresceu 2,9% impulsionado pelo e-commerce e empresas regionais. Além disso, as exportações do agronegócio chegaram a US\$ 15,7 bilhões, superando a mineração,
	O Tempo (2024)	
	Diário do Comércio (2024a)	

<b>Setor</b>	<b>Citação</b>	<b>Observações sobre o setor</b>
	Estado de Minas (2025a)	devido a investimentos em inovação e sustentabilidade, evidenciando a adaptabilidade e força da economia mineira.
<b>Semijoias</b>	Fiemg (2025b)	As reportagens analisadas destacam a crescente relevância do setor de moda em Minas Gerais, tanto em termos de emprego quanto de impacto econômico. O segmento de acessórios, que emprega quase 60 mil trabalhadores e abriga cerca de 5.300 empresas, tem se consolidado como um motor inovador e dinâmico, com um aumento de 12% nas exportações em 2023. A 33ª edição do Minas Trend, programada para abril de 2025, projeta um volume de negócios superior a R\$ 27 milhões, reafirmando Minas como um polo estratégico da moda nacional. Além disso, o setor de moda, que movimentou R\$ 17,24 bilhões em 2024, é fundamental para a economia mineira, refletindo criatividade e capacidade de adaptação às demandas do mercado global. Esses fatores evidenciam a importância de valorizar a moda mineira como um vetor de desenvolvimento sustentável e cultural.
	Revista Estilo (2025)	
	Fiemg (2025c)	
<b>Imobiliário</b>	Diário do Comércio (2025b)	As reportagens analisadas destacam o complexo panorama do mercado imobiliário em Uberlândia, onde aproximadamente 30% da população, ou mais de 211 mil pessoas, reside em imóveis alugados, refletindo um aumento significativo de 23,5% desde 2010. O crescimento populacional de 18,08% em 2024 impulsionou a verticalização urbana, com lançamentos de 24 empreendimentos verticais no primeiro semestre do ano, posicionando a cidade entre as mais promissoras do Brasil. No entanto, as altas da Selic e da inflação geraram insegurança entre consumidores, com 65% evitando negócios por medo de preços inflacionados. A prática de proprietários que pedem valores acima do mercado e a falta de informações precisas dificultam as transações, refletindo um cenário desafiador que demanda estratégias de desenvolvimento urbano mais eficientes e transparentes.
	Regionalzão (2024b)	
	CNN (2024)	
	Economic News Brasil (2024)	
	Diário do comércio (2025c)	
<b>Agronegócio</b>	G1 Triângulo Mineiro (2025)	As reportagens analisadas refletem um momento significativo para o agronegócio em Minas Gerais, que, pela primeira vez, superou o setor de mineração em exportações, atingindo recordes de US\$ 15,7 bilhões em 2024. A Femec 2025 destacou a "Aliança pela Inovação no Agronegócio", que conecta startups, universidades e pesquisadores, promovendo a integração de tecnologias ao setor. Além disso, as diretrizes ESG (Ambientais, Sociais e de Governança) emergem como fundamentais para a sustentabilidade e inovação no agronegócio, sugerindo que práticas alinhadas a essas diretrizes não apenas fortalecem a competitividade, mas também garantem um desenvolvimento mais seguro e responsável. A diversificação da produção agrícola e a abertura de novos mercados internacionais são fatores cruciais para esse crescimento.
	Band Agromais (2025)	
	Ribeiro (2023)	
	Jornal do Brasil (2024)	

<b>Setor</b>	<b>Citação</b>	<b>Observações sobre o setor</b>
<b>Farmacêutico</b>	O Tempo (2025b)	Embora haja poucas reportagens e pesquisas sobre o tema na região estudada, as análises recentes indicam um crescimento significativo no setor farmacêutico em Minas Gerais, com um aumento de 11% em 2024, totalizando R\$ 158,4 bilhões em vendas. A inauguração do Laboratório de Biotecnologia em Modelos Experimentais pela UFU representa um avanço crucial na pesquisa científica, promovendo a integração de diversas instituições e fortalecendo a biotecnologia no estado. Além disso, a rede de farmácias Poupaqui planeja expandir de uma para 40 unidades até 2025, capitalizando o potencial do mercado local e respondendo à demanda crescente, especialmente entre cidades de pequeno e médio porte. Essas iniciativas refletem um ambiente propício para inovações no setor de saúde e farmacêutico, destacando a importância de investimentos e desenvolvimento tecnológico na região.
	Comunica UFU (2023)	
	Diário do Comércio (2025d)	
<b>Educação</b>	Revista Educação (2023)	Embora existam poucas reportagens sobre o setor educacional em Minas Gerais, as análises recentes revelam um cenário desafiador e em transformação. A crise nas escolas particulares, acentuada pela pandemia, levou ao fechamento de instituições e à reestruturação do setor. Em contraste, cidades como Lavras destacam-se pela qualidade de vida e educação, refletindo um compromisso com a formação acadêmica. Além disso, o governo mineiro anunciou um indicador educacional inédito, visando promover políticas públicas mais justas e efetivas, enquanto o 1º Encontro de Gestores Escolares reuniu diretores para discutir estratégias de melhoria na educação pública. Essas iniciativas indicam um esforço contínuo para revitalizar e inovar o sistema educacional no estado.
	Estado de Minas (2025b)	
	Agência Minas (2024a)	
	Agência Minas (2024b)	
<b>Estratégia digital</b>	Diário do comércio (2024b)	As análises recentes revelam um crescimento significativo no setor varejista. A Superminas 2024 movimentou R\$ 2,75 bilhões e atraiu mais de 61 mil participantes. Além disso, 62,5% das empresas mineiras já estão online, com um aumento no uso de marketplaces e na personalização da jornada de compra, impulsionada por tecnologias de inteligência artificial. Essas inovações otimizam operações e atendem à demanda por experiências mais eficientes, ressaltando a importância da transformação digital no varejo.
	Revista Varejo do Brasil (2024)	
	Diário do Comércio (2024c)	
	Computer Weekly (2025)	
<b>Bebidas e tabacaria</b>	Diário do Comércio (2024d)	As análises recentes indicam um crescimento notável, especialmente no segmento de cervejas artesanais, que já conta com 178 cervejarias no estado. O setor está se diversificando e ganhando visibilidade, refletindo uma demanda crescente por experiências diferenciadas e sustentáveis. Iniciativas como o "Fogo Alto", promovido pela Abrasel, destacam inovações que conectam sustentabilidade e tecnologia, enquanto tendências globais para 2025 sugerem uma transformação contínua na indústria de bebidas, com foco na personalização e na sustentabilidade. Essas dinâmicas evidenciam o potencial de crescimento e inovação nesse mercado.
	Publicis Sapient (2025)	
	Abrasel (2024)	

Setor	Citação	Observações sobre o setor
Café especial	Instagram (2025)	O setor cafeeiro em Minas Gerais enfrenta desafios significativos, com a safra de 2025 projetada para cair 11,6%, totalizando 24,8 milhões de sacas. O impacto das dificuldades climáticas, como ondas de calor e irregularidade nas chuvas, comprometeu a produção e reduziu a área cultivada. Apesar dessa queda, o café continua a ser um dos principais motores da economia mineira, com preços recordes que devem pressionar a inflação. Além disso, o estado investe em pesquisas sobre cafés especiais, promovendo a qualidade e inovação na produção. Esses esforços visam não apenas a recuperação do setor, mas também o fortalecimento da posição do café mineiro no mercado nacional e internacional.
	Governo de Minas Gerais (2024)	
	Agrolink (2024)	
	Estado de Minas (2025c)	
Vestuário	Suzano (2024)	O setor de vestuário e moda em Minas Gerais tem demonstrado um crescimento significativo, com empresas do Triângulo Mineiro dobrando sua lucratividade após participar do programa Integra Moda. A indústria da moda no estado representa mais de 10% dos empregos gerados no Brasil, destacando sua importância econômica. Eventos como o Minas Trend promovem a visibilidade do setor, reunindo expositores e impulsionando a troca de experiências e inovações. Além disso, o varejo mineiro registrou um crescimento de 2,1% em novembro, refletindo um panorama otimista e dinâmico que favorece a competitividade e a adaptação às novas demandas do mercado. Esses fatores ressaltam a resiliência e o potencial do setor de moda em Minas Gerais.
	Fiemg (2024)	
	CDL São Roque (2024)	

Fonte: dados da pesquisa (2025).

#### 2.4.2 Discussão dos resultados

Nesta seção, são apresentados e discutidos os resultados da pesquisa empírica. Com base nos procedimentos da análise de conteúdo, fez-se uma leitura geral dos dados coletados, tanto das entrevistas realizadas, quanto do levantamento documental, e durante a pré-análise foram identificadas categorias ou unidades de análise que respondessem as proposições de pesquisa levantadas no referencial teórico.

Com base nos dados documentais e nas entrevistas realizadas com representantes de Micro e Pequenas Empresas de diversos setores, foi possível realizar uma análise aprofundada sobre os impactos das crises nas vendas dessas empresas. A seguir, apresenta-se a análise dos resultados em relação às proposições de pesquisa formuladas neste estudo.

##### 2.4.2.1 Análise do Impacto das Crises nas Vendas e nos Desafios de Micro e Pequenas Empresas

A análise das fontes e dos relatos dos entrevistados fornece evidências que, em grande parte, corroboram com a proposição P1. As reportagens indicam que crises como a pandemia de Covid-19 e períodos de alta da taxa Selic impactaram negativamente diversos setores da economia. No mercado imobiliário, por exemplo, a alta da Selic e da inflação são consideradas desfavoráveis para compra e venda, afetando o poder de compra e tornando o financiamento mais caro. Similarmente, o setor de aluguéis também registrou alta de preços, alimentada por indicadores de inflação (CNN, 2024).

Durante a pandemia, o período inicial de restrições afetou duramente setores como o imobiliário, com paralisação de atividades e negócios (Fidelis, 2023). Relatos de entrevistados confirmam essa retração. Um gerente comercial no setor de tecnologia observou que o *lockdown* prejudicou as locações imobiliárias, pois as pessoas não saíam para ver imóveis, resultando em uma redução significativa no atendimento. No comércio varejista, um proprietário e vendedor descreveu uma redução "muito brusca" nas vendas, especialmente em negócios que dependiam de eventos sociais, como festas, que foram suspensos. Outra proprietária de loja de varejo mencionou que a crise econômica posterior, com encarecimento das coisas, fez as vendas caírem e o movimento na loja sumir, levando meses apenas para cobrir custos como aluguel e salário das vendedoras.

O que a gente pode abordar em relação a impactos da última crise que tivemos, que foi a pandemia especificadamente, foi que prejudicou as locações né. Naquele primeiro momento de *lockdown*, as pessoas não estavam saindo pra ver imóveis. Isso demorou um tempo pra se desenvolver. [...] Mas de fato as locações caíram muito o que impactou bastante nosso atendimento (gerente comercial - Empresa 1).

A última crise foi a pandemia, né? E na pandemia, a gente já sentiu desde o começo. Porque o pessoal já deu mais uma quietada em casa, vamos dizer assim, não saía, né? A gente vende muito em festa e já não tinha mais festa. Teve uma redução nas vendas, uma redução assim muito brusca (proprietário e vendedor - Empresa 2).

Então, por exemplo, na pandemia, a gente fechou [suspendeu as operações na loja física], mas a gente tinha caixa para manter o aluguel do shopping e as vendedoras, então, inclusive, a gente não mandou ninguém embora. Não teve tanta crise por conta do nosso controle financeiro. [...] "Mas sim, a gente, durante a pandemia, passamos por dificuldades, inclusive lá no shopping, a gente parcelou o aluguel (gerente geral - Empresa 3).

O setor da educação particular também foi duramente atingido pela pandemia. A interrupção das aulas presenciais e a insegurança econômica familiar levaram ao fechamento de unidades, vendas de escolas e redução no número de turmas. Instituições, principalmente as de pequeno e médio porte focadas na educação infantil, sofreram com o cancelamento de matrículas e inadimplência. Um relato de sócia proprietária de uma empresa de educação destaca ter perdido "praticamente a totalidade de alunos" no começo do negócio durante a pandemia, pois a oferta inicial não atendia à demanda dos clientes no contexto da crise.

Foi um momento de muita instabilidade, foi um momento que nos afetou muito. A gente perdeu praticamente a totalidade de alunos que a gente tinha. Como era o começo do negócio ainda, como ainda não tava muito bem estruturado, a gente foi entendendo também que o meu cliente não queria aquilo que a gente tava oferecendo, porque na verdade a maioria, a nossa demanda principal era por um curso regular que não existia (sócia proprietária - Empresa 7)

No entanto, alguns setores ou modelos de negócio se mostraram mais resilientes ou até encontraram oportunidades em meio à crise. O ramo farmacêutico, por exemplo, parece ter sido menos afetado, com um representante comercial afirmando que a empresa do setor "não enfrentou crise" na pandemia. O setor de tecnologia e digitalização, impulsionado pelo *home office* e a necessidade de presença *online*, viu crescimento (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, 2024). Uma empresa que surgiu durante a pandemia a viu como uma "grande oportunidade" e o momento de sua criação. Outro proprietário no setor digital afirmou que a pandemia foi "boa", pois muitas pessoas precisaram buscar serviços *online*.

A empresa é do ramo farmacêutico então até na pandemia não enfrentou crise (representante comercial - Empresa 6)

A [nome da empresa] surgiu de uma crise global. Então a pandemia pra nós, foi uma grande oportunidade. Foi o momento, que a empresa foi criada na verdade. [...] Foi uma crise para todos, mas para nós foi muito bom (sócia proprietária - Empresa 7)

A pandemia foi boa para mim sabe!? Porque muita gente teve que ir para o digital mesmo, não tinha opção, né? Então muita gente acabou procurando esse tipo de serviço (proprietário e vendedor - Empresa 9)

Embora algumas empresas e setores tenham demonstrado resiliência ou encontrado caminhos alternativos, a vasta maioria das evidências nas fontes, especialmente nos relatos diretos dos empreendedores, aponta para um impacto predominantemente negativo das crises nas vendas e no movimento dos negócios de MPEs. As dificuldades em manter as operações, pagar despesas fixas e a drástica redução na demanda em muitos casos reforçam essa percepção.

Dessa forma, com base nos dados analisados, conclui-se que a proposição P1 é amplamente aceita, reconhecendo-se, contudo, que a intensidade e a natureza do impacto podem variar significativamente entre setores e empresas.

#### *P1: Crises geram impacto negativo nas vendas de Micro e Pequenas Empresa - Aceita*

A análise das fontes sugere que a forma como as empresas gerenciam ou não as situações de crise têm um impacto direto na magnitude dos desafios que enfrentam. A proposição P2 encontra respaldo nos relatos de entrevistados e nas iniciativas setoriais documentadas.

A falta de preparação ou controle financeiro é explicitada como um fator de vulnerabilidade. Enquanto algumas empresas sofreram com a queda de vendas a ponto de mal cobrirem os custos operacionais, outras conseguiram mitigar os efeitos negativos devido a um gerenciamento mais robusto. Uma gerente geral relatou que, apesar de fechar a loja física na pandemia, a empresa tinha caixa para manter o aluguel do shopping e as vendedoras e conseguiu parcelar o aluguel, não demitindo ninguém. Isso demonstra que o controle financeiro prévio e a capacidade de adaptação nas negociações foram cruciais para a sobrevivência. Outro exemplo é uma empresa no setor imobiliário que, por ter vivenciado uma situação similar de alta da Selic no passado, já sabia como passar por esse caminho de taxas de juros, indicando que a experiência e o conhecimento acumulado atuam como uma forma de gerenciamento de crise implícita.

Então, por exemplo, na pandemia, a gente fechou [suspendeu as operações na loja física], mas a gente tinha caixa para manter o aluguel do shopping e as vendedoras, então, inclusive, a gente não mandou ninguém embora. Não teve tanta crise por conta do nosso controle financeiro. [...] "Mas sim, a gente, durante a pandemia, passamos por dificuldades, inclusive lá no shopping, a gente parcelou o aluguel (gerente geral - Empresa 3)

A empresa foi fundada em 2011, então eles passaram por essa alta na Selic em 2014 até meados de 2016. Então ela já passou por uma situação muito similar, com altas taxas de juros. Então ela já sabe meio que como passar por esse caminho de taxas de juros (corretor de imóveis - Empresa 10)

Além das estratégias financeiras e da experiência prévia, a capacidade de adaptação estratégica e operacional é vital. A migração para o digital foi um caminho para muitos, mas nem sempre isento de desafios. Um proprietário de um negócio digital que prosperou na pandemia enfrentou uma sobrecarga muito grande que o levou perto do *burnout* e o fez perder clientes, pois não conseguiu delegar atividades. Esse relato ilustra como a falta de gestão interna eficaz (como a delegação e organização do trabalho) em um cenário de alta demanda pode se tornar um desafio crítico e impactar negativamente o negócio, mesmo quando o mercado externo é favorável. A capacidade de terceirizar atividades e se reorganizar foi identificada por ele como um desafio em relação à crise que vivenciou.

O que gerou de crise para mim foi uma sobrecarga muito grande [...] Então eu acho

que a pior crise que a gente teve foi essa, porque assim, eu estava... Quase entrei em um nível de *burnout*, quase entrei, porque foi muita coisa, minha cabeça ficou muito assim e muita cobrança de cliente e eu não consegui delegar isso, sabe!? [...] E aí acabou que eu perdi alguns clientes por conta disso, sei que eu preciso me reorganizar por conta disso (Proprietário e vendedor - Empresa 9)

Os meus desafios em relação a essa crise que eu tive é a questão mesmo de terceirizar atividades, que eu tive uma sobrecarga muito grande e eu não consegui passar sabe, para outras pessoas (Proprietário e vendedor - Empresa 9)

As reportagens também destacam a importância de programas e iniciativas que visam fortalecer a gestão e a inovação em MPEs, o que pode ser interpretado como ferramentas de gerenciamento de crises e desafios. O programa Integra Moda, por exemplo, oferece capacitação e consultoria para melhorar a gestão, inovação e processos, resultando em aumento de lucratividade e faturamento para as empresas participantes (Suzano, 2024). A iniciativa planeja incluir consultorias sobre Inteligência Artificial para otimizar processos produtivos, agilizar operações e reduzir custos, abordando diretamente desafios operacionais e econômicos.

A Abrasel SP promove ações para o setor de alimentação fora do lar focadas em sustentabilidade, gestão eficiente, redução de desperdício e uso de tecnologia como IA para otimizar recursos e aumentar a rentabilidade. Eles oferecem palestras e workshops sobre especificação inteligente, controle de custos (CMV), gestão de estoque e estratégias de vendas e marketing. A Aliança pela Inovação no Agronegócio busca ajudar produtores rurais a usar análise de dados e IA para planejamento, protegendo custos e tratando lucros (Abrasel, 2024).

A existência e o foco desses programas em aspectos gerenciais (financeiro, operacional, tecnológico, estratégico) demonstram o reconhecimento da necessidade de as empresas estarem preparadas para enfrentar um mercado volátil e os desafios impostos pelas crises. A dificuldade em gestão de estoque e a falta de mão de obra especializada, citadas como desafios no comércio eletrônico mineiro (Diário do Comércio, 2024b), também são exemplos de desafios internos que, se não gerenciados adequadamente, podem ser exacerbados em tempos de crise.

Portanto, os dados sugerem que a presença de um gerenciamento eficaz – seja por meio de controle financeiro rigoroso, adaptação estratégica, experiência acumulada, ou aproveitamento de programas de apoio e capacitação – permite que as MPEs enfrentem os desafios das crises de forma mais robusta, mitigando seus impactos negativos. Consequentemente, a ausência ou deficiência desse gerenciamento aumenta a vulnerabilidade e a dificuldade das empresas em períodos de instabilidade. Com base na análise realizada, conclui-se que a proposição P2 é aceita.

*P2: A ausência de um gerenciamento de crises aumenta os desafios enfrentados por Micro e Pequenas Empresas - Aceita*

#### **2.4.2.2 Análise da resiliência organizacional frente às crises**

O contexto econômico recente em Minas Gerais tem sido marcado por diversos desafios, desde os impactos da pandemia de Covid-19 até as variações nas taxas de juros e na inflação (CNN, 2024). Esses cenários turbulentos afetam diretamente as operações e a sustentabilidade das Micro e Pequenas Empresas (MPEs), tornando a capacidade de resposta a crises um fator crítico para a sobrevivência e o sucesso.

A proposição P3 sugere uma relação positiva entre a resiliência organizacional e a capacidade das MPEs de lidar com crises. A resiliência, neste contexto, refere-se à capacidade de uma organização antecipar, preparar-se, responder e adaptar-se a mudanças disruptivas e falhas inesperadas, a fim de sobreviver e prosperar (Bai; Quayson; Sarkis, 2021; Milzam; Mahardika; Amalia, 2020; Nordhagen et al., 2021; Macedo et al., 2020; Carvalho, 2022) A análise dos

relatos dos entrevistados corrobora a importância dessa capacidade.

Durante a pandemia, por exemplo, setores como o de locação de imóveis e o de eventos sofreram impactos severos devido ao *lockdown* e à restrição de circulação. Um gerente comercial da Empresa 1 relatou:

O que a gente pode abordar em relação a impactos da última crise que tivemos, que foi a pandemia especificadamente, foi que prejudicou as locações né. Naquele primeiro momento de *lockdown*, as pessoas não estavam saindo pra ver imóveis. Isso demorou um tempo pra se desenvolver. [...] Mas de fato as locações caíram muito o que impactou bastante nosso atendimento (gerente comercial - Empresa 1).

De forma similar, o proprietário e vendedor da Empresa 2 descreveu a crise da pandemia, afirmando que:

A última crise foi a pandemia, né? E na pandemia, a gente já sentiu desde o começo. Porque o pessoal já deu mais uma quietada em casa, vamos dizer assim, não saía, né? A gente vende muito em festa e já não tinha mais festa. Teve uma redução nas vendas, uma redução assim muito brusca (proprietário e vendedor - Empresa 2)

Setores como o de educação particular também foram duramente atingidos, com relatos de perda quase total de alunos e necessidade de adaptação rápida, como mencionado pela sócia proprietária da Empresa 7:

Foi um momento de muita instabilidade, foi um momento que nos afetou muito. A gente perdeu praticamente a totalidade de alunos que a gente tinha. Como era o começo do negócio ainda, como ainda não tava muito bem estruturado, a gente foi entendendo também que o meu cliente não queria aquilo que a gente tava oferecendo, porque na verdade a maioria, a nossa demanda principal era por um curso regular que não existia (sócia proprietária - Empresa 7)

Fontes documentais confirmam a crise no setor de educação particular durante a Covid-19, com fechamentos e redução de turmas (Revista Educação, 2023). Diante desses cenários desafiadores, os entrevistados apontam para a importância de atitudes e ações que se alinham ao conceito de resiliência. A capacidade de manter a calma e a perspectiva de que a crise é temporária foi destacada:

O importante é sempre manter a calma, né? Porque não tem muito o que a gente fazer, não é? E uma hora essa crise passa. Não adianta ficar desesperado, não adianta nada né, uma hora ela vai passar. Então, se a gente desesperar, é pior, não é? Essa é uma das lições aprendidas, né? Em gerenciamento de crise (proprietário e vendedor - Empresa 2)

A resiliência manifestou-se de diversas formas, incluindo a perseverança e a recusa em desistir. O gerente geral da Empresa 3 exemplificou isso ao afirmar:

Teve dificuldade, o faturamento baixou, mas a gente conseguiu reerguer muito rápido, porque a gente nunca desistiu (gerente geral - Empresa 3)

Essa capacidade de se "reerguer" rapidamente está diretamente ligada à resiliência. Outro aspecto central da resiliência evidenciado nas entrevistas é a capacidade de adaptação e reinvenção. O gerente geral da Empresa 3 complementou seu relato dizendo que:

Então, por meio da crise, a gente se reinventou (gerente geral - Empresa 3)

A adaptação ao ambiente *online* foi um exemplo prático dessa reinvenção, mesmo enfrentando resistência interna inicial:

Nossa resistência é muito forte. A equipe é mais antiga, mais conservadora. Então eu acabei tendo que contratar pessoas mais novas para assumir esse papel do *online* (gerente geral - Empresa 3)

A pesquisa documental confirma a crescente importância do ambiente *online* para as empresas

mineiras, com mais de 60% já presentes e desafios a serem superados na digitalização (Diário do Comércio, 2025a). A sócia proprietária da Empresa 7, após a crise inicial, buscou entender a demanda do mercado para adaptar seu serviço:

O que eu estava oferecendo e o que eu imaginava não foi o que o mercado me mostrou. Eu estava oferecendo uma coisa e o mercado me mostrou outra. Então o que eu fiz, foi entender a dor do meu cliente, o que ele estava me pedindo, o que ele estava me demandando e criar uma possibilidade de serviço mais adequado (sócia proprietária - Empresa 7)

Essa flexibilidade para ajustar a oferta com base no *feedback* do mercado é um sinal claro de adaptação estratégica. Ela também enfatizou a importância de aprender com a crise para evitar problemas futuros:

Mas no momento em que uma crise acontece, eu acho que o principal é tentar solucionar, e tirar os aprendizados daquela crise para que outras crises aconteçam, mas para que uma crise igual àquela que você viveu não aconteça mais (sócia proprietária - Empresa 7)

No setor imobiliário, a crise da alta da taxa Selic levou à necessidade de adaptar a estratégia de vendas, focando em um público com maior poder aquisitivo. Um corretor de imóveis da Empresa 10 relatou que, devido à alta da Selic:

O evento [academia de vendas] foi todo reprogramado, todas as palestras foram remodeladas para atender melhor os desafios de 2025. Com essa alta da SELIC, com essa crise, vamos dizer assim, tá? (corretor de imóveis – Empresa 10)

A capacidade de adaptação é vista não apenas como útil, mas como essencial para a sobrevivência. Um representante comercial da Empresa 5 declarou:

Capacidade de adaptação. A gente teve que se adaptar, assim como todo mundo. E quem não se adaptou, rodou. E bem essa a realidade. Eu acho que quem sobreviveu a tudo isso ficou mais forte, não adianta. Foram as mudanças que aconteceram. Ainda tem alguns resquícios dela e tal, mas mostrou para nós que a gente é muito mais forte do que a gente pensa (representante comercial – Empresa 5)

Ele também mencionou a paciência e a resiliência como ferramentas importantes nesse processo:

Acho que foi a ferramenta mais importante no final das contas foi a paciência, de ambas as partes. Resiliência mesmo, sabe? (representante comercial – Empresa 5)

A resiliência no contexto de vendas é vista como um pilar fundamental. Um Coordenador de vendas da Empresa 8 afirmou:

E quem trabalha com vendas, se não tiver no comportamento, ou não desenvolveu a parte da resiliência, é melhor trabalhar com outra coisa. Porque é um dos pilares aí né. É um dos principais comportamentos e mentalidade de quem trabalha com vendas, é ser resiliente né (coordenador de vendas – Empresa 8)

Ele também descreveu a dificuldade da crise como "segurar as pontas sem ter certeza do que ia acontecer", o que exigiu essa resiliência. A diversificação de atividades também emergiu como uma estratégia de resiliência. O proprietário e vendedor da Empresa 11, atuante no setor de café, destacou a importância de ter um "ecossistema":

Graças a Deus eu atuo como um ecossistema de café, porque se não fosse os eventos, cursos, consultorias e criação de identidade visual não conseguiria segurar a barra (proprietário e vendedor – Empresa 11)

Finalmente, a resiliência é apresentada como uma necessidade intrínseca para o pequeno negócio no Brasil, especialmente pela percepção de falta de apoio governamental (embora as fontes documentais apontem algumas iniciativas de apoio, como programas do Sebrae, Jucemg

e BDMG) (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, 2024). A menção ao "jogo de cintura para se reinventar" novamente aponta para a importância da adaptação:

Ter um pequeno negócio no Brasil é difícil demais, porque não há políticas públicas para nós... Então se não tivermos resiliência para suportar é jogo de cintura para se reinventar não dá certo (proprietário e vendedor - Empresa 11)

Em contraste, o setor farmacêutico foi citado como um exemplo de resiliência setorial, que não enfrentou crise na pandemia, conforme relato já apresentado do representante comercial da Empresa 6 e da pesquisa documental (Diário do Comércio, 2024a). Isso sugere que a natureza do setor também influencia a necessidade e o impacto da resiliência individual das empresas.

A pesquisa documental oferece um panorama mais amplo do ambiente de negócios em Minas Gerais, mostrando que, apesar das crises, há setores em crescimento (como o varejo alimentício e *e-commerce* (Diário do Comércio, 2024b), a moda (Revista Estilo, 2025), e a abertura de novas empresas (Regionalzão, 2024a), e que a inovação e a adaptação tecnológica (Computer Weekly, 2024) são vistas como caminhos para o futuro. Iniciativas de fomento e redução de burocracia também buscam criar um ambiente mais favorável. No entanto, a volatilidade para pequenos e médios empreendedores permanece uma realidade (CDL São Roque, 2024).

A análise dos relatos das entrevistas, em conjunto com o contexto fornecido pelas fontes documentais, demonstra consistentemente que a capacidade das MPEs de manter a calma, perseverar, adaptar-se, reinventar-se e aprender com as dificuldades (manifestações da resiliência organizacional) foi crucial para enfrentar e superar as crises. Os entrevistados conectam diretamente essas capacidades à sobrevivência, recuperação rápida e ao fato de se sentirem "mais fortes" após a crise. Embora fatores externos e o contexto setorial também influenciem, a resiliência individual e organizacional das MPEs entrevistadas é apresentada como um elemento chave para navegar em tempos incertos e obter resultados positivos (sobreviver, se reerguer, se adaptar).

Com base nos achados, há forte suporte nos dados coletados, especialmente nos relatos diretos dos entrevistados, para afirmar que a resiliência organizacional contribui positivamente em momentos de crise para as Micro e Pequenas Empresas.

*P3: A resiliência organizacional contribui positivamente com as Micro e Pequenas Empresas em momentos de crise - Aceita*

#### **2.4.2.3 Impulso da Transformação Digital e do uso dos canais digitais**

A Transformação Digital (TD) é definida não apenas pela inserção de tecnologias, mas pela adoção de novas estratégias e formas de agir que integram empresas e consumidores em todos os níveis da cadeia de valor (Guimarães Júnior et al., 2020). Embora a TD fosse uma tendência pré-existente (Macedo et al., 2020), impulsionada por avanços tecnológicos e a crescente digitalização da sociedade (Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020), a crise sanitária de Covid-19 atuou como um catalisador para sua aceleração. O isolamento social e as restrições de circulação forçaram uma mudança abrupta no comportamento de compra, com a maioria das transações migrando para o formato digital (Macedo et al., 2020; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020).

A pesquisa de dados primários evidencia como a pandemia tornou a adaptação digital uma questão de sobrevivência para muitos negócios, mesmo para aqueles com alguma familiaridade prévia com o ambiente *online*. Um gerente comercial da Empresa 1, atuante no setor de tecnologia, relatou que, apesar de já estarem predispostos a usar ferramentas digitais, a pandemia intensificou essa utilização:

Acredito que por ser uma empresa de tecnologia acaba que a gente tá predisposto a

experimentar novas ferramentas digitais, novas tecnologias... Então acaba que por ser do nicho de tecnologia, meio que facilitou isso né. [...] Já fazia parte do nosso dia a dia, de uma maneira mais superficial, e passou a fazer parte do nosso dia a dia de uma maneira mais profunda [...] Pra gente essa crise [pandemia] não teve tanto impacto nessa parte de contato com clientes. Mas eu acho que tem muito a ver com o nicho que a gente está inserido né. Por ser uma empresa de tecnologia (gerente comercial - Empresa 1)

Para empresas menos digitalizadas, a necessidade de adaptação foi mais drástica. A venda por meios digitais tornou-se uma das principais soluções para evitar a falência (Okano; Simões; Langhi, 2019; Guimarães Júnior et al., 2020), apesar de muitas MPEs no Brasil não estarem preparadas para esse processo que exige investimentos e mudanças profundas nos modelos de negócio. Um representante comercial da Empresa 5 descreveu a digitalização como uma necessidade imposta pela crise, e quem não se adaptou, não sobreviveu:

Essa mudança [transformação digital] não começou na pandemia. Mas na pandemia que ela rodou, entende? Ali precisava se adaptar, terminou a pandemia, quem não tinha habilidade com isso, rodou. Hoje eu posso afirmar pra você que o cara tem que ser razoável tecnicamente, mas precisa manjar muito de computador, se não ele não fica (representante comercial – Empresa 5)

A pesquisa documental corrobora essa percepção de avanço na digitalização. Uma pesquisa da Fecomércio-MG revelou que mais de 60% das empresas mineiras já estão inseridas no ambiente *online*, sendo que a maioria já atua no *e-commerce* há pelo menos três anos, indicando um amadurecimento no uso das plataformas. No entanto, a pesquisa também aponta que apenas 37% das empresas possuem um site próprio, e a falta de mão de obra especializada e a gestão de estoque continuam sendo desafios significativos para o comércio eletrônico em Minas Gerais (Diário do Comércio, 2025c). A tendência de expansão no setor digital persiste, com empresas ainda planejando iniciar suas vendas virtuais.

Setores como o de varejo alimentício e *e-commerce* (Banco de Desenvolvimento de Minas Gerais, 2024, a moda (Revista Estilo, 2024), e a própria indústria de alimentos (O Tempo, 2025a) demonstraram crescimento ou resiliência, em parte, devido à capacidade de adaptação e à utilização de canais digitais. O setor de tecnologia em Minas Gerais, sendo um polo importante, já possuía uma base para essa transformação. A adoção de tecnologias como Inteligência Artificial no varejo para otimizar processos, prever demandas e personalizar atendimento (Computer Weekly, 2024) reflete o aprofundamento da TD.

Portanto, a crise sanitária de Covid-19, embora não tenha iniciado a Transformação Digital, forçou sua aceleração e adoção em larga escala por empresas que, de outra forma, poderiam ter demorado mais para digitalizar suas operações e canais de venda (García-Villagrán et al., 2020; Perides; Vasconcellos; Vasconcellos, 2020). Assim, aceita-se a proposição 4 desta pesquisa.

*P4: A crise sanitária de Covid-19 impulsionou a Transformação Digital nas empresas – Aceita*

Os canais digitais desempenharam um papel fundamental na continuidade dos negócios durante as crises, especialmente a pandemia, quando as interações presenciais foram severamente limitadas (Mendonça; Zaidan, 2019; Chandra; Shirish; Srivastava, 2020; Mikołajczyk, 2022). A capacidade de manter a comunicação e as operações ativas por meio de plataformas *online* permitiu que muitas empresas evitassem o fechamento (Okano; Simões; Langhi, 2019; Guimarães Júnior et al., 2020).

Empresas que já possuíam um modelo de negócio não presencial, ou que rapidamente se adaptaram, conseguiram mitigar os impactos da crise. O gerente comercial da Empresa 1 destacou a vantagem de seu modelo inherentemente digital:

A gente sempre teve um modelo de negócio não presencial né, justamente por ser uma empresa de tecnologia, a gente sempre fez reunião, a gente sempre fez prospecção, sempre fez atendimento, suporte, tudo isso, via internet, via Google Meet, via Teams... Todas essas ferramentas que a gente tem hoje em dia. Então quando chegou a pandemia, essa crise, a gente já estava adaptado a essa realidade (gerente comercial – Empresa 1)

Mesmo para negócios com forte componente presencial, a utilização de canais digitais foi vital. A sócia proprietária da Empresa 7, do setor de educação, manteve a comunicação e o relacionamento com alunos e professores através das redes sociais, apesar das dificuldades:

Essas crises nunca afetaram a forma ali, a nossa cultura, a forma como a gente se comunicava com os nossos professores, nossos alunos, a gente sempre tentou fazer uma forma que as coisas fossem minimizadas. Então continuei postando nas redes sociais, continuei conversando com meus professores normalmente (sócia proprietária – Empresa 7)

Elá também exemplificou como a digitalização permitiu o alcance a um mercado muito mais amplo do que o local, contribuindo para a manutenção e potencial crescimento:

Minha empresa é completamente digital. E isso é muito legal. Por que os nossos alunos estão espalhados no Brasil. Então eu tenho poucos alunos que moram aqui onde eu moro. Eles estão espalhados, eu tenho alunos fora do país (sócia proprietária – Empresa 7)

As reportagens reforçam a importância dos canais digitais. O comércio eletrônico tornou-se essencial (Lydon, 2016; Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019), e a venda por meios digitais foi apontada como uma das principais soluções para evitar a falência. A pesquisa da Fecomércio-MG mostrou que a presença digital é uma resposta direta à demanda crescente dos consumidores (Diário do Comércio, 2025c). A integração entre canais digitais e físicos (como a retirada de produtos na loja) também contribui para uma experiência de compra mais completa e satisfatória, sendo projetada como um diferencial competitivo importante para o futuro (Fiemg, 2024; CDL São Roque, 2024).

A contribuição dos canais digitais não se limita à manutenção, mas também ao potencial de crescimento. A capacidade de alcançar clientes fora da área geográfica tradicional, a otimização de operações com tecnologia e a melhoria da eficiência operacional são elementos que podem impulsionar o crescimento, mesmo em tempos de crise ou recuperação (Computer Weekly, 2024). Iniciativas como o programa Integra Moda, que planeja incluir consultorias sobre Inteligência Artificial para melhoria do processo produtivo (Suzano, 2024), e a Aliança pela Inovação no Agronegócio em Uberlândia (G1 Triângulo Mineiro, 2025), que visa usar IA para processar dados e ajudar produtores a se perenizar e tratar o lucro, demonstram o reconhecimento do papel da tecnologia e dos canais digitais no desenvolvimento e sustentabilidade dos negócios.

Embora existam desafios na adoção e gestão dos canais digitais, como a falta de mão de obra especializada e a gestão de estoque, a evidência coletada sugere fortemente que sua implementação e uso efetivo são benéficos para as MPEs em momentos de crise, auxiliando tanto na manutenção das operações quanto na criação de oportunidades para crescimento. Nesse sentido, aceita-se a proposição 5 deste estudo:

*P5: Os canais digitais contribuem para a manutenção e crescimento do negócio frente a crises – Aceita*

#### **2.4.2.4 Inovação e formação de alianças estratégicas**

Os estudos bibliográficos indicam que a adaptação organizacional é um mecanismo essencial para o fortalecimento das empresas em um mercado dinâmico, sendo particularmente relevante

quando confrontadas com mudanças abruptas ou desafios significativos (Luger; Raisch; Schimmer, 2018; O'reilly; Tushman, 2013; March, 1991). Investir em inovação, seja ela radical (*exploration*) ou incremental (*exploitation*), surge como um meio de superar momentos conturbados e impulsionar o crescimento (Marín-Idárraga; González, 2021). Cenários de instabilidade, como o período pandêmico, tendem a expor fragilidades organizacionais, levando as empresas a buscar medidas reativas e a explorar novas áreas de negócios (Liu; Lee; Lee, 2020; Kinsbergen et al., 2022).

As entrevistas realizadas corroboram que as crises, especialmente a pandemia de Covid-19, funcionaram como um impulso decisivo para a inovação, particularmente no âmbito da transformação digital. Empresas que já utilizavam ferramentas digitais de forma superficial passaram a integrá-las mais profundamente, enquanto outras foram forçadas a adotar canais *online* como condição para a continuidade de suas operações. A necessidade de se adaptar ao novo cenário foi percebida como um fator determinante para a sobrevivência. Um representante comercial da Empresa 5 destacou a digitalização como uma exigência imposta pela crise, que eliminou do mercado aqueles que não se adaptaram:

Hoje eu posso afirmar pra você que o cara tem que ser razoável tecnicamente, mas precisa manjar muito de computador, se não ele não fica (representante comercial – Empresa 5)

A adaptação não se limitou à digitalização dos canais de venda. Envolveu a reestruturação de processos e a busca por novas ferramentas para otimizar operações e melhorar a organização interna. Um proprietário e vendedor da Empresa 9 relatou a necessidade de conhecer novas plataformas durante o período de crise:

Quanto ao processo de inovação eu melhorei bastante os meus processos mesmo. Acabou que esse período me obrigou a conhecer novas plataformas para eu otimizar, me organizar melhor (proprietário e vendedor – Empresa 9)

Similarmente, a proprietária do Colégio Educar descreveu o "desespero" vivenciado e a necessidade de "resistir" (Revista Educação, 2023), o que implica a adoção de estratégias inovadoras para manter a escola funcionando. A indústria da moda, por exemplo, viu o mercado de acessórios ser impulsionado pelo uso intensivo de *lives* e redes sociais durante o isolamento social (Fiemg, 2025a; Suzano, 2024). O setor de tecnologia, já propenso à inovação, aprofundou o uso de suas ferramentas. Mesmo o setor de alimentação fora do lar busca inovações em gestão e uso eficiente de insumos, utilizando tecnologia como inteligência artificial para otimização (Abrasel, 2024).

As reportagens destacam a implementação de Inteligência Artificial (IA) em diversos setores como forma de otimizar processos, prever demandas, gerenciar estoques e até mesmo melhorar a eficiência operacional e a rentabilidade, como no varejo (Computer Weekly, 2024), agronegócio (G1 Triângulo Mineiro, 2025) e na indústria da moda (Suzano, 2024). Essas iniciativas refletem a busca por inovação como resposta a desafios, que podem ser exacerbados em períodos de crise, como a alta dos insumos mencionada no setor de alimentação (Abrasel, 2024). A Aliança pela Inovação no Agronegócio (AIA) em Uberlândia, por exemplo, busca usar IA para ajudar produtores a se perenizar e gerenciar lucros, um objetivo alinhado à superação de desafios de mercado (G1 Triângulo Mineiro, 2025).

No que tange à formação de alianças estratégicas, a literatura sugere que elas tendem a se formar em momentos de vulnerabilidade ou instabilidade, servindo como alternativa para o fortalecimento das MPEs, a redução de incertezas e a superação de barreiras (Surya et al., 2021). Essa colaboração pode ocorrer entre pares, com fornecedores estratégicos ou por meio de associações com terceiros (Sarasvathy, 2001; Oliveira Júnior et al., 2016).

As falas dos entrevistados fornecem exemplos concretos de como as parcerias são buscadas ou se tornam mais relevantes, frequentemente como parte de uma estratégia de manutenção ou expansão em contextos desafiadores. A sócia proprietária da Empresa 7 planeja parcerias com empresas para oferecer cursos, buscando ampliar o alcance do negócio.

Uma possibilidade de aliança que a gente quer implementar esse ano é fazer parcerias com empresas. Então, ter algumas empresas que a gente espera ter parceria para que a gente possa, talvez fornecer um curso de negócios, inglês para negócios, ou algo nesse sentido, para que a gente possa oferecer descontos para os funcionários dessa empresa, fazer grupos, enfim (sócia proprietária – Empresa 7)

No setor imobiliário, o corretor da Empresa 10 destaca a importância do contato constante com correspondentes bancários e parcerias com incorporadoras para facilitar negócios, o que é crucial em um mercado sensível a variáveis econômicas.

Agora, o que tem de mudança no cenário atual, do dia a dia, é mais contato com o correspondente bancário, né? Por que é ele que faz essa ponte, do banco com a imobiliária, com a consultora, então... Quanto mais esquemas, e mais contatos com eles, melhor para a gente ter essas manobras [...] A parceria que a gente vai ter e ela já existe é com a própria construtora [...] Então, antes mesmo de já lançar algum empreendimento, a gente consegue ter acesso à informação antecipada, as primeiras informações, e começar a trabalhar com antecedência (corretor imobiliário – Empresa 10)

A busca por parcerias para enfrentar desafios é evidente em outros setores, como no varejo de moda, onde uma loja buscou uma parceria para "movimentar e trazer público novo" após a adaptação digital imposta pela pandemia.

A gente fez uma parceria com uma loja de calçados e acessórios né. A ideia foi fazer sorteio juntos, postar os produtos um do outro, criar looks completos, sabe? Foi ótimo pra movimentar e trazer público novo (proprietário e vendedor - Empresa 12)

Mesmo iniciativas de apoio mútuo entre pares são consideradas alianças estratégicas, como destacada pela Empresa 9 anteriormente, que se juntou a uma amiga como forma de prosperar. Empresas consolidadas também utilizam parcerias para fortalecer sua presença no mercado e ampliar o alcance, como a cafeteria que tem parcerias com outras cafeterias e instituições universitárias.

Vejo [inovação e alianças estratégicas] como algo indispensável. A inovação está presente em cada aspecto do nosso trabalho... Formar parcerias, como a que temos com a UFU para cursos de barista, amplia nosso alcance e fortalece nossa presença no mercado. [...] Tenho parceria com outras cafeterias, parceria com instituições, como a UFU, a Universidade Federal de Uberlândia. Eu tenho parceria com a UFU, em um projeto de extensão. Eu dou curso de barista em outras cidades em parceria com eles (proprietário e vendedor - Empresa 11)

As reportagens mostram que a colaboração e a formação de redes são ativamente promovidas por entidades setoriais e governamentais. A coluna "Integra Minas" visa criar uma rede de integração econômica e empresarial (Diário do Comércio, 2024c). A Abrasel promove a conexão entre empresários e parceiros tecnológicos (Abrasel, 2024). O programa Integra Moda fomenta a colaboração entre empresários do setor (Suzano, 2024). A AIA busca engajar diversos atores no ecossistema do agronegócio através de uma aliança (G1 Triângulo Mineiro, 2025). O projeto do Queijo Minas Artesanal enfatiza a gestão compartilhada entre diferentes partes interessadas (O Tempo, 2024). O programa Redesim + Livre é uma parceria entre órgãos públicos e o Sebrae para facilitar a abertura de empresas (Regionalzão, 2024a; b). Esses exemplos, embora nem sempre explicitamente ligados a uma "crise pontual", demonstram um reconhecimento da importância da colaboração em um ambiente de mercado que pode se tornar volátil, e a literatura acadêmica reforça que tais alianças são estratégias proeminentes em

períodos de vulnerabilidade.

Portanto, a crise sanitária, juntamente com outros desafios econômicos e setoriais, agiu como um catalisador que evidenciou a necessidade e acelerou a busca por inovação (especialmente digital e de processos) e a formação de alianças estratégicas como mecanismos cruciais para a manutenção, adaptação e, em alguns casos, crescimento dos negócios. Portanto, aceita-se a proposição 6:

*P6: Crises impulsionam a inovação e a formação de alianças estratégicas - Aceita*

#### **2.4.2.5 Estratégias que asseguram a continuidade do negócio**

A análise documental indica que a continuidade dos negócios em períodos de crise está intrinsecamente ligada à capacidade das empresas de se reinventarem e adotarem novas abordagens. A transformação digital emerge como uma estratégia central e amplamente adotada, impulsionada pela necessidade de adaptar operações e canais de venda. A pesquisa de mercado em Minas Gerais corrobora este movimento, apontando que mais de 60% das empresas já possuem presença *online*, e o *e-commerce* tem sido um protagonista no crescimento do varejo (Diário do Comércio, 2025c). A adoção de plataformas digitais e o uso de inteligência artificial para otimização de processos e melhoria da experiência do cliente são destacadas como ferramentas que aumentam a resiliência e a competitividade (Abrasel, 2024).

Com base nas falas dos entrevistados nota-se a obrigatoriedade da adaptação digital, tornando-se um fator de sucesso crucial durante e após a pandemia. Aqueles que não se digitalizaram enfrentaram sérias dificuldades. Um representante comercial da Empresa 5 enfatizou a exigência da digitalização para a sobrevivência no mercado pós-pandemia:

Após a pandemia as atividades que durante ela eram obrigatórias de acontecer a distância, agora viraram rotina. 90 % das reuniões são on-line, isso não é legal pro nosso meio. Dentro do agro isso é um tanto quanto estranho ainda (representante comercial - Empresa 5)

A importância do canal *online* como fator de sucesso para manter as vendas durante a crise também foi explicitada. Um representante comercial da Empresa 6 destacou a internet como o principal fator de sucesso:

O maior fator de sucesso foi a internet, que manteve as vendas normalmente, possibilitando os clientes e os vendedores passarem pedido remotamente (Representante comercial – Empresa 6)

É o investimento digital que eu vejo assim que fez a diferença. Tanto que eu não me lembro de nenhum outro, sabe? (representante comercial – Empresa 5)

A gente começou a investir bem mais no marketing. [...] "Minha mãe sempre investiu naqueles banners de outdoor. Eu lembro direitinho, era 10 banners, 500 reais cada um, 5.000 por mês. [...] Aí a gente estava investindo nisso, mas agora é no tráfego pago. A gente tem um gestor de tráfego que a gente gasta mais ou menos isso (gerente geral - Empresa 3)

A lição aprendida de ter iniciado a digitalização mais cedo, antes da crise, sugere que esta estratégia é percebida como fundamental para a mitigação de impactos. O proprietário da Empresa 12 lamentou não ter adotado o digital mais rapidamente e o representante da Empresa 9 ainda enxerga essa necessidade da rápida adoção digital como algo positivo:

Acho que eu teria começado no digital mais cedo. A gente demorou pra se adaptar, sabe? Se tivesse sido mais rápida, talvez teria sofrido menos (proprietário e vendedor – Empresa 12)

E aí eu vejo até como algo positivo, que é para eu aprender a como lidar com isso (proprietário e vendedor - Empresa 9)

Um proprietário e vendedor da Empresa 2 mencionou a adoção de planejamento de longo prazo como uma lição aprendida que os tornou mais preparados para crises futuras, enquanto o representante da Empresa 10 enxerga a necessidade de estudos e atualizações de conhecimentos frequentes:

Então a gente passou a fazer um planejamento de longo prazo, né? Coisa que a gente não fazia antes. Então, assim, se vier uma nova crise, a gente está mais preparado, né? Então a gente está fazendo agora um planejamento financeiro de longo prazo (proprietário e vendedor – Empresa 2)

O que eu tirei de lição aprendida, tanto para a imobiliária, quanto para a minha profissão mesmo, é antecipação de informações de momento e conhecimento de mercado, ter conhecimento, continuar estudando (corretor de imóveis - Empresa 10)

A diversificação de fontes de receita dentro do mesmo segmento é outra estratégia identificada pelos entrevistados como um fator de sucesso que confere maior segurança e assegura a continuidade do negócio. Um proprietário e vendedor da Empresa 11, atuante em um "ecossistema de café", destacou a importância de diversas frentes de atuação.

Graças a Deus eu atuo como um ecossistema de café, porque se não fosse os eventos, cursos, consultorias e criação de identidade visual não conseguiria segurar a barra. Então isso me comprovou ainda mais que diversificar o negócio é excelente [...] A principal lição é que a diversificação é essencial. Ter várias fontes de receita dentro do mesmo segmento nos dá mais segurança (proprietário e vendedor – Empresa 11)

A formação de alianças e parcerias estratégicas, tanto com outras empresas quanto com instituições e fornecedores, também se mostrou relevante para a continuidade operacional. A literatura reconhece o papel do apoio institucional e parcerias público-privadas na superação de crises pelas pequenas empresas (Kaplan; Haenlein, 2021). Reportagens evidenciam diversas iniciativas de colaboração e fomento à inovação e ao associativismo em Minas Gerais (Suzano, 2024). O representante da Empresa 12 destacou a continuidade das parcerias como essencial:

Acho que fortalecer o digital, cuidar do atendimento, e estar sempre atualizada. E também continuar com parcerias, porque sozinha é mais difícil (proprietário e vendedor – Empresa 12).

As lições aprendidas com as crises vivenciadas são frequentemente associadas à necessidade de adaptação rápida, aprendizado contínuo e fortalecimento de aspectos internos e externos do negócio. Um representante comercial da Empresa 5 sintetizou a principal lição sobre crises, enquanto a sócia proprietária da Empresa 7 refletiu sobre a possibilidade de aprendizado nas crises:

Eu acho que a palavra mais correta para crises é “adaptação”, porque muda completamente a nossa vida, né? Não só profissionalmente (representante comercial – Empresa 5)

Eu acho que a gente pode tirar muito proveito de situações de crise se a gente souber como contorná-las. Isso pode virar um aprendizado muito interessante. Muitas empresas, a gente sabe né que existe uma alta taxa de falência de empresas que não vão em frente com pouco tempo de atuação. Mas no momento em que uma crise acontece, eu acho que o principal é tentar solucionar, e tirar os aprendizados daquela crise para que outras crises aconteçam, mas para que uma crie igual aquela que você viveu não aconteça mais. Então tudo é possibilidade de aprendizado, sabe!? (sócia proprietária – Empresa 7)

Algumas falas enalteciam que fatores de sucesso durante a crise apontam diretamente para a eficácia das estratégias adotadas, como o uso da internet, a diversificação, o foco no cliente e o cuidado com as pessoas, a criação de novos produtos, e a combinação de digitalização, atendimento, atualização e parcerias. Algumas falas que apontam esses achados são:

Todas as sextas é o nosso momento de reunir, a gente reúne. Nós temos um grupo no

WhatsApp que se chama “pautas”, então durante a semana todos os problemas que vão acontecendo nós vamos deixando nesse grupo de pautas. E aí na sexta a gente se reúne para resolver todos os problemas que aconteceram durante a semana, pra montar a agenda da semana, fazer tudo isso... Tomar as decisões em relação a burocracias, pagamentos... (sócia proprietária - Empresa 7)

Acabou que eu aprendi nessas minhas crises a fazer isso [planejar a semana, definir tarefas, delegar], porque senão eu me sobrecarregava demais (proprietário e vendedor - Empresa 9)

A principal lição é que a diversificação é essencial. Ter várias fontes de receita dentro do mesmo segmento nos dá mais segurança (proprietário e vendedor - Empresa 11)

Fator de sucesso foi o foco no cliente, especialmente o cuidado com as pessoas, que aí por mais que a gente saiba que tenha processo, que exista “digital” no fim das contas, são as pessoas que inovam, são as pessoas que criam novas soluções, são as pessoas que conseguem movimentar um negócio aí para sair de uma crise? Enfim, pra sair do outro lado (Coordenador de vendas - Empresa 8)

Mas fica bastante aprendizado e atenção, na minha visão pelo menos fortalecer muito aí a parte mental das pessoas como um todo, para superar momentos de crise (Coordenador de vendas - Empresa 8)

O carinho com os clientes, sem dúvida. Elas sentiram que a gente estava ali, mesmo no meio do caos. Foi isso que manteve tudo de pé (proprietária - Empresa 12)

Pensando assim, hoje, o que eu poderia ter feito, né? Eu acho que o planejamento financeiro, né? De longo prazo. Isso antes da crise, né? E o fator de sucesso, né? Durante a crise que a gente passou foi ter criado esse novo produto, o pacote de 2 kg, né? Que hoje a gente vende muito também, permanece vendendo muito (proprietário e vendedor - Empresa 2)

Acho que fortalecer o digital, cuidar do atendimento, e estar sempre atualizada. E também continuar com parcerias, porque sozinha é mais difícil (proprietária - Empresa 12)

O olhar para o "futuro", conforme expresso pelos entrevistados, reflete a incorporação dessas novas estratégias no planejamento de longo prazo, na busca por novas fontes de receita (cursos *online*, consultorias, mentorias), e no fortalecimento de práticas que se mostraram eficazes (atendimento, parcerias, presença no ponto de venda). Isso sugere que as estratégias adotadas em resposta à crise não foram apenas reativas, mas se tornaram parte integrante do modelo de negócio para assegurar a continuidade futura.

Eu acho que a palavra mais correta para crises é “adaptação”, porque muda completamente a nossa vida, né? Não só profissionalmente (representante comercial - Empresa 5)

Então a gente passou a fazer um planejamento de longo prazo, né? Coisa que a gente não fazia antes. Então, assim, se vier uma nova crise, a gente está mais preparado, né? Então a gente está fazendo agora um planejamento financeiro de longo prazo (proprietário e vendedor - Empresa 2)

Às vezes na crise a gente quer acelerar tudo para resolver tudo rápido e não é assim. A gente tem que ter um pouco mais de paciência para isso. Aí eu paro um pouco, converso com eles.. Falo, “vamos nos reorganizar aqui a parte interna, para depois a gente produzir... (proprietário e vendedor - Empresa 9)

Além disso, eu aprendi que é muito importante estar sempre atentos às mudanças do mercado e prontos para nos adaptar rapidamente (proprietário e vendedor - Empresa 11)

Embora a crise possa levar ao fechamento de empresas, como observado no setor educacional (Revista Educação, 2023), os relatos dos entrevistados que conseguiram resistir e as evidências nas reportagens sobre a adoção generalizada de novas estratégias (digitalização, IA,

planejamento, colaboração) por diversos setores (varejo, alimentação, agronegócio, indústria, imobiliário, farmacêutico) (Diário do Comércio, 2024) sustentam a ideia de que a adoção dessas novas estratégias é um fator determinante para assegurar a continuidade, mesmo que o cenário geral seja desafiador. As MPEs que implementaram mudanças estratégicas demonstraram maior capacidade de adaptação e resiliência.

Portanto, a integração dos achados da pesquisa indica uma forte correlação positiva entre a adoção de novas estratégias e a continuidade das Micro e Pequenas Empresas diante das crises. As estratégias de digitalização, planejamento, diversificação e colaboração não apenas mitigaram os impactos imediatos, mas também forneceram um caminho para a adaptação e fortalecimento a longo prazo. Assim, aceita-se a proposição 7 desta pesquisa:

*P7: Novas estratégias asseguram a continuidade de Micro e Pequenas Empresas durante crises – Aceita*

#### **2.4.2.6 Comunicação como ferramenta estratégica**

Considerando a pesquisa bibliográfica realizada, tem-se a importância da comunicação estratégica para potencializar o impacto de novas estratégias e investimentos durante crises (Coombs, 2020). Em tempos adversos, a clareza e a eficácia na transmissão de informações são fundamentais para preservar a confiança de clientes, funcionários e demais *stakeholders* (Heath; O'hara, 2021). Embora MPEs enfrentem limitações de recursos, sua estrutura ágil lhes confere uma vantagem na implementação de estratégias de comunicação reativas a crises. Uma comunicação eficaz em crises baseia-se na transparência, agilidade e alinhamento com os valores organizacionais (Coombs, 2020). A transparência, em particular, é essencial para mitigar rumores e incertezas. A agilidade no compartilhamento de informações, utilizando canais digitais como redes sociais e e-mail marketing, permite respostas rápidas às preocupações (Stephan; Uhlenbroek, 2021).

As falas dos entrevistados corroboram a relevância da comunicação, especialmente no que tange à adaptação aos canais digitais e à gestão das relações internas e externas em um cenário de crise. A necessidade de migrar a comunicação para o ambiente *online* foi um desafio notório, mas também uma estratégia adotada para manter o contato com clientes. Um gerente comercial da Empresa 1 descreveu a adaptação forçada para a comunicação online e o uso de ferramentas já existentes:

Então você tem que passar a utilizar um tipo de comunicação assíncrona né... Então isso é um desafio do ponto de vista do gestor [...] A gente usou as ferramentas de comunicação que a gente já utilizava com os clientes, que é principalmente o Discord, o WhatsApp, o Trello... A gente já tinha o Salesforce que é o nosso CRM (gerente comercial – Empresa 1)

Para esse mesmo entrevistado, atuar em um nicho de tecnologia facilitou a transição e reduziu o impacto da crise na comunicação com clientes. No entanto, a comunicação online apresentou desafios, especialmente no âmbito interno.

Pra gente essa crise [pandemia] não teve tanto impacto nessa parte de contato com clientes. Mas eu acho que tem muito a ver com o nicho que a gente está inserido né. Por ser uma empresa de tecnologia (gerente comercial - Empresa 1)

Um proprietário e vendedor da Empresa 9 mencionou a dificuldade de interpretação de texto na comunicação *online*:

A comunicação, quando é *online* é mais difícil, porque dependendo do que você escreve, as pessoas entendem tonalidades diferentes, né? (proprietário e vendedor – Empresa 9)

A comunicação interna durante a crise foi um ponto sensível. A mudança para o trabalho remoto

ou a necessidade de contato a distância alterou as dinâmicas relacionais. Um coordenador de vendas da Empresa 8 notou o impacto nas relações pessoais e reforçou que o contato presencial gerava um maior engajamento e espírito de confiança em comparação com o remoto. Apesar dos desafios, a comunicação interna estruturada foi vista como essencial para o alinhamento da equipe durante a crise.

E aí isso impactou diretamente nas relações pessoais dentro da organização, né? Acaba afastando né, a relação se torna mais fria. Várias pessoas foram contratadas na pandemia, então tem gente que a gente nem falava, nem conhecia presencialmente, né? Só conhecia por vídeo [...] Afetou diretamente o relacionamento das pessoas. Claro que a gente adaptou para o digital, para “call”, chamada de videoconferência, mas não é a mesma coisa né, o contato presencial gerava um engajamento ali entre as pessoas em um espírito de confiança bem maior, do que apenas remoto (Coordenador de vendas - Empresa 8)

O mesmo coordenador da Empresa 8 descreveu a estratégia de "sala de guerra" e reuniões frequentes para manter todos informados, afirmando também sobre a importância dessas reuniões. A importância dessa comunicação clara e atenciosa, mesmo que *online*, também foi destacada pela Empresa 12.

Para enfrentamento de crise o melhor cenário realmente ele foi montar ali, vamos dizer uma “sala de guerra”, né? Chamar responsáveis pelos departamentos, ver como é que tava andando o negócio naquele momento, né? Cada área específica e montar plano de ação semanal para poder ir tratando nas Springs do modelo lá já né? [...] Então o modelo de reunião, mesmo que online, envolvendo todas as áreas para todo mundo na empresa tá na mesma página, achei que foi o ideal para deixar a empresa aliada (Coordenador de vendas - Empresa 8)

Acho que internamente, conversar, escutar, estar junto mesmo (proprietário e vendedor - Empresa 12)

A comunicação interna também se beneficiou do uso de plataformas para organizar tarefas e otimizar o repasse de informações, substituindo métodos menos eficientes.

Até questão lá de comunicação interna, de repasse de serviço, essas plataformas estão me ajudando muito quanto a isso [...] Porque antes a gente passava essa informação por WhatsApp [...] agora eu consigo colocar no Trello, tudo que precisa ser feito, atribuo para a pessoa a tarefa, ela faz, coloca lá para mim e eu consigo avaliar (proprietário e vendedor - Empresa 9)

As reportagens fornecem um contexto mais amplo sobre a importância da comunicação e digitalização para os negócios em Minas Gerais, o que indiretamente suporta a ideia da comunicação como ferramenta estratégica. O aumento da presença *online* de empresas mineiras (Diário do Comércio, 2024), a consolidação dos canais digitais como complemento às vendas físicas projetada para 2025 (CDL São Roque, 2024), e o uso crescente de ferramentas como o PIX demonstram a adoção de estratégias digitais que exigem comunicação eficaz para engajar clientes. Eventos setoriais e iniciativas de associações como Abrasel (Abrasel, 2024), FIEMG (Fiemg, 2024), Sebrae (Suzano, 2024) e outras, representam esforços de comunicação e colaboração que são vitais em cenários desafiadores. A promoção da sustentabilidade no setor de alimentação fora do lar pela Abrasel, a Aliança pela Inovação no Agronegócio (G1 Triângulo Mineiro, 2025) e a valorização do Queijo Minas Artesanal (O Tempo, 2024) são exemplos de como a comunicação e a colaboração setorial são usadas para fortalecer mercados e agregar valor, ações que indiretamente contribuem para a resiliência das MPEs em seus respectivos setores.

A integração da comunicação com outras áreas estratégicas, como marketing e relações públicas, fortalece a gestão de crises, e o uso de ferramentas digitais para monitoramento e análise de dados é visto como indispensável para entender demandas e ajustar estratégias

(Stephan; Uhlenbroek, 2021). A sinergia entre inovação, muitas vezes facilitada pela tecnologia como a IA mencionada em diversas reportagens (Abrasel, 2024; Computer Weekly, 2024; G1 Triângulo Mineiro, 2025), planejamento e comunicação é apresentada como fundamental não apenas para a sobrevivência em momentos de adversidade, mas também para a construção de relacionamentos sólidos no longo prazo (Coombs, 2020; Davenport; Redman; Caldwell, 2020; Stephan; Uhlenbroek; 2021; Moura et al., 2022; Queiroz, 2021).

Os relatos dos entrevistados sobre a importância da comunicação com clientes ser mais leve e mais transparente e a necessidade de serem "lembados" através de postagens em redes sociais alinham-se com a visão teórica da transparência e agilidade nos canais digitais (Stephan; Uhlenbroek, 2021).

Foi aí que eu pedi para uma das minhas meninas começar a fazer provador, postar mais no Instagram, por que a gente precisava ser 'lembrado' [...] E com as clientes, o que funcionou foi ser mais leve, mais transparente, mais 'gente como a gente'. As clientes se sentiram mais próximas da loja, sabe? (proprietária - Empresa 12)

A lição aprendida por uma sócia proprietária sobre a necessidade de melhorar a comunicação interna e estabelecer regras na sociedade demonstra que a comunicação eficaz, mesmo entre sócios, é estratégica para resolver conflitos e fortalecer o negócio em momentos de crise:

Eu acredito que nós tivemos que melhorar muito a nossa comunicação. Então, depois desse momento que foi a nossa crise principal, a gente começou a estabelecer, a gente começou a criar (e até hoje esse negócio está em criação), a gente começou a criar um contrato entre nós, estabelecer algumas regras que a gente não iria ultrapassar [...] eu acho que, criar esse contrato de sociedade, impor algumas regras para a empresa e uma para a outra, possibilitou que a nossa comunicação melhorasse (sócia proprietária - Empresa 7)

Portanto, a evidência coletada sugere que a comunicação, adaptada aos novos contextos (especialmente o digital), utilizada de forma transparente e ágil externamente, e geridaativamente internamente (apesar dos desafios), é de fato uma ferramenta estratégica crucial para as MPEs navearem e sobreviverem às crises. Ela permite manter o relacionamento com clientes, alinhar a equipe, adaptar processos e aproveitar novas oportunidades. Dessa forma, aceita-se a proposição 8 desta pesquisa:

*P8: A comunicação é uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em Micro e Pequenas Empresas – Aceita*

## 2.5 Considerações finais do capítulo

Em períodos de instabilidade econômica e social, Micro e Pequenas Empresas (MPEs) enfrentam desafios significativos. Uma análise aprofundada sobre os impactos de crises, como a pandemia de Covid-19 e a alta da taxa Selic, revela que esses eventos impactam negativamente diversos setores da economia, corroborando a proposição de que crises geram impacto negativo nas vendas de MPEs. No mercado imobiliário, por exemplo, a alta da Selic e da inflação encareceram o financiamento e afetaram o poder de compra. O setor de aluguéis também registrou aumento de preços. Durante o *lockdown* da pandemia, setores como o imobiliário e o comércio varejista, especialmente aqueles dependentes de eventos sociais, sofreram reduções drásticas nas vendas e na movimentação. O setor de educação particular também foi duramente atingido pela interrupção das aulas presenciais e pela insegurança econômica familiar, resultando em perda de alunos e fechamento de unidades.

No entanto, há nuances a essa proposição, pois alguns setores, como o farmacêutico, mostraram-se menos afetados, e outros, como o de tecnologia e digitalização, encontraram oportunidades de crescimento impulsionados pelo *home office* e pela necessidade de presença *online*. Algumas empresas surgiram ou prosperaram durante a pandemia justamente por

atuarem no ambiente digital. Apesar dessas exceções, a vasta maioria das evidências, especialmente nos relatos dos empreendedores, aponta para um impacto predominantemente negativo das crises nas vendas e no movimento dos negócios das MPEs, com dificuldades em manter operações e cobrir custos.

A forma como as empresas gerenciam as situações de crise tem um impacto direto na magnitude dos desafios enfrentados. A ausência de preparação ou controle financeiro é um fator de vulnerabilidade, enquanto um gerenciamento mais robusto pode mitigar os efeitos negativos. Empresas com caixa para manter despesas fixas, adaptar negociações ou com experiência prévia em situações similares demonstram maior capacidade de lidar com as crises. Além da gestão financeira e da experiência, a capacidade de adaptação estratégica e operacional é vital.

A migração para o digital, por exemplo, foi um caminho comum, mas a falta de gestão interna eficaz, como a incapacidade de delegar, pode se tornar um desafio crítico mesmo em cenários de alta demanda. Programas e iniciativas que fortalecem a gestão e a inovação em MPEs, frequentemente com foco em aspectos financeiros, operacionais, tecnológicos e estratégicos, são reconhecidos como ferramentas importantes de gerenciamento de crises. A dificuldade em gestão de estoque e a falta de mão de obra especializada, desafios internos comuns, podem ser exacerbados em tempos de crise se não forem adequadamente gerenciados. Portanto, a presença de um gerenciamento eficaz permite que as MPEs enfrentem os desafios das crises de forma mais robusta, enquanto sua ausência ou deficiência aumenta a vulnerabilidade.

A resiliência organizacional, definida como a capacidade de antecipar, preparar-se, responder e adaptar-se a mudanças disruptivas para sobreviver e prosperar, é crucial para MPEs em momentos de crise. Relatos de empreendedores corroboram essa importância, evidenciando que manter a calma, perseverar e não desistir são atitudes alinhadas à resiliência. A capacidade de se "reerguer" rapidamente após uma dificuldade está diretamente ligada a essa característica.

Um aspecto central da resiliência é a capacidade de adaptação e reinvenção. A migração para o ambiente *online* e o ajuste da oferta de serviços com base na demanda do mercado são exemplos práticos de adaptação estratégica. Aprender com as crises para evitar problemas futuros é também uma manifestação da resiliência. No contexto de vendas, a resiliência é vista como um pilar fundamental para quem atua na área. A diversificação de atividades também emerge como uma estratégia de resiliência, criando um "ecossistema" de negócios que oferece maior segurança.

Assim, a resiliência é apresentada como uma necessidade intrínseca para pequenos negócios no Brasil, em parte pela percepção de falta de apoio governamental. Setores inherentemente mais resilientes, como o farmacêutico, influenciam a necessidade e o impacto da resiliência individual das empresas. A capacidade das MPEs de manter a calma, perseverar, adaptar-se, reinventar-se e aprender com as dificuldades foi crucial para enfrentar e superar as crises, sendo apresentada como um elemento chave para navegar em tempos incertos e obter resultados positivos.

A Transformação Digital (TD), embora fosse uma tendência pré-existente, foi impulsionada e acelerada pela crise sanitária de Covid-19. O isolamento social e as restrições forçaram a migração de transações para o formato digital, tornando a adaptação digital uma questão de sobrevivência para muitos negócios. Empresas de tecnologia, já predispostas ao digital, intensificaram seu uso, enquanto empresas menos digitalizadas foram forçadas a adotar canais *online* para evitar a falência. Essa digitalização, embora exigindo investimentos e mudanças profundas, tornou-se uma necessidade imposta pela crise. A presença *online* e o comércio eletrônico consolidaram-se como essenciais, e a adoção de tecnologias como Inteligência Artificial para otimizar processos reflete o aprofundamento da TD.

Os canais digitais desempenharam um papel fundamental na continuidade dos negócios durante as crises, especialmente a pandemia. Empresas com modelos de negócio não presenciais já estavam adaptadas, mas mesmo aquelas com forte componente presencial precisaram utilizá-los. A capacidade de manter a comunicação e as operações ativas por meio de plataformas *online* permitiu que muitas empresas evitassem o fechamento. A utilização de canais digitais não se limitou à manutenção, mas também contribuiu para o potencial de crescimento, permitindo alcançar clientes fora da área geográfica tradicional e otimizar operações. A integração entre canais digitais e físicos também se projeta como um diferencial competitivo.

Crises também impulsionam a inovação e a formação de alianças estratégicas. A pandemia funcionou como um catalisador para a inovação, especialmente na transformação digital e na reestruturação de processos internos. A necessidade de conhecer novas plataformas para otimizar e organizar o trabalho emergiu durante o período de crise. A inovação abrangeu a busca por novas ferramentas, a adaptação de estratégias de venda e o uso crescente de tecnologias como Inteligência Artificial em diversos setores.

No que tange às alianças estratégicas, elas tendem a se formar em momentos de vulnerabilidade ou instabilidade, servindo como alternativa para o fortalecimento, redução de incertezas e superação de barreiras. Exemplos incluem parcerias com empresas para oferecer novos serviços, contato constante com correspondentes bancários e incorporadoras no setor imobiliário, e colaboração entre pares ou com instituições para ampliar o alcance e fortalecer a presença no mercado. Iniciativas de fomento e associações setoriais promovemativamente a colaboração e a formação de redes. A crise sanitária, juntamente com outros desafios, evidenciou a necessidade e acelerou a busca por inovação e a formação de alianças como mecanismos cruciais para a manutenção, adaptação e crescimento dos negócios.

Diversas estratégias asseguram a continuidade do negócio em períodos de crise. A transformação digital emerge como central, permitindo a adaptação de operações e canais de venda e aumentando a resiliência e a competitividade. A adoção obrigatória do digital durante a pandemia tornou-se um fator de sucesso crucial, com aqueles que não se digitalizaram enfrentando sérias dificuldades. Investir em marketing digital e tráfego pago é visto como fundamental. A lição de ter iniciado a digitalização mais cedo é reconhecida como essencial para mitigar impactos.

Outras estratégias incluem o planejamento de longo prazo, a busca por estudos e atualizações constantes, e a diversificação de fontes de receita dentro do mesmo segmento, conferindo maior segurança. A formação de alianças e parcerias estratégicas também é relevante para a continuidade, com o apoio institucional e parcerias público-privadas reconhecidos como importantes. As lições aprendidas com as crises frequentemente apontam para a necessidade de adaptação rápida, aprendizado contínuo e fortalecimento de aspectos internos e externos.

Fatores de sucesso durante a crise incluem o uso da internet, a diversificação, o foco no cliente e o cuidado com as pessoas, a criação de novos produtos, e a combinação de digitalização, atendimento, atualização e parcerias. Essas estratégias, muitas vezes reativas inicialmente, tornaram-se parte integrante do modelo de negócio para assegurar a continuidade futura. A adoção dessas novas abordagens demonstra maior capacidade de adaptação e resiliência por parte das MPEs.

Por fim, analisou-se a comunicação considerada como uma ferramenta estratégica no gerenciamento de crises em MPEs. A comunicação estratégica é fundamental para potencializar o impacto de novas estratégias e investimentos, preservando a confiança de *stakeholders*. Embora MPEs tenham limitações de recursos, sua estrutura ágil permite a implementação de estratégias de comunicação reativas. A transparência, agilidade e alinhamento com os valores

organizacionais são essenciais. A transparência mitiga rumores, enquanto a agilidade no compartilhamento de informações, utilizando canais digitais, permite respostas rápidas. A necessidade de migrar a comunicação para o ambiente *online* foi um desafio e uma estratégia adotada para manter o contato com clientes. O uso de ferramentas de comunicação digital existentes foi intensificado.

No entanto, a comunicação *online* apresentou desafios, especialmente no âmbito interno, afetando as relações pessoais e a interpretação de mensagens. Apesar dos desafios, a comunicação interna estruturada, como reuniões frequentes e o uso de plataformas para organizar tarefas, é vista como essencial para o alinhamento da equipe durante a crise. A comunicação com clientes ser mais leve e transparente em canais digitais alinha-se com a visão teórica da transparência e agilidade. Melhorar a comunicação interna, mesmo entre sócios, é estratégica para resolver conflitos e fortalecer o negócio. A comunicação, adaptada aos novos contextos, utilizada de forma transparente e ágil externamente e gerida ativamente internamente, é crucial para MPEs navegarem e sobreviverem às crises, permitindo manter o relacionamento com clientes, alinhar a equipe, adaptar processos e aproveitar novas oportunidades.

Assim, com base nos resultados, foi possível verificar que todas as proposições apresentadas neste estudo foram aceitas e comprovadas tanto pela pesquisa em dados primários, a partir das entrevistas, como também pela pesquisa em dados secundários, incluindo a pesquisa documental.

A análise crítica dos dados aponta que a resiliência das MPEs não é homogênea, sendo influenciada por fatores internos — como gestão, capacidade de adaptação e inovação — e externos, como setor de atuação, ambiente econômico e apoio institucional. A experiência dos empreendedores brasileiros também evidencia a importância de competências individuais, como flexibilidade e criatividade, em contextos de escasso apoio governamental efetivo.

No campo teórico, este estudo contribui ao validar e contextualizar proposições da literatura sobre resiliência, transformação digital e estratégias organizacionais em tempos de crise, especialmente no universo das MPEs. Os achados reforçam a interdependência entre variáveis como gestão, digitalização, inovação, alianças e comunicação na construção de respostas eficazes a situações críticas. Do ponto de vista prático, a pesquisa oferece subsídios relevantes para empreendedores, ao destacar caminhos estratégicos para o fortalecimento dos negócios em cenários adversos, e para formuladores de políticas públicas, ao evidenciar áreas que demandam maior suporte institucional, como capacitação em gestão e digitalização.

Como limitação, ressalta-se que o estudo utilizou uma abordagem qualitativa com foco em uma amostra localizada, o que restringe a generalização dos resultados. A percepção dos entrevistados sobre o apoio governamental pode também não refletir integralmente a totalidade das políticas públicas existentes.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos em maior escala, a investigação da relação entre resiliência individual e organizacional, a análise aprofundada dos desafios da transformação digital nas MPEs, o impacto das alianças estratégicas e programas de apoio na superação de crises, bem como estudos longitudinais que avaliem a sustentabilidade das mudanças implementadas no período pós-crise.

### **3 DESENVOLVIMENTO DE UM MODELO DE MATURIDADE DE VENDAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS BRASILEIRAS**

#### **3.1 Introdução**

As Micro e Pequenas Empresas têm papel fundamental para o desenvolvimento econômico e social de diversos países, pois são fontes propulsoras de crescimento, geração de emprego, arrecadação de impostos, dentre outros aspectos (Santos, 2020; Silva, 2019; Santos; Amorim, 2021; Parvin; Asimiran; Ayub, 2021). Em 2017 as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) corresponderam a quase 30% da produção de riqueza no Brasil (Sebrae, 2020a). Em 2022, esse número foi atingido e as MPEs foram responsáveis por 30% do Produto Interno Bruto (PIB), além de representar 72% dos empregos gerados no país (Sebrae, 2022). Conforme informações divulgadas no início de 2025, pelo portal Data Sebrae, as Micro e Pequenas Empresas corresponderam a 89,9% dos empreendimentos no Brasil em 2024 (Data Sebrae, 2025).

De acordo com o Sebrae (2016), as microempresas possuem taxa maior de mortalidade do que os microempreendedores individuais (MEI) e as empresas de pequeno porte. No relatório de Sobrevida das Empresas no Brasil, as Microempresas constituídas em 2012 apresentaram uma taxa de 45% de mortalidade em dois anos (Sebrae, 2016). Em cinco anos, apenas 36,3% das empresas fundadas em 2013 sobreviveram e estavam em funcionamento em 2018. A pesquisa realizada pelo Sebrae apontou que, quanto maior o porte, maior a taxa de sobrevida (IBGE, 2018a).

Logo, pode-se identificar que as Micro e Pequenas Empresas apresentam as menores taxas de sobrevida e, diante disso, estudos que colaborem para o crescimento, desenvolvimento e fortalecimento dessas empresas no mercado são relevantes, haja visto sua alta e crescente taxa de mortalidade (Pereira; Sousa, 2019; Santos; Amorim, 2021).

De acordo com o Sebrae, no início de 2025 havia no Brasil cerca de 17.293.316 empresas registradas como MPEs (Data Sebrae, 2025). Em 2022 esse número era de 18.951.533 (Data Sebrae, 2022). Do total de 2025, cerca de 1.934.709 estão localizadas em Minas Gerais e 252.988, especificamente, na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP) (Data Sebrae, 2025). Em 2022, esses dados eram de 2.053.662 e 252.185, respectivamente (Data Sebrae, 2022). Esse cenário evidencia uma queda no número total de MPEs no Brasil e no estado de Minas Gerais, mas uma ascensão na região destacada, o que reforça mais uma vez, a importância de estudos que buscam fortalecer essas empresas ao fornecer instrumentos que visam aprimorar e desenvolver sua gestão, considerando que as MPEs são fundamentais para a economia brasileira e a força do empreendedorismo no país (Borges et al., 2017; Santos; Amorim, 2021).

Embora o estudo tenha destacado a relevância da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba como contexto de referência e comparação, a construção empírica do Modelo de Maturidade de Vendas foi realizada com a participação de gestores e empresários de Micro e Pequenas Empresas de diferentes regiões do Brasil. A amostra da pesquisa contemplou representantes de estados como Minas Gerais, São Paulo, Goiás, Bahia, Maranhão, Distrito Federal, Amapá e Rio Grande do Sul, o que permitiu incorporar percepções, práticas e realidades diversas do cenário nacional. Essa abrangência geográfica reforça o caráter representativo e a aplicabilidade do modelo proposto, que, embora sensível às especificidades regionais, foi concebido para ser uma ferramenta de diagnóstico e aprimoramento voltada às MPEs brasileiras de forma geral.

Nesse contexto, é possível observar um número crescente de pesquisas dedicadas a analisar o desenvolvimento de modelos de maturidade e de métricas de desempenho que podem auxiliar o gerenciamento e desenvolvimento dos processos organizacionais, como forma de assegurar maior eficiência – é sobre como fazer, por exemplo produzir mais com menos custo – e

efetividade – é sobre alcançar o objetivo, por exemplo resolver o problema do cliente – às operações das empresas (Oliveira, 2009; Souza, Gomes, 2015; Kracik, Flores, Franzoni, 2019). Dessa forma, é possível concluir que o desenvolvimento de modelos de maturidade em pequenos negócios também contribui para o aprimoramento e ganho de efetividade de processos nestas empresas.

Este capítulo apresenta o seguinte problema de pesquisa: Como proporcionar melhorias na gestão de vendas das Micro e Pequenas Empresas brasileiras por meio de um modelo de análise de maturidade em vendas? Para responder a esse questionamento, o capítulo tem por objetivo propor um modelo teórico de maturidade em vendas (*Sales Maturity Model*) para Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

Como objetivos secundários, buscou-se analisar características e especificidades das Micro e Pequenas Empresas consideradas como *lócus* para este estudo, conforme exposto quanto à relevância da região, a partir de um levantamento de dados e informações sobre vendas e processo de maturidade. Assim, desenvolveu-se um modelo teórico de análise de maturidade em vendas (*Sales Maturity Model*) em Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

No geral, o modelo de análise de maturidade proposto neste estudo diz respeito à busca por variáveis que interferem em uma proposta de desenvolvimento de um modelo de maturidade de vendas em Micro e Pequena Empresas. A intenção do modelo proposto é identificar uma forma de avaliar Micro e Pequenas Empresas em relação ao impacto de determinadas variáveis ou fatores relacionados ao aumento ou redução das vendas. As dimensões do modelo de análise de maturidade foram encontradas por meio da revisão da literatura e do estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), que foram trabalhadas e analisadas conforme o grau que afetaram, em maior ou menor escala, a maturidade dessas empresas.

### **3.2 Referencial teórico**

O objetivo desta seção é explorar a importância de estudos regionais expondo suas vantagens e benefícios para a região estudada e, principalmente, para o setor abordado como *lócus* da pesquisa. Nesse sentido, o levantamento bibliográfico proposto nesta seção busca discutir a relevância e importância comercial e operacional das Micro e Pequenas Empresas para a região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba ao propor o desenvolvimento de um modelo de análise de maturidade de vendas para as MPEs.

Desse modo, em um primeiro momento é apresentada a importância de estudos regionais e dos aspectos voltados à regionalidade, resgatando dados e informações da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. Em um segundo momento, busca-se analisar o gerenciamento das vendas e da parte operacional em Micro e Pequenas Empresas. Depois, a pesquisa trata dos modelos de análise de maturidade, mais especificamente dos modelos de maturidade em Micro e Pequenas Empresas, e, por fim, dos modelos de maturidade em vendas em Micro e Pequenas Empresas.

#### **3.2.1 A importância da regionalidade**

A regionalidade refere-se à identidade cultural e às características que definem uma região. Está ligada a elementos como tradições, costumes, sotaques, culinária, danças e outros traços culturais que representam uma comunidade ou localidade específica. É algo mais amplo e conceitual, relacionado ao sentido de pertencimento a uma região (Haesbaert, 2010; Santos; Amaral, 2020).

Embora abordagens empíricas sobre regionalidade ainda sejam incipientes na literatura, sobretudo com enfoque nacional (Iglesias et al., 2021), estudos que abordam a regionalidade têm conquistado espaço, principalmente devido aos benefícios que eles geram para diversas

áreas (Lima, 2020). França, Mantovaneli Júnior e Sampaio (2012) destacam a relevância que a compreensão de aspectos regionais possui para o implemento de estratégias que levem a um desenvolvimento integrado.

Durante muito tempo, estudos referentes às regiões ficaram limitados ao campo da Geografia, no entanto pesquisadores começaram a perceber a relevância que estudos regionais apresentam para as demais áreas, como a Administração. À medida que a globalização se desenvolve, estimula-se, também, a constituição de alianças entre empresas e movimentos regionais (Gil; Oliva; Silva, 2007).

Nesse sentido, diversos autores buscaram compreender fatores que envolvem o campo da Administração com a regionalidade. Lima (2020) propôs um estudo sobre a importância de os cursos de Administração buscarem ações estratégicas de desenvolvimento regional e inseri-los na formação de seus egressos. Com base na constatação das características e peculiaridades de cada local, o autor reflete sobre a necessidade de construir uma identidade que aproxime o aluno de sua formação, uma vez que o ensino em Administração deve refletir o ambiente de aprendizagem.

Segundo Jussila, Kotonen e Tuominen (2007), as empresas influenciam as regiões em que estão situadas, enquanto as regiões também influenciam as características das empresas presentes. Logo, esses autores afirmam que essa relação vai além de trocas econômicas, uma vez que a regionalidade está presente na utilização dos recursos, nos controles e nos símbolos de uma sociedade, em suas culturas, dentre outros aspectos.

Assim, é possível afirmar que a regionalidade influencia diretamente no desempenho dos processos gerenciais (Borim-De-Souza et al., 2015). Kon (2009) analisa o papel das atividades de serviços como indutora do desenvolvimento socioeconômico a partir dos efeitos regionais da reestruturação produtiva, que, por sua vez, se traduzem em novas formas de regionalização.

O estudo que abrange a regionalidade apresenta-se, dessa forma, como meio de compreensão de convergências e divergências entre regiões e setores. Por exemplo, ao analisar a geração de competitividade do *cluster* de vinícola da Fronteira Oeste no Rio Grande do Sul, Barcellos, Knoll e Cassanego Júnior (2018) puderam afirmar que o *cluster* apresentou um estágio intermediário de evolução e geração de competitividade, trazendo benefícios para as empresas que o formam, porém em um nível menor de suas possibilidades. Assim, permitiu que os empresários daquela região tivessem conhecimento de seus processos e pudessem agir de forma proativa frente a situações.

Nesse mesmo sentido, Rosa et al. (2013), que analisaram o grau de maturidade inovadora de microempresas do setor de mineração no Rio Grande do Sul, perceberam que por utilizar somente pedras como matéria prima, os produtos possuem pouca variação. Assim, o que se destaca é a forma de trabalho em redes de cooperação, sendo consideradas inovativas ocasionais.

Inovação e regionalidade são temas bastante discutidos, em que, no geral, associa-se inovação a empreendimentos e seu resultado em termos de desenvolvimento e crescimento econômico. De acordo com Ogliastri, Pamplona e Villegas (2019), a região latino-americana se diferencia pelas altas taxas de criação de negócios, mas com muitos empreendimentos, sendo apenas esforços de sobrevivência por parte de pessoas desempregadas, não refletindo necessariamente em inovação ou crescimento.

Ou seja, o empreendedorismo por necessidade é algo que se destaca regionalmente, refletindo mais uma vez a importância de se estudar os impactos “região” e “empresas” em seus processos gerenciais e decisões estratégicas (Jussila; Kotonen; Tuominen, 2017; Borim-De-Souza et al.,

2015).

Essa perspectiva relacional também é visualizada em países desenvolvidos, em que as regiões têm sido particularmente significativas para a União Europeia (UE), onde tanto a criação da própria UE como a “Europa das regiões” são manifestações concretas desse redimensionamento dos espaços e da atribuição de novos significados ao território (Paasi, 2009).

Dessa forma, analisar regiões e compreender características e fatores que as cercam apresentam-se como importantes estudos no objetivo de desenvolver tais regiões e gerar benefícios para o campo ou *lócus* que esses estudos contemplarem (Lima, 2020).

### **3.2.1.1 O cenário das Micro e Pequenas Empresas na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba**

As Micro e Pequenas Empresas (MPEs) desempenham papel fundamental no desenvolvimento econômico e social do Brasil, e embora possua tendência de multiplicação, observa-se dificuldade em sua conservação no mercado (Santos; Amorim, 2021; Marcelino; Rezende; Miyaji, 2020).

Em uma pesquisa realizada pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) nota-se que os percentuais do valor adicionado das MPEs na Economia em geral (exceto agropecuária, financeiro, administração pública, e aluguéis) de cada estado brasileiro e do Distrito Federal apresentaram patamares que variaram de 20% a 45%. Nesse cenário, Minas Gerais apresentou um percentual de 29,40% em 2009, ampliando-se para 35,30% em 2017, demonstrando, assim, a importância e representatividade econômica dessas empresas no estado. No índice de 35,30% encontrado em 2017, tem-se 13% para o comércio e 12,60% para serviços (Sebrae, 2020b).

De acordo com o Sebrae, nos últimos trinta anos notou-se um constante avanço na participação das MPEs na economia brasileira. Em 1985 o valor adicionado das MPEs no total das atividades consideradas representou 21% da produção de riqueza no país. Em 2017 esse número foi para 29,5% (Sebrae, 2020a). E em, 2022, as MPEs respondiam por 30% da produção de riqueza no Brasil (Sebrae, 2022).

Os dados divulgados pelo Painel do Data Sebrae revelam que, no início de 2025, segundo a receita federal, havia no Brasil cerca de 17.293.316 empreendimentos registrados como Micro e Pequenas Empresas. Ainda nesse cenário, Minas Gerais aparece com um total de 1.934.709 de MPEs, sendo 252.988 localizados na região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP) (Data Sebrae, 2025).

A importância social e econômica das MPEs nessa região é mais uma vez destacada pelo vasto crescimento desse porte de empresa durante a pandemia de Covid-19. Em 2018, antes da pandemia, segundo o IBGE, havia cerca de 78.396 Micro e Pequenas Empresas nas sessenta e seis cidades da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (IBGE, 2018b). Em 2020, no início da pandemia, esse número teve um aumento de cerca de 26%, subindo para 98.417 empresas, o que já representava cerca de 44% do total de Micro e Pequenas Empresas do estado de Minas Gerais (Data Sebrae, 2021).

### **3.2.2 Gerenciamento de vendas e operações em Micro e Pequenas Empresas**

Em uma perspectiva acadêmica, a venda pessoal evoluiu por meio de três tipos distintos de vendas, sendo eles transacional, de relacionamento e de parcerias estratégicas, que têm sido foco de pesquisas consideráveis, expandindo assim, o conhecimento existente no campo do marketing. No entanto, estudos voltados para o desenvolvimento de disciplinas de vendas pessoais e de gerenciamento de vendas são considerados mais escassos em uma perspectiva

histórica (Anderson et al., 2020).

Para Brehmer e Rehme (2009), as empresas dividem seu comportamento de vendas em três tipos: gestão proativa, gestão reativa, e gestão baseada na organização, impulsionada por unidades organizacionais centradas no cliente. Embora o estudo de Brehmer e Rehme (2009) seja baseado em um contexto empresarial que abrange empresas de diversos portes, essa classificação também é utilizada para as MPEs, conforme adaptado por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020):

- Gerenciamento proativo de vendas: as oportunidades de vendas são buscadas de forma ativa/a todo instante;
- Gerenciamento reativo de vendas: as novas vendas normalmente acontecem por iniciativa do comprador/consumidor; e
- Gerenciamento centrado no cliente: embora a empresa busque novas oportunidades de venda, também permanece flexível em direção a demandas e consultas provenientes de clientes.

Com o aumento da competitividade e com o aprimoramento dos processos, as empresas precisam se desenvolver constantemente e aumentar a coordenação entre suas funções operacionais a fim de atender de forma rápida e eficiente os desejos e as necessidades dos clientes. Diante desse cenário, a ferramenta de gestão empresarial S&OP ganhou maior reconhecimento ao longo dos anos e vem sendo adotado por um número crescente de profissionais (Ávila et al., 2019; Bhalla et al., 2022).

O S&OP é um processo que tem por objetivo auxiliar as organizações ao integrar planos de vendas, operações, marketing e financeiro, contribuindo para o aprimoramento de níveis de cadeia, estoque e entrega, ou seja, para os resultados da empresa como um todo (Wallauer, 2019; Costa, 2021).

Outra visão revela que o S&OP é um processo de negócios para equilibrar as capacidades de oferta e demanda, sendo uma prática comum em empresas de manufatura (Tuomikangas; Kaipia, 2014; Kreuter et al., 2021; Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022). Assim, seu foco está no alinhamento vertical da estratégia do negócio com o planejamento e execução operacional, e no alinhamento horizontal das capacidades de oferta e demanda (Wagner; Ullrich; Transchel, 2014; Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022).

Porém, sabe-se que manter esse alinhamento é um desafio para as organizações uma vez que precisam conectar o planejamento à execução diária da cadeia de suprimentos, além de responder às mudanças repentinhas do mercado, combinadas com saltos tecnológicos, inovações, dentre outros aspectos (Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022).

Wallauer (2019) estudou o desempenho do S&OP em uma indústria de bebidas e verificou que, embora a empresa já possuísse um processo satisfatório de planejamento de vendas e operações, a aplicação de um modelo quantitativo, baseado na redução de falhas, proporcionou a observação de pontos de melhoria. Esses pontos podem ser implantados a partir de planos de ações simples, como treinamento de operadores, e outros mais complexos, como a adoção de novas tecnologias. Para Wagner, Ullrich e Transchel (2014), o objetivo do S&OP é alinhar os planos operacionais e estratégicos da empresa.

Apesar da aparente simplicidade de aplicação de um processo de S&OP, as empresas estão lutando para perceber os benefícios prometidos desse processo na prática (Kreuter et al., 2021; Kristensen; Jonsson, 2018). Uma das razões que explica esse fato é a necessidade de adaptar e projetar o processo para se adequar de forma unânime ao contexto de qualquer empresa (Kaipia et al., 2017; Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022), uma vez que cenários e/ou setores distintos podem

afetar o design e o desempenho do S&OP (Kristensen; Jonsson, 2018). Nesse sentido, modelos de maturidade em vendas podem representar uma evolução dessa temática e atender a essa necessidade latente.

Os estudos propostos no contexto de S&OP atualmente identificam três fluxos principais de pesquisa que envolvem: S&OP e desempenho; implementação de S&OP; e contextualização de projetos de S&OP. Há também, nesse cenário, uma carência de estudos que abordem o S&OP de maneira empírica (Kreuter et al., 2021; Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022).

Uma tendência que deve ser observada no ambiente empresarial, principalmente pelas Micro e Pequenas Empresas, é o uso de tecnologia da informação nos sistemas de S&OP (Nicolas; Thomé; Hellingrath, 2021). Sistemas de informação podem auxiliar na execução dos processos e coordenação das funções de vendas e operacionais (Trkman et al., 2010).

Oliveira, Barion e Marques (2019) propuseram o desenvolvimento de um *software* de gerenciamento de estoque e vendas (GEV) destinado a empresas de comércio de pequeno e médio porte. Os autores revelaram que o sistema atende a ideia inicial de obter uma maior eficiência na otimização de consultas de produtos e no processo de venda dessas lojas.

No entanto, é válido apontar que nem sempre as expectativas de uso de informações apresentam relevância prática ou econômica. Rodrigues et al. (2020) analisaram a utilização de relatórios gerenciais e os efeitos gerados por eles no desempenho da força de vendas. Eles observaram que, apesar da significância estatística positiva, a relação do uso dos relatórios com o desempenho dos vendedores não apresentou valor prático ou econômico.

Nesse sentido, estudar o gerenciamento de vendas e suas ferramentas e técnicas atuais é algo fundamental para o aprimoramento e desempenho das empresas no mercado, garantido maior segurança de sobrevivência diante de um cenário cada vez mais complexo e exigente devido à inserção de tecnologia e práticas do comportamento do consumidor (Bhalla et al., 2022).

Assim, destaca-se a maturidade em gestão, que passa a ser reconhecida como forma de evolução e desenvolvimento de seus processos organizacionais (Lockamy; McCormack, 2004; Oliveira, 2009; Barra; Ladeira, 2017).

### **3.2.3 Maturidade em gestão**

Tradicionalmente, os indicadores de desempenho são utilizados para gerar informações e resultados na área financeira. No entanto, de acordo com Kaplan e Norton (1997), indicadores que oferecem informações relacionadas somente à parte financeira não são mais eficazes para os processos estratégicos da organização. Por isso, surge a necessidade de indicadores ou ferramentas que considerem valores intangíveis, como qualidade e satisfação. É nesse contexto que entra a maturidade em gestão (Nascimento; Zanquette Filho; Oliveira, 2011).

A maturidade de processos é um conceito amplo e complexo, que tem sido pesquisado e utilizado em diferentes setores, mas, geralmente, com o objetivo de influenciar e desenvolver o desempenho, seja pela avaliação dos processos ou pela busca de melhorias nos processos existentes (Lockamy; McCormack, 2004; Oliveira, 2009; Barra; Ladeira, 2017).

Há diferentes definições, conceitos ou propósitos para a maturidade em gestão. Para Flexner e Urdang (1968), a maturidade organizacional está relacionada ao desenvolvimento completo ou conjuntura perfeita de algum problema ou atividade. Para Fraser, Moultrie e Gregory (2002), a maturidade passa a ser vista como um processo que transmite a noção de um desenvolvimento em etapas, de algo inicial para algo mais avançado ou amadurecido. Nesse mesmo sentido, Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2009) já trazem a noção evolucionista e a adoção de boas práticas para o conceito de maturidade, destacando que um processo pode passar por vários estágios

intermediários até alcançar a maturidade.

Em suma, as diversas explicações quanto à maturidade em gestão se complementam e mostram métricas de uma mudança organizacional com base em estágios ou níveis que partem de um estado inicial para um mais avançado (Fraser; Moultrie; Gregory, 2002; Nascimento; Zanquetto Filho; Oliveira, 2011).

Antes dos anos 2000, o conceito de maturidade era dificilmente utilizado para descrever níveis de desempenho de uma empresa em desenvolver tarefas, processos ou técnicas. No entanto, segundo White (2001), esse termo está cada vez mais sendo empregue para mapear caminhos lógicos e melhorar os serviços e produtos das empresas.

O conceito de maturidade de processos retoma a busca pela melhoria contínua com base em pressupostos de que eles possuem estágios de desenvolvimento que podem ser definidos de forma clara e objetiva, gerenciados, medidos e controlados ao longo do tempo. Conquistar um nível mais alto de maturidade em dado processo organizacional é tido como um fenômeno possível desde que haja interesse por parte da empresa e algumas condições, como maior controle sobre os resultados, maior previsibilidade quanto aos custos e desempenho, e maior efetividade em relação ao alcance de metas (Lockamy; McCormack, 2004; Oliveira, 2009).

Com base na percepção de que a maturidade em gestão parte do princípio de que os processos podem ser estruturados pelas empresas a partir de estágios ou níveis de evolução, sendo claramente definidos e gerenciados ao longo do tempo, surgem os chamados modelos de maturidade.

### **3.2.4 Modelos de maturidade**

Os modelos de maturidade podem ser entendidos como ferramentas que tem o objetivo de auxiliar o gestor na avaliação de prioridades de ação diante dos inúmeros conflitos comuns à gestão, facilitando sua tomada de decisão com base na realidade de evolução de cada empresa (Lockamy; McCormack, 2004).

Assim, pode-se dizer que os modelos de maturidade colaboram para que caminhos sejam traçados em busca do aumento da eficiência e da efetividade (Kerzner, 2006; Lockamy; McCormack, 2004). Isso ocorre porque os modelos de maturidade colaboraram para a definição de metas e objetivos, determinando o estágio atual de maturidade de uma empresa e identificando os itens mais críticos a serem trabalhados para que ela possa atingir níveis superiores de maturidade (Oliveira, 2009).

Para Fisher (2004), os modelos de maturidade são utilizados como base para avaliação e comparação na busca de melhorias. Paulk et al. (1993) afirmam que um modelo de maturidade tem por objetivo colaborar com a melhoria de uma dada área específica da organização, podendo ser utilizado para três propósitos: como uma ferramenta descritiva da situação atual; como uma ferramenta prescritiva, facilitando o desenvolvimento de uma trajetória de melhoria; ou ainda como uma ferramenta comparativa, permitindo a comparação entre organizações e padrões setoriais.

Os modelos de maturidade se constituem, portanto, em uma série de níveis sequenciais que apontam um caminho de evolução prescrito, desde um estágio inicial até outros níveis de maior maturidade. Essa maturidade representa o grau de capacidade de uma empresa em atingir objetivos e realizar processos dominando-os de forma efetiva (Itaborahy; Machado; Alvares, 2021).

Enquanto ferramenta de análise, um modelo de maturidade contribui de modo significativo para a colaboração entre universidades e indústrias. Em economias mais desenvolvidas, os governos

fomentam, por meio de colaborações financeiras, o compartilhamento de conhecimentos entre o setor privado e as universidades, mesmo que essa colaboração ainda signifique um desafio para ambas (Silva et al., 2021). Assim, os modelos de maturidade podem ser uma forma de estabelecer e manter essas trocas, auxiliando organizações e governo a crescerem e avançarem (Silva et al., 2021; Kerzner, 2006).

Os modelos de maturidade também são usados para integrar abordagens de especificações geométricas de produtos, garantindo a esses produtos os requisitos fundamentais a eles atribuídos. O objetivo é permitir que as empresas integrem esse sistema de especificações em todo processo de desenvolvimento de produtos usando métodos ágeis (Schuldt; Hofmann; Gröger, 2020).

Segundo Fischer et al. (2016), os modelos de maturidade também contribuem para o desenvolvimento dos processos em cadeias de suprimentos e abastecimento. O aumento das necessidades, desejos e expectativas dos consumidores em relação à variedade de produtos, redução do ciclo de vida e demanda volátil, motivam as cadeias de suprimento a se tornarem, cada vez mais, flexíveis.

Esse nível de flexibilidade varia de acordo com os setores de cada empresa e suas cadeias de suprimentos. Contudo, de toda forma, os modelos de maturidade fornecem às empresas indicadores e orientações para analisar e, posteriormente, desenvolver e melhorar seus processos. Assim, o conceito de maturidade de processos pressupõe que a implementação de procedimentos se dê em múltiplas etapas evolutivas e sucessivas (Fischer et al., 2016).

Os modelos de maturidade surgiram diante da perspectiva de conhecer o comportamento organizacional a partir de modelos que eram, até então, baseados em estágios sucessivos de evolução aplicados às organizações (Silveira, 2009). Esses estudos surgiram na década de 1960 trazendo a noção de crescimento, desenvolvimento e evolução. A ideia de maturidade reflete o desenvolvimento completo ou a perfeita condição de algum processo ou atividade organizacional (Urdang; Flexner, 1968).

Kohlberg (1969) criou um modelo para descrever o desenvolvimento moral dos indivíduos, em que o julgamento moral pelo qual uma pessoa resolve dilemas e toma decisões valendo-se de um fundamento ético era tido como abordagem. A partir da década de 1970 vários estudiosos começaram a estruturar modelos multiestágios para representar os ciclos de vida das organizações, destacando-se Mintzberg (1973) e Scott e Bruce (1987).

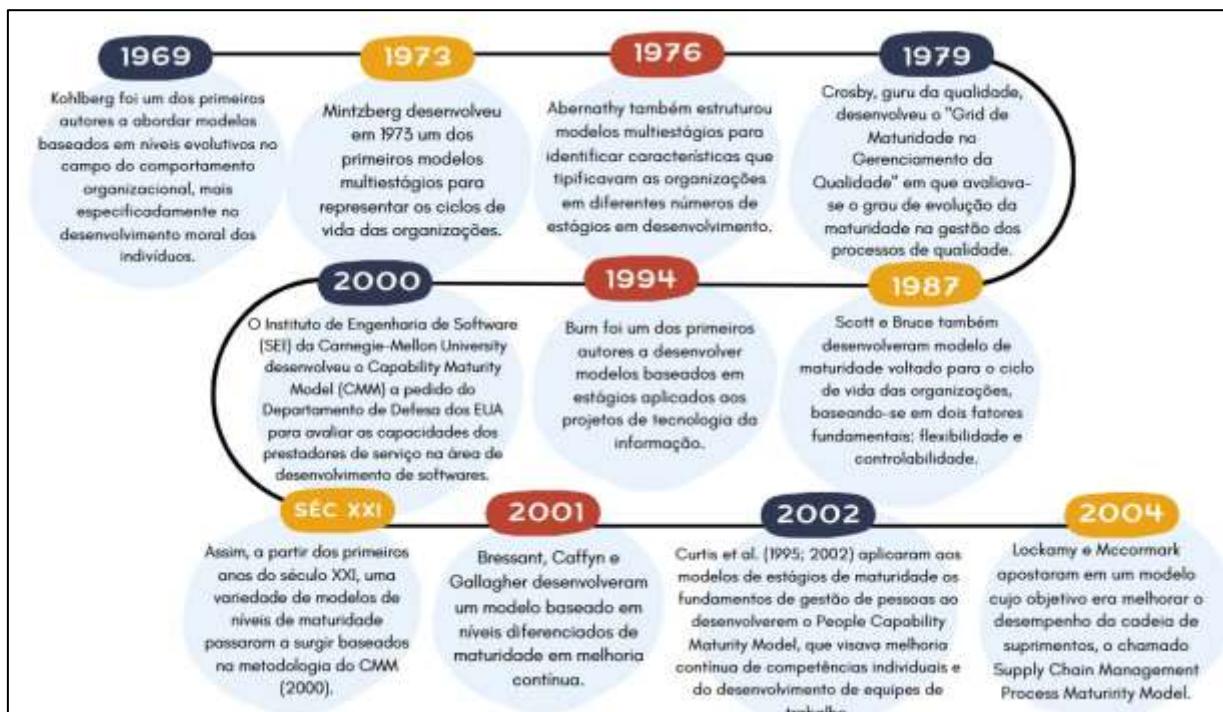
No final da década de 1970, Crosby (1979) desenvolveu o modelo denominado como “grid de maturidade no gerenciamento da qualidade”. Esse modelo foi criado para mensuração do nível de maturidade em processos de qualidade, em outras palavras, para avaliar ou aferir o grau de evolução da maturidade na gestão dos processos de qualidade.

O *grid* de maturidade contemplava cinco níveis de maturidade originalmente designados por Crosby: Incerteza; Despertar; Esclarecimento; Sabedoria; Certeza (Crosby, 1979). Com o passar do tempo esses níveis foram sendo adaptados conforme o desenvolvimento de novos modelos com diferentes focos. De acordo com Pedroso et al. (2017), não há um acordo único e generalizado quanto aos níveis a serem utilizados em um modelo de maturidade e nem quanto à forma de chamá-los.

Em 2000, os modelos multiestágios de maturidade ganharam força com a expansão da aplicação da informática e da tecnologia avançada no meio empresarial. O modelo *Capability Maturity Model* (CMM) foi desenvolvido pelos pesquisadores do Instituto de Engenharia de Software (SEI) da *Carnegie-Mellon University*, em 2000, a pedido do Departamento de Defesa dos Estados Unidos. Esse modelo, inspirado nos princípios da qualidade total e no modelo

desenvolvido por Crosby (1969), tinha o objetivo de avaliar as capacidades dos prestadores de serviço na área de desenvolvimento de *softwares* (Carnegie-Mellon University, 2000; Silveira, 2009).

A partir do modelo CMM, surgiram diversos outros modelos de maturidade na área da gestão, como o de Bessant, Caffyn e Gallagher (2001), focado em melhoria contínua; o de Curtis et al. (2002), na gestão de pessoas e desenvolvimento de equipes de trabalho; e o de Lockamy e McCormack (2004), na melhoria do desempenho de cadeias de suprimentos. A Figura 1 apresenta a linha do tempo de criação dos modelos de maturidade pontuando alguns anos e estudos importantes para o tema:



**Figura 1 - Fluxo histórico de pontos importantes para os Modelos de Maturidade**  
Fonte: dados da pesquisa (2024).

Dentre os estudos de modelos de maturidade mais recentes, Barra e Ladeira (2017) construíram um para processos certificados no sistema agroindustrial do café a partir da escolha de um modelo já consolidado na bibliografia de maturidade em cadeias de suprimentos. Os autores afirmam que tal procedimento colabora com o agronegócio ao permitir identificar os pontos críticos de cada empresa, tanto de forma individual, quanto coletiva. De forma individual, possibilitando a sugestão de recomendações para a melhoria dos processos e a priorização de esforços e recursos da empresa; e de forma coletiva, ao verificar pontos de melhoria comuns em grupos estratégicos para orientar esforços gerais por resultados melhores na performance das operações, facilitando a tomada de ações compartilhadas.

Ronagli (2020) também estudou influências na cadeia de suprimentos ao avaliar a tecnologia disruptiva denominada de *blockchain*. Essa tecnologia fornece uma plataforma para resolver o problema de rastreamento de informações do produto no gerenciamento da cadeia de suprimentos. Logo, o autor avaliou, por meio de um modelo, a maturidade da tecnologia *blockchain* na cadeia de abastecimento agrícola, afirmando que contratos inteligentes, Internet das Coisas (IoT) e registros de transações são as dimensões mais importantes do *blockchain*.

Em relação aos níveis de maturidade propostos em um modelo, segundo Pedroso et al. (2017), o nível de maturidade de uma empresa não é explicado apenas pela quantidade de esforço

gerencial que a empresa coloca sobre os processos comerciais e sua gestão de vendas, mas está também relacionado com questões de liderança e comprometimento por parte dos vendedores. Assim, é possível compreender que altos níveis de maturidade em vendas estão relacionados a diversos fatores na empresa, capazes de promover e desenvolver essa maturidade.

Danese, Molinaro e Romano (2018) afirmam que há variações em relação ao caminho mais adequado quando uma empresa deseja passar de um nível de maturidade para outro. Foi observado por Lockamy e McCormack (2004) que é improdutivo que uma empresa tente modificar a ordem dos níveis de maturidade, haja visto que cada nível atua como um suporte ou alicerce para o alcance do próximo nível. Danese, Molinaro e Romano (2018) apontam que as estratégias e o foco empresarial para essa mudança de nível variam quando se trata de empresas que estejam em níveis mais baixos em relação àquelas que já estão em níveis mais elevados.

Corrêa et al. (2022) analisaram o nível de maturidade em Gestão do Conhecimento de uma empresa de assessoria empresarial e de serviços contábeis, ao propor um modelo de maturidade que estabeleceu cinco níveis em Gestão do Conhecimento, compreendendo que esse método reflete a realidade da empresa analisada, tendo como objetivo seu aprimoramento e evolução (Fischer et al., 2016).

Os modelos de maturidade se mostram relevantes também diante da transformação digital que vem ocorrendo no mundo. Exner, Balder e Stark (2018) desenvolveram um modelo de maturidade para avaliar o status de uma empresa com base em quatro perspectivas diferentes: proposta de valor, processos de negócios, cliente e sustentabilidade. Os autores afirmaram que os resultados qualitativos indicaram uma boa aceitação do usuário e uma ótima facilidade de uso quanto à transformação digital empregue. Porém, nessa mesma perspectiva, é importante que as empresas não apenas se desenvolvam frente às novas tecnologias, como também se previnam dos riscos e ameaças a que as operações diárias podem submetê-las.

Al-Matari et al. (2020) propuseram um modelo de maturidade de segurança que classifica as organizações em níveis de tecnologia e capacidade de processos. Os autores afirmam que há um conjunto de fatores que podem ajudar a determinar o nível de maturidade de segurança levando em consideração aspectos como a tecnologia, as pessoas e a infraestrutura. Os autores descobriram que a capacidade de controle dos processos pode influenciar tanto os níveis de maturidade quanto os níveis de segurança em uma organização.

O modelo proposto por Al-Matari et al. (2020) colabora, assim, para que as organizações identifiquem as lacunas de segurança, ligadas a talento, tecnologia, unidades organizacionais, financeiras, de gestão e operacionais, ajudando os auditores de segurança a criar um plano abrangente para medir o nível de segurança da organização (Al-Matari et al., 2020; Exner; Balder; Stark, 2018).

Assim, modelos de maturidade, sobretudo atrelados à gestão, são importantes para a busca do aumento da eficiência e da efetividade das organizações (Kerzner, 2006; Lockamy; McCormack, 2004). Portanto, estudos que envolvem a análise de fatores estratégicos e gerenciais são representativos para empresários e empreendedores em geral, mas, acredita-se que, principalmente, para as Micro e Pequenas Empresas, porte que apresentou uma representatividade de 89,9% do total de empresas brasileiras em 2023 (Data Sebrae, 2024). Nesse sentido, surge o interesse e a relevância na realização de pesquisas que abordam modelos de análise de maturidade em Micro e Pequenas Empresas sob diferentes perspectivas.

Os modelos de maturidade podem ser utilizados para avaliar diversas questões em empresas e organizações industriais. Dewi e Mahendrawathi (2019) avaliaram o nível de maturidade dos processos organizacionais de Micro, Pequenas e Médias Empresas (MPMEs) em *East Java*, na

Indonésia, utilizando um modelo de maturidade de processos organizacionais. Os autores concluíram que, naquela região, há uma maturidade variável nas empresas estudadas, revelando uma tendência de forte conexão entre o uso de Tecnologia da Informação (TI), liderança e o nível de maturidade dos processos organizacionais.

O estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) teve como objetivo o desenvolvimento de um modelo de maturidade de vendas que colaborasse para o crescimento de PME do norte da Finlândia. Os autores avaliaram com base nos resultados que as PME devem investir em sistemas de gerenciamento de vendas de forma proativa.

A partir do conhecimento de que o objetivo de um modelo de análise de maturidade é fornecer uma ferramenta de avaliação, melhorias e *benchmarking* orientadas a um propósito empresarial, o modelo de maturidade desenvolvido por Adeniyi, Perera e Ginige (2018) teve como propósito identificar as capacidades de resiliência a inundações em ambiente construído para MPMEs. O conceito de inundação exposto pelos autores refere-se ao impacto dos desastres no ambiente construído por essas empresas, alertando-os para a necessidade de recursos para gerenciá-los.

Os modelos de maturidade também podem ser úteis para a inserção de novas tecnologias ou estratégias de operações em uma empresa. A Indústria 4.0 é um novo paradigma produtivo que vem sendo impulsionado pela quarta revolução industrial. Porém, junto a esse movimento, vêm surgindo dificuldades específicas de adaptação a essa nova abordagem, sobretudo em empresas de pequeno e médio porte (Werner-Lewandowska; Kosacka-Olejnik, 2019; Rafael et al., 2020). Dada essa situação, diversos modelos de maturidade foram criados e lançados para atender a essas dificuldades.

Rafael et al. (2020) identificaram a necessidade de criação de modelos de maturidade que atendessem as dificuldades e empecilhos de adaptações dos métodos da Indústria 4.0 nas empresas de máquinas (*Machine Tool Companies*). Diante disso, os autores propuseram um novo modelo de maturidade adaptado especialmente a esse tipo de empresa, que foi implantado em uma representante do setor de máquinas, com excelentes resultados.

Já Werner-Lewandowska e Kosacka-Olejnik (2019) abordaram a ótica da Indústria 4.0 em relação ao conceito de Logística 4.0, que também surge com as novas tendências e realidades organizacionais. Assim, os autores utilizaram as novas tecnologias e ferramentas da Logística 4.0 como itens para avaliar o nível de maturidade de empresas, utilizando como *lócus* para a pesquisa o setor de serviços polonês.

Ainda no contexto da tecnologia e indústrias em desenvolvimento, o estudo de Ribeiro e Panhoca (2005), apesar de ser voltado para empresas desenvolvedoras de programas de computador, pode contribuir para o contexto geral de Micro e Pequenas Empresas. Os autores desenvolveram um modelo de maturidade que analisa as capacidades das empresas em manter processos de melhoria contínua. Assim como em outros estudos, o modelo desenvolvido por eles adota cinco fases de estágios de evolução de maturidade, sendo a primeira fase denominada como inicial, e a quinta como otimizada.

Em suma, a literatura revela diversos estudos voltados à gestão da maturidade e efetividade em organizações, alguns voltados às Micro e Pequenas Empresas, analisando perspectivas com base em suas características e especificidades. No entanto, ainda nota-se uma vasta lacuna quanto a estudos que analisam especificamente o contexto de maturidade de vendas em MPEs.

O Quadro 3 expõe os principais modelos de maturidade voltados à área organizacional encontrados nas bases pesquisadas (Scopus, Science Direct e Emerald), conforme evidenciado na abordagem metodológica deste capítulo, entre 2017 e 2022.

#### **Quadro 5 - Modelos de Maturidade voltados à gestão encontrados nas bases pesquisadas**

## de 2017 a 2022

<b>Autor(es)</b>	<b>Descrição do Modelo</b>
Barra e Ladeira (2017)	Cadeia de suprimentos – Modelo de maturidade para processos agroindustriais do café, que permite a identificação dos pontos críticos de cada empresa e sugere recomendações para a melhoria dos processos.
Ronaghi (2020)	Cadeia de suprimentos – Modelo de maturidade que avalia a tecnologia <i>blockchain</i> no gerenciamento de cadeias de suprimentos agrícola.
Corrêa et al. (2022)	Gestão do conhecimento – Modelo de maturidade que visa o aprimoramento e a evolução de empresas de assessoria empresarial e de serviços contábeis quanto a gestão do conhecimento.
Exner, Balder e Stark (2018)	Transformação digital – Modelo de maturidade que avalia o status de uma empresa em relação à sua adaptação aos novos serviços digitais e como proceder quanto ao desenvolvimento estratégico de novos produtos, serviços e ofertas.
Al-Matari et al. (2020)	Tecnologia – Modelo de maturidade que classifica as empresas quanto aos seus níveis de tecnologia e capacidade de processos em relação à segurança de seus dados.
Dewi e Mahendrawathi (2019)	Processo organizacional – Modelo que avalia o nível de maturidade dos processos organizacionais de Micro, Pequenas e Médias Empresas em uma região da Indonésia.
Adeniyi, Perera e Ginige (2018)	Resiliência organizacional – Modelo de maturidade que avalia a capacidade de resiliência de Micro, Pequenas e Médias Empresas frente a impactos no ambiente construído por elas.
Rafael et al. (2020)	Indústria 4.0 – Modelo de maturidade que colabora na adaptação de empresas que operam com máquinas ( <i>Machine Tool Companies</i> ) frente a tecnologia e aos novos processos oriundos da Indústria 4.0.
Werner-Lewandowska e Kosacka-Olejnik (2019)	Indústria 4.0 e Logística 4.0 – Modelo de maturidade que avalia adaptações de indústrias do setor de serviços polonês, frente aos conceitos e processos da Indústria 4.0 e da Logística 4.0.
Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020)	Gerenciamento de vendas – Modelo de maturidade que visa o desenvolvimento do gerenciamento de vendas de Pequenas e Médias Empresas do norte da Finlândia.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

O estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) foi o único encontrado que envolve esses três aspectos: Modelos de maturidade; Vendas; Micro e Pequenas Empresas. Assim, esse estudo revelou achados teóricos específicos e próprios dessa vertente de pesquisa, colaborando para o aprimoramento da literatura do tema nesta tese.

Com o objetivo de investigar os estudos de análise de maturidade no gerenciamento das vendas, a seção a seguir aponta os principais achados teóricos que envolvem essa temática e levanta as hipóteses de pesquisa com base em Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) para serem avaliadas sob a perspectiva das Micro e Pequenas Empresas brasileiras.

### **3.2.5 Modelos de análise de maturidade no contexto das vendas**

Uma corrente de estudos sobre S&OP diz respeito aos modelos de maturidade oriundos de variados e evolutivos estágios sucessivos no avanço dessa ferramenta e representados por estágios ou níveis que definem características e particularidades da maturidade de vendas de uma empresa (Danese; Molinaro; Romano, 2018; Wagner; Ullrich; Transchel, 2014). Essas considerações reforçam a hipótese 3 deste estudo, sobre a importância de um processo de vendas estruturado.

Alguns estudos buscaram desenvolver modelos de maturidade voltados ao setor de vendas, mais

especificamente ao S&OP. Assim, a evolução do S&OP tem sido descrita por meio de modelos de maturidade com pontos de inflexão representando configurações estáveis de S&OP em diferentes níveis de maturidade (Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022).

Danese, Molinaro e Romano (2018) propuseram estudar quatro dimensões de S&OP para o desenvolvimento do modelo de maturidade: pessoal e organização, processo e método de gestão, tecnologia da informação e medições de desempenho. A dimensão sobre pessoas e organização diz respeito à interação entre o pessoal de vendas e a organização com base na cultura geral e no componente humano do processo de S&OP, incluindo características como cultura, responsabilidades, valores, entre outras (Wagner; Ullrich; Transchel, 2014).

Em relação à dimensão de processo e método de gestão analisada por Danese, Molinaro e Romano (2018), são verificadas as ações realizadas e métodos usados para atingir os objetivos estratégicos, abrangendo todas as atividades práticas, bem como processos ligados a operações de vendas. A dimensão de tecnologia da informação reflete a importância de *softwares* e sistemas de compartilhamento de informações, que agregam valor aos processos e tomadas de decisão. Por fim, a dimensão de medição de desempenho está relacionada ao uso de indicadores ou KPI (*Key Performance Indicator*), que objetivam mensurar o desempenho da empresa e a eficácia dos processos de S&OP (Danese; Molinaro; Romano, 2018).

Assim, em relação à maturidade no contexto das vendas, nota-se que a perspectiva de colaboração e interação que existe nas empresas em relação ao setor de vendas e demais funções organizacionais, quando estão sendo trabalhadas adequadamente, tendem a contribuir para o aumento da efetividade dos processos comerciais e da gestão de vendas de uma empresa (Danese; Molinaro; Romano, 2018; Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020).

Ainda sobre os níveis de maturidade em um modelo, quando a empresa busca atingir níveis mais elevados, nota-se a importância que o pessoal de vendas exerce na organização para que isso aconteça (Wagner; Ullrich; Transchel, 2014). De acordo com Danese, Molinaro e Romano (2018), quanto mais alto o nível de maturidade em uma empresa, maior também a necessidade de enfatizar a liderança, as pessoas e as perspectivas da organização. Questões relacionados ao conhecimento sobre vendas, grau de adaptabilidade dos vendedores, ambiguidade em suas funções, aptidão cognitiva do pessoal e engajamento dos vendedores são fatores relevantes e que impulsionam o desempenho das vendas (Verbeke; Dietz; Verwaal, 2011).

Além disso, ao estudar sobre a gestão de vendas, observa-se que o vendedor deve ser capaz de ajustar suas estratégias de vendas com base naqueles considerados como clientes potenciais. Para tanto, essa relação entre vendedor e cliente deve ser fortalecida passando de uma comunicação interpessoal para a construção e manutenção de uma relação de longo prazo (Moncrief; Marshall, 2005).

Parvinen et al. (2013) também refletem sobre as capacidades e habilidades do vendedor sobre as vendas, porém analisando de uma forma mais ampla, ou seja, as atividades de vendas no geral e como elas afetam o desempenho das empresas. Os autores descobriram que as atividades de vendas possuem focos distintos para o seu fortalecimento quando orientadas para a venda de produtos ou para serviços.

Embora modelos de maturidade em vendas tenham sido desenvolvidos em diferentes áreas e tipos de empresas, e com terminologias distintas para níveis ou dimensões desses modelos, algumas dessas dimensões sempre aparecem de forma recorrente, como a dimensão que analisa a interação entre o pessoal de vendas e a organização (Wagner; Ullrich; Transchel, 2014; Danese; Molinaro; Romano, 2018).

Wagner, Ullrich e Transchel (2014) ressaltam que incertezas geradas dentro ou fora da empresa,

como lançamento de produtos concorrentes ou similares ou mudanças nas demandas dos clientes, podem causar dificuldades para o gerenciamento operacional e de vendas. Por isso a comunicação com o cliente é perspectiva importante em relação aos níveis de maturidade de uma empresa.

Assim, ter uma boa comunicação com o cliente é fundamental para que as vendas fluam e se desenvolvam. Dessa forma, as empresas precisam estar atentas quanto à utilização de diversos meios para conseguir se comunicar com o cliente. No entanto, os responsáveis pela execução desse processo precisam estar cientes de alguns aspectos importantes para que essa comunicação seja realmente eficaz e atinja clientes potenciais e pessoas qualificadas à compra. Com o avanço da tecnologia e da transformação digital, os vendedores precisam ter conhecimento para atingir uma comunicação eficaz e versátil, além de desenvolver habilidades de interação adequadas ao público pretendido (Moncrief; Marshall, 2005).

Dessa forma, manter processos de comunicação contínuos com os clientes é fundamental para o sucesso e crescimento das empresas, especialmente no contexto de aumento de vendas. A comunicação contínua permite que as empresas se mantenham presentes na mente dos clientes, criando um relacionamento constante e de confiança. Para que essa comunicação seja eficaz, ela precisa atingir seu objetivo, ou seja, deve ser compreendida e gerar o impacto desejado nos clientes (Santos, 2020). Além disso, deve ser eficiente, otimizada para alcançar os melhores resultados utilizando os menores recursos possíveis, sem perder a qualidade (Gomes, 2018). A combinação de comunicação eficaz e eficiente, quando bem implementada, resulta em maior engajamento do público e, consequentemente, no aumento das vendas (Ferreira, 2019).

Nesse sentido, abre-se espaço para o desenvolvimento da primeira e segunda hipóteses de pesquisa deste estudo, que reconhecem que capacitação e experiência do pessoal de vendas influenciam no desempenho de vendas de Micro e Pequenas Empresas, e que o relacionamento com o cliente influencia a comunicação contínua, como evidenciado a seguir:

*H1: A capacitação (H1a) e experiência (H1b) do pessoal de vendas tem efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado em Micro e Pequenas Empresas.*

*H2: O relacionamento com o cliente influencia positivamente a manutenção de uma comunicação contínua com os clientes.*

Na medida em que a comunicação com o cliente se apresenta de forma relevante para o conhecimento das necessidades e dos desejos das pessoas, Moncrief e Marshall (2005) também discutem a importância da evolução das sete etapas de venda, originária no século XX, em relação às atuais tecnologias da informação e gerenciamento de dados dos clientes. Essa reflexão aborda as discussões apontadas quanto aos objetivos e às funcionalidades de um modelo de maturidade, à relevância observada quanto ao contato com os clientes, e quanto ao aproveitamento dessas informações a partir da criação de um banco de dados pautados nesses clientes.

Esse movimento de aproveitamento de informações pode trazer mais conhecimento em relação aos potenciais compradores, capacidades diferenciadas de atuação do pessoal de vendas, e, assim, possivelmente uma maior maturidade em vendas para essas empresas (Moncrief; Marshall, 2005; Parvin; Asimiran; Ayub, 2021).

Diante disso, nota-se que, somado às perspectivas já debatidas em relação ao pessoal de vendas e à organização e quanto à importância da comunicação com o cliente para mensurar o nível de maturidade de vendas de uma empresa, é relevante avaliar questões relacionadas à utilização de dados dos clientes. A utilização dessas informações pode contribuir para a diferenciação de uma empresa frente às demais (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020).

De acordo com Vereecke et al. (2018), ao analisar estudos de maturidade de vendas, mais do que coletar informações quanto aos dados dos clientes, nota-se a importância de promover uma adequada gestão da informação. Essa gestão inclui a definição de métricas para analisar o resultado ou desempenho de um processo. Modelos de maturidade fornecem meios sistemáticos de avaliação e desenvolvimento de processos (Vereecke et al., 2018).

Pedroso et al. (2017), ao desenvolver um modelo de maturidade em vendas e operações, utilizaram duas ferramentas como dimensões para medir os graus de maturidade: métricas e tecnologia empregada. As métricas são utilizadas para ajudar a medir o desempenho de processos, incluindo o de vendas, em cada nível de maturidade.

No modelo de maturidade desenvolvido por Hulthén, Näslund e Norrman (2017), observou-se que nos níveis mais baixos de maturidade os maiores desafios consistiam em projetar métrica, aumentar a qualidade do compartilhamento de informações, além de melhorar sistemas de Tecnologia da Informação (TI). Em níveis intermediários, ocorreram dificuldades para visualizar e analisar as métricas implantadas, e, por fim, em níveis mais elevados da maturidade, o desafio era percebido ao buscar alinhar a análise das métricas com o planejamento estratégico.

Já em relação ao uso de sistemas de informação, sabe-se que eles desempenham um papel essencial no gerenciamento de vendas em Micro e Pequenas Empresas, pois permite maior controle, organização e eficiência nos processos comerciais. Ferramentas como softwares de CRM (*Customer Relationship Management*) ajudam a registrar informações sobre clientes, rastrear interações e identificar oportunidades de vendas, enquanto soluções de ERP (*Enterprise Resource Planning*) integram dados financeiros e operacionais, otimizando a tomada de decisão. Estudos indicam que a adoção de tecnologia e uso de sistemas de informações como o CRM e o ERP podem melhorar a produtividade e a competitividade em MPEs, promovendo uma gestão mais estratégica e reduzindo erros operacionais (Muller et al., 2021; Martins et al., 2022).

Nesse sentido, torna-se importante, no desenvolvimento de um modelo de maturidade de vendas, estudar a gestão da informação empregue, assim como o uso de métricas e análise do desempenho de vendas e sua relação com as demais métricas de desempenho interno. Como já mencionado por Danese, Molinaro e Romano (2018), algumas dimensões são analisadas em praticamente todos os modelos de maturidade, sendo a gestão da informação ou tecnologia da informação em modelos de maturidade voltados para o S&OP uma delas.

Assim, as hipóteses 3 e 4 deste estudo refletem, respectivamente, sobre o uso de métricas e indicadores de desempenho em Micro e Pequenas Empresas por meio do uso de dados de clientes, e sobre o uso de sistemas de informação para a comunicação contínua:

*H3: O uso de métricas e indicadores de desempenho influencia positivamente o grau de estruturação do processo de vendas em Micro e Pequenas Empresas.*

*H4: O uso de sistemas de informação contribui para a comunicação contínua com os clientes.*

Também segundo Kwhak e Lee (2012), a adoção de tecnologias de informação é um dos pilares para a transformação digital, pois promove a eficiência e a inovação em modelos de negócios. Saldanha (2018) reforça que sistemas integrados, como os já mencionados ERP (*Enterprise Resource Planning*) e CRM (*Customer Relationship Management*), são fundamentais para alavancar a transformação digital ao conectar diferentes departamentos e facilitar a análise de grandes volumes de dados. Além disso, Mikalef et al. (2019) destacam que a digitalização dos processos de negócios depende, em grande parte, da capacidade da empresa de utilizar sistemas de informação que suportem tecnologias emergentes, como inteligência artificial e análise de

dados em tempo real.

O uso de *softwares* e gerenciamento de dados refletem características da transformação digital nas empresas, consequência tecnológica que já vinha sendo trabalhada desde 2006 através de planos estratégicos para a inserção de eficiência operacional, melhoria da produtividade, inovação de produtos, expansão de mercado, melhoria na experiência e no relacionamento com o cliente, dentre outros fatores (Venkatesh; Bala, 2008; Rübbmann et al., 2015; Lydon, 2016; Chong; Ooi, 2018; Ukpabi; Karjaluoto, 2018; Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019; Singh; Verma, 2019; Chen; Lin, 2020).

A transformação digital tem impacto significativo nas empresas proporcionando muitas melhorias e oportunidades de crescimento (Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019 Exner; Balder; Stark, 2018). Com a pandemia de Covid-19, seu uso se intensificou, uma vez que as restrições impostas e o necessário distanciamento social fizeram com que os meios digitais se transformassem em uma solução para superar barreiras e dificuldades de operações (Okano; Simões; Langhi, 2019; Diogo; Kolbe Junior; Santos, 2019, Guimarães Júnior et al., 2020).

Em relação às vendas, a Transformação Digital permitiu que as Micro e Pequenas Empresas criassem uma presença on-line mais sólida por meio de sites, lojas virtuais, perfis em redes sociais e plataformas de comércio eletrônico. Isso permite não apenas que as empresas se mantenham no mercado, mas ampliem o alcance de seus negócios, possibilitando atingir um número maior de clientes, inclusive fora da região geográfica localizada, desenvolvam seu marketing digital e ganhem desempenho empresarial (Timmers, 1998; Martinho; Carvalho; Barroco, 2020; Hsieh; Lin; Liu, 2020; Kim; Park; Jain, 2021).

A Transformação Digital colabora com as vendas a partir das ferramentas digitais que automatizam os processos de vendas, como o gerenciamento de estoque, a emissão de notas fiscais, relacionamento com o cliente, acompanhamento de promoções de vendas, entre outros, economizando tempo e recursos de MPEs (Devaraj; Fan; Kohli, 2002; Abbasi; Sarker, 2016; Djekic; Khan, 2017). Quanto ao relacionamento com o cliente, a Transformação Digital promove estratégias de marketing digital, como anúncios pagos, marketing de conteúdo e otimização de mecanismos de busca (SEO), ajudando a aumentar a visibilidade da empresa, o que atrai consumidores potenciais com possibilidade de conversão em vendas (Martinho; Carvalho; Barroco, 2020; Hsieh; Lin; Liu, 2020; Kim; Park; Jain, 2021; Samiee; Chabowski; Hult, 2020).

Nesse sentido, considerando ainda o uso da tecnologia e o gerenciamento de dados, há as práticas de Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management - SCM*), que desempenham papel crucial na redução de desperdícios, no aprimoramento do planejamento e no aumento da produtividade das vendas nas organizações (Martins; Cunha, 2020; Ronaghi, 2020; Jonsson; Kaipia; Barratt, 2022).

O Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos envolve a coordenação eficiente de todos os processos relacionados à obtenção, produção, armazenamento e distribuição de produtos, garantindo que a empresa tenha os recursos certos no momento certo e com custos otimizados (Chopra; Meindl, 2015). Assim, o SCM gera uma melhoria do planejamento estratégico e tático de todas as atividades da cadeia de suprimentos, incluindo operações de previsão de demanda, gerenciamento de estoque, programação de produção e otimização de logística. Essa ação colabora para o aumento da produtividade das vendas, permitindo que as MPEs respondam de forma rápida e eficiente às demandas do mercado (Christopher, 2016; Monczka; Handfield; Giunipero; Patterson, 2015; Handfield; Nichols, 2002).

Dessa forma, é possível dizer que o Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos tem relação direta com as vendas de uma empresa, uma vez que uma cadeia de suprimentos eficiente e bem

gerenciada pode contribuir para um impacto significativo no desempenho das vendas, fornecendo vantagens competitivas e impulsionando o crescimento dos negócios (Narasimhan; Das, 2012; Lai; Cheng, 2012; Ellram; Cooper, 1990; Handfield; Nichols, 2002; Christopher, 2016).

Em suma, a maturidade em gestão e os modelos de maturidade são úteis em diversos tipos de empresas e em diferentes processos organizacionais. Embora processos e modelos de maturidade sejam mais estudados no contexto de médias e grandes empresas, essa ferramenta também pode ser muito útil para as Micro e Pequenas, uma vez que possuem menos infraestrutura e tecnologia disponível (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020; Irfan et al., 2020).

Assim, com base nos achados teóricos, nos temas identificados como relevantes para o estudo de maturidade em vendas em Micro e Pequenas Empresas e no estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), a seção a seguir tem por objetivo delimitar como ocorreu o desenvolvimento do modelo de análise de maturidade em vendas proposto pelos autores.

### **3.2.6 Modelo de análise de maturidade em vendas em Micro e Pequenas Empresas desenvolvido por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020)**

Os modelos de análise de maturidade em vendas, sob a ótica de Micro e Pequenas Empresas, ainda se mostram incipientes, mesmo sendo tão valiosos para essas empresas por se tratar de instituições, muitas vezes, com baixos recursos financeiros, poucas condições estratégicas e baixo número de pessoal qualificado (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020; Irfan et al., 2020).

Além disso, as Micro e Pequenas Empresas geralmente apresentam-se como importantes e fundamentais organizações para a economia de um país, como é o caso da Finlândia e do Brasil, sendo nesse último responsáveis por cerca de 30% do Produto Interno Bruto (PIB) (Sebrae, 2020a).

Para analisar o gerenciamento de vendas das empresas, Brehmer & Rehme (2009) as dividiram em três versões distintas entre proatividade e reatividade: aquelas de gerenciamento proativo, que se dirigem às oportunidades de vendas; aquelas de gerenciamento reativo, que se dirigem às demandas dos consumidores; e por fim, aquelas que possuem um gerenciamento baseado na organização, sendo conduzidas de forma centrada no cliente.

Espelhados no estudo de Brehmer & Rehme (2009), Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) expõem a categorização aplicada em seu estudo quanto ao contexto de MPEs em relação ao gerenciamento de vendas:

- Gerenciamento de vendas proativo;
- Gerenciamento de vendas reativo; e
- Gerenciamento de vendas centrada no cliente.

Com base na revisão da literatura sobre modelos de maturidade notou-se que tais modelos incluem, normalmente, de duas a seis dimensões, ou ainda níveis ou estágios categóricos, que se apresentam de forma variável e com denominações distintas. Enquanto Pedroso et al. (2017) consideraram cinco dimensões, variando de “muito baixo” a “muito alto”, Hulthén, Näslund e Norrman (2017) e Wagner, Ullrich e Transchel (2014) consideraram seis dimensões (de “sem processo de vendas” a “processo de vendas proativo”; e de “pouco desenvolvido” a “proativo”, respectivamente). As dimensões consideradas por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) estão expostas no Quadro 4.

#### **Quadro 6 - Níveis de maturidade**

Nível	Dimensões categóricas
1 – Não há processo	O processo de vendas não é especificado
2 – Processo reativo	O processo de vendas é parcialmente especificado
3 – Processo padrão	O processo de vendas é especificado
4 – Processo avançado	O processo de vendas é otimizado
5 – Processo proativo	O processo de vendas é otimizado e está sendo constantemente desenvolvido

Fonte: adaptado de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020).

O que é possível prever dentre as dimensões categóricas utilizadas por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) é que, no nível mais baixo de maturidade, dificilmente há diretrizes ou processos de vendas traçados para a equipe seguir. Nessa condição, normalmente a empresa apresenta-se excessivamente satisfeita com sua gestão e processos de vendas. Em níveis mais elevados de maturidade nota-se um gerenciamento mais sistemática de vendas, integrando todas as suas operações, cadeias de suprimentos e clientes (Väänänen; Forsten-Astikainen; Eskola, 2020).

Em relação aos temas escolhidos para serem norteadores na divisão dessas categorias, Wagner, Ullrich e Transchel (2014) e Danese, Molinaro e Romano (2018) identificaram que, na maioria dos modelos propostos, alguns temas são inclusos tipicamente, sendo eles: desempenho de processos, recursos humanos, organizações, métricas e gerenciamento de dados.

Quanto aos modelos de análise de maturidade em vendas e operações em Micro e Pequenas Empresas, o estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) é, assim, norteador para a presente pesquisa pelo fato de propor um modelo de análise de maturidade de vendas de MPEs orientadas para o crescimento da região de Oulu, na Finlândia, proporcionando, assim, a realização da ação comparativa com as MPEs da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba, em Minas Gerais, no Brasil.

Os achados de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) revelaram que a capacidade de vendas é maior no gerenciamento de processos estratégicos e em questões relacionadas a pessoas e organizações, mas se mostra inferior em questões relacionadas à comunicação com o cliente e utilização de dados do cliente. Além disso, os autores afirmam que buscar ativamente novas oportunidades de vendas parece ser importante para aumentar a capacidade de vendas dessas MPEs.

### 3.3 Modelo conceitual da pesquisa

#### 3.3.1 Hipóteses de pesquisa

Nesse sentido, foram levantadas algumas hipóteses de pesquisa dispostas no Quadro 7.

**Quadro 7 - Hipóteses da pesquisa**

Hipótese de pesquisa	Referências
H1: A capacitação (H1a) e experiência (H1b) do pessoal de vendas tem efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado em Micro e Pequenas Empresas.	Anderson et al. (2020); Brehmer e Rehme (2009); Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020); Ávila et al. (2019); Bhalla et al. (2022); Costa (2021); Tuomikangas e Kaipia (2014); Kreuter et al. (2021); Jonsson, Kaipia e Barratt (2022); Wagner, Ullrich e Transchel (2014); Wallauer (2019); Kristensen e Jonsson (2018); Kaipia et al. (2017); Nicolas, Thomé e Hellingrath (2021); Trkman et al. (2010); Oliveira, Barion e Marques (2019); Martins e Cunha (2020); Rodrigues et al. (2020); Bhalla et al. (2022); Danese, Molinaro e Romano (2018); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Parvinen et al. (2013); Moncrief e Marshall (2005).

Hipótese de pesquisa	Referências
H2: O relacionamento com o cliente influencia positivamente a manutenção de uma comunicação contínua com os clientes.	Danese, Molinaro e Romano (2018); Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020); Wagner, Ullrich e Transchel (2014); Moncrief e Marshall (2005); Verbeke, Dietz e Verwaal (2011); Parvinen et al. (2013); Santos (2020); Gomes (2018); Ferreira (2019).
H3: O uso de métricas e indicadores de desempenho influencia positivamente o grau de estruturação do processo de vendas em Micro e Pequenas Empresas.	Moncrief e Marshall (2005); Parvin, Asimiran e Ayub (2021); Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020); Vereecke et al. (2018); Pedroso et al. (2017); Hulthén, Näslund e Norrman (2017); Muller et al. (2021); Martins et al. (2022); Danese, Molinaro e Romano (2018); Kaplan e Norton (1997); Nascimento, Zanquette Filho e Oliveira (2011); Lockamy e McCormack (2004); Oliveira (2009); Barra e Ladeira (2017); Flexner e Urdang (1968); Fraser, Moultrie e Gregory (2002); Lahti, Shamsuzzoha e Helo (2009); White (2001).
H4: O uso de sistemas de informação contribui para a comunicação contínua com os clientes.	Kwahk e Lee (2012); Saldanha (2018); Mikalef et al. (2019); Vereecke et al. (2018); Moncrief e Marshall (2005); Parvin, Asimiran e Ayub (2021); Nicolas, Thomé e Hellingrath (2021); Trkman et al. (2010); Oliveira, Barion e Marques (2019); Martins e Cunha (2020); Rodrigues et al. (2020); Bhalla et al. (2022); Hulthén, Näslund e Norrman (2017); Danese, Molinaro e Romano (2018); Muller et al. (2021); Martins et al. (2022).

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 3.3.2 Modelo teórico proposto com base nas referências bibliográficas encontradas

Com base na fundamentação teórica e nas hipóteses levantadas para a presente pesquisa, desenvolveu-se alguns construtos em relação à maturidade de vendas em Micro e Pequenas Empresas. Para tanto, o Quadro 8 revela a ligação entre essas hipóteses e as variáveis latentes.

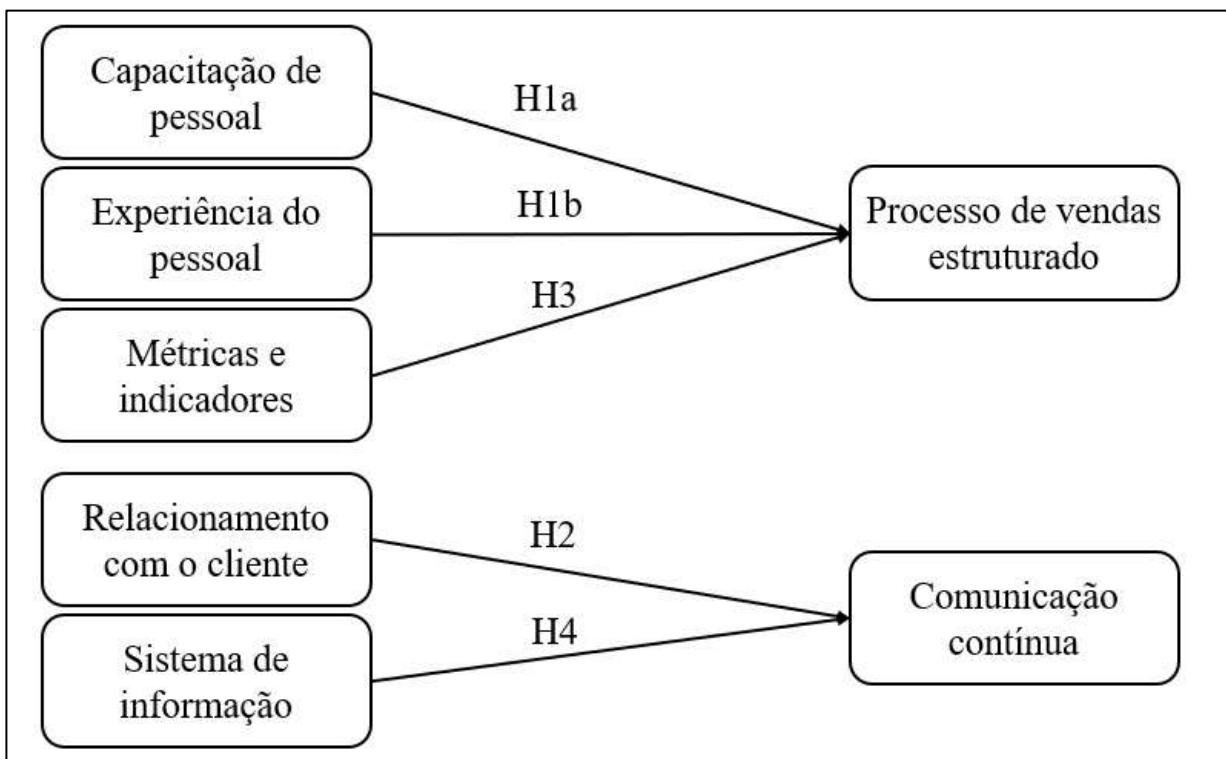
**Quadro 8 - Matriz de amarração entre hipóteses e variáveis latentes**

Hipóteses	Variáveis latentes
H1 - A capacitação (H1a) e experiência (H1b) do pessoal de vendas tem efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado em Micro e Pequenas Empresas.	a) A capacitação do pessoal de vendas tem efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado em Micro e Pequenas Empresas. b) A experiência do pessoal de vendas tem efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado em Micro e Pequenas Empresas.
H2 - O relacionamento com o cliente influencia positivamente a manutenção de uma comunicação contínua com os clientes.	Relacionamento com o cliente; Comunicação contínua.
H3 - O uso de métricas e indicadores de desempenho influencia positivamente o grau de estruturação do processo de vendas em Micro e Pequenas Empresas.	Métricas e indicadores; Processo de vendas estruturado.

Hipóteses	Variáveis latentes
H4 - O uso de sistemas de informação contribui para a comunicação contínua com os clientes.	Sistema de informação; Comunicação contínua.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

O modelo teórico proposto abrange duas esferas independentes: processo de vendas estruturado e comunicação contínua. Em cada uma dessas esferas são apresentadas as hipóteses de pesquisa de acordo com os achados teóricos e com a construção de um desenho conceitual e investigativo dos temas abordados. Essa construção é ilustrada pela Figura 2:



**Figura 2 – Modelo Teórico proposto e sua relação com as hipóteses de pesquisa**

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 3.4 Procedimentos metodológicos

Diante dos construtos e hipóteses concebidos a partir da fundamentação teórica apresentada, neste capítulo serão apresentados os aspectos metodológicos utilizados com a finalidade de atingir os objetivos propostos.

#### 3.4.1 Características gerais da pesquisa

##### 3.4.1.1 Abordagem e método de pesquisa

Este estudo adota uma abordagem quantitativa, que utiliza técnicas objetivas e ferramentas estatísticas para a coleta, tratamento e análise dos dados (Bernd; Anzilago, 2016). Os dados analisados foram de natureza primária, o que, segundo Malhotra (2001), significa que esses dados ainda não haviam sido coletados anteriormente e foram obtidos e examinados pela primeira vez para atender aos objetivos específicos do estudo. Especificamente, foi utilizada a

técnica *survey*, aplicada para o desenvolvimento de um modelo de análise de maturidade em processos de vendas.

### 3.4.1.2 Coleta de dados

Os dados foram coletados primariamente por meio de um questionário *online*, elaborado no *Microsoft Forms*, direcionado a empresários e gestores que atuam ou atuaram na área de vendas. A escolha dessa técnica se justifica por sua adequação a pesquisas que buscam levantar percepções e práticas de forma estruturada e acessível, especialmente em contextos pouco estudados (Gil, 2008; Creswell; Creswell, 2018). O uso de *surveys online* também oferece vantagens operacionais, como alcance geográfico ampliado e agilidade na coleta de dados, o que se mostrou relevante para acessar um público com disponibilidade limitada de tempo. O questionário foi estruturado da seguinte forma:

- a) Consentimento: Aceitação do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.
- b) Caracterização da Empresa: Perguntas de múltipla escolha relacionadas ao setor, estado de localização, quantidade de funcionários, estrutura da equipe de vendas, entre outros.
- c) Maturidade de Vendas: Afirmações avaliadas em escala Likert de sete pontos (Hair et al., 2009; Vieira; Dalmoro, 2008; Malhotra, 2006; Preston; Colman, 2000).
- d) Dados Demográficos: Informações sobre os participantes.

A coleta foi realizada mediante divulgação aberta em redes sociais (*Facebook®*, *Instagram®*, *LinkedIn®*) e grupos de empreendedores no *WhatsApp*. Os questionários foram respondidos anonimamente, e apenas dados agregados sobre as empresas, como setor e número de funcionários, foram considerados.

### 3.4.1.3 Etapas da análise dos dados

Os dados coletados foram analisados por meio de etapas sistemáticas, descritas a seguir:

- Preparação e Padronização dos Dados: A primeira etapa envolveu a organização e limpeza do banco de dados, assegurando a ausência de inconsistências, dados faltantes ou valores atípicos que pudessem comprometer as análises. As variáveis foram padronizadas conforme os pressupostos das técnicas estatísticas multivariadas adotadas (Hair Jr. et al., 2014).
- Caracterização da Amostra e Análise Descritiva: Procedeu-se à descrição do perfil dos participantes com base em frequências, medidas de tendência central e de dispersão. Essa etapa buscou compreender características como setor de atuação, número de funcionários, canais de vendas utilizados, localização e função dos respondentes.
- Análises Fatoriais Exploratórias (AFE): A análise fatorial exploratória foi conduzida em duas etapas distintas. A primeira AFE foi realizada de forma separada para cada um dos fatores previstos teoricamente, com o intuito de selecionar os melhores indicadores com base nas cargas fatoriais mais elevadas. A adoção desse procedimento é recomendada por Hair et al. (2014) e tem por objetivo aumentar a precisão e validade das dimensões formadas. Essa seleção criteriosa também favorece o aumento da confiabilidade do estudo, uma vez que os indicadores escolhidos apresentaram consistência interna superior a 0,80, conforme evidenciado na Figura 3 na seção “Análise dos Dados”.
- Geração de Escores Fatoriais: Em seguida, foi realizada uma segunda AFE, agora com os indicadores selecionados previamente, para fins de cálculo dos escores fatoriais. Esses escores sintetizam as informações de cada fator em uma única variável latente,

permitindo sua utilização nas análises subsequentes. Essa estratégia é defendida na literatura por possibilitar maior parcimônia e controle estatístico (Hair Jr. et al., 2014).

- Análise de Regressão Linear Múltipla: Com os escores fatoriais gerados, procedeu-se à análise de regressão linear múltipla, utilizando como variáveis independentes os fatores de maturidade em vendas, e como variáveis dependentes, as dimensões de desempenho (processo de vendas estruturado e comunicação contínua). O objetivo foi verificar a significância estatística e a magnitude dos efeitos (coeficientes padronizados beta) de cada fator sobre os desfechos analisados. Para este estudo exploratório, foram considerados significativos os efeitos com  $p < 0,10$ , conforme práticas recomendadas para esse tipo de investigação (Hair Jr. et al., 2014; Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola, 2020).
- Visualização Gráfica e Interpretação: Com o apoio das bibliotecas Pandas, Matplotlib e Seaborn no ambiente Python®, foram gerados gráficos de radar para representar visualmente o desempenho médio das empresas em cada dimensão avaliada. Essa visualização buscou facilitar a compreensão dos achados e promover uma interpretação prática e comparativa do nível de maturidade em vendas das MPEs brasileiras analisadas.
- Ambiente Estatístico: As análises fatoriais e de regressão foram conduzidas no software R®, com uso do pacote *lavaan*®, adequado para modelagem de variáveis latentes e indicado pela literatura científica para estudos de análise multivariada com estrutura de construtos teóricos (Hair Jr. et al., 2014; Kline, 2015).

Essa abordagem analítica, portanto, articula rigor estatístico com fundamentação teórica, permitindo avaliar empiricamente o modelo de maturidade proposto para MPEs e identificar os fatores mais relevantes no contexto brasileiro.

#### 3.4.1.4 Desenvolvimento do Modelo de Maturidade

O modelo de maturidade proposto foi fundamentado em estudos precursores, revisados entre junho de 2023 e outubro de 2024, nas bases *Scopus*, *Science Direct* e *Emerald*. Esses estudos abordaram processos de vendas e modelos de maturidade, orientando o referencial teórico e a pesquisa de campo.

Modelos de maturidade têm finalidades descritivas, prescritivas e comparativas (Bruin et al., 2005). Segundo Pedroso et al. (2017), ainda não há consenso sobre as métricas e estágios a serem utilizados para avaliar maturidade, o que justifica a exploração realizada nesta pesquisa. Em geral, os modelos analisados apresentam um caminho evolutivo com pontos em comum, iniciando em estágios reativos, sem planejamento estruturado, e alcançando estágios proativos, com alta integração e colaboração nos processos organizacionais (Danese; Molinaro; Romano, 2018).

Conforme Danese, Molinaro e Romano (2018), a contribuição principal dos modelos de maturidade está no planejamento e organização, não em sua implementação nas empresas. O objetivo é descrever, de forma clara, os estágios necessários para que uma MPE melhore seu processo de vendas e alcance maior efetividade.

O Quadro 9 apresenta a matriz de alinhamento entre os objetivos da pesquisa, as hipóteses formuladas e as respectivas seções do questionário:

**Quadro 9 - Matriz de amarração entre objetivos, hipóteses de pesquisa e questionário**

Objetivo geral	Problema de pesquisa	Questionário
----------------	----------------------	--------------

Propor um modelo de maturidade em vendas ( <i>Sales Maturity Model</i> ) para Micro e Pequenas Empresas brasileiras.	Como proporcionar melhorias na gestão de vendas das Micro e Pequenas Empresas brasileiras por meio de um modelo de análise de maturidade em vendas?				Apêndice B
Objetivos específicos	Fonte de coleta de dados	Instrumento de coleta de dados	Método de análise dos dados	Hipóteses de pesquisa	Número das questões do questionário
Analizar características e especificidades das Micro e Pequenas Empresas consideradas como <i>lócus</i> para este estudo, conforme exposto quanto à relevância da região, a partir de um levantamento de dados e informações sobre vendas e processo de maturidade.	Dados primários: aplicação de questionário	Questionário	Análise estatística descritiva.		Seção 2; Seção 3 e Seção 5.
Desenvolver um modelo de análise de maturidade em vendas ( <i>Sales Maturity Model</i> ) em Micro e Pequenas Empresas brasileiras.	Dados primários: aplicação de questionário	Questionário	Análise estatística descritiva; Análise fatorial exploratória; Avaliação da Confiabilidade dos Fatores; Análise de Regressão Linear Múltipla.	H1a	Seção 4 – Afirmações 21; 24; 34; 35; 53; 55; 57.
				H1b	Seção 4 – Afirmações 29; 33; 43; 35; 53; 55; 57.
				H2	Seção 4 – Afirmações 36; 38; 41; 42; 50; 58; 59.
				H3	Seção 4 – Afirmações 35; 51; 52; 53; 54; 55; 57.
				H4	Seção 4 – Afirmações 1; 3; 14; 30; 36; 58; 59.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 3.4.2 Variáveis do estudo

O Quadro 10 apresenta as variáveis latentes do modelo conceitual proposto, bem como os

autores que propuseram modelos de mensuração, utilizados em sua versão original, adaptados para consecução dos objetivos deste estudo ou as fontes utilizadas para a proposição dos itens de mensuração.

**Quadro 10 – Variáveis latentes do estudo**

Variável	Sigla	Referências
Capacitação do pessoal	CP	Wagner, Ullrich e Transchel (2014): Análise de regressão linear, modelagem de equações estruturais (SEM). Escala: Likert de 5 pontos.
		Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020): Análise de dados qualitativos e quantitativos, SEM. Escala: Likert de 7 pontos.
		Parvinen et al. (2013): Modelagem de equações estruturais (SEM) e análise de clusters. Escala: Likert de 5 pontos.
Comunicação contínua	CC	Danese, Molinaro e Romano (2018): SEM e análise de redes sociais. Escala: Likert de 7 pontos.
		Santos (2020): Análise de conteúdo e estatísticas descritivas. Escala: Likert de 5 pontos.
Experiência do pessoal	EP	Wagner, Ullrich e Transchel (2014): Análise de regressão, SEM. Escala: Likert de 5 pontos.
		Danese, Molinaro e Romano (2018): Análise de dados multivariados, SEM. Escala: Likert de 7 pontos.
		Moncrief e Marshall (2005): Análise quantitativa, SEM. Escala: Likert de 5 pontos.
Métricas e indicadores	MI	Parvin, Asimiran e Ayub (2021): SEM, análise de regressão. Escala: Likert de 7 pontos.
		Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020): Modelagem multivariada, SEM. Escala: Likert de 5 pontos.
		Martins et al. (2022): Análise de dados multivariados, SEM. Escala: Likert de 5 pontos.
Processo de vendas estruturado	PVE	Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020): SEM e análise de rede. Escala: Likert de 5 pontos.
		Trkman et al. (2010): Análise de processo e modelo de gestão da cadeia de suprimentos. Escala: Likert de 7 pontos.
		Oliveira, Barion e Marques (2019): Análise multivariada (SEM). Escala: Likert de 5 pontos.
Relacionamento com o cliente	RC	Danese, Molinaro e Romano (2018): SEM e análise de fatores. Escala: Likert de 7 pontos.
		Gomes (2018): Análise qualitativa e quanti-qualitativa. Escala: Likert de 5 pontos.
		Santos (2020): Análise de regressão e SEM. Escala: Likert de 5 pontos.
Sistema de Informação	SIG	Kwahk e Lee (2012): Análise de regressão, SEM. Escala: Likert de 7 pontos.

Variável	Sigla	Referências
		Vereecke et al. (2018): SEM, análise multivariada. Escala: Likert de 7 pontos.
		Parvin, Asimiran e Ayub (2021): Modelagem de equações estruturais, análise de caminho. Escala: Likert de 5 pontos.

Fonte: dados da pesquisa (2025).

### 3.4.3 Análise dos dados

Esta seção apresenta os procedimentos estatísticos realizados e os principais resultados obtidos a partir do banco de dados construído com as respostas válidas da pesquisa. Conforme descrito, foram conduzidas duas etapas de Análise Fatorial Exploratória (AFE). A primeira teve como objetivo selecionar os indicadores mais robustos de cada fator, com base em suas cargas fatoriais e respaldo teórico. A segunda AFE, realizada com os indicadores previamente selecionados, permitiu a geração dos escores fatoriais, utilizados como variáveis independentes na etapa subsequente. Com esses escores, foi aplicada uma Regressão Linear Múltipla para verificar a influência das diferentes dimensões da maturidade em vendas sobre as duas variáveis dependentes do modelo: o processo de vendas estruturado e a comunicação contínua com o cliente. As análises foram conduzidas no software R®, utilizando o pacote *lavaan*®, apropriado para modelagens com variáveis latentes. A Figura 3 apresenta o modelo estatístico resultante, evidenciando os efeitos estimados e seus respectivos níveis de significância. A interpretação detalhada desses resultados é apresentada a seguir.



**Figura 3 - Resultados da regressão linear múltipla para o modelo de maturidade em vendas.**

Fonte: dados da pesquisa (2025).

Assim, a Figura 3 apresenta os coeficientes de regressão não padronizados (B), que indicam a variação absoluta esperada na variável dependente para cada unidade de incremento nas variáveis independentes, bem como os coeficientes padronizados (Beta), que permitem comparar a magnitude relativa do efeito de cada preditor sobre os desfechos analisados. Além disso, são informados os valores de significância estatística (*p*-valores), utilizados para avaliar a robustez das relações estimadas no modelo.

Considerando o caráter exploratório deste estudo e a natureza amostral reduzida, foram adotados como referência os efeitos com  $p < 0,10$ , conforme orientação metodológica de Hair

et al. (2014). Desse modo, os fatores que atenderam a esse critério foram considerados estatisticamente relevantes para explicar o desempenho comercial percebido nas MPEs da amostra.

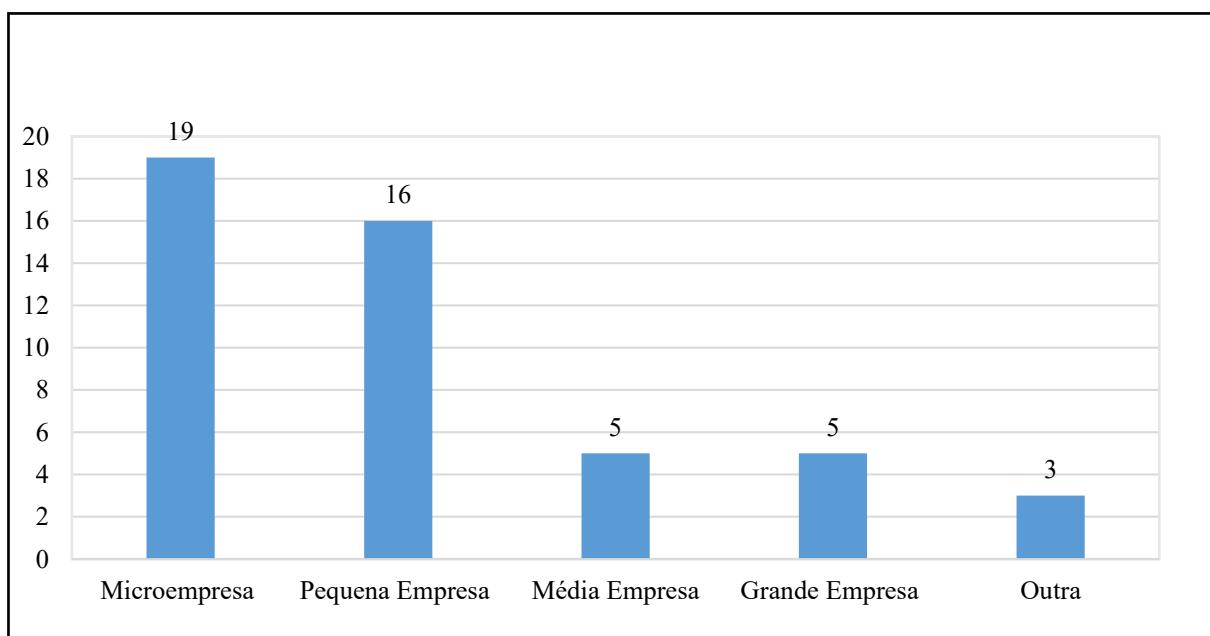
### 3.5 Análise dos resultados

Os resultados obtidos a partir da análise dos dados, conduzida conforme as etapas descritas na seção de procedimentos metodológicos, são apresentados nas seções seguintes, começando pela caracterização das amostras e pelas análises estatísticas descritivas.

#### 3.5.1 Caracterização da amostra e análise estatística descritiva

O gráfico apresentado na Figura 4 ilustra a distribuição das empresas participantes da pesquisa, de acordo com o porte organizacional. Observa-se que a maioria dos respondentes pertence à categoria de Microempresas ( $n = 19$ ) e Pequenas Empresas ( $n = 16$ ), totalizando 35 empresas. Já as Médias Empresas e Grandes Empresas registraram, cada uma, cinco respondentes, enquanto o grupo classificado como "Outra" contou com três participantes. Este último provavelmente é composto por negócios informais ou microempreendedores individuais (MEI), cujos respondentes optaram por descrever características específicas de suas organizações em vez de indicar diretamente o porte formal da empresa. Diante disso, é recomendável considerar essas respostas como pertencentes ao universo das MPEs.

Assim, constata-se que aproximadamente 79% dos participantes podem ser classificados como MPEs, o que reforça a predominância desse segmento na pesquisa. Essa representatividade é coerente com o cenário empresarial brasileiro, no qual as MPEs constituem a maioria das organizações e desempenham papel estratégico na geração de emprego, renda e dinamismo econômico. A expressiva participação das MPEs justifica, portanto, a ênfase analítica direcionada a esse grupo, sobretudo em estudos voltados à compreensão de práticas gerenciais, maturidade de vendas e resiliência em contextos de crise.



**Figura 4 – Quantidade de empresas participantes da pesquisa**  
Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Tabela 1 apresenta a distribuição geográfica das empresas participantes da pesquisa, indicando os estados brasileiros nos quais elas estão sediadas. Observa-se que o estado de Minas Gerais (MG) lidera com 21 empresas da amostra, seguido por São Paulo (SP) com 16

respondentes. Esses dois estados concentram juntos 77% da amostra total (37 de 48 empresas), o que revela um forte recorte regional, especialmente considerando o interesse da pesquisa na análise da realidade das MPEs da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba (TMAP).

Essa predominância é coerente com a justificativa teórica e metodológica apresentada anteriormente, que destaca o TMAP como lócus estratégico para o desenvolvimento do modelo de maturidade em vendas. A forte presença de empresas mineiras na amostra contribui para a robustez da análise regional e fortalece a proposta do estudo ao conectar teoria, dados empíricos e contexto territorial. Além disso, a participação de outros estados — como Goiás (GO), Bahia (BA), Maranhão (MA), Amapá (AP) e Distrito Federal (DF) — amplia a diversidade da amostra e permite vislumbrar variações que podem surgir em estudos comparativos futuros.

**Tabela 1 – Estados brasileiros em que estão localizadas as empresas da amostra**

Estados brasileiros	Quantidade
Amapá (AP)	1
Bahia (BA)	2
Distrito Federal (DF)	1
Goiás (GO)	4
Maranhão (MA)	2
Minas Gerais (MG)	21
Rio Grande do Sul (RS)	1
São Paulo (SP)	16
<b>Total Geral</b>	<b>48</b>

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Já a Tabela 2 trata do setor de atuação das empresas da amostra, evidenciando um perfil empresarial marcadamente diversificado, com predominância dos segmentos de Comércio (Atacado e Varejo) (n=12), Serviços (n=6), e Saúde e Bem-Estar (n=6). Essa heterogeneidade demonstra que o modelo de maturidade proposto precisa ser suficientemente flexível para se aplicar a múltiplos contextos setoriais.

A diversidade setorial é um achado relevante, pois reforça a aplicabilidade transversal do modelo de maturidade em vendas. Embora os setores apresentem dinâmicas distintas — como maior tangibilidade de produtos no comércio e maior intangibilidade no setor de serviços — todos demandam práticas estruturadas de vendas, relacionamento com o cliente e gestão de desempenho. Isso valida a escolha de dimensões teóricas como capacidade de vendas, comunicação contínua, uso de métricas e adoção de sistemas de informação, que podem ser adaptadas conforme o setor e grau de maturidade da empresa (Danese, Molinaro e Romano, 2018; Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola, 2020).

Além disso, setores como Tecnologia da Informação (TI), Serviços Jurídicos e Consultoria, Construção Civil e Educação também estão representados, revelando que os desafios de gestão de vendas e amadurecimento dos processos não se restringem a um único segmento, mas permeiam todo o espectro das MPEs brasileiras.

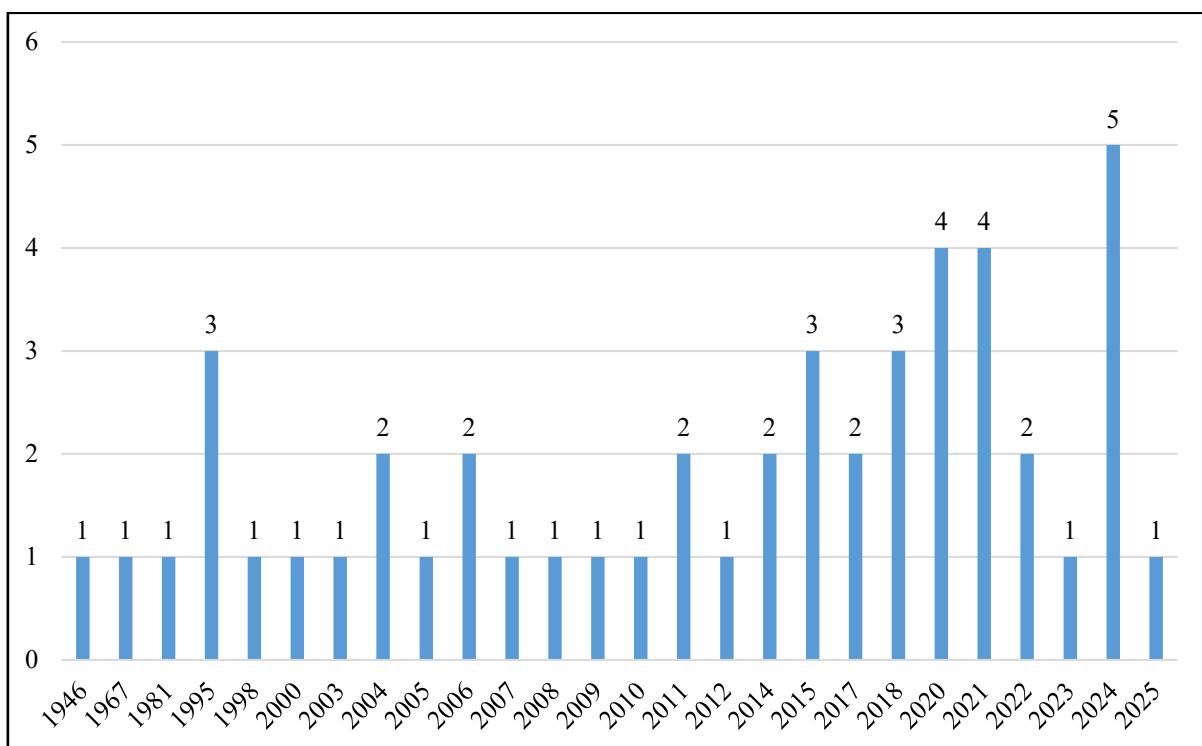
**Tabela 2 – Setor de atuação das empresas da amostra**

Setor de Atuação	Quantidade
Atacado e distribuição	2
Comércio (Atacado e Varejo)	12
Construção Civil	3
Educação	2
Energia e Saneamento	1
Entretenimento e Mídia	1
Farmácia	1

Imobiliário e Gestão de Propriedades	1
Indústria de Transformação (Manufatura)	1
Marketing e Publicidade	2
Saúde e Bem-Estar	6
Serviços	6
Serviços Financeiros (Bancos, Seguros, Investimentos)	1
Serviços Jurídicos e Consultoria	3
Setor Público e Governamental	1
Tecnologia da Informação (TI)	3
Turismo e Hospitalidade	2
<b>Total Geral</b>	<b>48</b>

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 5 apresenta o ano de fundação das empresas respondentes. Observa-se uma concentração expressiva nos últimos 10 anos. Tal dado reforça a relevância da pesquisa em maturidade de vendas, uma vez que empresas mais jovens tendem a apresentar estruturas de vendas menos consolidadas e, portanto, maior necessidade de orientação estratégica para o desenvolvimento de seus processos. Essa predominância também pode estar associada ao fenômeno do empreendedorismo por necessidade, frequentemente intensificado em contextos de crise, como evidenciado na literatura e no referencial teórico do estudo.



**Figura 5 – Ano de fundação das empresas da amostra**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

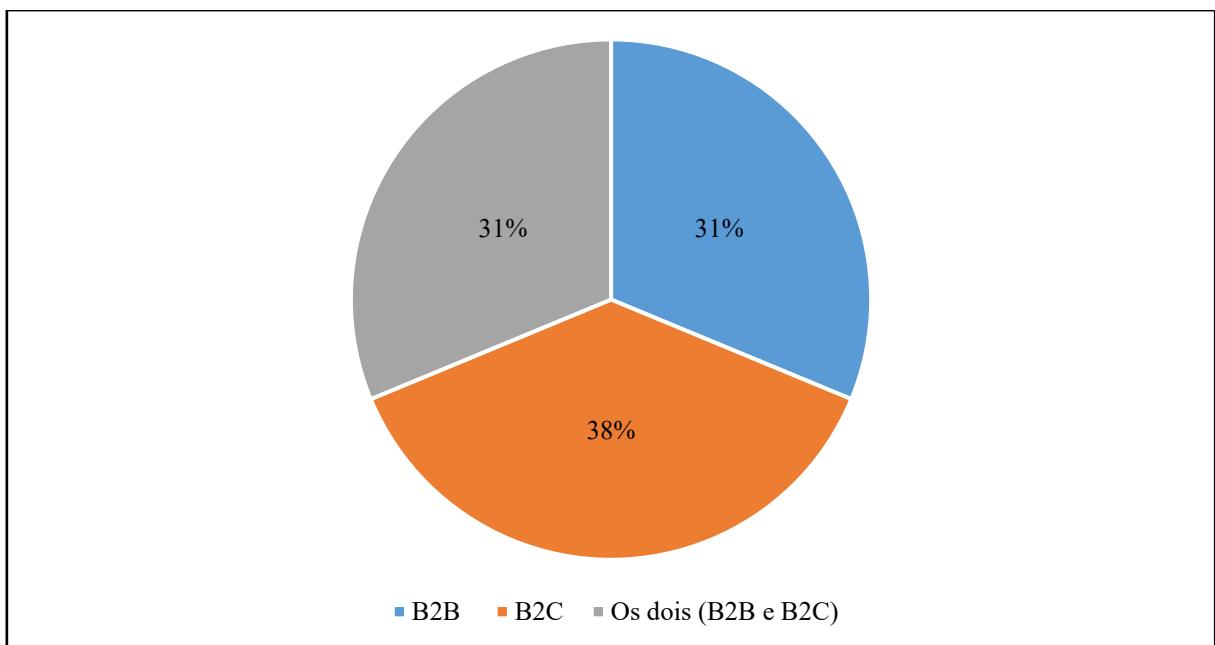
A Figura 6 apresenta a distribuição percentual das empresas da amostra conforme o tipo de operação comercial adotado: *Business-to-Business* (B2B), *Business-to-Consumer* (B2C) ou ambos os formatos. A análise revela que 38% das empresas operam exclusivamente no modelo B2C, vendendo diretamente ao consumidor final. Outras 31% atuam exclusivamente no modelo B2B, realizando transações entre organizações. Por fim, 31% das empresas afirmam operar de forma mista, atendendo tanto outras organizações quanto consumidores finais.

Essa distribuição evidencia uma importante diversidade na base amostral quanto ao perfil de clientes atendidos, o que tem implicações diretas para as estratégias de vendas adotadas e, portanto, para os níveis de maturidade que essas empresas podem apresentar. Empresas B2C,

por exemplo, costumam ter maior ênfase no marketing digital, na experiência do cliente e na agilidade de atendimento. Já empresas B2B geralmente demandam processos mais consultivos, negociações complexas e ciclos de vendas mais longos.

A presença equilibrada entre empresas B2B, B2C e híbridas reforça a necessidade de que o modelo de maturidade em vendas proposto seja flexível e adaptável a diferentes realidades operacionais. Além disso, tal heterogeneidade respalda a escolha das dimensões teóricas presentes no modelo — como uso de métricas e indicadores (H3), comunicação contínua com o cliente (H2) e capacitação da equipe de vendas (H1) —, visto que todas essas práticas são sensíveis ao perfil do cliente-alvo e à natureza da relação comercial estabelecida.

Adicionalmente, a presença de empresas que operam nos dois modelos simultaneamente (31%) indica uma tendência à diversificação dos canais e tipos de relacionamento comercial, o que pode refletir um nível mais elevado de maturidade em vendas. Tais empresas podem ter desenvolvido maior adaptabilidade, estratégias multicanais e gestão de processos mais integrados, características alinhadas com os estágios mais avançados da maturidade propostos por Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020).



**Figura 6 – Porcentagem amostral por tipo de operação da empresa**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 7 apresenta a distribuição das empresas participantes de acordo com o tipo de produto comercializado. Conforme os dados expostos, 40% das empresas vendem exclusivamente serviços, 33% trabalham com produtos (bens físicos) e 27% atuam de forma híbrida, vendendo tanto produtos quanto serviços.

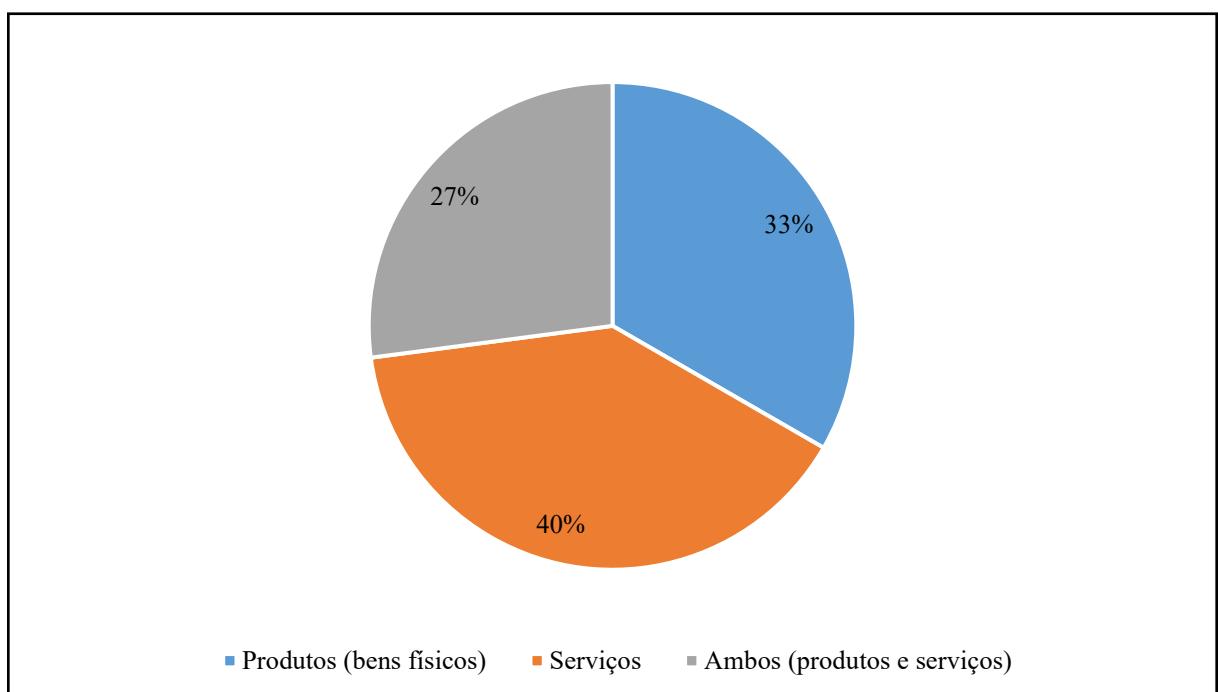
A predominância do setor de serviços (40%) na amostra indica um foco acentuado nas relações interpessoais, na experiência do cliente e na entrega de valor intangível. Esse perfil demanda processos de venda mais personalizados, com ênfase em comunicação contínua, confiança na relação comercial e formação qualificada da equipe de vendas — dimensões que são abordadas nas hipóteses H1 (capacitação e experiência do pessoal) e H2 (relacionamento e comunicação com o cliente). Empresas prestadoras de serviços dependem fortemente da percepção de valor por parte do consumidor, o que exige maturidade em processos como atendimento, *follow-up*, pós-venda e fidelização.

O grupo que atua com produtos físicos (33%) também representa uma parcela expressiva da

amostra. Nesse caso, os desafios giram em torno da logística, controle de estoque, precificação e canais de distribuição, o que pode demandar uso mais estruturado de sistemas de informação (H4) e indicadores de desempenho para o controle de vendas e operações (H3). Tais empresas, muitas vezes, dependem de estruturas operacionais mais complexas, mas podem dispor de mais dados objetivos para monitoramento e planejamento.

As empresas que atuam com ambos os tipos de oferta (27%) evidenciam um modelo de negócio mais diversificado. Essa configuração pode indicar um nível mais elevado de maturidade, já que exige estratégias de vendas distintas, integração entre áreas, flexibilidade na abordagem comercial e gestão de múltiplos processos de entrega de valor. Em geral, empresas híbridas precisam conciliar diferentes formas de relacionamento com o cliente, diferentes métricas de performance e uma estrutura mais robusta de apoio à decisão, aspectos coerentes com o modelo teórico proposto pela presente pesquisa.

Assim, os dados da Figura 7 contribuem para reforçar a heterogeneidade da amostra e, ao mesmo tempo, confirmam a importância de se adotar um modelo de maturidade em vendas adaptável aos diferentes tipos de negócio, considerando as especificidades de produtos e serviços. A diversidade de atuação também amplia a aplicabilidade do modelo proposto, tornando-o útil tanto para empresas focadas em soluções intangíveis quanto para aquelas voltadas a bens físicos ou operações mistas.



**Figura 7 – Porcentagem amostral por tipo de produto vendido**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 8 apresenta uma nuvem de palavras construída a partir dos produtos e serviços mais citados pelas empresas da amostra. Visualmente, destacam-se com maior peso os termos “Medicamentos”, “Planos de Saúde”, “Roupa”, “Serviços Jurídicos”, “Produtos de beleza masculinos” e “Serviços”, indicando maior frequência dessas categorias entre os respondentes.

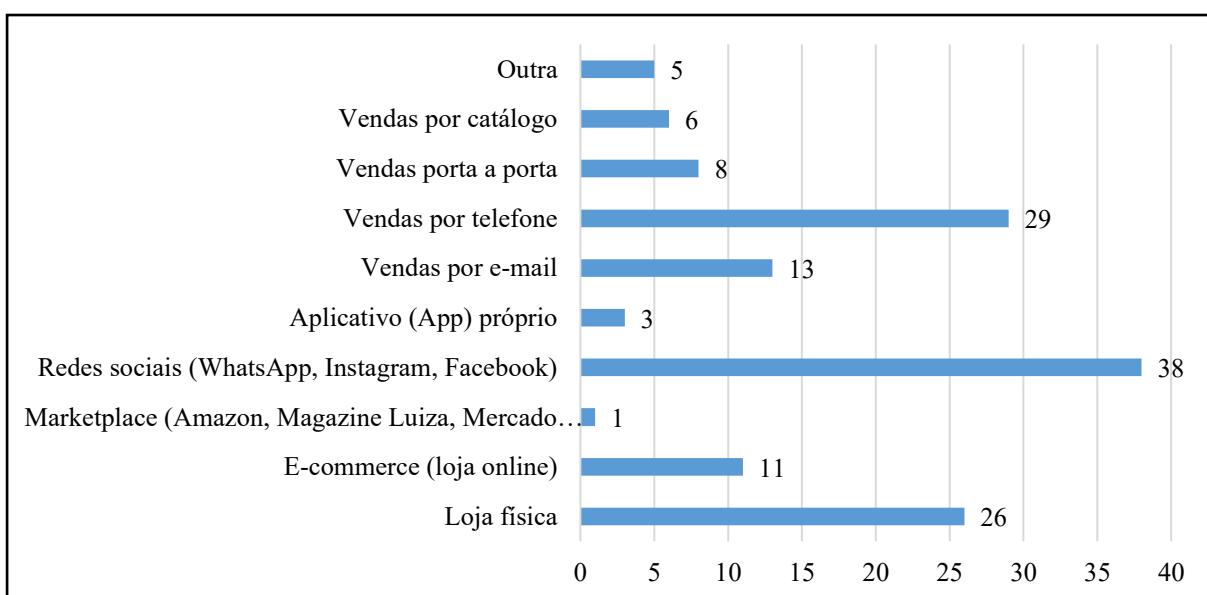
Dessa forma, a nuvem de palavras evidencia a ampla heterogeneidade de setores de atuação entre as empresas participantes, refletindo um mercado fragmentado e multifacetado. Tal diversidade reforça a necessidade de que o modelo de maturidade em vendas proposto flexível e setorialmente adaptável, considerando diferentes graus de complexidade comercial, canais de vendas e formas de relacionamento com o cliente.



**Figura 8 – Nuvem de palavras com os serviços mais vendidos pela amostra**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

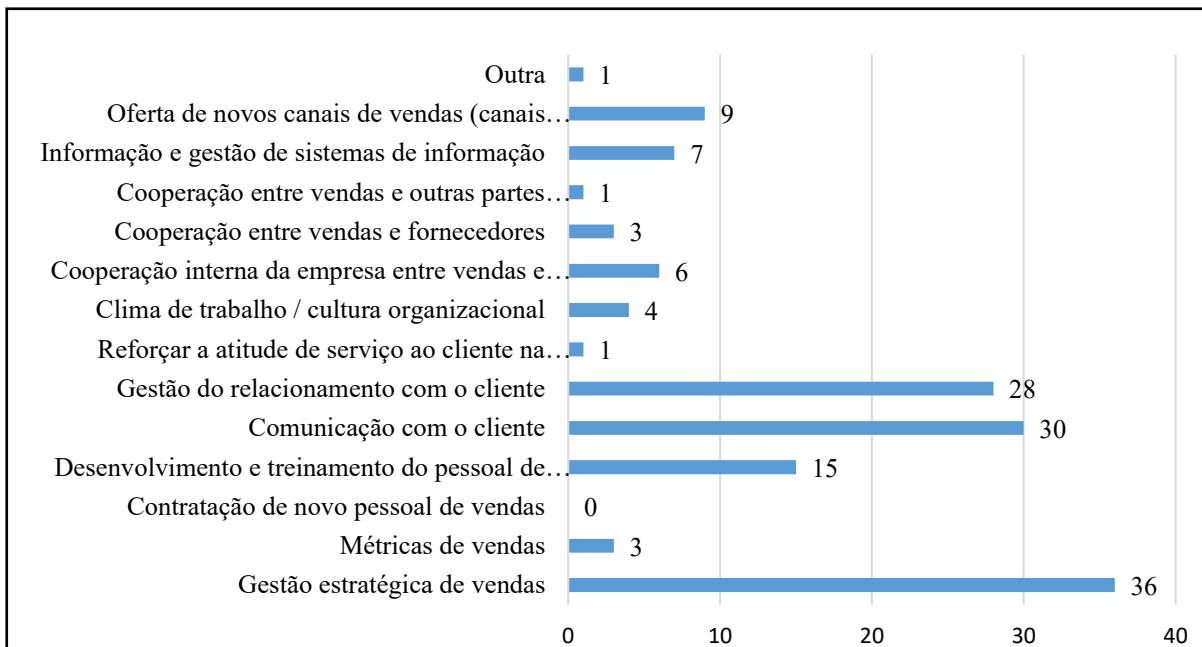
A Figura 9 apresenta os canais de vendas mais utilizados pelas empresas da amostra, revelando uma clara predominância das estratégias digitais. Canais como redes sociais, WhatsApp, *e-commerce* próprio e *marketplace* aparecem como os mais citados, sinalizando uma transição das MPEs para ambientes virtuais de comercialização. Essa mudança reflete não apenas uma adaptação às exigências do mercado pós-pandemia, mas também uma busca por maior alcance e escalabilidade. Tal contexto demanda a adoção de ferramentas tecnológicas de suporte à gestão comercial, como sistemas de CRM, automação de marketing e análise de dados. Alinha-se, portanto, diretamente às hipóteses H3 e H4 deste estudo, que abordam, respectivamente, o uso de métricas e de sistemas de informação como pilares para a estruturação de um processo de vendas mais maduro e eficaz.



**Figura 9 – Canais de vendas mais utilizados pela amostra**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Por fim, a Figura 10 apresenta as estratégias consideradas mais importantes pelas empresas para o seu desenvolvimento. Os destaques recaem sobre a qualificação da equipe de vendas, a fidelização de clientes, o uso de tecnologia e a adoção de métricas de desempenho. Esses elementos não apenas refletem as percepções dos gestores sobre os caminhos para o crescimento, como também coincidem com os construtos centrais do modelo teórico proposto nesta pesquisa. Dessa forma, os dados empíricos coletados corroboram a fundamentação



teórica, validando a escolha das dimensões de análise e reforçando a pertinência do modelo de maturidade em vendas enquanto ferramenta de apoio à gestão em MPEs.

**Figura 10 – Estratégias consideradas mais importantes para o desenvolvimento da empresa**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Em síntese, os dados descritivos da amostra não apenas caracterizam as empresas respondentes, mas também corroboram e fortalecem a fundamentação teórica da pesquisa, justificando a aplicação de um modelo de maturidade em vendas adaptado à realidade das MPEs brasileiras.

### 3.6 Interpretação Cruzada entre Gráficos de Radar e Resultados Estatísticos

Para desenvolver um Modelo de Maturidade de Vendas é preciso analisar e comparar o desempenho das empresas nos diferentes fatores estudados. Para tanto, com o objetivo de facilitar a compreensão dos resultados, foram gerados gráficos de radar no ambiente Python®, que fornecem uma representação visual multidimensional da percepção sobre diversos aspectos do desempenho e da capacidade organizacional, categorizados em Capacitação de pessoal; Experiência do pessoal; Métricas e indicadores; Processo de vendas estruturado; Relacionamento com o cliente; Sistema de informação; e Comunicação contínua.

Foi utilizada escala Likert de sete pontos, variando de "Discordo totalmente" (1) a "Concordo totalmente" (7), permitindo identificar o nível de concordância ou discordância com afirmações específicas em cada categoria. Assim, a amplitude da área coberta pelas linhas de "Concordo muito" (6) e "Concordo totalmente" (7), representadas por tons de verde mais escuros, é indicativa de um maior alinhamento e percepção positiva nas respectivas áreas.

Os gráficos de radares de “Capacitação de pessoal” (Figura 11) e “Experiência do pessoal” (Figura 12) mostram altos níveis de concordância com a eficácia do treinamento, o desenvolvimento baseado em competências, o sistema de incentivos, o treinamento em novas tecnologias para capacitação, bem como habilidades de negociação, experiência consolidada (mais de um ano) e habilidades de comunicação para a experiência da equipe de vendas.

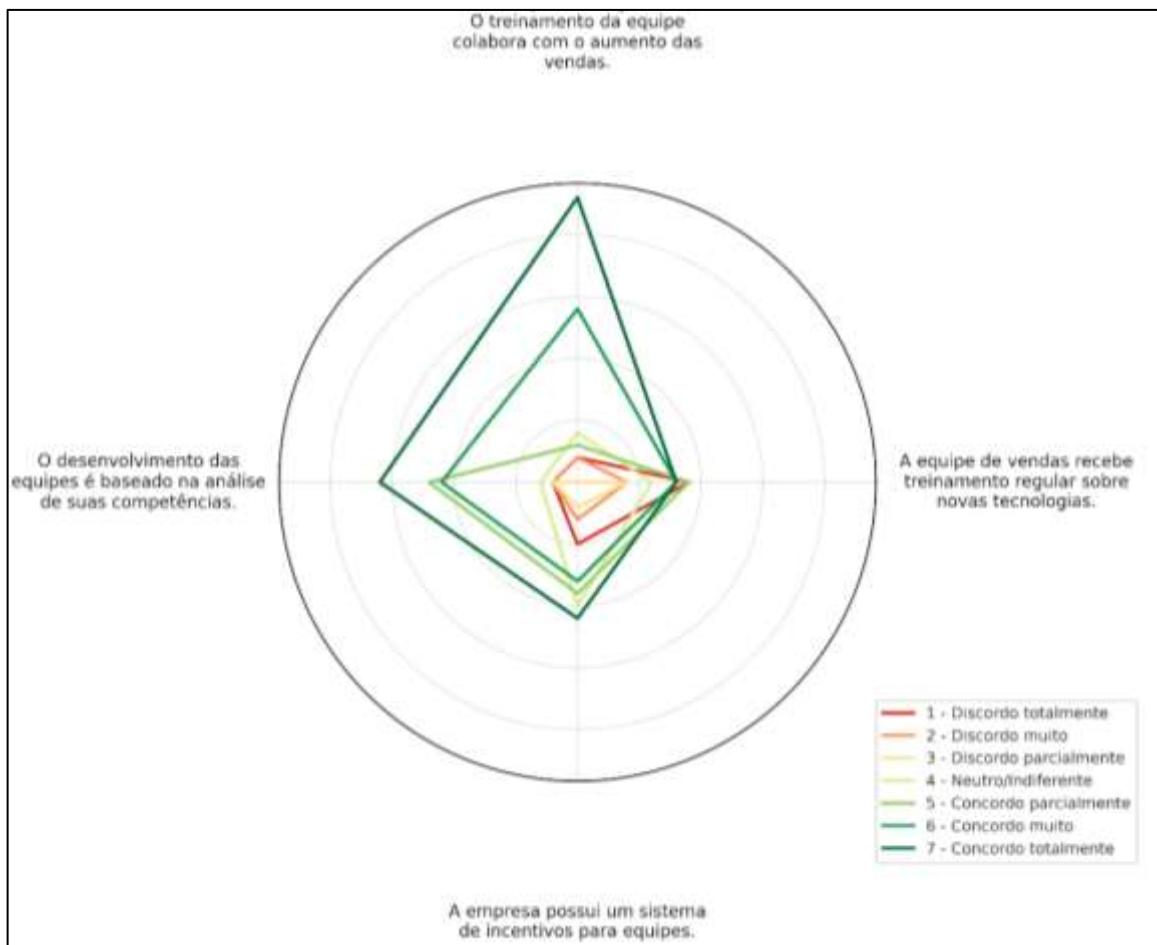
As hipóteses H1a (Capacitação de pessoal) e H1b (Experiência do pessoal) propunham que teriam um efeito positivo sobre o processo de vendas estruturado. No entanto, a regressão constatou que a variável “Métricas” é a única que influencia o Processo de vendas estruturado. Isso implica que Capacitação e Experiência não apresentaram um efeito significativo sobre o processo de vendas estruturado na análise de regressão.

Aqui, surge uma discrepância pois embora haja uma forte percepção de que a equipe é bem capacitada e experiente, e que isso colabora com as vendas, a análise causal não encontrou uma ligação direta entre essas dimensões e a estruturação do processo de vendas. Isso pode indicar que, apesar da qualidade percebida da equipe, outros fatores (como as métricas) são mais determinantes para a formalização e organização do processo de vendas em MPEs, ou que o impacto de capacitação e experiência se manifesta de outras formas não capturadas por esta relação específica.

Apesar dessa ausência de significância estatística, a literatura enfatiza a importância da capacitação como elemento estratégico. A literatura e os achados de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) destacam que a capacitação está entre os pilares mais relevantes para alavancar a maturidade em vendas. Porém, o estudo também aponta que muitas MPEs enfrentam dificuldades nessa área, seja por limitação de recursos, seja por falta de visão estratégica. Esse dado é consistente com o estudo de Verbeke, Dietz e Verwaal (2011), que identifica a qualificação e o conhecimento como fortes preditores do desempenho de vendas.

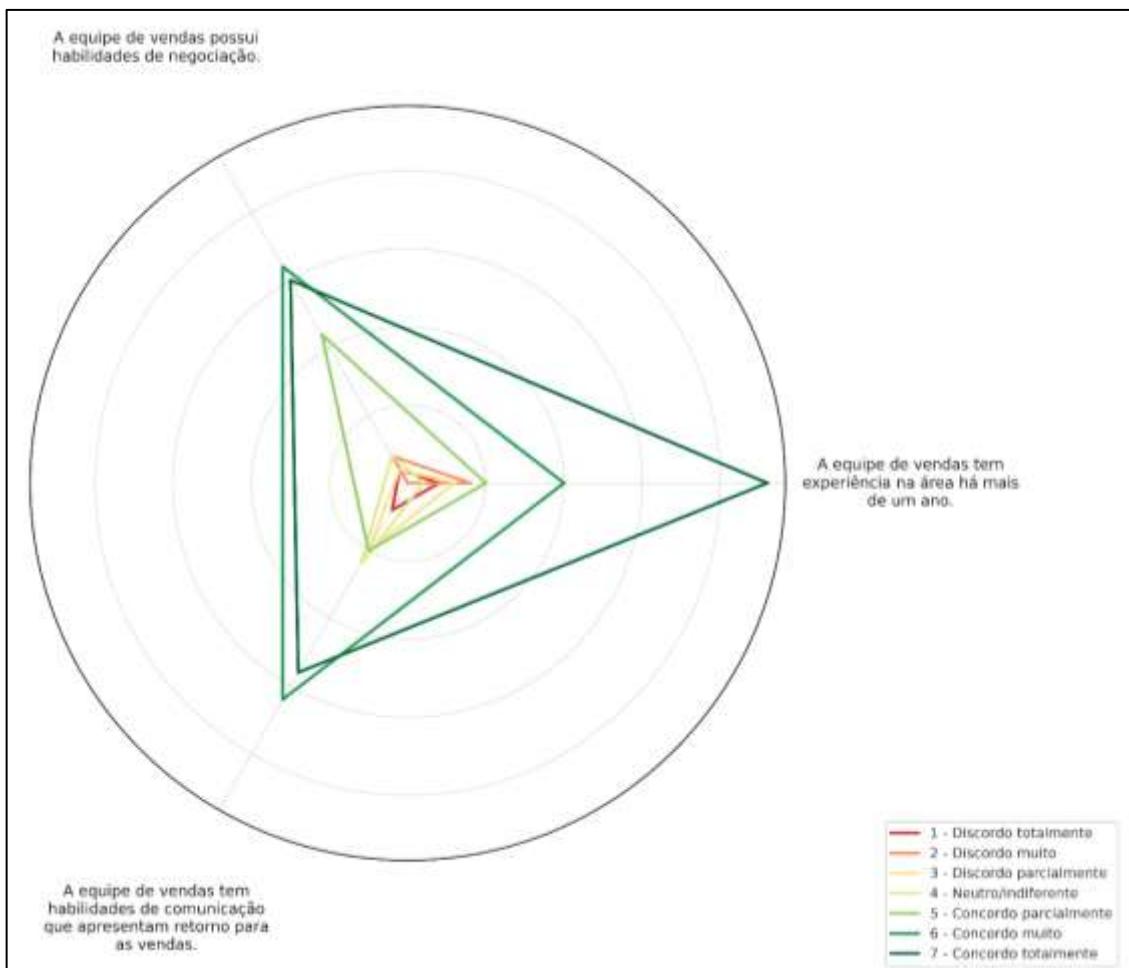
No estudo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) e também nos trabalhos de Moncrief & Marshall (2005) e Danese et al. (2018), a experiência do pessoal é vista como fator essencial para a consolidação de processos estruturados e para o avanço em maturidade de vendas. No entanto, a literatura aponta que a experiência isolada não gera maturidade se não estiver conectada a processos formais e à cultura organizacional.

Essa análise é corroborada pela constatação de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020) de que muitos gestores superestimam suas práticas baseando-se apenas na experiência informal, sem transformá-la em método replicável.



**Figura 11 – Capacitação de pessoal**

Fonte: dados da pesquisa (2025)



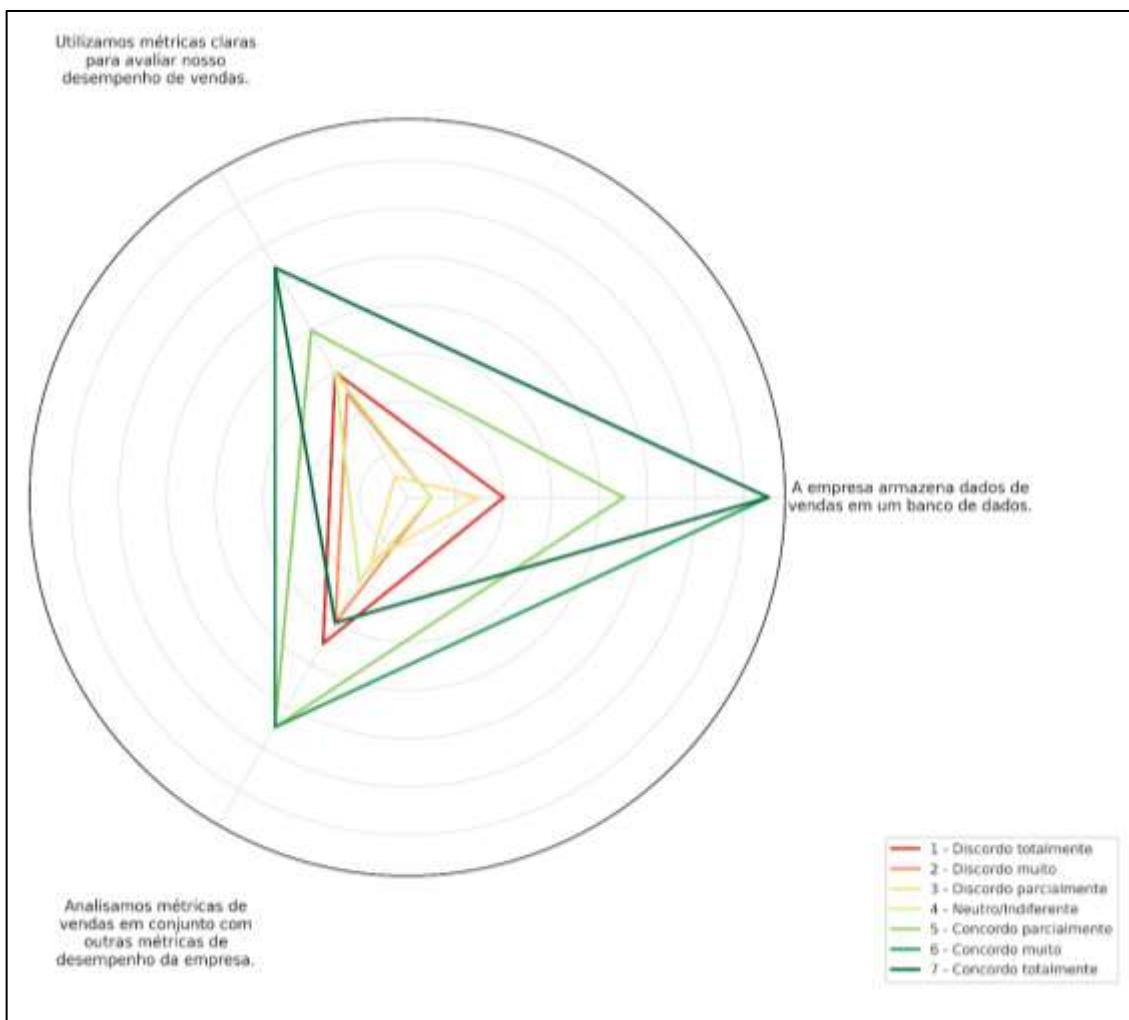
**Figura 12 – Experiência do pessoal**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 13 demonstra forte concordância com a utilização de métricas claras para avaliar o desempenho de vendas, o armazenamento de dados em banco de dados e a análise conjunta de métricas de vendas com outras métricas de desempenho da empresa. Isso indica uma percepção interna positiva da gestão de dados e indicadores.

A análise de regressão confirma que o indicador Métricas (Métricas e Indicadores) apresenta significância estatística no modelo de regressão. As percepções altamente positivas sobre o uso de métricas são diretamente corroboradas pela análise empírica, que estabelece uma relação causal significativa entre métricas e a estruturação do processo de vendas. Isso sugere que o investimento e a cultura orientada a dados, percebidos como fortes, são de fato eficazes para a organização de suas operações comerciais.

Essa realidade confirma os achados de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), que destacam a fragilidade das MPEs no uso efetivo de dados e métricas para a gestão comercial. Também dialoga com Pedroso et al. (2017) e Hulthén et al. (2017), que afirmam que as empresas em níveis baixos de maturidade enfrentam dificuldades na visualização, análise e vinculação das métricas ao planejamento estratégico. Além disso, a literatura mostra que empresas que não utilizam métricas de forma contínua e integrada acabam ficando restritas a tomadas de decisão empíricas e pouco fundamentadas que limita sua evolução e capacidade competitiva.



**Figura 13 – Métricas e indicadores**

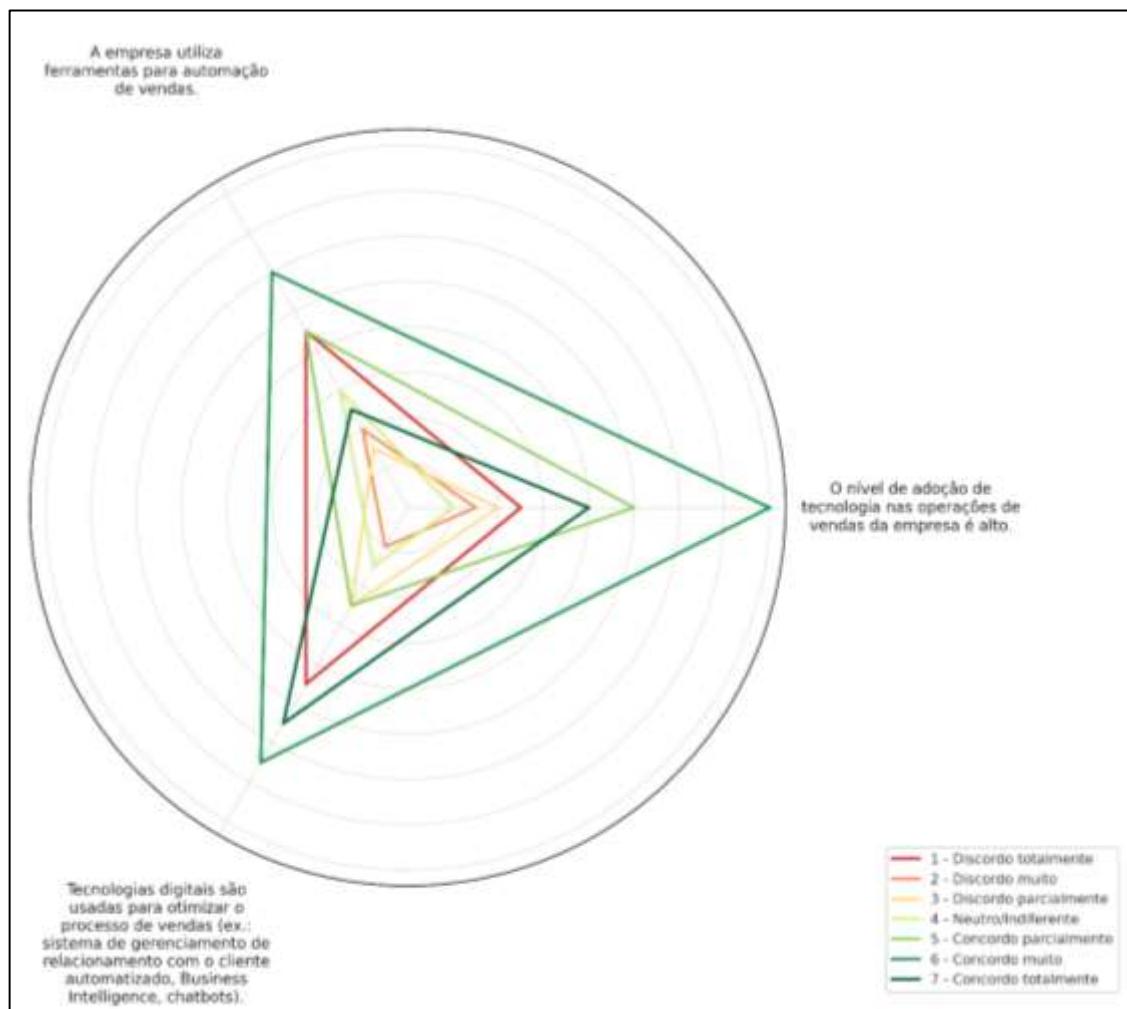
Fonte: dados da pesquisa (2025)

A dimensão “processo de vendas estruturado” representa o núcleo operacional da maturidade comercial. De acordo com Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), empresas que desejam evoluir em maturidade devem sair da informalidade e consolidar um processo que seja replicável, mensurável e estratégico. Além disso, estudos como os de Danese, Molinaro e Romano (2018) reforçam que a maturidade do processo de vendas não depende apenas da experiência ou intuição dos vendedores, mas de uma gestão baseada em dados, treinamentos e integração funcional.

Com base nas análises das Figuras 11 a 13, sugere-se que a capacitação (H1a), a experiência (H1b) e o uso de métricas (H3) podem ainda não ser suficientemente articuladas para estruturar processos robustos. Isso fortalece a necessidade de desenvolver todas essas dimensões simultaneamente, pois apenas a junção entre capacitação contínua, valorização da experiência prática e uso inteligente de dados pode promover avanço real na maturidade do processo de vendas.

A análise da Figura 14 (“Processo de vendas estruturado”) confirma o papel dessa dimensão como resultado integrador da maturidade em vendas. A maioria das MPEs ainda opera de maneira reativa ou sem padronização efetiva, o que limita sua competitividade e crescimento. O avanço para níveis mais elevados requer ações estratégicas de capacitação, gestão da

experiência e uso de métricas, comprovando a importância das hipóteses H1a, H1b e H3 para o modelo como um todo.



**Figura 14 – Processo de vendas estruturado**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 15 (“Relacionamento com o cliente”) revela elevada concordância com o aumento da comunicação entre vendedores e clientes via tecnologias digitais, o uso de múltiplos canais de comunicação e a resposta positiva dos clientes às estratégias digitais. Isso sugere que a gestão do relacionamento é percebida como eficaz e digitalmente avançada.

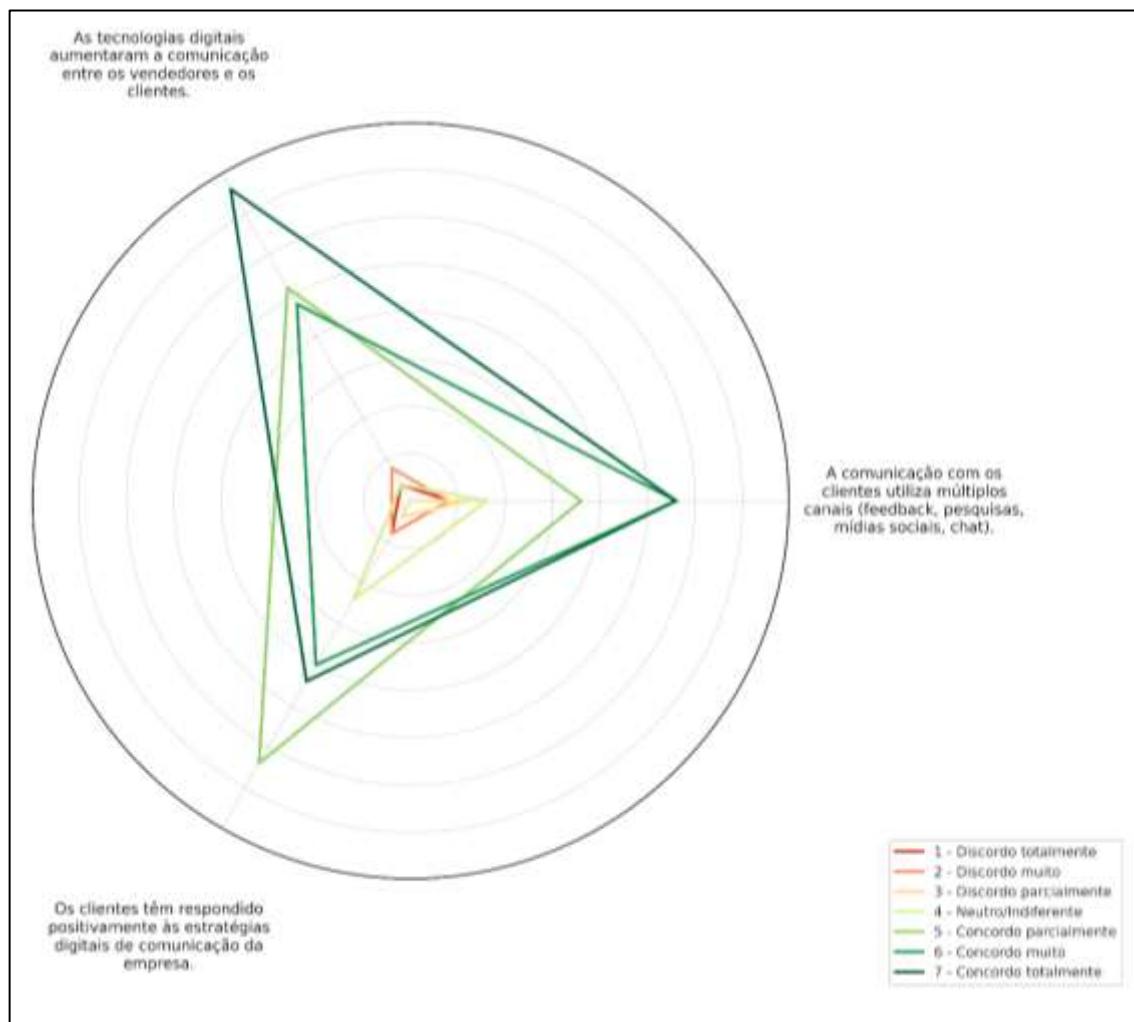
A hipótese H2 propunha que o relacionamento com o cliente influencia positivamente a manutenção de uma comunicação contínua com os clientes. A regressão corrobora que relacionamento com o cliente influencia a comunicação contínua.

As percepções positivas sobre o relacionamento com o cliente, especialmente o uso de tecnologias e múltiplos canais, são validadas pela análise causal como o principal motor da comunicação contínua com os clientes.

No modelo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020), o relacionamento com o cliente está entre os pilares da maturidade comercial, especialmente em empresas orientadas ao cliente. A ausência de um relacionamento contínuo e planejado impede a coleta de dados qualificados, a fidelização e a personalização da experiência, aspectos indispensáveis para a evolução comercial.

Além disso, conforme Moncrief e Marshall (2005) e Gomes (2018), a evolução das vendas

contemporâneas exige a transformação da comunicação pontual em relacionamentos duradouros, com base na confiança, escuta ativa e valor agregado.

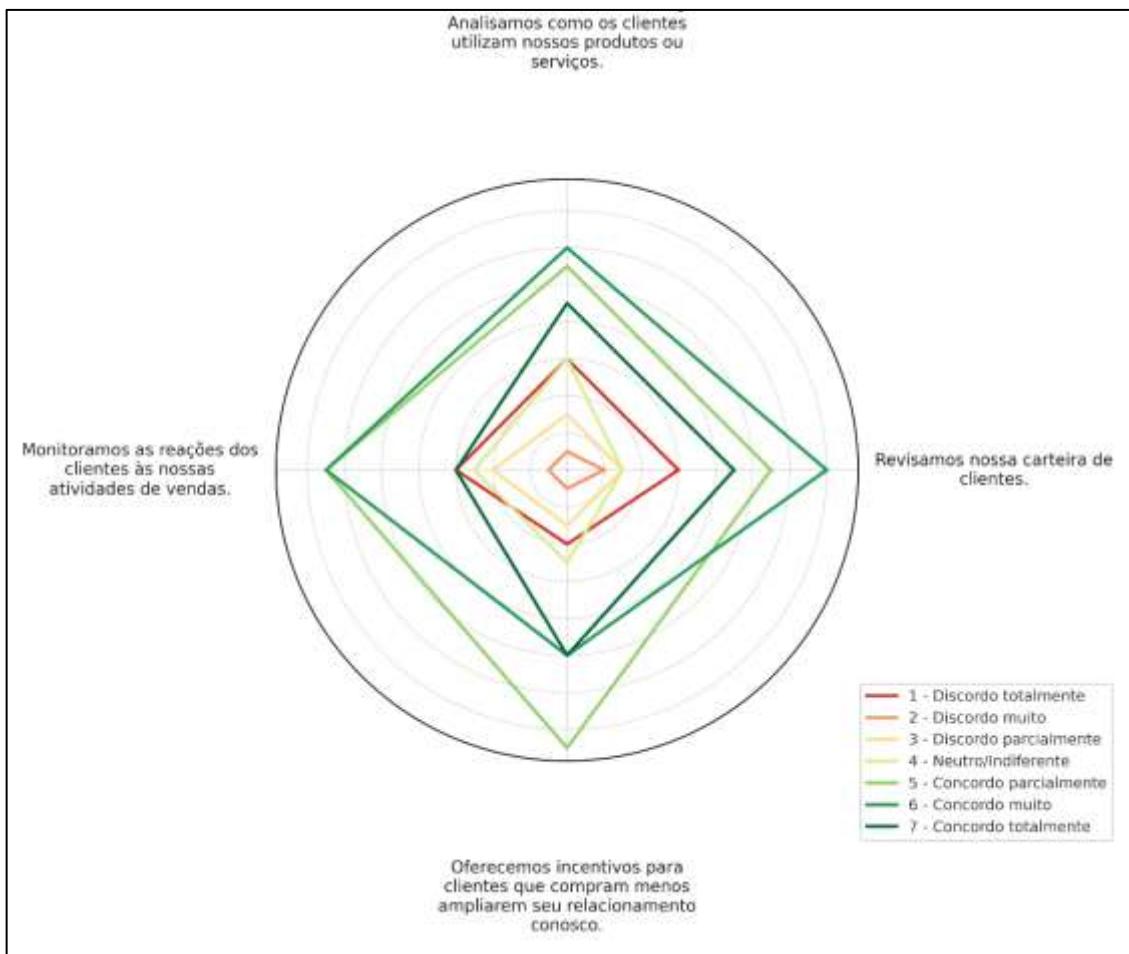


**Figura 15 – Relacionamento com o cliente**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A Figura 16 (“Sistema de Informação”) mostra alta concordância com a análise de como os clientes utilizam produtos/serviços, o monitoramento de reações às atividades de vendas, a revisão da carteira de clientes e a oferta de incentivos para ampliar o relacionamento. Aparentemente, o uso de sistemas de informação para gerenciar o cliente é visto como forte e proativo. No entanto, a hipótese H4, que propunha que o uso de sistemas de informação contribuía para a comunicação contínua com os clientes, não foi confirmada na análise de regressão. Isso implica que a hipótese H4 não apresentou um efeito significativo sobre a comunicação contínua na análise de regressão. Mas, assim como exposto para a hipótese H1, não é possível rejeitá-las em sua totalidade devido às limitações já expostas.

Assim, apesar das fortes percepções de que a organização utilizaativamente seu sistema de informação para entender e gerenciar o cliente, a análise de regressão não encontrou uma relação causal direta entre o uso desses sistemas e a manutenção de uma comunicação contínua com os clientes. Isso pode sugerir que, embora os dados sejam bem gerenciados, a qualidade do relacionamento em si, e não apenas o sistema que o suporta, é o fator preponderante para a continuidade da comunicação.

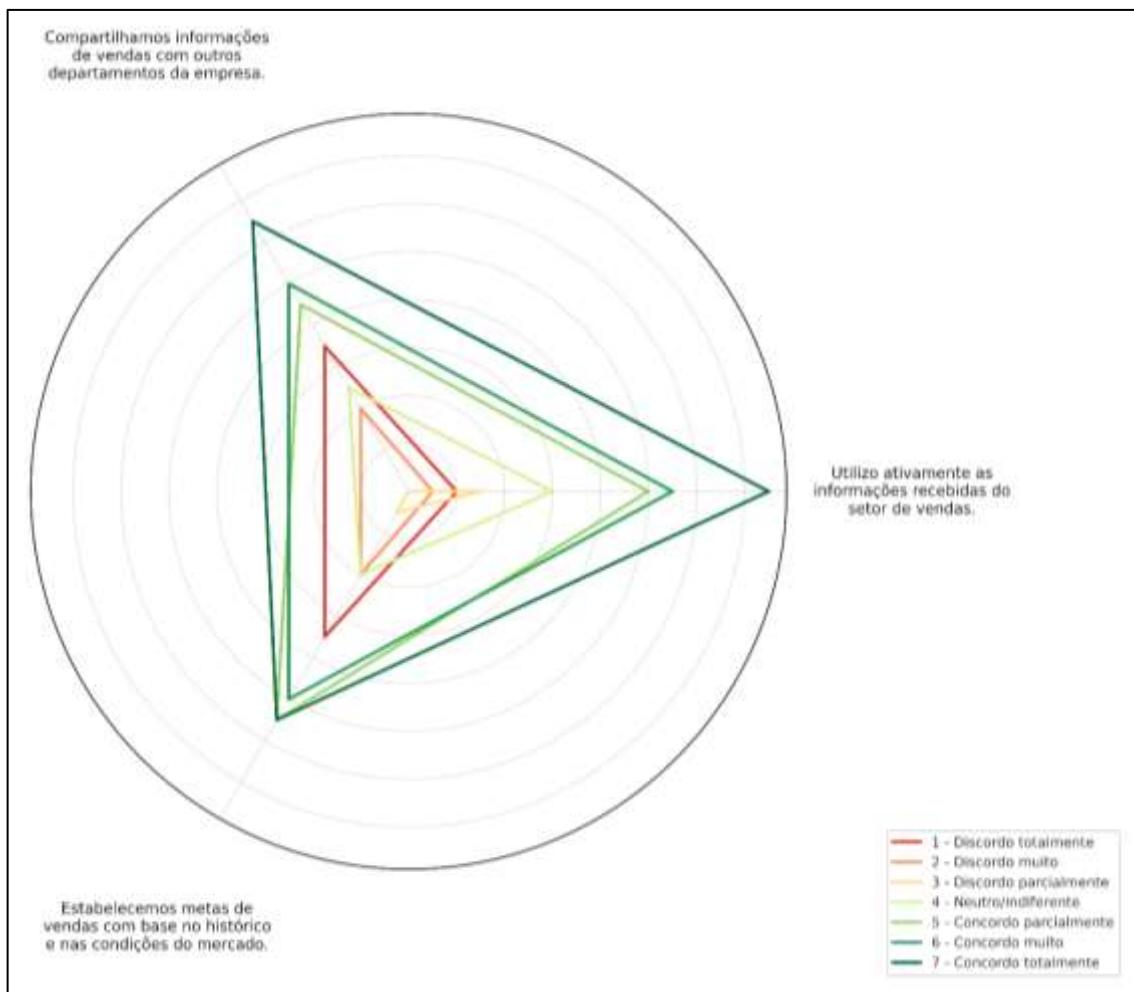


**Figura 16 – Sistema de informação**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A literatura, como apontado por Kwahk e Lee (2012), Mikalef et al. (2019) e Saldanha (2018), destaca que os sistemas integrados (CRM, ERP, BI) promovem não só eficiência interna, mas fortalecem os laços com o cliente ao permitir respostas rápidas, acompanhamento sistemático e oferta personalizada. Assim, isso pode implicar que a falta de integração entre ferramentas digitais e áreas comerciais, a pouca automação no envio de mensagens, alertas ou conteúdos ao cliente e a baixa exploração analítica dos dados capturados, podem impedir que as empresas alcancem um patamar em que a comunicação com o cliente seja fluida, estratégica e sustentada por dados, como exigido nos níveis mais altos de maturidade.

Com base na Figura 17 (“Comunicação contínua”) percebe-se que apesar das limitações tecnológicas, as empresas demonstram níveis medianos. Isso mostra que muitas MPEs compensam com canais informais (WhatsApp, Instagram, atendimento pessoal). Contudo, a ausência de padronização e acompanhamento sistemático enfraquece a consistência dessa comunicação. A manutenção da comunicação depende fortemente do esforço humano. Assim, o avanço para níveis mais altos requer automação e estruturação.



**Figura 17 – Comunicação contínua**

Fonte: dados da pesquisa (2025)

A integração dos resultados da regressão com a análise dos gráficos de radar revela que as percepções de desempenho são valiosas, mas a análise causal oferece *insights* cruciais sobre o que realmente impulsiona os resultados.

Para o processo de vendas estruturado, a gestão de métricas é o fator mais crítico e empiricamente comprovado, superando a influência de capacitação e experiência, apesar das fortes percepções positivas nessas últimas áreas.

Para a comunicação contínua com os clientes, o relacionamento com o cliente é o principal motor, demonstrando que a qualidade das interações e a estratégia multicanal são mais determinantes do que o uso dos sistemas de informação, mesmo quando estes são percebidos como robustos.

Ao integrar os achados visuais obtidos por meio dos gráficos de radar às evidências estatísticas geradas pela regressão linear múltipla, é possível observar uma correspondência seletiva entre percepção dos respondentes e significância estatística. Os gráficos de radar revelam que, de modo geral, os participantes da pesquisa atribuíram níveis medianos a elevados de maturidade às dimensões avaliadas, demonstrando uma percepção positiva quanto à importância das variáveis analisadas para os processos de vendas.

Contudo, quando essas variáveis foram submetidas à análise estatística, apenas dois fatores apresentaram significância dentro do critério adotado ( $p < 0,10$ ): Métricas e Indicadores de Desempenho, com impacto positivo sobre o processo de vendas estruturado (confirmando a

H3), e Relacionamento com o Cliente, com influência positiva sobre a comunicação contínua (confirmando a H2). Essas duas hipóteses foram, portanto, confirmadas empiricamente no modelo testado, reforçando a consistência entre a percepção dos empresários e a evidência estatística.

Por outro lado, as hipóteses H1 (Capacitação e Experiência do Pessoal) e H4 (Sistemas de Informação) não apresentaram significância estatística no modelo de regressão. No entanto, é fundamental ressaltar que isso não implica em sua rejeição definitiva. Tais variáveis devem ser interpretadas como não confirmadas dentro deste conjunto amostral e das condições analíticas utilizadas, sobretudo considerando dois fatores cruciais: (i) a amostra reduzida, que limita o poder estatístico do modelo; e (ii) o fato de que a análise considerou apenas os indicadores com maiores cargas fatoriais em cada dimensão, o que pode ter excluído nuances importantes dessas variáveis. Tal abordagem, embora adequada para reforçar a confiabilidade do estudo, pode ter reduzido a sensibilidade da análise para captar efeitos mais sutis dessas dimensões.

Importante destacar que, mesmo sem confirmação estatística, os gráficos de radar indicam que os respondentes reconhecem a relevância tanto da capacitação e experiência da equipe de vendas quanto do uso de sistemas de informação no contexto das MPEs. Essas dimensões foram bem avaliadas em termos de percepção prática, demonstrando que, na realidade vivenciada pelos empresários, tais fatores exercem influência significativa sobre a gestão de vendas, ainda que esse impacto não tenha se evidenciado de forma estatisticamente robusta no presente estudo.

Em suma, os gráficos de radar continuam a ilustrar as áreas de força percebida da organização. No entanto, a regressão linear fornece uma compreensão mais profunda das relações de causa e efeito, direcionando o foco para os fatores que estatisticamente demonstram ter o maior impacto sobre as variáveis dependentes estudadas (processo de vendas estruturado e comunicação contínua).

Assim, para avançar em maturidade comercial, MPEs devem priorizar estratégias baseadas em evidências empíricas, como a implementação sistemática de métricas e o fortalecimento do relacionamento com os clientes, indo além das percepções subjetivas de competência interna.

### **3.7 Modelo de Maturidade de Vendas para Micro e Pequenas Empresas brasileiras**

Com base nos achados empíricos da regressão linear múltipla, foi possível identificar duas dimensões como determinantes na maturidade em vendas das MPEs brasileiras: (i) Métricas e Indicadores de Desempenho e (ii) Relacionamento com o Cliente. A partir dessas evidências, desenvolveu-se uma ferramenta prática de autoavaliação, que pode ser aplicada diretamente por MPEs com o intuito de diagnosticar seu nível de maturidade comercial e orientar planos de melhoria.

A proposta do Modelo apresentada é exposta no Quadro 11 e contempla quatro dimensões principais, duas delas correspondentes às variáveis dependentes validadas no modelo estatístico (Processo de Vendas Estruturado e Comunicação Contínua), e duas que funcionam como preditores validados (Métricas e Relacionamento). Outras três dimensões são consideradas como suporte, por terem sido teorizadas como influentes, mas não estatisticamente confirmadas: Capacitação, Experiência do Pessoal e Sistemas de Informação.

**Quadro 11 – Matriz de Maturidade em Vendas para MPEs (Autoavaliação)**

Dimensão	Nível 1 - Inicial	Nível 2 - Básico	Nível 3 – Intermediário	Nível 4 - Avançado	Nível 5 - Maturidade Plena
<b>Métricas e indicadores</b>	Não há mensuração	Métricas simples e esporádicas	Indicadores operacionais com análise mensal	KPIs integrados à gestão de vendas	Análise preditiva com <i>benchmarking</i> interno e externo
<b>Processo de vendas</b>	Inexistente	Processo informal	Procedimentos padronizados	Processos definidos e monitorados	Fluxos dinâmicos e otimizados com base em dados e resultados
<b>Relacionamento com clientes</b>	Contato esporádico e genérico	Atendimento reativo	Relacionamento próximo e regular	Acompanhamento contínuo com <i>feedback</i>	Estratégia estruturada com foco em retenção e fidelização
<b>Comunicação contínua</b>	Comunicação casual e sem planejamento	Comunicação pontual quando necessário	Contato regular via canais tradicionais	Planejamento de comunicação com objetivos	Comunicação <i>omnichannel</i> personalizada, com análise de resultados
<b>Supporte: Capacitação do Pessoal</b>	Sem treinamentos	Capacitação eventual	Cursos esporádicos documentados	Capacitação contínua com planejamento	Formação estratégica com foco em inovação e resultado
<b>Supporte: Experiência do Pessoal</b>	Equipe inexperiente	Experiência individual	Experiência acumulada informal	Profissionais experientes em vendas	Especialização segmentada e liderança técnica
<b>Supporte: Sistemas de Informação</b>	Sem ferramentas digitais	Planilhas e e-mails	Ferramentas isoladas de apoio (ex.: <i>WhatsApp</i> , Canva)	CRM/ERP básico com uso diário	Sistemas integrados e analíticos com suporte à decisão

Fonte: dados da pesquisa (2025)

Para que as empresas utilizem essa ferramenta, precisam seguir algumas instruções:

1. A empresa deve se autoavaliar de 1 a 5 em cada uma das sete dimensões.
2. O cálculo da maturidade deve considerar apenas as quatro dimensões principais (Métricas, Relacionamento, Processo de Vendas e Comunicação Contínua):
  - 1,0 – 2,0: Maturidade Iniciante
  - 2,1 – 3,0: Maturidade em Desenvolvimento
  - 3,1 – 4,0: Maturidade Estruturada
  - 4,1 – 5,0: Maturidade Avançada
3. As três dimensões de suporte servem como diagnóstico complementar, revelando pontos de atenção e oportunidades de fortalecimento.

Esta ferramenta pode ser utilizada por gestores de MPEs, consultores, agentes de desenvolvimento local ou políticas públicas de apoio à competitividade. Seu objetivo é oferecer um diagnóstico prático e imediato, além de orientar prioridades de investimento e capacitação para a melhoria da performance comercial.

### **3.8 Considerações finais do capítulo**

Ao analisar a interpretação dos resultados e integrar os achados visuais apresentados nos gráficos de radar à análise estatística conduzida por meio da Regressão Linear Múltipla, essa abordagem permitiu identificar quais variáveis de maturidade em vendas possuem, de fato, efeito significativo sobre as duas dimensões dependentes do modelo: o processo de vendas estruturado e a comunicação contínua com o cliente.

A análise de regressão confirmou que duas variáveis independentes apresentaram significância estatística: (i) métricas e indicadores de desempenho (influenciando positivamente o processo de vendas estruturado); e (ii) relacionamento com o cliente (influenciando positivamente a comunicação contínua). Com isso, foram confirmadas empiricamente as hipóteses H2 e H3. Por outro lado, as hipóteses H1 (capacidade e experiência do pessoal) e H4 (sistemas de informação) não podem ser confirmadas dentro deste conjunto amostral e das condições analíticas utilizadas.

Embora os gráficos demonstrem níveis medianos a elevados de capacitação entre os respondentes, os dados da regressão indicam que essa variável não tem efeito significativo sobre o processo de vendas estruturado. Isso sugere que a presença de treinamentos ou capacitação pontual, por si só, não é suficiente para promover a formalização e otimização dos processos comerciais. A capacitação, portanto, desempenha um papel indireto ou de suporte, mas não determinante.

Semelhante à capacitação, a experiência da equipe de vendas não demonstrou efeito estatisticamente significativo na estruturação do processo de vendas. Isso indica que o conhecimento tácito e a vivência profissional não garantem um processo sistematizado e replicável. Tais achados sugerem que a maturidade em vendas exige mais do que histórico ou expertise: é necessário formalizar, medir e gerir ativamente os processos.

A variável com maior destaque na análise estatística foi o uso consistente de métricas e indicadores, que foi identificado como fator decisivo para a estruturação do processo de vendas, confirmando a hipótese H3. O gráfico de radar corrobora esse achado ao mostrar uma concentração nos níveis intermediários, com potencial claro de evolução. Empresas que monitoram seus resultados de forma regular demonstram maior capacidade de formalizar rotinas e tomar decisões com base em dados.

Como variável dependente da H1 e H3, o processo de vendas estruturado mostrou-se sensível à presença de métricas, mas não à capacitação ou experiência do pessoal. Isso reforça a tese de que a estruturação depende de mecanismos de controle e avaliação, e não apenas de práticas informais ou do saber acumulado pela equipe.

A dimensão "relacionamento" foi confirmada como fator explicativo da comunicação contínua, validando a hipótese H2. O gráfico mostra um bom desempenho nessa dimensão, o que reforça a importância da proximidade com o cliente nas MPEs. Mesmo com baixa adoção tecnológica, o relacionamento direto e personalizado parece sustentar a constância dos contatos.

Apesar das expectativas teóricas, o uso de sistemas de informação (H4) não demonstrou impacto estatisticamente significativo sobre a comunicação contínua. Isso pode estar relacionado à forma como tais sistemas são utilizados: ainda que algumas empresas adotem ferramentas como CRMs ou ERPs, o uso pode ser superficial, desarticulado ou pouco integrado ao relacionamento com o cliente.

Como variável dependente, a comunicação contínua mostrou-se influenciada apenas pelo relacionamento com o cliente. A presença de ferramentas tecnológicas não garante a manutenção do contato, mas sim o vínculo ativo e frequente com a base de clientes.

A integração entre as análises visuais dos gráficos de radar e os resultados da regressão permite identificar os verdadeiros vetores de maturidade em vendas no contexto das MPEs brasileiras. Métricas e relacionamento são os principais alicerces para a evolução dos processos de vendas e comunicação. Por outro lado, variáveis tradicionalmente valorizadas como capacitação, experiência e sistemas, embora importantes em termos operacionais, não se mostraram determinantes na regressão. Tais achados reforçam a necessidade de as MPEs investirem menos em práticas intuitivas ou isoladas e mais em mecanismos formais de gestão baseada em dados e em relacionamento estruturado com seus clientes.

Por fim, é importante destacar que o Modelo de Maturidade em Vendas proposto neste estudo se consolida como uma contribuição teórica e prática relevante para o contexto das MPEs brasileiras. Ao integrar dimensões essenciais como capacitação, experiência, relacionamento, métricas e uso de sistemas de informação, o modelo permite não apenas diagnosticar o estágio atual de maturidade em vendas das MPEs, mas também orientar estratégicamente sua evolução. A confirmação empírica das hipóteses H2 e H3, aliada à análise visual dos gráficos de radar, reforça que a maturidade comercial não depende exclusivamente de recursos ou histórico, mas de uma gestão orientada a dados e a relações consistentes com os clientes. O modelo responde ao objetivo central deste capítulo ao oferecer um instrumento capaz de proporcionar melhorias concretas na gestão de vendas, sendo aplicável em diferentes realidades organizacionais. Assim, ao evidenciar os vetores mais impactantes da maturidade em vendas — métricas e relacionamento — o estudo reafirma a importância de práticas sistemáticas, mensuráveis e centradas no cliente como alicerces para o crescimento e sustentabilidade das MPEs.

## 4 CONCLUSÃO

Esta tese buscou aprofundar a compreensão sobre a dinâmica das MPEs no Brasil, com foco específico na região do TMAP, dada a sua relevância econômica e social e a necessidade de entender sua resiliência diante de fatores externos imprevistos, como crises econômicas e sanitárias. Para tanto, o objetivo geral consistiu em analisar o contexto das vendas em MPEs dessa região, por meio de dois estudos complementares: o primeiro, avaliando a influência de crises e suas consequências, e o segundo, propondo um modelo teórico de análise de maturidade em vendas (*Sales Maturity Model*) adaptado à realidade brasileira.

Os objetivos específicos foram alcançados ao: (a) analisar a influência e as consequências de crises sobre as MPEs no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba; (b) identificar os impactos de crises nos formatos de vendas e modelos de negócios dessas empresas; (c) analisar as características das MPEs da região em relação à maturidade de vendas; e (d) propor um modelo de análise de maturidade de vendas no Brasil. A problematização central que guiou a pesquisa questionou: "Qual a maturidade de vendas de MPEs brasileiras e como fatores externos imprevistos e não controlados a afetam?". A tese defendida postula que a maturidade em vendas das MPEs brasileiras é relativa e limitada ao contexto nacional, dependendo de suas atividades, conhecimentos dos recursos humanos e do ambiente em que estão inseridas, sendo o modelo proposto uma ferramenta de colaboração para seu crescimento e sobrevivência.

Os dois estudos que compõem esta tese estão intrinsecamente conectados, pois ambos abordam a dinâmica de funcionamento e adaptação das Micro e Pequenas Empresas diante de contextos de vulnerabilidade e transformação. O primeiro estudo, ao investigar a resiliência organizacional em situações de crise, revelou fragilidades estruturais e comportamentais que comprometem a continuidade dos negócios. Já o segundo estudo, ao propor e validar um Modelo de Maturidade de Vendas, oferece uma resposta prática a essas fragilidades, permitindo que as empresas desenvolvam capacidades mais estruturadas e orientadas a dados, fortalecendo sua resiliência e competitividade. Assim, a tese estabelece um elo entre diagnóstico e solução ao compreender como as MPEs reagem às crises e propor mecanismos concretos para que alcancem maior maturidade e sustentabilidade em suas práticas comerciais.

Logo, o primeiro estudo, de natureza qualitativa, revelou que crises, como a pandemia de Covid-19 e a alta da taxa Selic, impactaram significativamente os modelos de vendas e operação das MPEs, forçando adaptações digitais e de gestão. Setores como imobiliário, comércio varejista e educação particular sofreram reduções drásticas. No entanto, algumas exceções, como os setores farmacêutico e de tecnologia, demonstraram menor impacto ou até encontraram oportunidades de crescimento, impulsionados pela necessidade de presença *online* e trabalho remoto.

A forma como as empresas gerenciam as crises mostrou-se crucial, com a ausência de preparação ou controle financeiro aumentando a vulnerabilidade, enquanto um gerenciamento robusto, incluindo reservas de caixa e experiência prévia, mitigou os efeitos negativos. A resiliência organizacional emergiu como um fator vital, sendo a capacidade de antecipar, preparar, responder e adaptar-se a mudanças disruptivas para sobreviver e prosperar. Atitudes como manter a calma, perseverar e a capacidade de adaptação e reinvenção (como a migração para o ambiente *online* e a diversificação de atividades) foram essenciais.

A Transformação Digital foi impulsionada e acelerada pela crise, tornando-se uma questão de sobrevivência e consolidando a presença *online* e o comércio eletrônico como essenciais. As crises também atuaram como catalisadores para a inovação e a formação de alianças estratégicas, fortalecendo as empresas e reduzindo incertezas. A comunicação estratégica, adaptada aos canais digitais, mostrou-se fundamental para manter o relacionamento com

*stakeholders* e alinhar equipes, exigindo transparência e agilidade. Todas as proposições deste estudo foram aceitas, corroborando a complexidade e a interdependência de fatores internos e externos na resiliência das MPEs.

O segundo estudo, de abordagem mista, culminou na proposição inédita de um modelo teórico de maturidade de vendas específico para MPEs brasileiras, adaptado do modelo de Väänänen, Forsten-Astikainen e Eskola (2020). Este modelo analisa a maturidade em vendas a partir de dimensões como processo e gestão de vendas, pessoal e organização, comunicação com o cliente, utilização de dados do cliente, e gestão da informação e métricas.

A análise estatística descritiva e a análise de regressão linear múltipla revelaram *insights* cruciais sobre os vetores da maturidade em vendas nas MPEs brasileiras. Duas hipóteses foram empiricamente confirmadas: A utilização consistente de métricas e indicadores de desempenho (H3) foi identificada como um fator decisivo para a estruturação do processo de vendas. Empresas que monitoram seus resultados demonstram maior capacidade de formalizar rotinas e tomar decisões baseadas em dados; O relacionamento com o cliente (H2) demonstrou influenciar positivamente a comunicação contínua com o cliente. Este achado reforça a importância da proximidade e do vínculo ativo e frequente com a base de clientes nas MPEs, mesmo com menor adoção tecnológica.

Por outro lado, as hipóteses relacionadas à capacidade e experiência do pessoal (H1) e ao uso de sistemas de informação (H4) não foram confirmadas estatisticamente no modelo de regressão adotado. No entanto, tais resultados devem ser interpretados com cautela. A ausência de significância não implica rejeição das hipóteses, mas sim sua não confirmação dentro do conjunto amostral analisado, o que pode estar relacionado à limitação do tamanho da amostra e à utilização apenas dos indicadores com maiores cargas fatoriais. Ainda assim, os dados qualitativos oriundos dos gráficos de radar demonstram que os empresários percebem essas variáveis como relevantes para o desempenho em vendas, sugerindo que sua influência pode estar presente, embora não tenha sido captada estatisticamente neste estudo. Esses achados reforçam a importância de as MPEs avançarem na estruturação formal do conhecimento da equipe de vendas e na integração efetiva dos sistemas de informação ao processo comercial, superando práticas isoladas ou meramente operacionais. Pesquisas futuras com amostras ampliadas poderão oferecer maior robustez para avaliar o impacto dessas variáveis sobre a maturidade e o desempenho em vendas.

As contribuições da tese são multifacetadas. Teoricamente, ela avança nos estudos sobre gestão de vendas e resiliência organizacional em contextos regionais, validando e contextualizando proposições da literatura sobre gerenciamento de crises, transformação digital e estratégias organizacionais em MPEs. Praticamente, a pesquisa oferece às MPEs um modelo inédito de autoavaliação de suas práticas comerciais, auxiliando no planejamento estratégico, na melhoria da performance de vendas e na tomada de decisões mais assertivas. Socialmente, o estudo contribui para que as MPEs compreendam seus negócios e mantenham sua capacidade de empregar, gerando renda e desenvolvimento. Regionalmente, fomenta políticas públicas e estratégias empresariais mais adequadas às especificidades do TMAP.

Como limitações da pesquisa, destaca-se a abordagem qualitativa do primeiro estudo, com foco em uma amostra localizada, e o tamanho da amostra no segundo estudo, o que restringe a generalização dos resultados. Outro ponto é a ausência de uma análise mais aprofundada sobre o uso e o impacto de ferramentas digitais específicas, como sistemas de CRM, plataformas de *e-commerce* e softwares de automação de marketing, nos níveis de maturidade das MPEs. Essa lacuna representa uma oportunidade relevante para compreender como tais recursos tecnológicos influenciam o avanço dos processos de vendas e o fortalecimento da comunicação com o cliente.

Para pesquisas futuras, recomenda-se a realização de estudos quantitativos em maior escala para ampliar a generalização dos achados; a investigação aprofundada da relação entre resiliência individual e organizacional; uma análise mais detalhada dos desafios específicos da transformação digital em MPEs; o impacto das alianças estratégicas e programas de apoio na superação de crises; estudos longitudinais que avaliem a sustentabilidade das mudanças implementadas pelas MPEs no período pós-crise; explorar como a capacitação e os sistemas de informação podem ser integrados de forma mais eficaz para se tornarem determinantes na maturidade de vendas, dado que não se mostraram estatisticamente significativos neste estudo; e aprofundar a compreensão sobre o papel das tecnologias digitais, avaliando como sua adoção, integração e uso estratégico contribuem para a evolução dos estágios de maturidade e para a consolidação de uma cultura de gestão orientada por dados.

Apesar dos avanços teóricos e práticos proporcionados pelo Modelo de Maturidade de Vendas, reconhece-se como limitação a ausência de uma análise aprofundada sobre o uso e o impacto de ferramentas digitais específicas, como sistemas de CRM, plataformas de e-commerce e softwares de automação de marketing, nos níveis de maturidade das MPEs. Pesquisas futuras podem explorar essas tecnologias de forma detalhada, avaliando como sua adoção, integração e uso estratégico contribuem para a evolução dos estágios de maturidade e para a consolidação de uma cultura de gestão orientada por dados.

Em síntese, a tese oferece uma contribuição robusta ao cenário das MPEs brasileiras, especialmente em um contexto de constante instabilidade. O Modelo de Maturidade em Vendas proposto consolida-se como uma ferramenta estratégica capaz de guiar a evolução comercial dessas empresas, destacando que a gestão orientada a dados e um relacionamento consistente com o cliente são os principais pilares para seu crescimento e sustentabilidade. O modelo proposto, portanto, contribui tanto para o campo teórico da Administração, ao oferecer um *framework* inédito voltado à realidade das MPEs brasileiras, quanto para a prática empresarial, ao servir como ferramenta de diagnóstico e orientação gerencial.

Conclui-se que, ao investigar os impactos de crises e propor um modelo de maturidade de vendas adaptado ao perfil das MPEs brasileiras, esta tese contribui de forma significativa para o campo da Gestão Organizacional e Regionalidade, reforçando a centralidade das práticas de vendas e do planejamento estratégico como instrumentos de sobrevivência e crescimento sustentável. O desenvolvimento de ferramentas de autoavaliação e orientação prática reafirma o compromisso desta pesquisa em oferecer soluções aplicáveis às reais necessidades das MPEs, fortalecendo sua atuação no mercado e sua relevância socioeconômica.

## REFERÊNCIAS

- ABBASI, A.; SARKER, S. Technological innovation and e-commerce in developing countries: A study of factors influencing e-commerce adoption in SMEs in India. *Information Systems Frontiers*, v. 18, n. 6, p. 1217-1233, 2016.
- ABRASEL. Abrasel promove a sustentabilidade na alimentação durante a Anuga Select Brazil. *Abrasel SP*, São Paulo, 10 abr. 2024. Disponível em: <https://sp.abrasel.com.br/noticias/abrasel-promove-a-sustentabilidade-na-alimentacao-durante-a-anuga-select-brazil/>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- ADENIYI, O.; PERERA, S.; GINIGE, K. Built environment flood resilience capability maturity model. *Procedia Engineering*, [S. l.], v. 212, p. 999–1006, 2018.
- ADIKARAM, A. S.; PRIYANKARA, H. P. R.; NAOTUNNA, N. Navigating the crises of COVID-19: human resource professionals battle against the pandemic. *South Asian Journal of Human Resources Management*, v. 8, n. 2, p. 192-218, 2021.
- AGÊNCIA BRASIL. Mais de 620 mil micros e pequenas empresas foram abertas em 2020. 2021. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-04/mais-de-620-mil-micro-e-pequenas-empresas-foram-abertas-em-2020>. Acesso em: 8 maio 2021.
- AGÊNCIA MINAS. Minas Gerais anuncia indicador educacional inédito no país. *Agência Minas*, Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais, [s.d.]. 2024a. Disponível em: <https://agenciaminas.mg.gov.br/noticia/minas-gerais-anuncia-indicador-educacional-inedito-no-pais>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- AGÊNCIA MINAS. Governo de Minas reúne mais de 3 mil diretores da rede estadual no 1º Encontro de Gestores Escolares. *Agência Minas*, Belo Horizonte: Governo de Minas Gerais, [s.d.]. 2024b. Disponível em: <https://www.agenciaminas.mg.gov.br/noticia/governo-de-minas-reune-mais-de-3-mil-diretores-da-rede-estadual-no-1-encontro-de-gestores-escolares>. Acesso em: 25 abr. 2025.
- AGÊNCIA SEBRAE. Pequenos negócios foram responsáveis por seis a cada dez empregos criados em 2024. *Agência Sebrae*, 2024. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/dados/pequenos-negocios-foram-responsaveis-por-seis-a-cada-dez-empregos-criados-em-2024/>. Acesso em: 16 jan. 2025.
- AGROLINK. Safra de café em Minas deve cair 11,6% em 2025. *Agrolink*, Porto Alegre, 8 maio 2024. Disponível em: [https://www.agrolink.com.br/noticias/safra-de-cafe-em-minas-deve-cair-11-6--em-2025\\_499083.html](https://www.agrolink.com.br/noticias/safra-de-cafe-em-minas-deve-cair-11-6--em-2025_499083.html). Acesso em: 25 abr. 2025.
- AGUINIS, H.; CASCIO, W. F.; RAMANI, R. S. Science's reproducibility and replicability crisis: international business is not immune. *Journal of International Business Studies*, v. 48, n. 6, p. 653–663, ago. 2017.
- AL-MATARI, O. M. M. et al. Adopting security maturity model to the organizations' capability model. *Egyptian Informatics Journal*, [S. l.], p. 1–7, 2020.
- AL-OMOUSH, K. S.; SIMÓN-MOYA, V.; SENDRA-GARCÍA, J. The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, v. 5, n. 4, p. 279-288, 2020.
- ANDERSON, R. E. et al. Provenance, evolution, and transition of personal selling and sales

management to strategic marketing channel management. *Journal of Marketing Channels*, v. 26, n. 1, p. 28–42, 2020.

ANUÁRIO DO TRABALHO. *Anuário do trabalho nos pequenos negócios*. 2016. Disponível em:  
[https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016\\_.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%202016_.pdf). Acesso em: 24 set. 2020.

AVENI, A. Estratégias pelo trabalho no futuro devidos à pandemia COVID-19. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, v. 2, n. 3, p. 04-14, 2020.

ÁVILA, P. et al. Design of a sales and operations planning (S&OP) process – case study. *Procedia CIRP*, v. 81, p. 1382–1387, 2019.

BACKES, D. A. P. et al. Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. *Revista Ibero-americana de Gestão Estratégica*, [S. l.], 2020.

BAI, C.; QUAYSON, M.; SARKIS, J. COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, [S. l.], 2021.

BALDIN, N.; MUNHOZ, E. M. B. Snowball (bola de neve): uma técnica metodológica para pesquisa em educação ambiental comunitária. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 2011. Anais [...]. p. 329–341.

BALLAND, P. et al. Política de especialização inteligente na União Europeia: relação, complexidade do conhecimento e diversificação regional. *Estudos Regionais*, v. 53, n. 9, p. 1252–1268, 2019.

BALTAR, F.; BRUNET, I. Social research 2.0: virtual snowball sampling method using Facebook. *Internet Research*, v. 22, n. 1, p. 57–74, 2012.

BANCO DE DESENVOLVIMENTO DE MINAS GERAIS. Vendas no comércio em Minas Gerais têm alta de 3,7% em 2024. *Belo Horizonte*, 2024. Disponível em:  
<https://www.bdmg.mg.gov.br/vendas-no-comercio-em-minas-gerais-tem-alta-de-37-em-2024/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

BAND AGROMAIS. Agro bate recorde de exportações em Minas Gerais e supera mineração no primeiro bimestre. 21 mar. 2025. Disponível em:  
<https://www.band.uol.com.br/agro/agromais/noticias/agro-bate-recorde-de-exportacoes-em-minas-gerais-e-supera-mineracao-no-primeiro-bimestre-202503211615>. Acesso em: 12 abr. 2025.

BANTERLI, F. R.; MANOLESCU, F. M. K. As micro e pequenas empresas no Brasil e a sua importância para o desenvolvimento do país. *Centro*, v. 9, p. 8, 2017.

BARRA, G. M. J.; LADEIRA, M. B. Modelo de maturidade para processos de certificação no sistema agroindustrial do café. *REGE – Revista de Gestão*, v. 24, n. 2, p. 134–148, 2017.

BARCELLOS, M. de M.; KNOLL, K. R. H.; CASSANEGO JÚNIOR, P. Análise da competitividade do cluster vinícola da fronteira Oeste/RS através do modelo teórico Zaccarelli et al. (2008). *Brazilian Journal of Development*, v. 4, n. 6, p. 2811–2828, 2018.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.

BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. 4. ed. Lisboa: Edições 70, 2011.

BAUER, S.; LAMBERT, M. J.; NIELSEN, S. L. Clinical significance methods: a comparison of statistical techniques. *Journal of Personality Assessment*, v. 82, n. 1, p. 60–70, 2004.

BBC. Coronavírus: OMS declara pandemia. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51860586>. Acesso em: 24 jun. 2021.

BESSANT, J.; CAFFYN, S.; GALLAGHER, M. An evolutionary model of continuous improvement behaviour. *Technovation*, v. 21, n. 2, p. 67–77, 2001.

BHALLA, S. et al. Sales and operations planning for delivery date setting in engineer-to-order manufacturing: a research synthesis and framework. *International Journal of Production Research*, p. 1–31, 25 nov. 2022.

BOCKORNI, B. R. S.; GOMES, A. F. A amostragem em snowball (bola de neve) em uma pesquisa qualitativa no campo da administração. *Revista de Ciências Empresariais da UNIPAR*, Umuarama, v. 22, n. 1, p. 105–117, jan./jun. 2021.

BORIM-DE-SOUZA, R. et al. Sustainable development and sustainability as study objects for comparative management theory: proposing styles of reasoning for an unknown metropole. *Cross Cultural Management: An International Journal*, v. 22, n. 2, p. 201–235, 5 maio 2015.

BORGES, A. F. et al. Empreendedorismo estratégico em empresas familiares: um estudo multicaso. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, v. 11, n. 2, p. 151–167, 2017.

BRASIL. *Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006*. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 5 jun. 2021.

BREHMER, P.; REHME, J. Proactive and reactive: drivers for key account management programmes. *European Journal of Marketing*, v. 43, n. 7/8, p. 961–984, 2009.

BRITISH STANDARDS INSTITUTION. *BS 65000:2022 – Organizational resilience – Code of practice*. London: BSI, 2022. Disponível em: <https://www.bsigroup.com>. Acesso em: 15 jul. 2024.

BRUIN, T. de et al. Understanding the main phases of developing a maturity assessment model. In: *AUSTRALASIAN CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS*, 16., 2005, Sydney. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2005. p. 1–10.

BURNARD, K. D.; BHAMRA, R. Resilience: a risk management approach. In: HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. (org.). *Resilience engineering: concepts and precepts*. Hampshire: Ashgate, 2011. p. 77–94.

CAMPOLINA, B.; DINIZ, C. C. Crise global, mudanças geopolíticas e inserção do Brasil. *Brazilian Journal of Political Economy*, v. 34, p. 638–655, 2014.

CARNEGIE-MELLON UNIVERSITY. Software Engineering Institute. *Technical report CMU/SEI-2000-TR-018*. 2000. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/00.reports/pdf/00tr018.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2022.

CARVALHO, S. Minas Gerais tem potencial para inovar ainda mais: embora consolidado no Estado, setor precisa reter mão de obra que forma e conscientizar empresários. *Diário do Comércio*, 2022. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/juntosporminas/minas-gerais-tem-potencial-para-inovar-ainda-mais/>. Acesso em: 3 jan. 2023.

CARVALHO, A. F. de; SOUZA, P. R. de; ALMEIDA, A. M. de. *Gerenciamento de crises nas micro e pequenas empresas no Brasil: desafios e estratégias de adaptação*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20902/1/ALAN27082021.pdf>. Acesso em: 15 jul. 2025.

CDL SÃO ROQUE. Varejo de Minas Gerais cresce 21% em novembro. *CDL São Roque*, São Roque, 20 dez. 2024. Disponível em: <https://cdls.org.br/varejo-de-minas-gerais-cresce-21-em-novembro/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

CHANDRA, S.; SHIRISH, A.; SRIVASTAVA, S. C. Theorizing technological spatial intrusion for ICT enabled employee innovation: the mediating role of perceived usefulness. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 161, p. 120320, 2020.

CHEN, Y. S.; LIN, M. J. J. An empirical study of factors influencing the adoption of digital transformation for small and medium enterprises. *Information Systems Frontiers*, v. 22, n. 6, p. 1441–1455, 2020.

CHONG, J. K. S. Six steps to better crisis management. *Journal of Business Strategy*, v. 25, n. 2, p. 43–46, 2004.

CHONG, A. Y. L.; OOI, K. B. Digital transformation: a review of conceptualization, determinants, and outcomes. *Telematics and Informatics*, v. 35, n. 5, p. 1172–1185, 2018.

CHOPRA, S.; MEINDL, P. *Supply chain management: strategy, planning, and operation*. Boston: Pearson Education, 2015.

CHRISTOPHER, M. *Logistics and supply chain management*. Harlow: Pearson UK, 2016.

CNN. Altas da Selic e da inflação impactam compra e venda de imóveis: entenda. *CNN Brasil*, São Paulo, 2024. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/altas-da-selic-e-da-inflacao-impactam-compra-e-venda-de-imoveis-entenda/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

CNN BRASIL. Cinco dados que comprovam a importância dos pequenos negócios para o Brasil. *CNN Brasil*, 2024. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/economia/negocios/cinco-dados-que-comprovam-a-importancia-dos-pequenos-negocios-para-o-brasil/>. Acesso em: 16 jan. 2025.

COMPUTER WEEKLY. Como a tecnologia de IA pode ser aliada no varejo. *Computer Weekly Brasil*, [S.1.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.computerweekly.com/br/reportagen/Como-a-tecnologia-de-IA-pode-ser-aliada-no-varejo>. Acesso em: 25 abr. 2025.

COMUNICA UFU. UFU inaugura laboratório de biotecnologia em modelos experimentais. *Comunica UFU*, 11 maio 2023. Disponível em: <https://comunica.ufu.br/noticias/2023/05/ufu-inaugura-laboratorio-de-biotecnologia-em-modelos-experimentais>. Acesso em: 12 abr. 2025.

CONNER, D. *Resilience at work: how to succeed no matter what life throws at you*. San Francisco: Berrett-Koehler, 1995.

COOMBS, W. T. *Ongoing crisis communication: planning, managing, and responding*. 5. ed.

Thousand Oaks: SAGE Publications, 2020.

COOMBS, W. T. Protecting organization reputations during a crisis: the development and application of situational crisis communication theory (SCCT). *Corporate Reputation Review*, v. 10, n. 3, p. 163–176, 2007.

COOMBS, W. T.; HOLLADAY, S. J. Unpacking the halo effect: reputation and crisis management. *Journal of Communication Management*, v. 10, n. 2, p. 123–137, 2006.

COOMBS, W. T.; LAUFER, D. Global crisis management – current research and future directions. *Journal of International Management*, v. 24, n. 3, p. 199–203, 2018.

COSTA, B. R. L. Bola de neve virtual: o uso das redes sociais virtuais no processo de coleta de dados de uma pesquisa científica. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, v. 7, n. 1, 2018.

COSTA, B. S. *Gerenciamento da cadeia de valor de medicamentos oncológicos: análise da eficácia do S&OP*. 2021. 89 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade Federal Fluminense, Departamento de Engenharia de Produção, 2021.

CORRÊA, F. et al. Maturidade em gestão do conhecimento: aplicação prática de um método. *Transinformação*, Campinas, v. 34, 2022. DOI: 10.1590/2318-0889202234e220002.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. *Designing and conducting mixed methods research*. Thousand Oaks: Sage, 2007. 296 p.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE, 2018.

CROSBY, P. B. *Quality is free: the art of making quality certain*. New York: McGraw-Hill Companies, 1979.

CUNHA, H. C. da. A utilização de S&OP para o aumento da produtividade e redução do impacto ambiental na cadeia produtiva de alimentos: o caso da produção de maçã no Brasil. *Revista de Gestão e Secretariado*, v. 13, n. 3, p. 556–576, 28 out. 2022.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. *Overview of the people capability maturity model*. Pittsburgh, Pennsylvania: Software Engineering Institute / Carnegie-Mellon University, 1995. Disponível em: <http://www.sei.cmu.edu/pub/documents/95.reports/pdf/mm001.95.pdf>. Acesso em: 27 dez. 2022.

CURTIS, B.; HEFLEY, W. E.; MILLER, S. A. *The people capability maturity model: guidelines for improving the workforce*. Boston: Addison-Wesley, 2002.

DATA SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020. Disponível em: <https://databasebrae.com.br/arquivos/apresentacao-impacto-pandemia-covid-19-pequenos-negocios.pdf>. Acesso em: 11 maio 2021.

DATA SEBRAE. Indicadores de empresas. 2021. Disponível em: <https://databasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 11 maio 2021.

DATA SEBRAE. Indicadores de empresas. 2022. Disponível em: <https://databasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data->

[sebrae.html#/Empresas](http://sebrae.html#/Empresas). Acesso em: 5 dez. 2022.

DATA SEBRAE. Indicadores de empresas. 2024. Disponível em: <https://databraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 24 out. 2024.

DATA SEBRAE. Indicadores de empresas. 2025. Disponível em: <https://databraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>. Acesso em: 20 maio. 2025.

DANESE, P.; MOLINARO, M.; ROMANO, P. Managing evolutionary paths in Sales and Operations Planning: key dimensions and sequences of implementation. *International Journal of Production Research*, v. 56, n. 5, p. 2036–2053, 2018.

DAVENPORT, T. H.; REDMAN, T.; CALDWELL, F. *Competing on analytics: updated, with a new introduction*. Boston: Harvard Business Review Press, 2020.

DENHARDT, R. B.; DENHARDT, J. V. *The new public service: serving, not steering*. Armonk: M. E. Sharpe, 2010.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. Introdução: a disciplina e a prática da pesquisa qualitativa. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Porto Alegre: Artmed, 2006. cap. 1, p. 15–42.

DEVARAJ, S.; FAN, M.; KOHLI, R. Antecedents of B2C channel satisfaction and preference: validating e-commerce metrics. *Information Systems Research*, v. 13, n. 3, p. 316–333, 2002.

DEWI, F.; MAHENDRAWATHI, E. R. Business process maturity level of MSMEs in East Java, Indonesia. In: *INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPUTER SCIENCE*, 2019. *Procedia Computer Science*. Elsevier B.V., 1 jan. 2019.

DHAKAL, K. NVivo. *Journal of the Medical Library Association: JMLA*, v. 110, n. 2, p. 270, 2022.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Totvs amplia atuação no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 30 jan. 2025a. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/totvs-brasil-central-amplia-atuacao-triangulo-mineiro-alto-paranaiba/>. Acesso em: 1 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. 30% da população de Uberlândia mora de aluguel. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 2025b. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/30-populacao-uberlandia-mora-aluguel/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Verticalização urbana impulsiona mercado imobiliário em Uberlândia. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 2025c. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/verticalizacao-urbana-mercado-imobiliario-uberlandia/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Poupaqui prevê 40 operações em Minas Gerais até 2025. *Diário do Comércio*, 2025d. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/poupaqui-40-operacoes-minas-gerais-2025/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Varejo avança em Minas Gerais sob impacto de negócios regionais. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 11 ago. 2024a. Disponível em:

<https://diariodocomercio.com.br/economia/varejo-minas-gerais-negocios-regionais-crescimento/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Superminas 2024 movimenta R\$ 2,75 bilhões e supera expectativas. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte: Diário do Comércio, 25 abr. 2024b. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/superminas-2024-movimenta-r-275-bilhoes-supera-expectativas/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Mais de 60 empresas mineiras participam de ambiente on-line internacional. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte: Diário do Comércio, 12 mar. 2024c. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/mais-de-60-empresas-mineiras-ambiente-on-line/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Setor de cerveja artesanal em Minas Gerais amplia visibilidade. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte: Diário do Comércio, 21 mar. 2024d. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/negocios/setor-de-cerveja-artesanal-em-minas-gerais-amplia-visibilidade/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. Extinção de negócios cresce quase 12% em Minas Gerais. 2022a. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/legislacao/extincao-de-negocios-cresce-quase-12-em-minas-gerais/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

DIÁRIO DO COMÉRCIO. MPEs geram 16,2 mil empregos no Estado. 2022b. Disponível em: <https://diariodocomercio.com.br/economia/mpes-geram-162-mil-empregos-no-estado/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

DIEESE. *Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2018*. 11. ed. Brasília, DF: DIEESE, 2020.

DIOGO, R. A.; KOLBE JUNIOR, A.; SANTOS, N. A transformação digital e a gestão do conhecimento: contribuições para a melhoria dos processos produtivos e organizacionais. *P2P e Inovação*, v. 5, n. 2, p. 154–175, 8 mar. 2019.

DJEKIC, I.; KHAN, M. E-commerce adoption factors in small and medium-sized enterprises (SMEs) in Serbia. *Information Technology and Management*, v. 18, n. 1, p. 65–79, 2017.

DOERN, R. Entrepreneurship and crisis management: the experiences of small businesses during the recession. *International Small Business Journal*, v. 34, n. 1, p. 70–91, 2016.

DORION, E. C. H. Reflexão sobre os impactos da pandemia COVID-19 no setor de serviços e comércio e as perspectivas de retomada e mudanças para a sociedade. Santa Maria: *Observatório Socioeconômico da Covid-19*, Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS), Universidade Federal de Santa Maria, 2021.

DUARTE, P. M. COVID-19: origem do novo coronavírus. *Brazilian Journal of Health Review*, v. 3, n. 2, p. 3585–3590, 2020.

ECONOMIC NEWS BRASIL. Preços inflacionados de imóveis no Brasil prejudicam negócios imobiliários. *Economic News Brasil*, Fortaleza, 20 out. 2024. Disponível em: <https://economicnewsbrasil.com.br/2024/10/20/precos-inflacionados-de-imoveis-no-brasil-prejudicam-negocios-imobiliarios/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

ELLRAM, L. M.; COOPER, M. C. Supply chain management, partnerships, and the shipper-third-party relationship. *International Journal of Logistics Management*, v. 1, n. 2, p. 1–10, 1990.

EMYGDIO, J. L.; MATTEDE, A. P. Aspectos da imersão em mídias sociais por MPEs de desenvolvimento de software: estudo de caso múltiplo. *Perspectivas em Ciência da Informação*, v. 23, n. 4, p. 4–38, dez. 2018.

ESTADÃO. Micro e Pequenas Empresas lutam para sobreviver à nova onda da Covid-19. 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/micro-e-pequenas-empresas-lutam-para-sobreviver-a-nova-onda-da-covid-19/>. Acesso em: 11 maio 2021.

ESTADO DE MINAS. Exportações do agronegócio de Minas Gerais batem recordes em 2024. *Estado de Minas*, Belo Horizonte, 4 jan. 2025a. Disponível em: <https://www.em.com.br/emfoco/2025/01/04/exportacoes-do-agronegocio-de-minas-gerais-batem-recordes-em-2024/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

ESTADO DE MINAS. Cidade do interior de Minas Gerais impressiona com qualidade de vida e educação. *Estado de Minas*, Belo Horizonte: Sempre Editora, 8 fev. 2025b. Disponível em: <https://www.em.com.br/emfoco/2025/02/08/cidade-do-interior-de-minas-gerais-impressiona-com-qualidade-de-vida-e-educacao/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

ESTADO DE MINAS. Preço do café bate recorde e deve continuar pressionando inflação em 2025. *Estado de Minas*, Belo Horizonte: Sempre Editora, 12 jan. 2025c. Disponível em: <https://www.em.com.br/economia/2025/01/7047813-preco-do-cafe-bate-recorde-e-deve-continuar-pressionando-inflacao-em-2025.html>. Acesso em: 25 abr. 2025.

EUROPEAN COMMISSION; PWC; CARSA; et al. *Annual report on European SMEs 2021/2022: SMEs and environmental sustainability*. Luxembourg: Publications Office of the European Union, 2022. Disponível em: <https://data.europa.eu/doi/10.2826/50999>. Acesso em: 5 dez. 2022.

EXNER, K.; BALDER, J.; STARK, R. A PSS maturity self-assessment tool. *Procedia CIRP*, v. 73, p. 86–90, 2018.

FÁVERO, L. P. et al. *Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões*. 8. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FERNANDES, J. U. J. *O governo contratando com a micro e pequena empresa: o Estatuto da Micro e Pequena Empresa fomentando a economia do país*. Brasília: SEBRAE, 2017. 196 p.

FERREIRA, L. F. F. et al. Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão & Produção*, v. 19, p. 811–823, 2012.

FERREIRA, J. P. A importância da comunicação empresarial no aumento das vendas. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 15, n. 2, p. 123–136, 2019.

FIDELIS, S. A. *Análise dos impactos da pandemia da COVID-19 no mercado imobiliário brasileiro durante o período de 2020 a 2022*. 2023. 14 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2023. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/handle/123456789/38080>. Acesso em: 14 jun. 2025.

FIEMG. Imersão Indústria é um marco de inovação e conectividade para o setor industrial. FIEMG, Belo Horizonte, 5 abr. 2025a. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/noticias/imersao-industria-e-um-marco-de-inovacao-e-connectividade-para-o-setor-industrial/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

FIEMG. Acessórios ditam tendências e ganham cada vez mais espaço no mercado da moda. *FIEMG*, Belo Horizonte, 2025b. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/sala-de-imprensa/noticias/moda-que-move-a-economia/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

FIEMG. Moda que move a economia. *FIEMG*, Belo Horizonte, 2025c. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/sala-de-imprensa/noticias/moda-que-move-a-economia/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

FIEMG. Estado responde por mais de 10% dos empregos gerados pelo setor em todo o país. *FIEMG*, Belo Horizonte, 5 abr. 2024. Disponível em: <https://www.fiemg.com.br/noticias/estado-responde-por-mais-de-10-dos-empregos-gerados-pelo-setor-em-todo-o-pais/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

FINK, S. et al. *Crisis management: planning for the inevitable*. New York: Amacom, 1986.

FISHER, D. M. *The Business Process Maturity Model: a practical approach for identifying opportunities for optimization*. [S. l.], 2004.

FISCHER, J. H. et al. Development and application of a maturity measurement framework for supply chain flexibility. *Procedia CIRP*, v. 41, p. 514–519, 2016.

FLACH, F. *The resilience factor: 7 keys to finding your inner strength and overcoming life's hurdles*. New York: McGraw-Hill, 1991.

FLEXNER, S. B.; URDANG, L. (ed.). *The Random House Dictionary of the English Language: College Edition*. New York: Random House, 1968.

FONTANA, A.; FREY, J. H. Interviewing: the art of science. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. (orgs.). *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2011. cap. 22, p. 361–376.

FONTANELLA, B. J. B. et al. Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saúde Pública*, v. 27, p. 388–394, 2011.

FRANÇA, L. M.; MANTOVANELI JÚNIOR, O.; SAMPAIO, C. A. C. Governança para a territorialidade e sustentabilidade: a construção do senso de regionalidade. *Saúde e Sociedade*, v. 21, p. 111–127, dez. 2012.

FRASER, M. T. D.; GONDIM, S. M. G. Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia (Ribeirão Preto)*, v. 14, p. 139–152, 2004.

FRASER, P.; MOULTRIE, J.; GREGORY, M. The use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability. In: *IEEE International Engineering Management Conference*, 2002. Anais [...]. IEEE, 2002. p. 244–249.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. *Crédito no Brasil e MPes em tempos de Covid-19*. FGV Projetos – Sebrae, 2020. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos>. Acesso em: 29 out. 2021.

G1. Enfermeira de 54 anos é a primeira pessoa a receber vacina contra Covid no Brasil. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/fantastico/noticia/2021/01/17/enfermeira-de-54-anos-e-a-primeira-pessoa-a-receber-vacina-contra-covid-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 18 dez. 2021.

G1 TRIÂNGULO MINEIRO. FEMEC 2025: aliança pela inovação no agronegócio une tecnologia e o agro de Uberlândia ao cenário nacional. *G1 Triângulo Mineiro*, 2 abr. 2025.

Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/agronegocios/noticia/2025/04/02/femec-2025-alianca-pela-inovacao-no-agronegocio-une-tecnologia-e-o-agro-de-uberlandia-ao-cenario-nacional.ghtml>. Acesso em: 12 abr. 2025.

G1 TRIÂNGULO E ALTO PARANAÍBA. Uberlândia é a 3ª cidade com mais pequenos negócios de Minas Gerais, aponta Sebrae. *G1*, 18 nov. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/mg/triangulo-mineiro/noticia/2020/11/18/uberlandia-e-a-3a-cidade-com-mais-pequenos-negocios-de-minas-gerais-aponta-sebrae.ghtml>. Acesso em: 15 jul. 2021.

GARCÍA-VILLAGRÁN, A. et al. The COVID-19 effect in Mexican SMEs. *Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal*, v. 5, p. 63–71, 2020.

GHERGHINA, S. C. et al. Small and medium-sized enterprises (SMEs): the engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, v. 12, n. 1, p. 347, 2020.

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, A. C.; OLIVA, E. de C.; SILVA, E. C. da. Desenvolvimento da regionalidade: novo campo da administração. In: *ENCONTRO DA ANPAD*, 31., 2007. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2007. p. 1–13.

GODOI, C. K.; MATTOS, P. L. C. L. de. Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. da (Org.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006. cap. 13, p. 303–323.

GODOY, A. S. Estudo de caso qualitativo. In: GODOY, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. (orgs.). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva, 2006.

GOEL, S.; JONES III, R. J. Entrepreneurial exploration and exploitation in family business: a systematic review and future directions. *Family Business Review*, v. 29, n. 1, p. 94–120, 2016.

GOMES, N. F. M. Municípios de pequeno porte do sudeste brasileiro: dinâmica migratória e aspectos econômicos. 2019. Disponível em: <<https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/30766>>. Acesso em: 3 jan. 2023.

GOMES, R. T. Estratégias de comunicação no contexto corporativo: eficiência e impacto nas vendas. São Paulo: Editora Geração, 2018.

GOVERNO DE MINAS GERAIS. Café: dificuldades climáticas impactam safra 2025. *Governo de Minas*, Belo Horizonte, 3 maio 2024. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/agricultura/noticias/cafe-dificuldades-climaticas-impactam-safra-2025>. Acesso em: 25 abr. 2025.

GUIMARÃES JÚNIOR, D. et al. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, v. 5, n. 4, p. 1–10, 23 jul. 2020.

HAESBAERT, R. *Região, regionalização e regionalidade: questões contemporâneas*. Niterói: Universidade Federal Fluminense, 2010.

HAGEDOORN, J.; NARULA, R. Choosing organizational modes of strategic technology partnering: international and sectoral differences. *Journal of International Business Studies*, v. 27, n. 2, p. 265–284, 1996.

- HAIR, J. F. et al. *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.
- HAMEL, G.; VALIKANGAS, L. The quest for resilience. *Harvard Business Review*, v. 81, n. 9, p. 52–63, 2003.
- HANDFIELD, R. B.; GRAHAM, G.; BURNS, L. Coronavirus, tariffs, trade wars and supply chain evolutionary design. *International Journal of Operations & Production Management*, v. 40, n. 10, p. 1649–1660, 2020.
- HANDFIELD, R. B.; NICHOLS, E. L. *Introduction to supply chain management*. Upper Saddle River: Prentice Hall, 2002.
- HEATH, R. L.; O'HARA, S. *Handbook of crisis communication*. Hoboken: Wiley-Blackwell, 2021.
- HITT, M. A. et al. Guest editors' introduction to the special issue strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 6/7, p. 479–491, jun./jul. 2001.
- HORNE, J.; ORR, J. E. Assessing the organizational resilience of firms in the face of crises. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, v. 5, n. 4, p. 168–179, 1997.
- HOLLNAGEL, E.; WOODS, D. D.; LEVESON, N. *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Aldershot (UK): Ashgate Publishing Ltd., 2006. 397 p. ISBN 978-0754649045
- HSIEH, J. J. P.; LIN, B.; LIU, G. The effects of small business digital marketing on online and offline business performance. *Journal of Small Business Management*, v. 58, n. 1, p. 243–263, 2020.
- HUANG, C. et al. Clinical features of patients infected with 2019 novel coronavirus in Wuhan, China. *The Lancet*, v. 395, n. 10223, p. 497–506, 2020.
- HULTHÉN, H.; NÄSLUND, D.; NORRMAN, A. Challenges of measuring performance of the sales and operations planning process. *Operations and Supply Chain Management: An International Journal*, v. 10, n. 1, p. 4–16, 2017.
- IBGE. Com taxa de sobrevivência de 84,1%, país tem saldo negativo de empresas em 2018. 2018a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/24357-com-taxa-de-sobrevivencia-de-84-1-pais-tem-saldo-negativo-de-empresas-em-2018>. Acesso em: 19 maio 2021.
- IBGE. Cidades e Estados. 2018b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/cidades-e-estados>. Acesso em: 21 maio 2021.
- IBGE. Pesquisa Pulso Empresa: impacto da Covid-19 nas empresas. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/28982-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html>. Acesso em: 29 out. 2021.
- IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Estimativa da população brasileira em 2025. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br>. Acesso em: 15 maio. 2025.
- IGLESIAS, T. M. G. et al. Financiamento de empresas brasileiras à luz das teorias de Pecking Order e Market Timing: evidências da regionalidade. *Avanços na Contabilidade Científica e Aplicada*, v. 14, n. 2, p. 80–95, 2021. DOI: 10.14392/asaa.2021140204. Disponível em: <https://asaa.anpcont.org.br/index.php/asaa/article/view/790>. Acesso em: 15 dez. 2022.

INSTAGRAM. Post de @fapemig. Minas Gerais investe em pesquisas sobre cafés especiais. *Instagram*, [S.I.], [s.d.]. Disponível em: <https://www.instagram.com/p/DHCBfhAya4r/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

IPEA. *Nota técnica: políticas públicas e violência baseada no gênero durante a pandemia da covid-19: ações presentes, ausentes e recomendadas*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2020. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota\\_tecnica/201020\\_nt\\_disoc\\_78.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/nota_tecnica/201020_nt_disoc_78.pdf). Acesso em: 21 nov. 2021.

IRFAN, M. et al. Project management maturity and organizational reputation: a case study of public sector organizations. *IEEE Access*, v. 8, p. 73828–73842, 2020.

IRIGARAY, H. A. R.; PAIVA, K. C. M.; GOLDSCHMIDT, C. C. Resiliência organizacional: proposição de modelo integrado e agenda de pesquisa. *Cadernos Ebape.BR*, v. 15, p. 390–408, 2017.

ITABORAHY, A. L. C.; MACHADO, R. P. M.; ALVARES, L. M. A. de R. Modelo de maturidade em gestão do conhecimento: uma visão diacrônica. *Em Questão*, v. 27, n. 3, p. 350–374, 2021.

JAKHIYA, M.; BISHNOI, M. M.; PUROHIT, H. Emergence and growth of mobile money in modern India: a study on the effect of mobile money. In: *ADVANCES IN SCIENCE AND ENGINEERING TECHNOLOGY INTERNATIONAL CONFERENCES (ASET)*, 2020, Dubai. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2020.

JONG, M. et al. Prohibiting alcohol sales during the coronavirus disease 2019 pandemic has positive effects on health services in South Africa. *African Journal of Primary Health Care and Family Medicine*, v. 12, n. 1, p. 1–4, 2020.

JONSSON, P.; KAIPIA, R.; BARRATT, M. Guest editorial: the future of S&OP: dynamic complexity, ecosystems and resilience. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 51, n. 6, p. 553–565, 2 jul. 2022.

JORNAL DO BRASIL. Em Minas Gerais, agronegócio supera setor de mineração pela primeira vez em exportações. *Jornal do Brasil*, 12 dez. 2024. Disponível em: <https://www.jb.com.br/economia/agropecuaria/2024/12/1053571-em-minas-gerais-agronegocio-supera-setor-de-mineracao-pela-primeira-vez-em-exportacoes.html>. Acesso em: 12 abr. 2025.

JÚNIA, R. Crise sanitária atinge pessoas em todo o mundo. *Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio/FIOCRUZ*, 2022. Disponível em: <https://www.epsjv.fiocruz.br/noticias/reportagem/crise-sanitaria-atinge-pessoas-em-todo-o-mundo>. Acesso em: 24 abr. 2023.

JUSSILA, I.; KOTONEN, U.; TUOMINEN, P. Customer-owned firms and the concept of regional responsibility: qualitative evidence from Finnish co-operatives. *Social Responsibility Journal*, v. 3, n. 3, p. 35–43, ago. 2007.

KAIPIA, R. et al. Information sharing for sales and operations planning: contextualized solutions and mechanisms. *Journal of Operations Management*, v. 52, p. 15–29, 2017.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. Rethinking the digital economy: a multidisciplinary perspective on social media, artificial intelligence, blockchain, and cryptocurrencies. *Journal of Business Research*, v. 127, p. 101–110, 2021.

- KERZNER, H. *Gestão de projetos: as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman Editora, 2006.
- KHAN, M. A.; TANVEER, A.; ZUBAIR, S. S. Impact of sales promotion on consumer buying behavior: a case of modern trade Pakistan. *Governance and Management Review*, v. 4, n. 1, p. 16, 2019.
- KHUBCHANDANI, J.; PRICE, J. H. Public perspectives on firearm sales in the United States during the COVID-19 pandemic. *Journal of the American College of Emergency Physicians Open*, v. 2, n. 1, p. e12293, 2021.
- KIM, Y.; PARK, J.; JAIN, R. Digital marketing capability and firm performance: evidence from small and medium-sized enterprises. *Journal of Business Research*, v. 130, p. 450–463, 2021.
- KIND, L.; CORDEIRO, R. Narrativas sobre a morte: a gripe espanhola e a Covid-19 no Brasil. *Psicologia & Sociedade*, v. 32, 2020.
- KINSBERGEN, S. et al. The differential impact of the COVID-19 crisis on small-scale development initiatives: a cross-country comparison. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, v. 33, n. 3, p. 497–523, 2022.
- KLYVER, K.; NIELSEN, S. L. Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19? *Journal of Business Venturing Insights*, v. 16, p. e00273, 2021.
- KOHLBERG, L. Stage and sequence: the cognitive-developmental approach to socialization. In: *Handbook of socialization theory and research*. v. 347, p. 480, 1969.
- KON, A. O novo regionalismo e o papel dos serviços no desenvolvimento: transformações das hierarquias econômicas regionais. *OIKOS* (Rio de Janeiro), v. 8, n. 2, 2009.
- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Fundamentos de mercadotecnia*. São Paulo: Prentice Hall, 1998.
- KRACIK, M. S.; FLORES, H. A.; FRANZONI, A. M. B. Maturidade em gestão do conhecimento para a administração pública: uma análise bibliométrica. In: *CONGRESSO INTERNACIONAL DE CONHECIMENTO E INOVAÇÃO – CIKI*, 2019. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2019.
- KREUTER, T. et al. Developing and implementing contextualised S&OP designs – an enterprise architecture management approach. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 51, n. 6, p. 566–582, 2021.
- KRISTENSEN, J.; JONSSON, P. Context-based sales and operations planning (S&OP) research: a literature review and future agenda. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, v. 48, n. 1, p. 19–46, 2018.
- KWHAK, Y.; LEE, J. The role of information technology in driving digital transformation. *Journal of Information Technology*, v. 27, n. 3, p. 245–258, 2012.
- LAGE, M. C. Utilização do software NVivo em pesquisa qualitativa: uma experiência em EaD. *ETD – Educação Temática Digital*, v. 12, n. 3, p. 198–226, 2011.
- LAHTI, M.; SHAMSUZZOHA, A. H. M.; HELO, P. Developing a maturity model for supply chain management. *International Journal of Logistics Systems and Management*, v. 5, n. 6, p. 654–678, 2009.

LAI, F.; CHENG, T. C. E. Effects of supplier relationship management on product innovation performance: a study of Chinese manufacturers. *Journal of Operations Management*, v. 30, n. 5, p. 313–324, 2012.

LEGNICK-HALL, C. A.; BECK, T. E.; LENGNICK-HALL, C. A. Developing organizational resilience. *Academy of Management Perspectives*, v. 25, n. 3, p. 243–263, 2011.

LERBINGER, O. The crisis manager: facing risk and responsibility (book review). *Journalism and Mass Communication Quarterly*, v. 74, n. 3, p. 646, 1997.

LERTSAKORNSIRI, P. et al. Factors affecting worriedness: a study of the COVID-19 pandemic in Japan. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, v. 82, p. 103322, nov. 2022.

LIMA, T. B. A. Regionalidade e a formação de administradores: um estudo no nordeste brasileiro. *Revista Gestão em Análise*, v. 9, n. 3, p. 81–97, 2020.

LINCOLN, Y. S.; GUBA, E. G. *Naturalistic inquiry*. Beverly Hills: Sage, 1985.

LIU, Y.; LEE, J. M.; LEE, C. The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, v. 19, n. 3, p. 277–297, 2020.

LOCKAMY, A.; MCCORMACK, K. The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation. *Supply Chain Management: An International Journal*, v. 9, n. 4, p. 272–278, 2004.

LUGER, J.; RAISCH, S.; SCHIMMER, M. Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity. *Organization Science*, v. 29, n. 3, p. 449–470, 2018. Disponível em: <http://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/orsc.2017.1189>. Acesso em: 5 dez. 2022.

LYDON, B. Industry 4.0: intelligent and flexible production. *InTech*, 2016.

MACEDO, V. et al. Oportunidades para se reinventar: experiências de pequenos negócios durante a pandemia. *Revista Inteligência Empresarial*, v. 42, p. 1–9, 2020. Disponível em: <https://inteligenciaempresarial.emnuvens.com.br/rie/article/view/7>. Acesso em: 22 out. 2021.

MARCELINO, J. A.; DE REZENDE, A. A.; MIYAJI, M. Impactos iniciais da COVID-19 nas micro e pequenas empresas do estado do Paraná-Brasil. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, v. 2, n. 5, p. 101–112, 2020.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71–87, fev. 1991. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71.

MARÍN-IDÁRRAGA, D. A.; GONZÁLEZ, J. M. H. Organizational structure and convergent change: explanatory factors in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, v. 28, n. 7, p. 1080–1100, 2021.

MARTINHO, R. C.; CARVALHO, J. V.; BARROSO, C. S. The impact of e-commerce digital marketing activities on business performance: evidence from Portuguese SMEs. *Journal of Business Research*, v. 114, p. 86–95, 2020.

MARTINS, J. H.; CUNHA, N. C. Administração de vendas em tempos de crise. *Revista*

*GeTeC*, v. 9, n. 23, 2020.

MARTINS, J. R.; SILVA, T. P.; SANTOS, R. G. The role of information systems in small business management: a practical approach. *Journal of Business and Technology*, v. 14, n. 2, p. 78–89, 2022.

McCORMACK, K. P.; JOHNSON, W. C. *Supply chain networks and business process orientation: advanced strategies and best practices*. Boca Raton: CRC Press, 2002.

MEDEIROS, J. F. de; CRUZ, C. M. L. Comportamento do consumidor: fatores que influenciam no processo de decisão de compra dos consumidores. *Teoria e Evidência Econômica*, v. 14, ed. esp., 2006.

MENDONÇA, F. M.; ZAIDAN, F. H. Ontologias para organização da informação em processos de transformação digital. *Em Questão*, v. 25, n. 1, p. 295–320, 2019.

MEYER, B. H.; PRESCOTT, B.; SHENG, X. S. The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*, [S. l.], 2021.

MIKOŁAJCZYK, K. Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*, v. 45, n. 6/7, p. 610–627, 2022.

MILZAM, M.; MAHARDIKA, A.; AMALIA, R. Corona virus pandemic impact on sales revenue of micro small and medium enterprises (MSMEs) in Pekalongan City, Indonesia. *Journal of Vocational Studies on Applied Research*, v. 2, n. 1, p. 7–10, 2020.

MINAYO, M. C. de S. Amostragem e saturação em pesquisa qualitativa: consensos e controvérsias. *Revista Pesquisa Qualitativa*, v. 5, n. 7, p. 1–12, 2017.

MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO. Transformação digital. [S. l.], [s. n.], 2017. Disponível em: <https://www.gov.br/mcti/pt-br/acompanhe-o-mcti/transformacaodigital>. Acesso em: 6 jan. 2023.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Apresentação – análise do impacto fiscal das medidas de enfrentamento à Covid-19. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/apresentacoes/2020/outubro/apresentacao-impacto-fiscal-covid.pdf/view>. Acesso em: 22 out. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Ações para reduzir o impacto econômico da pandemia do Covid-19. 2021a. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/abril/acoes-para-reduzir-o-impacto-economico-da-pandemia-do-covid-19>. Acesso em: 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Pronampe ajuda pequenas empresas a enfrentar a crise gerada pela pandemia. 2021b. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2021/maio/pronampe-ajuda-pequenas-empresas-a-enfrentar-a-crise-gerada-pela-pandemia>. Acesso em: 21 nov. 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Covid-19 no Brasil. 2021. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html). Acesso em: 12 maio 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Covid-19 no Brasil. 2022a. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html). Acesso em: 7 dez. 2022.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Conecte SUS Cidadão. 2022b. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/conecte-sus#:~:text=1.,de%20informa%C3%A7%C3%A3o%20ou%20em%20papel>. Acesso em: 7 dez. 2022.

MINTZBERG, H. Strategy-making in three modes. *California Management Review*, v. 16, n. 2, p. 44–53, 1973.

MINTZBERG, H. *The structure of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1995.

MIKALEF, A. et al. Digital transformation: a comprehensive review of literature. *Journal of Strategic and International Studies*, v. 14, n. 2, p. 78–95, 2019.

MITROFF, I. I. Crisis management and environmentalism: a natural fit. *California Management Review*, v. 36, n. 2, p. 101–113, 1994.

MITROFF, I. I.; PEARSON, C. M. *Crisis management: a diagnostic guide for improving your organization's crisis-preparedness*. San Francisco: Jossey-Bass, 1993.

MONCRIEF, W. C.; MARSHALL, G. W. The evolution of the seven steps of selling. *Industrial Marketing Management*, v. 34, n. 1, p. 13-22, 2005.

MONCZKA, R. M. et al. *Purchasing and supply chain management*. Boston: Cengage Learning, 2015.

MOSS, T. W.; PAYNE, G. T.; MOORE, C. B. Strategic consistency of exploration and exploitation in family businesses. *Family Business Review*, v. 27, n. 1, p. 57–71, mar. 2014.

MOURA, T. L. G. et al. Gestão de crise em tempos de pandemia. *Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)*, v. 6, n. 1, 2022.

MOZZATO, A. R.; GRZYBOVSKI, D. Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, p. 731–747, 2011.

MULLER, P. et al. *Annual report on European SMEs*. Luxembourg: European Commission, 2015.

MULLER, A. S.; LOPES, V. F.; PEREIRA, C. A. Digital transformation in SMEs: the impact of information systems on sales management. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, v. 10, n. 4, p. 205–220, 2021.

NARASIMHAN, R.; DAS, A. The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance. *Journal of Operations Management*, v. 30, n. 3, p. 225–338, 2012.

NASCIMENTO, A. P. do; ZANQUETTO FILHO, H.; OLIVEIRA, M. P. V. de. Um breve relato sobre a evolução e maturidade da gestão da qualidade: contribuições e críticas. *Thesis*, São Paulo, ano VII, n. 15, p. 18–40, 1º sem. 2011.

NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. Introduction: methodological variety in entrepreneurship research. In: NEERGAARD, H.; ULHØI, J. P. (eds.). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Cheltenham: Edward Elgar, 2007. cap. 1, p. 1–16.

NICOLAS, F. N. P.; THOMÉ, A. M. T.; HELLINGRATH, B. Usage of information

technology and business analytics within sales and operations planning: a systematic literature review. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*, v. 18, n. 3, p. 1–15, 2021.

NÓBREGA, A. L. de A. Adaptações estratégicas em cenários de crise: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da Covid-19. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20902>. Acesso em: 22 out. 2021.

NORDHAGEN, S. et al. COVID-19 and small enterprises in the food supply chain: early impacts and implications for longer-term food system resilience in low- and middle-income countries. *World Development*, v. 141, p. 105405, 2021.

NORDHAGEN, S.; HOLLOWAY, J.; BLACK, R. E. Micro and small enterprises and food systems resilience in low- and middle-income countries during COVID-19. *Global Food Security*, v. 30, p. 100571, 2021.

O TEMPO. Governo de MG lança em Uberlândia ações para mobilizar a cadeia produtiva do queijo. *O Tempo*, Belo Horizonte, 14 dez. 2024. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/turismo/2024/12/14/governo-de-mg-lanca-em-uberlandia-acoes-para-mobilizar-a-cadeia-produtiva-do-queijo>. Acesso em: 2 abr. 2025.

O TEMPO. Vendas de alimentos e bebida em Minas alcançam R\$ 140 bilhões em 2024. *O Tempo*, Belo Horizonte, 20 fev. 2025a. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/2025/2/20/vendas-de-alimentos-e-bebida-em-minas-alcancam-r-140-bilhoes-em-2024>. Acesso em: 2 abr. 2025.

O TEMPO. Setor farmacêutico cresce 11% e movimenta R\$ 158,4 bilhões em 2024, mostra levantamento. *O Tempo*, 6 mar. 2025b. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/economia/2025/3/6/setor-farmaceutico-cresce-11-e-movimenta-r-158-4-bilhoes-em-2024-mostra-levantamento>. Acesso em: 12 abr. 2025.

OCDE. *The digital transformation of SMEs: building resilience and sustainability*. Paris: OECD Publishing, 2021.

OCDE. *Financing SMEs and entrepreneurs 2022: an OECD scoreboard*. Paris: OECD Publishing, 2022. Disponível em: [https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022\\_e9073a0f-en](https://www.oecd-ilibrary.org/industry-and-services/financing-smes-and-entrepreneurs-2022_e9073a0f-en). Acesso em: 5 dez. 2022.

OGLIASTRI, E.; PAMPLONA, J. B.; VILLEGRAS, M. G. Gestão e inovação na América Latina: notas de introdução. *Gestão & Regionalidade*, v. 35, n. 105, 2019.

OKANO, M. T.; SIMÕES, E. A.; LANGHI, C. Plataformas de negócios digitais: o poder da transformação digital nos dispositivos móveis. *Research, Society and Development*, v. 9, n. 2, 2019. Disponível em: <https://rsd.unifei.edu.br/index.php/rsd/article/view/2097>. Acesso em: 22 out. 2021.

OLIVA, R.; WATSON, N. Cross-functional alignment in supply chain planning: a case study of sales and operations planning. *Journal of Operations Management*, v. 29, n. 5, p. 434–448, 2011.

OLIVEIRA, M. P. V. *Modelo de maturidade de processos em cadeias de suprimentos: precedências e os pontos-chaves de transição*. 2009. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisa em

Administração, 2009.

OLIVEIRA, A. S.; RIBEIRO, C. G.; MARTINS, H. A evolução recente da indústria de transformação no Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba. *Revista Economia Ensaio*, v. 35, n. 1, 2020.

OLIVEIRA, F. O. M.; BARION, M. C.; MARQUES, D. Gerenciamento de Estoque e Vendas (GEV): sistema de informação para comércio de pequeno e médio porte integrando funcionalidades entre um software desktop e um aplicativo para dispositivo Android. São Paulo: Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo – IFSP, Campus Hortolândia, 2019.

OLIVEIRA JÚNIOR, A. B. de et al. Impact of entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, v. 56, p. 315–329, 2016.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO. A COVID-19, o mundo do trabalho e a importância das micro e pequenas empresas: o caso do Brasil. 2020. Disponível em: [https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS\\_749348/lang--pt/index.htm](https://www.ilo.org/brasilia/noticias/WCMS_749348/lang--pt/index.htm). Acesso em: 21 nov. 2021.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidestria organizacional: passado, presente e futuro. *Academy of Management Perspectives*, v. 27, n. 4, p. 324–338, 2013.

PANG, A.; LEE, B.; TAN, J. Building resilience through crisis communication in SMEs: insights from a post-pandemic era. *Public Relations Review*, v. 47, n. 3, p. 1–9, 2021.

PEARSON, C. M.; MITROFF, I. I. From crisis prone to crisis prepared: a framework for crisis management. *Academy of Management Perspectives*, v. 7, n. 1, p. 48–59, 1993.

PAASI, A. The resurgence of the 'region' and 'regional identity': theoretical perspectives and empirical observations on regional dynamics in Europe. *Review of International Studies*, p. 121–146, 2009.

PAINÉIS DO MAPA DE EMPRESAS. *Mapa de Empresas*. 2022. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapas-de-empresas>. Acesso em: 12 dez. 2022.

PARVIN, M.; ASIMIRAN, S. B.; AYUB, A. F. B. M. Impact of introducing e-commerce on small and medium enterprises – a case on logistics provider. *Society and Business Review*, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 2021.

PARVINEN, P. et al. Sales activity systematization and performance: differences between product and service firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, v. 28, n. 6, p. 494–506, 2013.

PAULK, M. C. et al. *The Capability Maturity Model for Software*. Version 1.1. [S. l.]: Software Engineering Institute, 1993. ISBN CMU/SEI-93-TR-24.

PAULK, M. C. Software process proverbs. *Crosstalk: The Journal of Defense Software Engineering*, v. 10, n. 1, p. 4–7, 1997.

PEARSON, C. M.; CLAIR, J. A. Reframing crisis management. *Academy of Management Review*, v. 23, n. 1, p. 59–76, 1998.

PEDROSO, C. B. et al. Proposal of a model for sales and operations planning (S&OP)

maturity evaluation. *Production*, v. 27, 2017.

PEREIRA, E. P. *Gestão da informação no suporte à tomada de decisão em micro e pequenas empresas do setor comércio de Bauru*. 2019. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação) – Universidade Estadual Paulista, Faculdade de Filosofia e Ciências, Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, 2019. Disponível em: [https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180859/pereira\\_ep\\_me\\_mar.pdf?sequence=6](https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180859/pereira_ep_me_mar.pdf?sequence=6). Acesso em: 15 jan. 2022.

PEREIRA, R. C. M.; SOUSA, P. A. Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços. In: *SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, 2019. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2019.

PERIDES, M. P. N.; VASCONCELLOS, E. P. G. de; VASCONCELLOS, L. A. A gestão de mudanças em projetos de transformação digital: estudo de caso em uma organização financeira. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 11, n. 1, p. 54–73, 2 abr. 2020.

PETHERICK, A. Developing antibody tests for SARS-CoV-2. *The Lancet*, v. 395, n. 10230, p. 1101–1102, 2020.

PICCHIAI, D. As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. *REA – Revista Eletrônica de Administração*, v. 14, n. 1, p. 144–157, 2015.

PUBLICIS SAPIENT. Tendências para 2025 que moldam a indústria de bebidas. *Publicis Sapient*, [S. l.], [s. d.]. Disponível em: <https://www.publicissapient.com/insights/2025-beverage-industry-trends>. Acesso em: 25 abr. 2025.

QINGBIN, W. A. N. G. et al. Impacts of the COVID-19 pandemic on the dairy industry: lessons from China and the United States and policy implications. *Journal of Integrative Agriculture*, v. 19, n. 12, p. 2903–2915, 2020.

QUEIROZ, C. *Gestão de gerenciamento de crise nas redes sociais: caso Arezzo*. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Jornalismo) – Universidade Federal da Bahia, Faculdade de Comunicação, Salvador, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufba.br/handle/ri/32904>. Acesso em: 7 jan. 2025.

RAFAEL, L. D. et al. An Industry 4.0 maturity model for machine tool companies. *Technological Forecasting and Social Change*, v. 159, p. 120203, 2020.

RAMOS, A.; ZILBER, S. N. O impacto do investimento na capacidade inovadora da empresa. *RAI – Revista de Administração e Inovação*, v. 12, n. 1, p. 303–325, 2015.

REGIONALZÃO. Triângulo Mineiro lidera regiões que mais abriram empresas em Minas Gerais em 2024. *Regionalzão*, 15 jun. 2024a. Disponível em: <https://regionalzao.com.br/economia/triangulo-mineiro-lidera-regioes-que-mais-abriram-empresas-em-minas-gerais-em-2024/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

REGIONALZÃO. Crescimento imobiliário de Uberlândia coloca a cidade entre os destaques do Brasil em 2024. *Regionalzão*, 2024b. Disponível em: <https://regionalzao.com.br/economia/crescimento-imobiliaro-de-uberlandia-coloca-a-cidade-entre-os-destaques-do-brasil-em-2024/>. Acesso em: 3 abr. 2025.

REIS, E. G. dos. *O ensino de ciências e da matemática na perspectiva inclusiva: um estudo de caso sobre o uso de tecnologia assistiva nos anos iniciais do ensino fundamental de uma escola pública da rede municipal de Aracaju/SE*. 2023. 209 f. Dissertação (Mestrado em

Ensino de Ciências e Matemática) – Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2023.

REVISTA EDUCAÇÃO. Crise nas escolas particulares. *Revista Educação*, São Paulo: Padrão Editorial, 10 mar. 2023. Disponível em:

<https://revistaeducacao.com.br/2023/03/10/crise-nas-escolas-particulares/>. Acesso em: 12 abr. 2025.

REVISTA ESTILO. Minas Trend 2025: tendências da moda e negócios em BH. *Revista Estilo*, [S.I.], 2025. Disponível em: <https://revistaestilo.com.br/minas-trend-2025-tendencias-da-moda-e-negocios-em-bh>. Acesso em: 2 jun. 2025.

REVISTA PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS. Caixa e Ministério do Turismo oferecem R\$ 1,2 bi em crédito para setor. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Economia/noticia/2021/01/caixa-e-ministerio-do-turismo-oferecem-r-12-bi-em-credito-para-setor.html>. Acesso em: 11 maio 2021.

REVISTA VAREJO BRASIL. IA é ferramenta estratégica para transformação da jornada de compra. *Revista Varejo Brasil*, [S.I.], 9 jan. 2024. Disponível em: <https://www.revistavarejobrasil.com.br/ia-e-ferramenta-estrategica-para-transformacao-da-jornada-de-compra/>. Acesso em: 25 abr. 2025.

RIBEIRO, A. A. F. Diretrizes ESG para o agronegócio: ações e oportunidades em sistemas de integração. *SPELL – Scientific Periodicals Electronic Library*, 2023. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/72955/diretrizes---esg---para---o---agronegocio----acoes---e---oportunidades---em---sistemas---de-integracao>. Acesso em: 12 abr. 2025.

RIBEIRO, L. E.; PANHOCA, L. Estratificação das características de evolução da maturidade na gestão de micro e pequenas empresas. In: *CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC*, 2005. Anais [...]. [S. l.: s. n.], 2005.

RITCHIE, B. W.; BENTLEY, G.; KORUTH, T.; WANG, J. *Proactive crisis planning: lessons for the accommodation industry*. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, v. 11, p. 367–386, 2011.

RODRIGUES, M. A. et al. Desempenho de vendas e o uso dos relatórios gerenciais: um estudo com vendedores de uma rede varejista. *ConTexto*, v. 20, n. 46, 2020.

RODRIGUES, P. H. Atendimento bancário na pandemia de Covid-19: percepção de bancários e de clientes diante da transformação digital. 2021. 124 f. Dissertação (Mestrado em Governança, Tecnologia e Inovação) – Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2021.

ROGERS, D. L. *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital*. São Paulo: Autêntica Business, 2018.

RONAGHI, M. H. A blockchain maturity model in agricultural supply chain. *Information Processing in Agriculture*, v. 8, n. 3, p. 398–408, 2020.

ROSA, L. A. B. et al. A maturidade inovadora das empresas da rede de pedras preciosas de Ametista do Sul. *Gestão & Regionalidade*, v. 29, n. 85, p. 19–34, 2013.

RÜBMANN, M. et al. Industry 4.0: World Economic Forum – The Boston Consulting Group. [S. l.: s. n.], 2015. Disponível em: [https://www.bcgperspectives.com/Images/Industry\\_40\\_Future\\_of\\_Productivity\\_April\\_2015\\_cm80-185183.pdf](https://www.bcgperspectives.com/Images/Industry_40_Future_of_Productivity_April_2015_cm80-185183.pdf). Acesso em: 15 jan. 2022.

SALDANHA, M. Business processes and digital transformation: key considerations.

*International Journal of Information Management*, v. 39, p. 150–159, 2018.

SAMIEE, S.; CHABOWSKI, B. R.; HULT, G. T. M. Digital marketing strategy: a taxonomy and systematic review. *International Journal of Research in Marketing*, v. 37, n. 3, p. 492–513, 2020.

SANTOS, A. Y. P.; SPERS, R. G. Como mensurar a resiliência organizacional? Validando um modelo simplificado. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 24, p. eRAMD230007, 2023.

SANTOS, N. N. R. dos. A contabilidade gerencial em micro e pequenas empresas no Brasil: uma análise sob a perspectiva do cenário social, econômico e político. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento*, ano 5, ed. 7, v. 2, p. 57–90, 2020.

SANTOS, E. S.; AMARAL, R. S. Pesquisas em regionalidade no Brasil: uma análise bibliométrica. *Revista Delos: Desenvolvimento Local Sustentável*, v. 13, n. 1, p. 4–25, 2020.

SANTOS, L.; AMORIM, D. A. de. Compras governamentais: a importância das micro e pequenas empresas para o desenvolvimento econômico local. *Revista de Auditoria Governança e Contabilidade*, v. 9, n. 40, 2021.

SARASVATHY, S. D. Effectual reasoning in entrepreneurial decision making: existence and bounds. In: *Academy of Management Proceedings*. Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management, 2001. p. D1–D6.

SCOTT, M.; BRUCE, R. Five stages of growth in small business. *Long Range Planning*, v. 20, n. 3, p. 45–52, 1987.

SCHULDT, J.; HOFMANN, R.; GRÖGER, S. Introduction of a maturity model for the assessment of the integration of the GPS system in companies. *Procedia CIRP*, v. 92, p. 129–133, 2020.

SEBRAE. Tudo o que você precisa saber sobre o MEI. 2014. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-meis.72207b3d229c5410VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 maio 2021.

SEBRAE. Sobrevivência das empresas no Brasil. 2016. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia\\_das\\_Empresas\\_no\\_Brasil\\_2016.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Sobrevivencia_das_Empresas_no_Brasil_2016.pdf). Acesso em: 11 maio 2021.

SEBRAE. Micro e Pequenas Empresas: novos indicadores. 2019. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/asn/Indicadores/Novo%20MPE%20Indicadores%20-%20%2001%2010%202019.pdf>. Acesso em: 24 set. 2020.

SEBRAE. Atualização de estudo sobre participação de Micro e Pequena Empresa na economia nacional. 2020a. Disponível em: <https://databasebrae.com.br/documentos/>. Acesso em: 8 maio 2021.

SEBRAE. Estudo sobre participação de Micro e Pequenas Empresas na economia. 2020b. Disponível em: [https://databasebrae.com.br/documentos/PROD.3.2ESTADUAIS\\_V01.indd.pdf](https://databasebrae.com.br/documentos/PROD.3.2ESTADUAIS_V01.indd.pdf). Acesso em: 8 maio 2021.

SEBRAE. Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil. *ASN Nacional – Agência Sebrae de Notícias*, 2022. Disponível em: <https://agenciasebrae.com.br/brasil-empreendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empreendedores-para-o-brasil/>. Acesso em: 5 dez. 2022.

SEBRAE. Relatórios ou análises recentes sobre recuperação. *Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SEHNEM, S.; CARVALHO, D. N. de; BOSSLE, M. B. Capacidade de adaptação das empresas em um cenário de crise: a influência da resiliência organizacional. *Revista de Gestão Organizacional*, v. 13, n. 1, p. 24–37, 2020. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5995>. Acesso em: 16 jan. 2025.

SHAFI, M.; LIU, J.; REN, W. Impact of COVID-19 pandemic on micro, small, and medium-sized enterprises operating in Pakistan. *Research in Globalization*, v. 2, p. 100018, 2020.

SHARAN, B. *Qualitative research: a guide to design and implementation*. Wiley, 2009.

SILVA, J. A. D.; SANTOS, H. C. dos; SILVA, A. A importância da gestão de custos como diferencial para micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade*, v. 5, n. 4, p. 79–92, 2017.

SILVA, M. C. et al. Treinamento e desenvolvimento de pessoas e seu impacto no atingimento de metas de vendas na era do conhecimento. *Revista da Universidade Vale do Rio Verde*, v. 15, n. 2, p. 20–35, 2017.

SILVA, G. R. A. da. “Ilustres desconhecidas”: a representatividade das micro e pequenas empresas no jornalismo econômico local. 2019. 198 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Midiática) – Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho”, Bauru, 2019.

SILVA, C. et al. Maturity model for collaborative R&D university-industry sustainable partnerships. *Procedia Computer Science*, v. 181, p. 811–817, 2021.

SILVEIRA, V. N. S. Os modelos multiestágios de maturidade: um breve relato de sua história, sua difusão e sua aplicação na gestão de pessoas por meio do People Capability Maturity Model (P-CMM). *Revista de Administração Contemporânea*, v. 13, p. 228–246, 2009.

SIMIONATTO, I. Crise sanitária, territórios e pobreza. *Revista Katálysis*, v. 26, p. 1–8, 2023.

SINGH, R.; SINGH, R. K.; BANERJI, D. Emotion regulation–natural reward strategy linkage and its impact on sales performance: the mediating impact of salesmanship skills. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 2018.

SINGH, R.; VERMA, S. E-commerce and digital transformation: a review. In: *The Palgrave Handbook of E-Commerce Law*. Cham: Palgrave Macmillan, 2019. p. 17–34.

STEPHAN, U.; UHLENBROEK, K. Entrepreneurial responses to crisis: the role of communication and innovation. *Small Business Economics*, v. 57, n. 2, p. 761–776, 2021.

SOUZA, A. G. de. O impacto da pandemia na concessão de crédito para as micro e pequenas empresas. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso – Centro Universitário UNIFACIG de Manhuaçu. Disponível em: <https://www.unifacig.edu.br/repositorio>. Acesso em: 16 jan. 2024.

SOUZA, T. F. de; GOMES, C. F. S. Estudo bibliométrico dos principais modelos de maturidade em gerenciamento de projetos. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 5, p. 5–26, 2015.

SOUZA, L. C.; COSTA, R. S. Resiliência e inovação em tempos de crise: o caso das micro e pequenas empresas brasileiras durante a recessão de 2015-2016. 2019.

SPEAKMAN, M.; SHARPLEY, R. A chaos theory perspective on destination crisis management: evidence from Mexico. *Journal of Destination Marketing & Management*, v. 1, n. 1–2, p. 67–77, 2012.

STAKE, R. The case study method in social inquiry. In: DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. *The American tradition in qualitative research*. v. II. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 2000.

SURYA, B. et al. Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, v. 7, n. 1, p. 20, 2021.

SUTCLIFFE, K. M.; VOGUS, T. J. Organizational resilience: a summary of key concepts and insights. *Journal of Applied Behavioral Science*, v. 39, n. 3, p. 271–284, 2003.

SUZANO TV. Empresas do Triângulo Mineiro dobraram a lucratividade após participar do Integra Moda. *Suzano TV*, Suzano, 21 dez. 2024. Disponível em: <https://suzano.tv/2024/12/empresas-do-triangulo-mineiro-dobram-a-lucratividade-apos-participar-do-integra-moda/>. Acesso em: 26 abr. 2025.

TIMMERS, P. Business models for electronic markets. *Journal on Electronic Markets*, v. 8, n. 2, p. 3–8, 1998.

TEECE, D. J. Competition, cooperation, and innovation: organizational arrangements for regimes of rapid technological progress. *Journal of Economic Behavior & Organization*, v. 18, n. 1, p. 1–25, 1992.

TIONG, T. N. Crisis theory and SARS: Singapore's management of the epidemic. *Asia Pacific Journal of Social Work and Development*, v. 14, n. 1, p. 7–17, 2004.

TIWARI, A.; MADALLI, D. P. Maturity models in LIS study and practice. *Library and Information Science Research*, v. 43, n. 1, p. 101069, 2021.

TRKMAN, P. et al. The impact of business analytics on supply chain performance. *Decision Support Systems*, v. 49, n. 3, p. 318–327, 2010.

TUOMIKANGAS, N.; KAIPIA, R. A coordination framework for sales and operations planning (S&OP): synthesis from the literature. *International Journal of Production Economics*, v. 154, p. 243–262, 2014.

UKPABI, D.; KARJALUOTO, H. Entrepreneurship, digitalization and SME performance in the digital age. *Journal of Business Research*, v. 88, p. 44–53, 2018.

ULMER, R. R.; SEEGER, M. W.; SELLNOW, T. L. Post-crisis communication and renewal: expanding the parameters of post-crisis discourse. *Public Relations Review*, v. 33, n. 2, p. 130–134, 2007.

URDANG, L.; FLEXNER, S. B. *The Random House Dictionary of the English Language*. New York: Random House, 1968.

VÄÄNÄNEN, M.; FORSTEN-ASTIKAINEN, R.; ESKOLA, L. Does sales management matter? A case of growth-oriented SMEs from Northern Finland. *Nordic Journal of Business*, v. 69, n. 2, p. 27–48, 2020.

VACINÔMETRO. Cobertura vacinal de acordo com o público alvo. 2022. Disponível em: <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/vacinometro>. Acesso em: 7 dez. 2022.

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da estratégia empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar do Direito – Faculdade de Direito de Valença*, v. 18, n. 1, p. 163–182, 2020.

VEJA. Grande estudo mostra como o coronavírus chegou e se espalhou pelo Brasil. 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/saude/grande-estudo-mostra-como-o-coronavirus-chegou-e-se-espalhou-pelo-brasil/>. Acesso em: 12 maio 2021.

VENKATESH, V.; BALA, H. Technology acceptance model 3 and a research agenda on interventions. *Decision Sciences*, v. 39, n. 2, p. 273–315, 2008.

VERBEKE, W.; DIETZ, B.; VERWAAL, E. Drivers of sales performance: a contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 3, p. 407–428, 2011.

VEREECKE, A. et al. Mind the gap – Assessing maturity of demand planning, a cornerstone of S&OP. *International Journal of Operations & Production Management*, 2018.

VIEIRA, K. M.; DALMORO, M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? In: ENCONTRO DA ANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2008.

VILELA, N. G. S.; SANTOS JHUNIOR, R. de O. Alianças estratégicas e vantagens competitivas: uma abordagem teórico-empírica sob a ótica da visão baseada em recursos. *Journal of Perspectives in Management – JPM*, v. 2, n. 1, p. 21–31, 2018.

VINUTO, J. A amostragem em bola de neve na pesquisa qualitativa: um debate em aberto. *Temáticas*, Campinas, v. 22, n. 44, p. 203–220, 2014.

VOLTA, C. L. C. de C.; BORGES, A. F.; CAPPELLE, M. C. A. Os significados do processo sucessório em uma organização familiar: uma análise a partir do conceito bourdieusiano de *conatus*. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 21, n. 1, p. 91–123, 2022.

WAGNER, S. M.; ULLRICH, K. K. R.; TRANSCHEL, S. The game plan for aligning the organization. *Business Horizons*, v. 57, n. 2, p. 189–201, 2014.

WALLAUER, A. Aplicação de um modelo de avaliação do desempenho do planejamento de vendas e operações (S&OP) em uma empresa de bebidas. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade do Vale do Taquari – Univates, Lajeado, 2019.

WATKINS, M. D.; BERGEN, M. Mastering strategic risk: a framework for forecasting and responding to the unexpected. *MIT Sloan Management Review*, v. 63, n. 1, p. 26–34, 2022.

WEICK, K. E.; SUTCLIFFE, K. M. *Managing the unexpected: assuring high performance in an age of complexity*. San Francisco: Jossey-Bass, 2001.

WECKER, A. C.; FROEHLICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades dinâmicas e estratégias para enfrentamento da crise diante da pandemia da covid-19. *Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 10–32, 2021.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. *Strategic Management Journal*, v. 41, n. 2, p. 1–18, 2020.

- WERNER-LEWANDOWSKA, K.; KOSACKA-OLEJNIK, M. Logistics 4.0 maturity in service industry: Empirical research results. *Procedia Manufacturing*, v. 38, p. 1058–1065, 2019.
- WHITE, K. R. Describing project management maturity. In: CRAWFORD, J. K. *Describing project management maturity*. USA: PM Solutions, 2001.
- WIECZOREK-KOSMALA, M. COVID-19 impact on the hospitality industry: Exploratory study of financial-slack-driven risk preparedness. *International Journal of Hospitality Management*, v. 94, p. 102799, 2021a.
- WIECZOREK-KOSMALA, M. Resilience of hospitality businesses during COVID-19: Financial management strategies. *Tourism Management*, v. 85, p. 104289, 2021b.
- WORLD HEALTH ASSOCIATION. *Division of Mental Health. Qualitative Research for Health Programmes*. Geneva: WHA, 1994. Disponível em: <https://apps.who.int/iris/handle/10665/62315>. Acesso em: 12 dez. 2022.
- YIN, R. K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- YIN, Robert K. *Case study research: Design and methods*. 4. ed. Thousand Oaks: Sage, 2009.
- ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. *Administração: ensino e pesquisa*, v. 16, n. 2, p. 241–273, 2015.
- ZHANG, Y. et al. Research on operating performance and e-business marketing strategy in retail enterprises based on online shopping. *International Journal of Security and Its Applications*, v. 9, n. 11, p. 87–96, 2015.
- ZOLLI, A.; HEALY, A. M. *Resilience: Why Things Bounce Back*. New York: Free Press, 2012

## APÊNDICE A

### INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO SEMIESTRUTURADO PARA ENTREVISTA COM GESTORES

#### Influência de crises em Micro e Pequenas Empresas da região do Triângulo Mineiro e Alto Paranaíba

Levantar dados para caracterização da empresa:

- Setor de atuação:
  - Cargo do entrevistado:
  - Tempo na instituição:
  - Tempo no cargo:
  - Formação / escolaridade:
  - Atribuições na organização:
  - Ano em que a empresa foi fundada:
  - Número de funcionários:
  - Estrutura da equipe de vendas (por exemplo, 1 gerente + 1 vendedor):
  - Evolução dos indicadores da empresa (vendas, exportação, lucro – não precisa de números, somente evolução %, subiu/desceu)
- 1) Como seu negócio é estruturado hoje? Como ele cria, entrega e captura valor? Como é sua estratégia de negócios?
  - 2) Como você descreveria o impacto da última crise em seu negócio (ex.: pandemia, crise econômica)?
  - 3) Quais foram os principais desafios enfrentados durante a crise em termos de continuidade operacional?
  - 4) O que mudou no seu negócio em termos de resiliência organizacional durante e após a crise?
  - 5) Quais ações foram implementadas para se adaptar à nova realidade imposta pela crise?
  - 6) Como sua equipe reagiu às mudanças? O que ajudou ou dificultou a adaptação dos colaboradores?
  - 7) Houve algum tipo de processo de inovação impulsionado pela pandemia?
  - 8) Houve oportunidade ou necessidade de formação de aliança estratégica com outras empresas devido ao momento pandêmico?
  - 9) Como a crise afetou a transformação digital em sua empresa? Houve aceleração no uso de tecnologia?
  - 10) Quais ferramentas digitais ou automações foram adotadas como resposta à crise?
  - 11) Houve algum investimento em automação ou transformação digital que permaneceu após o fim da crise?
  - 12) Qual foi o papel dos canais digitais (ex.: e-commerce, redes sociais) durante a crise? Como eles contribuíram para a manutenção ou crescimento do negócio?
  - 13) Foram realizados investimentos durante a crise para assegurar a continuidade do negócio?  
Se sim, quais?
  - 14) Esses investimentos foram mantidos após o período mais crítico? Como você avalia o retorno sobre eles?
  - 15) Você considera que sua empresa está mais preparada para enfrentar futuras crises após essa experiência? Em que aspectos?
  - 16) Como a cultura organizacional da empresa foi afetada durante a crise? Houve uma mudança na forma como os colaboradores se relacionam ou na comunicação interna?
  - 17) Quais práticas de comunicação interna e externa foram mais eficazes para enfrentar a crise?

- 18) Como você descreve o processo de tomada de decisão em sua empresa durante o período de crise? O que guiou suas escolhas?
- 19) Quais foram as principais lições aprendidas em termos de gerenciamento de crises?
- 20) Foram adotadas medidas/ações preventivas ou de preparação para futuras crises após a experiência?
- 21) Olhando para o futuro, quais estratégias sua empresa adotou para melhorar a resiliência em longo prazo?
- 22) A crise influenciou de alguma forma sua visão sobre sustentabilidade e responsabilidade social? Como isso se reflete na prática atual da empresa?
- 23) O que você acredita que foi o maior fator de sucesso para sua empresa durante a crise?
- 24) Existe algo que você gostaria de ter feito de maneira diferente em termos de gerenciamento de crise?
- 25) Você gostaria de fazer mais algum comentário?

Agradecemos a sua participação nesta pesquisa.

**APÊNDICE B**

**INSTRUMENTO DE PESQUISA – QUESTIONÁRIO**

**AVALIAÇÃO DE VENDAS**

Pedimos a sua colaboração para responder esta pesquisa, que faz parte do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal de Uberlândia. O estudo é realizado pela doutoranda Juliane Silvestre, sob orientação das Profas. Dra. Verônica Freitas de Paula e Dra. Vérica Freitas.

Todos os dados permanecerão em sigilo, garantindo o anonimato e a privacidade dos respondentes. Os registros obtidos no decorrer desta pesquisa serão usados para fins unicamente acadêmicos e científicos.

Se você concordar em participar do estudo, por favor, aceite o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e responda as questões que serão apresentadas a seguir até o final do questionário. O questionário está sendo disponibilizado on-line pela plataforma Microsoft Forms®.

Destacamos que você pode salvar nos seus arquivos o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido disponibilizado. Esse Termo está assinado pela pesquisadora responsável, e contém telefone e endereço para que você possa tirar dúvidas sobre o projeto e sua participação. Você pode acessar as perguntas que serão feitas antes de decidir se aceita ou não participar da pesquisa. Você não precisa decidir neste momento se aceita participar da pesquisa e pode dispor do tempo que achar necessário para decidir sobre sua participação.

O tempo aproximado de resposta é de até 25 minutos. Caso você tenha alguma dúvida, por favor, entre em contato pelo endereço eletrônico: veronica@ufu.br ou juliane.silvestre@ufu.br

Desde já agrademos a sua colaboração e contribuição para o desenvolvimento científico do Brasil.

Atenciosamente,

Profa. Dra. Verônica Freitas de Paula  
Juliane Silvestre

**TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO**

Leia atentamente o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) antes de prosseguir.

Você pode acessá-lo clicando no link abaixo:

[https://ufubr-my.sharepoint.com/:w/r/personal/juliane\\_silvestre\\_ufu\\_br/Documents/TCLE\\_Doutorado/TCLE\\_doutorado.docx?d=w399286abddd44d568827a8dd881229f1&csf=1&web=1&e=OtfRAk](https://ufubr-my.sharepoint.com/:w/r/personal/juliane_silvestre_ufu_br/Documents/TCLE_Doutorado/TCLE_doutorado.docx?d=w399286abddd44d568827a8dd881229f1&csf=1&web=1&e=OtfRAk)

1. Você declara que leu e compreendeu o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido e concorda em participar da pesquisa?

- a) Sim, concordo
- b) Não, não concordo.

2. Com base nos critérios abaixo, qual é o porte da sua empresa?

- a) Microempresa (até 9 funcionários e faturamento até R\$ 360 mil/ano)
- b) Pequena Empresa (de 10 a 49 funcionários e faturamento até R\$ 4,8 milhões/ano)
- c) Média Empresa (de 50 a 249 funcionários e faturamento até R\$ 300 milhões/ano)
- d) Grande Empresa (250 funcionários ou mais e faturamento acima de R\$ 300 milhões/ano)

3. Qual o setor de atuação da empresa? Escolha na listagem

- a) Agricultura, Pecuária e Pesca
- b) Comércio (Atacado e Varejo)
- c) Construção Civil
- d) Educação
- e) Energia e Saneamento
- f) Entretenimento e Mídia
- g) Imobiliário e Gestão de Propriedades
- h) Indústria de Transformação (Manufatura)
- i) Marketing e Publicidade
- j) Mineração
- k) Organizações Sem Fins Lucrativos (ONGs)
- l) Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)
- m) Saúde e Bem-Estar
- n) Serviços Financeiros (Bancos, Seguros, Investimentos)
- o) Serviços Jurídicos e Consultoria
- p) Setor Público e Governamental
- q) Tecnologia da Informação (TI)
- r) Telecomunicações
- s) Transporte e Logística
- t) Turismo e Hospitalidade
- u) Outro

4. Em que estado brasileiro a empresa que você trabalha está localizada?

- a) Acre (AC)
- b) Alagoas (AL)
- c) Amapá (AP)
- d) Amazonas (AM)
- e) Bahia (BA)
- f) Ceará (CE)
- g) Distrito Federal (DF)
- h) Espírito Santo (ES)
- i) Goiás (GO)
- j) Maranhão (MA)
- k) Mato Grosso (MT)
- l) Mato Grosso do Sul (MS)
- m) Minas Gerais (MG)
- n) Pará (PA)

- o) Paraíba (PB)
- p) Paraná (PR)
- q) Pernambuco (PE)
- r) Piauí (PI)
- s) Rio de Janeiro (RJ)
- t) Rio Grande do Norte (RN)
- u) Rio Grande do Sul (RS)
- v) Rondônia (RO)
- w) Roraima (RR)
- x) Santa Catarina (SC)
- y) São Paulo (SP)
- z) Sergipe (SE)
- aa) Tocantins (TO)

5. Em que ano a empresa foi fundada? (apenas números, exemplo: 1990)
6. Qual a quantidade total de funcionários da empresa? (apenas números, exemplo: 50)
7. Descreva a estrutura da equipe de vendas da empresa, indicando a quantidade de profissionais dessa área na sua empresa. Por exemplo, 1 gerente e 1 vendedor
8. De que forma a empresa opera?
  - a. B2B (Vende para outras empresas/organizações, business to business)
  - b. B2C (Vende para consumidor final, business to consumer)
  - c. Os dois (B2B e B2C)
  - d. Outra
9. O que a empresa vende?
  - a) Produtos (bens físicos)
  - b) Serviços
  - c) Ambos (produtos e serviços)
  - d) Outra
10. O que a empresa vende especificadamente? (Por exemplo: comida, roupa, móveis, serviços de TI, etc).
11. Quais canais de venda sua empresa utiliza atualmente, ou seja, em quais dele você vende? (Selecione todos que se aplicam)
  - a) Loja física
  - b) E-commerce (loja online)
  - c) Marketplace (Amazon, Magazine Luiza, Mercado Livre, etc.)
  - d) Redes sociais (WhatsApp, Instagram, Facebook)
  - e) Aplicativo (App) próprio
  - f) Vendas por e-mail
  - g) Vendas por telefone
  - h) Vendas porta a porta
  - i) Vendas por catálogo
  - j) Outra
12. Assinale as três opções que você considera mais importantes para o desenvolvimento da empresa na sua opinião:

- a) Gestão estratégica de vendas
- b) Métricas de vendas
- c) Contratação de novo pessoal de vendas
- d) Desenvolvimento e treinamento do pessoal de vendas
- e) Comunicação com o cliente
- f) Gestão de relações com o cliente
- g) Reforçar a atitude de serviço ao cliente na organização
- h) Clima de trabalho
- i) i ) Cooperação interna da empresa entre vendas e outras funções de negócio
- j) Cooperação entre vendas e fornecedores
- k) Cooperação entre vendas e outras partes interessadas externas da empresa
- l) Informação e gestão de sistemas de informação
- m) Outros

13. Como você classifica o nível de maturidade digital da sua empresa?

- a) Iniciante (A empresa está começando a adotar ferramentas digitais e ainda possui baixa integração de processos e tecnologias).
- b) Em desenvolvimento (A empresa já implementou algumas soluções digitais, mas ainda está estruturando processos e explorando novas tecnologias para melhorar sua eficiência).
- c) Maduro (A empresa possui uma ampla integração de tecnologias digitais e processos otimizados, gerando resultados consistentes com o uso de ferramentas digitais).
- d) Líder em inovação digital (A empresa é referência no mercado em transformação digital, utilizando tecnologias avançadas para criar inovações e se destacar da concorrência).

### **Questões relacionadas à maturidade de vendas**

(Escala *Likert* de 1 a 7):

Nesta parte do questionário você irá avaliar cada afirmação em uma escala de 7 pontos, sendo:

1 - Discordo totalmente 2 - Discordo muito 3 - Discordo parcialmente 4 - Neutro/Indiferente 5 - Concordo parcialmente 6 - Concordo muito 7 - Concordo totalmente

1) O nível de adoção de tecnologia nas operações de vendas da empresa é alto.
2) As equipes de vendas utilizam ferramentas tecnológicas semanalmente (ex.: sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente automatizado, e-commerce, Zoom).
3) A empresa utiliza ferramentas para automação de vendas.
4) A empresa utiliza um sistema ERP (sistema de gestão integrado que centraliza e automatiza os processos) para automatizar processos de vendas.
5) Ferramentas de Business Intelligence (conjunto de tecnologia, processos e ferramentas que coletam dados e os transformam em informações estratégicas) são usadas para monitorar a performance de vendas.
6) A empresa revisa e atualiza os sistemas de informação de vendas.
7) A empresa utiliza múltiplos canais de venda.

8) Os canais de vendas da empresa estão integrados (omnichannel).
9) A empresa avalia a eficácia de cada canal de vendas com indicadores.
10) A empresa utiliza parceiros comerciais para expandir as vendas.
11) Os parceiros comerciais têm papel relevante no sucesso das vendas.
12) Existe uma estratégia definida para gerenciar relações com parceiros comerciais.
13) A empresa começou a adotar tecnologias digitais (sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente automatizado, e-commerce, marketing digital) para modificar e aprimorar os processos de vendas.
14) Tecnologias digitais são usadas para otimizar o processo de vendas (ex.: sistema de gerenciamento de relacionamento com o cliente automatizado, Business Intelligence, chatbots).
15) A empresa busca adotar tecnologias emergentes para aprimorar vendas (ex.: IA (Inteligência Artificial)).
16) O orçamento limitado dificulta a implementação de novas tecnologias.
17) A falta de conhecimento/capacitação é um desafio na adoção de novas tecnologias.
18) A resistência interna à mudança prejudica a implementação de tecnologias.
19) A integração dos sistemas existentes é um desafio na adoção de novas tecnologias.
20) A transformação digital colabora com o aumento das vendas.
21) A equipe de vendas recebe treinamento regular sobre novas tecnologias.
22) A adoção de novas tecnologias colabora com o aumento das vendas.
23) A expansão dos canais de vendas colabora com o aumento das vendas.
24) O treinamento da equipe colabora com o aumento das vendas.
25) O aumento da quantidade de produtos disponíveis para compra impulsiona as vendas.
26) O processo de vendas da empresa está claramente definido.
27) Há uma boa relação entre vendas e fornecedores.
28) A cooperação com fornecedores funciona bem.
29) A equipe de vendas tem experiência na área há mais de um ano.
30) Utilizo ativamente as informações recebidas do setor de vendas.
31) Todos na empresa entendem como o processo de vendas afeta os resultados.

32) A empresa oferece um excelente atendimento ao consumidor
33) A equipe de vendas possui habilidades de negociação.
34) O desenvolvimento das equipes é baseado na análise de suas competências.
35) A empresa possui um sistema de incentivos para equipes.
36) A comunicação com os clientes utiliza múltiplos canais (feedback, pesquisas, mídias sociais, chat).
37) Adaptamos as ofertas às necessidades dos clientes.
38) Revisamos nossa carteira de clientes.
39) Analisamos como os clientes interagem com nossos produtos em diferentes canais.
40) Analisamos como os clientes interagem conosco em diversos canais de comunicação.
41) Analisamos como os clientes utilizam nossos produtos ou serviços.
42) Monitoramos as reações dos clientes às nossas atividades de vendas.
43) A equipe de vendas tem habilidades de comunicação que apresentam retorno para as vendas.
44) A equipe comunica bem, mesmo em situações desafiadoras.
45) Resolvemos reclamações de clientes prontamente.
46) Avaliamos os benefícios percebidos pelos clientes em nossos produtos ou serviços.
47) Adaptamos nossa comunicação para atender às expectativas dos clientes.
48) Utilizamos informações fornecidas pelo departamento de vendas para melhorar meu trabalho.
49) Oferecemos incentivos para que os clientes expandam seus negócios conosco.
50) Oferecemos incentivos para clientes que compram menos ampliarem seu relacionamento conosco.
51) A empresa armazena dados de vendas em um banco de dados.
52) Utilizamos métricas claras para avaliar nosso desempenho de vendas.
53) Compartilhamos informações de vendas com outros departamentos da empresa.
54) Analisamos métricas de vendas em conjunto com outras métricas de desempenho da empresa.
55) Estabelecemos metas de vendas com base no histórico e nas condições do mercado.
56) Usamos métricas de vendas para melhorar continuamente o processo de vendas.
57) Ajustamos metas de vendas com base em melhores práticas do setor.
58) As tecnologias digitais aumentou a comunicação entre os vendedores e os clientes.

59) Os clientes têm respondido positivamente às estratégias digitais de comunicação da empresa.
60) A localização da empresa influencia sua capacidade de atrair clientes.
61) A quantidade de vendas é influenciada pela localização da empresa na cidade.
62) Os hábitos de compra dos consumidores mudam conforme o bairro em que moram.
63) As características econômicas e demográficas da região impactam nosso volume de vendas.
64) Adaptamos nossas estratégias de marketing às preferências regionais dos consumidores.
65) A empresa foi criada para suprir uma necessidade de renda, e não porque havia uma oportunidade no mercado.
66) A disponibilidade de recursos regionais afeta a criação e o sucesso das micro e pequenas empresas.
67) As políticas governamentais locais incentivam o empreendedorismo na região.
68) Entendemos e analisamos o funcionamento da nossa cadeia de suprimentos (fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores).
69) Entender o envolvimento entre nossos fornecedores, distribuidores, varejistas e consumidores têm reduzido desperdícios na empresa.
70) Implementar a gestão da cadeia de suprimentos promove melhorias no planejamento organizacional.
71) A adoção de práticas de gerenciamento da cadeia de suprimentos aumentou nossas vendas.
72) Implementamos medidas eficazes para reduzir desperdícios na cadeia de suprimentos.
73) Os vendedores reconhecem a importância da cadeia de suprimentos no sucesso das vendas.

## Seção 5 – Informações Demográficas

18. Qual seu cargo atual?

- a) Representante de vendas / Vendedor
- b) Gerente de Vendas
- c) Coordenador de Vendas
- d) Analista de Vendas
- e) Outro

19. Qual a sua escolaridade?

- a) Ensino Fundamental Incompleto
- b) Ensino Fundamental Completo
- c) Ensino Médio Incompleto
- d) Ensino Médio Completo
- e) Ensino Superior Incompleto
- f) Ensino Superior Completo

- g) Pós graduação (Lato Sensu)
- h) Mestrado
- i) Doutorado
- j) Prefiro não responder

20. Qual a sua formação?

21. Qual a sua faixa etária?

- a) 18 a 24 anos
- b) 25 a 34 anos
- c) 35 a 44 anos
- d) 45 a 54 anos
- e) 55 a 64 anos
- f) 65 anos ou mais
- g) Prefiro não responder

22. Qual seu gênero?

- a) Feminino
- b) Masculino
- c) Não binário
- d) Prefiro não responder
- e) Outro

23. Há quanto tempo você atua na empresa?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 3 e 5 anos
- d) Entre 5 e 10 anos
- e) Mais de 10 anos

24. Há quanto tempo você está no cargo atual?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 3 e 5 anos
- d) Entre 5 e 10 anos
- e) Mais de 10 anos

25. Há quanto tempo você atua com vendas?

- a) Menos de 1 ano
- b) Entre 1 e 3 anos
- c) Entre 3 e 5 anos
- d) Entre 5 e 10 anos
- e) Mais de 10 anos

Agradecemos sua participação!