



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SERGIPE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCIVAL CASTRO OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E MANUTENÇÃO DAS MICROEMPRESAS
EM TEMPOS DE PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO EM
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS NA CIDADE DE ARACAJU**

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2021**

LUCIVAL CASTRO OLIVEIRA

**ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E MANUTENÇÃO DAS MICROEMPRESAS
EM TEMPOS DE PANDEMIA DO COVID-19: UM ESTUDO DE CASO EM
ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS NA CIDADE DE ARACAJU**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Departamento de Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal de Sergipe (UFS), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, regulamentadas pela Resolução nº 069/2012/CONEPE.

Orientador(a): Professora Dr.^a.
LUDMILLA MEYER MONTENEGRO.

**SÃO CRISTOVÃO, SE
2021**

RESUMO

O referido trabalho consiste num estudo descritivo de abordagem qualitativa e tem como cerne apresentar os resultados sobre uma investigação *in loco* realizada em microempresas comerciais varejistas de ramos econômicos distintos localizadas no bairro Santos Dumont, na cidade de Aracaju. Buscou-se identificar a adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção durante o período da pandemia do COVID-19. Utilizou-se do estudo de casos múltiplos como método de pesquisa, e, por meio de um roteiro de entrevistas com predominância de perguntas abertas, as perguntas foram realizadas aos dirigentes das empresas estudadas com o propósito de investigar se estas pessoas se pautaram, durante a pandemia de Covid-19, por conduzir a gestão dos seus negócios mediante o emprego de estratégias de sobrevivência e manutenção com vistas a se manterem atuantes no mercado no período em contexto. Ao todo foram realizadas seis entrevistas semiestruturadas sem a necessidade de coletar dados por meio de outras fontes de evidência. O objeto de análise investigado corresponde a microempresas de ramos comerciais diferentes: cosméticos, perfumaria e de higiene pessoal; materiais de construção em geral; móveis; animais vivos e de artigos e alimentos para animais de estimação; artigos do vestuário e acessórios; e embalagens descartáveis. Quanto à metodologia, este trabalho possui natureza aplicada. A análise de dados empregada foi a análise de conteúdo. A conclusão mostrou que, embora tenham sido utilizadas estratégias de sobrevivência e algumas ações assemelhadas a estratégias de manutenção, o gerenciamento das microempresas pautados por planejamentos mais íntegros quanto à análise macroeconômica possibilita um desempenho econômico-financeiro mais favorável.

Palavras-chave: Estratégia. Microempreendedores Individuais. Microempresas Pandemia COVID-19.

ABSTRACT

This paper consists on a descriptive study of qualitative approach and has at its core the presentation of the results of an in loco investigation conducted in commercial retail companies of distinct economic branches located in the Santos Dumont neighborhood in the city of Aracaju, SE, where it sought to identify the adoption of survival and maintenance strategies during the period of the COVID-19 pandemic. We used the multiple case study as a research method, and, by means of a script of interviews with predominantly open questions, questions were asked to the managers of the companies studied with the purpose of investigating whether these people were guided, during the Covid-19 pandemic, by conducting the management of their businesses through the use of survival and maintenance strategies in order to remain active in the market during the period in context. Six semi-structured interviews were conducted without the need to collect data through other sources of evidence. The object of analysis investigated corresponds to individual micro-entrepreneurs and micro-enterprises of different commercial branches: retailing of cosmetics and perfume and personal hygiene products; retailing of construction materials in general; retailing of furniture; retailing of live animals and pet articles and food; retailing of clothing and accessories; and retailing of disposable packaging. As for the methodology, this investigation is of an applied nature, its objective is descriptive, and the method employed was inductive. The data analysis presented more comprehensive information about the description of management behavior; adoption of survival and maintenance strategies; association of favorable or unfavorable economic-financial performance with the pandemic factor or with the managerial practices employed in the organization; and identification of the existence of damage suggestions of specific managerial actions per management area. The conclusion showed that, although survival strategies and some actions similar to maintenance strategies have been used, the management of micro-companies based on more comprehensive planning regarding macroeconomic analysis enables a more favorable economic-financial performance.

Keywords: Strategy. Individual Microentrepreneurs. Microenterprises. Pandemic COVID-19.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASN	Agência Sebrae de Notícias
CEF	Caixa Econômica Federal
CNAE	Cadastro Nacional de Atividades Econômicas
COVID-19	Corona Virus Disease 2019
EPP	Empresa de Pequeno Porte
FAMPE	Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas
FGTS	Fundo De Garantia por Tempo de Serviço
GPS	Guia da Previdência Social
GEN	Global Entrepreneurship Monitor
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INSS	Instituto Nacional de Seguridade Social
MEs	Microempresas
MEIs	Microempreendedores Individuais
MP	Medida Provisória
MPE	Micro e Pequena Empresa
PIB	Produto Interno Bruto
PUCPR	Pontifícia Universidade Católica do Paraná
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
UFS	Universidade Federal de Sergipe

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte.....	44
Quadro 2 – Categorias analíticas e elementos de análise.....	54
Quadro 3 – Sugestões de ações gerenciais específicas por área de gestão.....	64
Quadro 4 – Atividades a serem desenvolvidas realizadas durante a pesquisa.....	74

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Distribuição dos micro e pequenos negócios por porte no Brasil em 2020 (em milhões).....	17
Gráfico 2 – Distribuição dos MEIs e MEs por setor da economia no Brasil em 2020 (em milhões).....	18
Gráfico 3 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis por porte no Brasil em 2021 (em milhões).....	20
Gráfico 4 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por setor no Brasil em 2021.....	20
Gráfico 5 – Distribuição das MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis no Brasil em milhões em 2021.....	21
Gráfico 6 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por unidade federativa do Brasil em 2021 (%)......	22
Gráfico 7 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte em SE em 2021 (em milhares).....	22
Gráfico 8 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis nos grandes setores em SE em 2021 (em milhares).....	23
Gráfico 9 – Distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em SE em milhares (2021).....	24
Gráfico 10 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis por porte em Aracaju, SE, em 2021 (em milhares).....	25
Gráfico 11 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis nos grandes setores em Aracaju, SE em 2021.....	25
Gráfico 12 – Distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em Aracaju, SE, em 2021.....	26
Gráfico 13 – Suspensão de contratos de trabalho e redução de jornada com compensação do governo para empregado (%)......	28
Gráfico 14 – Linhas de crédito com juros menores para empresas que não demitirem (%)......	29
Gráfico 15 – Mudança do funcionamento das microempresas com a crise (%)...	30
Gráfico 16 – Mudanças de funcionamento durante a crise sanitária (%)......	31
Gráfico 17 – Situação financeira antes da crise sanitária (%)......	32

Gráfico 18 – Faturamento mensal com a crise sanitária (%).....	32
Gráfico 19 – Medidas adotadas em relação aos funcionários (%).....	33
Gráfico 20 – Adoção de empréstimos para evitar demissões (%).....	34

Em primeiro lugar, dedico este trabalho à minha amada mãe, Maria Zelina, pessoa mais importante na minha vida e que nunca mediu esforços para estar sempre ao meu lado, seja nos momentos de felicidade diante das pequenas vitórias obtidas durante a jornada acadêmica, seja nos momentos difíceis, onde frustrações e angústias quase me fizeram desistir de seguir em frente.

Em segundo lugar, à professora Ludmilla Montenegro, professora com quem mais me identifiquei no curso de Administração e que sempre esteve solícita durante as orientações do TCC para me conduzir pelo caminho correto na elaboração do referido trabalho.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	10
1.2.1 Objetivo Geral	10
1.2.2 Objetivos Específicos	10
1.3 JUSTIFICATIVA.....	11
2 REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MICROEMPRESAS NO BRASIL	12
2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA.....	14
2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS.....	14
2.2.1 Estratégias de Sobrevivência.....	15
2.2.2 Estratégias de Manutenção.....	15
2.3 PANORAMA ATUAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL .	16
2.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES ACERCA DA ATUAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA	25
2.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS ESPECIFICAS PARA O ENFRENTAMENTO DA COVID-19 PELAS EMPRESAS.....	31
2.5.1 Gestão Financeira	32
2.5.2 Gestão de Pessoas	35
2.5.3 Gestão de Suprimentos e Operações.....	36
2.5.4 Clientes e Marketing	37
3 OBJETO DE ESTUDO	40
3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES OBJETOS DE ESTUDO.....	40
3.2 CIRCUNSTÂNCIAS ENVOLVENDO OS DIRIGENTES E OS SEUS RESPECTIVOS EMPREENDIMENTOS NO PERÍODO ANTERIOR À PANDEMIA	41
4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	45
4.1 NATUREZA DA PESQUISA	45
4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA	46
4.3 MÉTODO DA PESQUISA.....	46
4.4 OBJETIVO DE PESQUISA.....	47
4.5 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS.....	47
4.5.1 Desenho da Pesquisa	48
4.5.2 Preparação para a Coleta de Dados	50
4.5.3 Critérios para Análise dos Dados.....	50
4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	52
5 ANÁLISE DE DADOS	53

5.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO DE GESTÃO.....	53
5.2 ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E MANUTENÇÃO	57
5.3 ASSOCIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO FAVORÁVEL OU DESFAVORÁVEL COM O FATOR PANDEMIA OU COM AS PRÁTICAS GERENCIAIS EMPREGADAS NA ORGANIZAÇÃO	60
5.4 IDENTIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE DANOS	59
5.5 SUGESTÕES DE AÇÕES GERENCIAIS ESPECÍFICAS POR ÁREA DE GESTÃO.....	61
6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS	68
REFERÊNCIAS.....	69
APÊNDICE A – CRONOGRAMA	75
APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA	76

1 INTRODUÇÃO

Conforme Alves e Almeida (2007), as organizações, em um amplo aspecto, há tempos já vivenciavam períodos de mudanças internas para se adaptarem às constantes exigências do mercado por competitividade. Diante disto, os autores argumentam que o desafio das organizações consiste na forma como se dá a sua condução perante o mercado dinâmico e fortemente competitivo.

Haja vista a dinamicidade do mercado e a competitividade promovida por ela, é imprescindível às organizações distinguir-se umas das outras por meio da adoção de estratégias. Sob este aspecto, o termo estratégia corresponde ao diferencial competitivo responsável por dar destaque às organizações, independentemente do seu tamanho, área de atuação ou quanto à forma de serem administradas (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007). Complementando a afirmação anterior, Henderson (1998) informa que existe uma relação diretamente proporcional que vincula os ambientes ricos com a quantidade e competitividade acirrada das empresas.

Henderson (1998) afirma ainda que as estratégias passam por reanálises dentro das organizações com a finalidade de se adequarem aos novos contextos que o mercado impõe. Além disto, revisões de estratégias são adotadas quando há a necessidade inadiável de dar respostas a mudanças rápidas diante de relações competitivas do mercado, ou seja, a empresa se torna mais atrativa quando implementa estratégias que a diferencia positivamente em relação às demais.

Portanto, diante dessa exposição, busca-se verificar se os dirigentes das microempresas contidas neste trabalho acadêmico se pautaram pelo emprego de estratégias gerenciais pensadas com a finalidade de fazer frente às adversidades promovidas pela pandemia: em especial as estratégias voltadas para a sobrevivência e manutenção das referidas empresas.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Quais estratégias de sobrevivência e manutenção gestores de microempresas, em Aracaju, utilizaram para permanecerem atuantes no mercado diante das consequências promovidas pela pandemia do COVID-19?

1.2 OBJETIVOS

No objetivo geral e nos objetivos específicos, apresentam-se os itens elementares que conduzirão este trabalho ao cerne do problema apresentado.

1.2.1 Objetivo Geral

Averiguar as estratégias de sobrevivência e manutenção adotadas por microempresários do bairro Santos Dumont diante da pandemia do COVID-19.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Expor algumas atitudes quanto ao comportamento gerencial dos dirigentes das microempresas em análise;
- Apresentar possíveis estratégias de sobrevivência que foram aplicadas pelos microempresários diante da COVID-19;
- Observar se houve desempenho econômico favorável ou desfavorável nas microempresas estudadas, e se estes resultados foram decorrentes do fator pandemia ou das práticas gerenciais;
- Relatar se houve danos causados pela pandemia de Covid-19 aos microempreendimentos investigados;
- Apresentar algumas sugestões de ações gerenciais específicas para as microempresas estudadas terem uma ideia de como agir diante da pandemia do COVID-19.

1.3 JUSTIFICATIVA

Em face dos danos econômicos causados pela pandemia do COVID-19, a proposta deste trabalho mostrou-se relevante porque objetivou trazer informações levantadas para as devidas análises, discussões e avaliações, e posteriormente servir à sociedade em forma de contribuição por meio da sugestão de algumas ações apresentadas como medidas de enfrentamento a adversidades causadas por ameaças às organizações empresariais.

Uma contribuição vislumbrada por esta pesquisa diz respeito à apresentação de algumas sugestões de caráter estratégico que estão consolidadas nos preceitos teóricos apresentados por Oliveira (2007). Buscou-se investigar e compreender as estratégias de sobrevivência e manutenção contidas na obra do referido autor passíveis de serem empregadas no âmbito interno das organizações aqui estudadas.

A contribuição teórica pretendida por este trabalho é ser referência para o aprofundamento de outros trabalhos acadêmicos relacionados com esta área de estudo.

Exalta-se a relevância da aplicação deste estudo nas microempresas devido à significativa participação destes empreendimentos na economia, a elevada taxa de mortalidade nos primeiros cinco anos, e justamente por eles estarem mais vulneráveis às oscilações do mercado e a outras variáveis externas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico desta obra foi elaborado com base no preceito defendido pela Teoria da Contingência, uma vez que o atual contexto de inserção das organizações face à pandemia do COVID-19 corrobora o fato de não existir uma única forma de administrar uma empresa.

Inicialmente, contextualizou-se a importância exercida pelas microempresas no Brasil explicando a relevância que estes empreendimentos representam para o desenvolvimento socioeconômico do país.

Posteriormente, discorreu-se sobre alternativas de ações passíveis de absorção nas organizações diante da incidência de fatores de ordem ambiental interno ou externo. As menções atinentes ao termo estratégia foram, neste respectivo trabalho, convergentes, a priori, com as considerações propostas por Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira (2007).

Abordou-se aspectos relacionados ao panorama atual das microempresas no Brasil, como: a delimitação legal de microempresa; o papel fundamental das microempresas para a economia brasileira; a distribuição geográfica dessas empresas no país; as causas mais comuns vinculadas ao encerramento das atividades econômicas desses empreendimentos; e os dados levantados sobre a situação das microempresas diante da pandemia.

Em outro momento, pesquisa levantada pela Agência Sebrae de Notícias (2020) com 6.080 Micro e Pequenas Empresas (MPEs) apresentou o resultado em números quanto à atitude e ao comportamento gerencial empregados por essas empresas durante a pandemia. O último tópico descreveu um levantamento de estratégias sugeridas para o enfrentamento da crise econômica voltadas para a sustentação, inovação e retomada das atividades econômicas durante e no pós-crise.

2.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DAS MICROEMPRESAS NO BRASIL

As microempresas exercem relevante importância para o alavancamento econômico de um país, pois promovem a geração de renda, elevam as taxas de oportunidades de trabalho, possibilitam o desenvolvimento de inovações

tecnológicas, são fontes de participação nos resultados econômicos do Produto Interno Bruto (PIB), nas exportações de produtos e na retenção de matérias-primas (ALVARENGA, 2016).

Cândido e Abreu (2000) ressaltam que as microempresas são relevantes na promoção de empregos e geração de renda nas economias capitalistas, dado o fato de contribuírem para a redução de desequilíbrios regionais e possibilitarem uma melhor repartição da renda para pessoas com menos capacitação que as habilitem assumir cargos de maior complexidade em empresas de maior porte.

No Brasil, as microempresas representam um dos principais motores propulsores da economia visto que elas geram quantidades expressivas de empregos e renda, e também estão distribuídas geograficamente por todo o país. Além disso, possuem atuação direta na atenuação da informalidade e combate à pobreza, e estimulam a promoção do empreendedorismo (SILVEIRA *et al.*, 2012).

Todavia, a prática mais intensa de atividade empreendedora em países pobres pode estar relacionada com o elevado desemprego estrutural, com a estagnação econômica ou com a recessão econômica, fatores estes responsáveis por conduzirem às pessoas, muitas das vezes, a praticarem uma modalidade de empreendedorismo conhecida como empreendedorismo por necessidade (BARROS e PEREIRA, 2008).

Diante desta realidade, muitos empreendedores se lançam ao mercado desprovidos de parâmetros informacionais e conhecimentos mínimos em gestão, atitudes essas que podem explicar a relação existente entre a sucumbência de muitas microempresas em um curto espaço de tempo no mercado. Fatores como a opressão exercida por grandes organizações, limitações impostas pelo mercado, dificuldades para obtenção de crédito, condução inadequada no gerenciamento do capital de giro e a exorbitante carga tributária estão diretamente correlacionados ao pouco tempo de vida das microempresas (SANTINI *et al.*, 2015).

Somam-se a esses fatores mais outros dois: a baixa capacidade e a baixa habilidade de gerenciamento dos recursos disponíveis ao empresário para administrar o seu próprio negócio; situação esta que, por sua vez, representa fator que pode elevar os riscos e as dificuldades quanto à implantação de inovações capazes de garantir a competitividade e a manutenção da atividade econômica do empreendimento (ZWAN; VERHEUL; THURIK, 2011).

2.2 CONCEITOS DE ESTRATÉGIA

Oliveira (2007) estabelece que o termo estratégia é definido como sendo o caminho, ou a forma, ou a atitude formulada e apropriada para almejar, preferencialmente de forma diferenciada, as metas, os desafios e os objetivos delineados, no melhor enquadramento da empresa diante do ambiente no qual ela esteja inserida. Convergindo com parte dessa ideia, Porter (1996, *apud* Bragança, Mainardes e Laurett, 2015) afirma que estratégia consiste em executar atividades distintas das praticadas pelos rivais, podendo, inclusive, serem desempenhadas as mesmas atividades; todavia, de modo diferente.

Seguindo uma linha de pensamento semelhante ao apresentado anteriormente, Mintzberg (1979, *apud* Bragança, Mainardes e Laurett, 2015) informa que estratégia representa a busca pela mediação das forças ambientais atuantes na organização, estabelecendo-se para isto decisões condizentes com as necessidades organizacionais conforme o ambiente vivenciado.

2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Conforme as contingências envolvam a empresa, e levando-se em consideração a competência técnica do gestor associada aos objetivos estabelecidos para o negócio, o dirigente poderá valer-se da estratégia que seja mais adequada para o empreendimento diante da forma como se configurem os cenários que permeiam o ambiente de atuação da empresa. Sendo assim, conforme a empresa se envolva no contexto da dinamicidade do mercado, as estratégias podem ser do tipo: sobrevivência, manutenção, crescimento ou desenvolvimento (OLIVEIRA, 2007).

Ressalta-se que para atender ao objetivo proposto por este trabalho serão apresentados nos subtópicos 2.2.1 e 2.2.2 somente as duas primeiras estratégias mencionadas no parágrafo anterior, respectivamente: estratégias de sobrevivência e estratégias de manutenção.

2.2.1 Estratégias de Sobrevivência

Oliveira (2007) assevera que as estratégias de sobrevivência podem ser adotadas quando presentes nas organizações situações de perspectivas caóticas, ou seja, quando presentes elevados índices de pontos fracos no ambiente organizacional interno, e um número excessivo de ameaças externamente. Afirma ainda que diante desse contexto, muitos tomadores de decisão podem adotar a contenção de despesas ou até mesmo parar os investimentos. Em sentido semelhante às afirmações de Oliveira (2007), Fernandes e Berton (2005) informam que as estratégias de sobrevivência podem ser usadas diante de situações nas quais a sobrevivência de uma organização está sob ameaça e ela já não consegue competir com eficiência. As estratégias comumente observadas nessa situação correspondem à adoção das seguintes medidas: redução de custos, desinvestimento, e liquidação de negócios. A redução de custos é adotada normalmente em períodos de recessão com a finalidade explícita de garantir a sua subsistência. A estratégia de desinvestimento também é uma estratégia de sobrevivência onde as empresas podem deixar de produzir itens ou fornecer produtos/serviços que não correspondam às expectativas de lucro. A liquidação de negócios consiste numa estratégia radical utilizada como última hipótese, ou seja, quando não há mais outra alternativa plausível para sustentar a continuidade do negócio. Essa estratégia pode ser adotada diante de situações onde empresas que se dedicavam a um único negócio ou produto não os substituíram ou não os reativaram após o estágio de declínio.

2.2.2 Estratégias de Manutenção

Oliveira (2007) informa que as estratégias de manutenção normalmente ocorrem em empresas inseridas em um ambiente onde haja prevalência de ameaças no âmbito externo – não controlável. Todavia, os seus diversos pontos fortes constituem uma espécie de reserva de contingência que lhes possibilitam não apenas a sobrevivência, mas também preservar o seu *status quo*. Contudo, segundo o autor, há a necessidade de adoção de algumas ações para que a organização

mantenha o padrão adquirido. Para isto, ela precisará sedimentar e usufruir massivamente os seus pontos fortes – os recursos financeiros disponíveis, os recursos humanos, os recursos tecnológicos, etc. – considerando, inclusive, mitigar seus pontos fracos, e elevar os pontos fracos dos seus concorrentes e/ou neutralizar ou amenizar a ação dos pontos fortes desses agentes situados no âmbito externo.

Oliveira (2010) também afirma que, atinentes às estratégias de manutenção, as mais comuns empregadas pelas organizações diante de um contexto organizacional onde há predominância de ameaças e pontos fortes, são as seguintes: a) estratégia de estabilidade – a empresa busca por um estado de equilíbrio que pode ter sido ou está sob ameaça, normalmente relacionada a aspectos financeiros; b) estratégia de nicho – é empregada no sentido de buscar a soberania do domínio do segmento do mercado no qual a empresa atua, ou seja, a organização foca sua atuação exclusivamente a um único produto ou a um mercado; c) estratégia de especialização – neste aspecto, a empresa busca a conquista ou a manutenção da liderança no mercado concentrando o foco de expansão numa atividade exclusiva ou em reduzidas atividades presentes na relação produto/mercado.

2.3 PANORAMA ATUAL DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

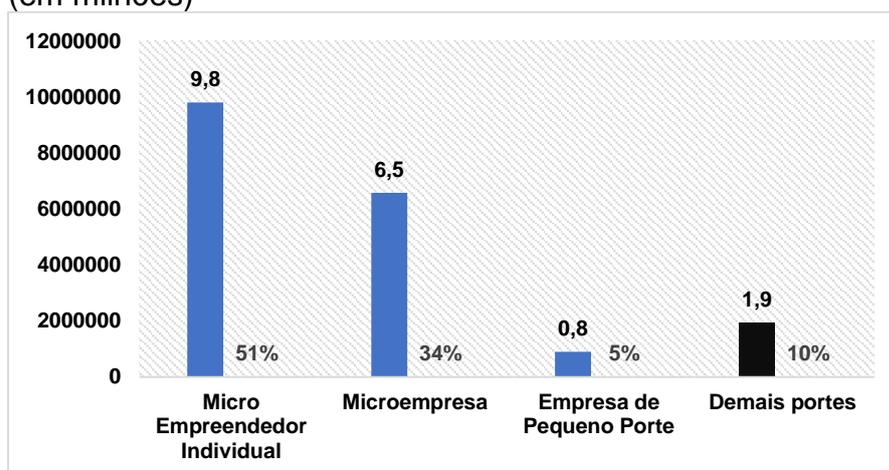
O artigo 3º da Lei Complementar 123/06 dispõe que as microempresas (MEs) são aqueles empreendimentos que auferem em cada ano-calendário uma receita bruta de no máximo R\$ 360 mil. Microempreendedor Individual (MEI), por sua vez, é a pessoa que no ano calendário auferir uma receita bruta máxima limitada a R\$ 81 mil, e está restrito à contratação de um único funcionário (BRASIL, 2006). Tomando-se ainda como critério o número de funcionários, considera-se microempresa a organização inserida no setor de comércio e serviço que possua até 9 empregados (SEBRAE, 2013).

Segundo o Painel de Empresas do SEBRAE (2020a), existiam no Brasil no ano de 2020 um quantitativo de 19.228.025 organizações formalmente estabelecidas. Desse montante 9.810.483 (51%) estavam registradas na modalidade Microempreendedor Individual; 6.586.497 (34%) estavam formalizadas na categoria

Microempresa; 896.336 correspondiam a Empresas de Pequeno Porte (5%); e outras 1.934.709 organizações estavam constituídas nas demais categorias (10%).

O gráfico de número 1, exibido a seguir, permite compreender melhor a distribuição dessas organizações em todo o território nacional de uma forma onde é possível abstrair a relevante significância dessas entidades no contexto socioeconômico do Brasil.

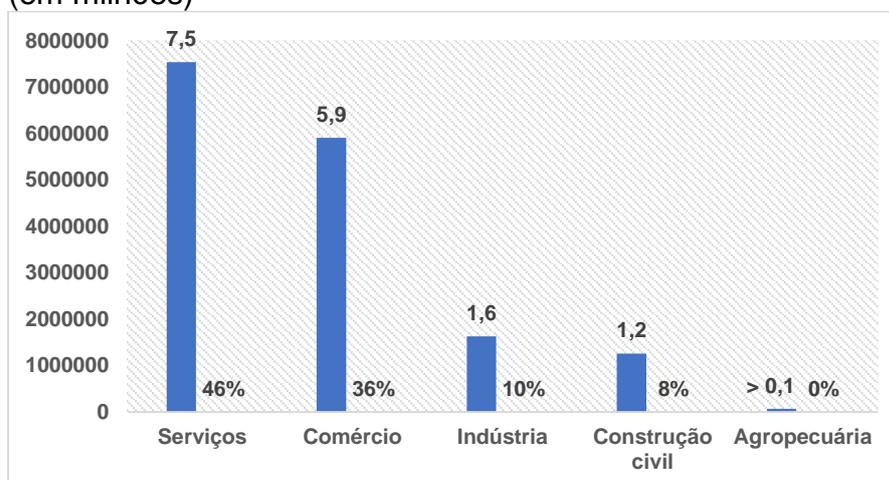
Gráfico 1 – Distribuição dos micro e pequenos negócios por porte no Brasil em 2020 (em milhões)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021)

Diante dos dados numéricos contidos no gráfico 1, é possível inferir que as microempresas individuais e os micro negócios constituem o motor propulsor da economia brasileira devido à sua elevada representatividade econômica: 85% dos empreendimentos formais estão registrados como MEIs ou MEs.

Gráfico 2 – Distribuição dos MEIs e MEs por setor da economia no Brasil em 2020 (em milhões)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021)

Consoante à fonte consultada – Painel de Empresas do SEBRAE (2020a) – verificou-se no ano de 2020 que essas empresas estavam distribuídas proporcionalmente nos cinco principais setores econômicos, com destaque para os setores Serviços (46%) e comércio (36%); além disto, ao contabilizar esses empreendimentos por estado da federação conforme a região a que pertence, as MEIs e MEs estavam concentradas regionalmente por estimativa com as seguintes porcentagens: Sudeste (50%), Sul (18%), Nordeste (18%), Centro-Oeste (9%), Norte (5%). Conforme dispõe a obra Atualização de Estudo Sobre Participação de Micro e Pequenas Empresas na Economia Nacional de autoria do Sebrae (2020b), essas organizações de menor porte, expressas nos dois gráficos anteriores, há tempos desempenham papel fundamental e relevante para o alavancamento socioeconômico do Brasil, pois respondem por uma parcela significativa da produção de riquezas, geração de emprego e arrecadação de impostos.

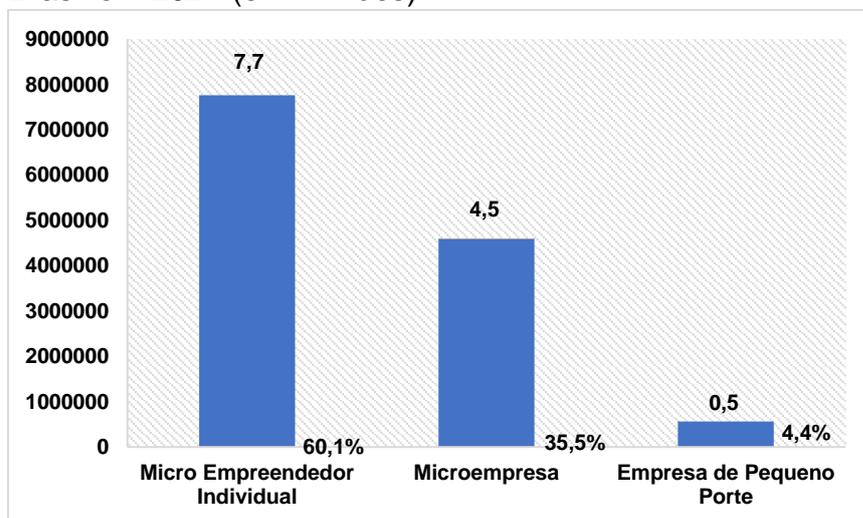
Embora exerçam importante participação no contexto socioeconômico do país, estudos realizados por Moraes (2017) e Sebrae (2016) asseveram que grande parte dessas empresas não completam sequer três anos de atuação no mercado, fato este que demonstra a necessidade de somar esforços públicos e privados na adoção de medidas eficazes contra os fatores geradores de mortalidade de tais empreendimentos. Preponderantemente, as causas mais comuns atreladas à mortalidade dos pequenos negócios concentram-se em três pilares: planejamento, capacitação e gestão. Quanto ao fator planejamento, as causas associadas ao insucesso relacionam-se diretamente à falta de planejamento, falta de negociação de prazos com fornecedores e falta de obtenção de empréstimos em bancos. No tocante à capacitação, as causas de mortalidade estão diretamente ligadas ao fato de os gestores não terem realizado cursos/treinamentos sobre gestão de negócios e não investiram em capacitação da mão de obra. No que diz respeito ao aspecto gestão, as causas da sucumbência dos pequenos empreendimentos relacionam-se com a falta de aperfeiçoamento de produtos, falta de atualização, falta de acompanhamento rigoroso das despesas e receitas, e produtos sem diferencial competitivo.

Em 2021, conforme levantamentos realizados pelo Sebrae (2021), existe no Brasil um número expressivo de pequenos negócios – inclusive Empresas de Pequeno Porte (EPPs): um total de 17.77 milhões, sendo que 12,35 milhões

correspondem a MEIs e MEs. Do montante dos pequenos negócios analisados, constatou-se que uma estimativa de 12,92 milhões estão mais susceptíveis a toda sorte de impactos decorrentes da pandemia do COVID-19. Portanto, uma vez que esse subconjunto de 12,35 milhões de MEIs e MEs estejam inseridas no conjunto maior formado por 12,92 milhões de organizações consideradas pequenos negócios, é possível inferir que todas as MEIs e MEs estão consideravelmente expostas aos infortúnios econômicos promovidos pela pandemia.

Os números apurados podem ser melhor compreendidos por meio da disposição dos gráficos apresentados a seguir, os quais evidenciam a distribuição dos micro negócios mais susceptíveis às questões econômicas por porte no Brasil em 2021 (gráfico 3), distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por setor no Brasil em 2021 (gráfico 4), distribuição das MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis no Brasil em 2021 (gráfico 5), e distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por unidade federativa do Brasil em 2021 (gráfico 6).

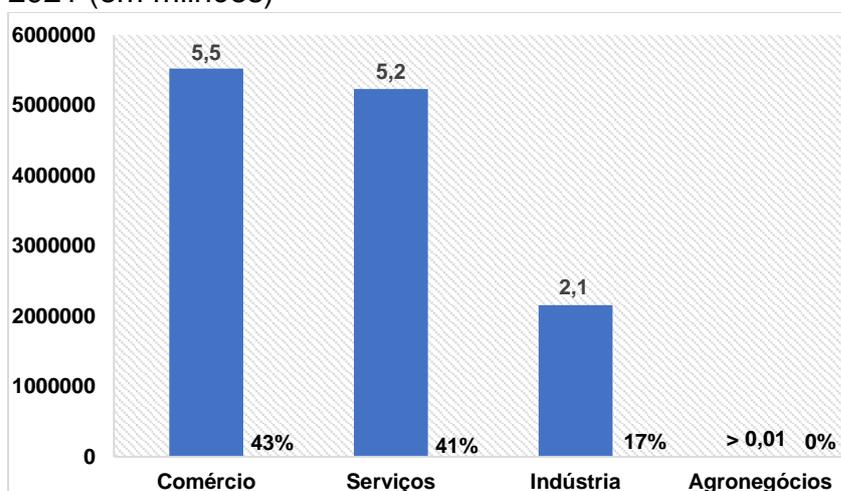
Gráfico 3 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis por porte no Brasil em 2021 (em milhões)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

Conforme se apresentam os dados no gráfico anterior, é possível constatar que a maior parcela dos pequenos negócios é composta por microempreendedores individuais (60,1%) e por microempresas (35,5%), e elas foram ou ainda estão sendo os agentes econômicos – entre todas as classes – mais passíveis aos efeitos da pandemia no Brasil.

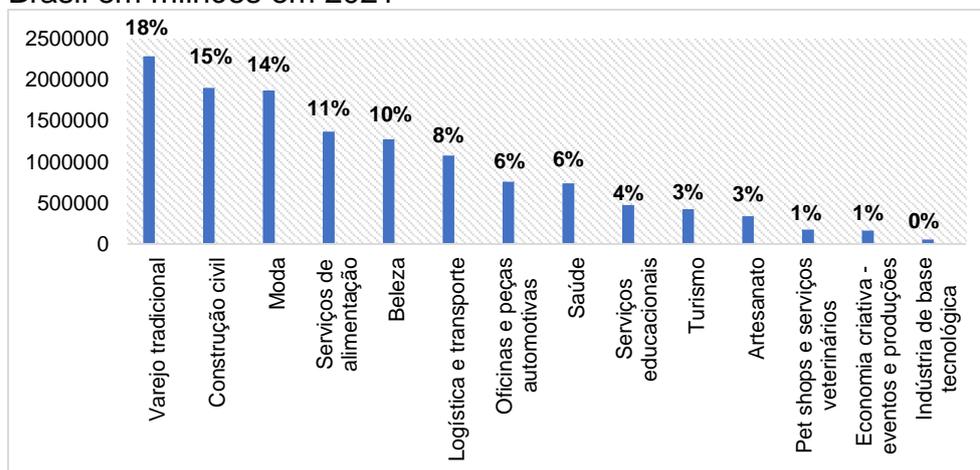
Gráfico 4 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por setor no Brasil em 2021 (em milhões)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

O gráfico de número 4 revela que as microempresas individuais e as microempresas inseridas no setor Comércio (43%) foram ou estão sendo as organizações mais propensas a impactados negativos causados pela pandemia no contexto brasileiro.

Gráfico 5 – Distribuição das MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis no Brasil em milhões em 2021



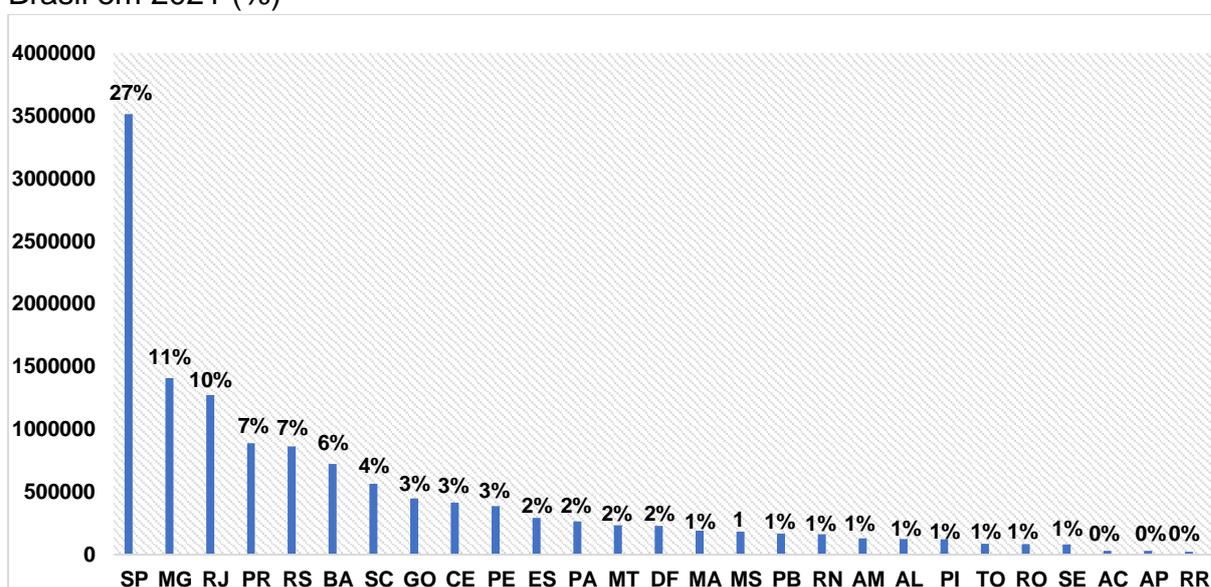
Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

O gráfico de número 5 mostra que as MEIs ou MEs, cujas atividades econômicas vinculam-se ao segmento do Varejo Tradicional, foram ou estão sendo as mais propensas de serem acometidas pelos efeitos danosos da pandemia. Contudo, ressalta-se que as organizações inseridas no setor Comércio foram

impactadas de maneiras distintas umas das outras conforme apresenta o estudo Pesquisas Econômicas da OCDE: Brasil 2020.

Posteriormente, o gráfico 6 revela que a região Sudeste do Brasil, com destaque para o estado de SP, corresponde à região com a maior quantidade de MEIs e MEs que estavam ou estão mais vulneráveis aos efeitos danosos causados pela Covid-19, haja vista o fato de que pelo menos 48% dos pequenos negócios estão concentrados nessa região.

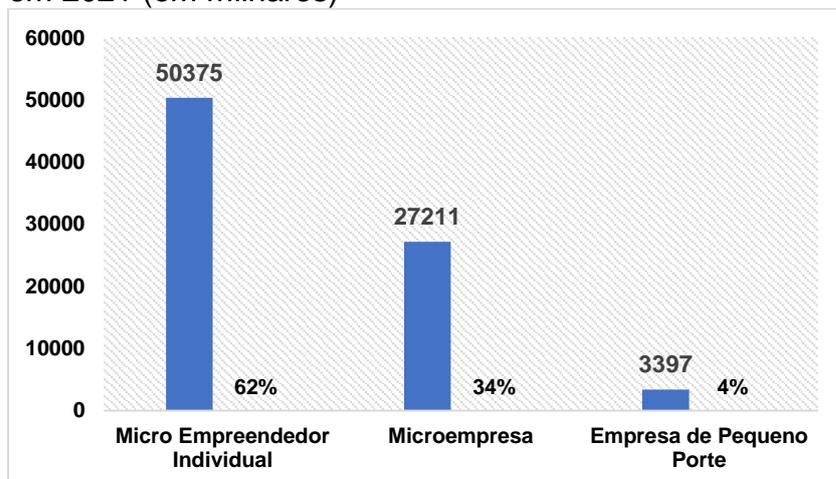
Gráfico 6 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis por unidade federativa do Brasil em 2021 (%)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

Em Sergipe, os números de pequenos empreendimentos vulneráveis à crise do Coronavírus podem ser melhor compreendidos conforme disposição dos gráficos apresentados a seguir, os quais evidenciam a distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte em SE em 2021 (gráfico 7), distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis nos grandes setores em SE em 2021 (gráfico 8), distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em SE em 2021 (gráfico 9).

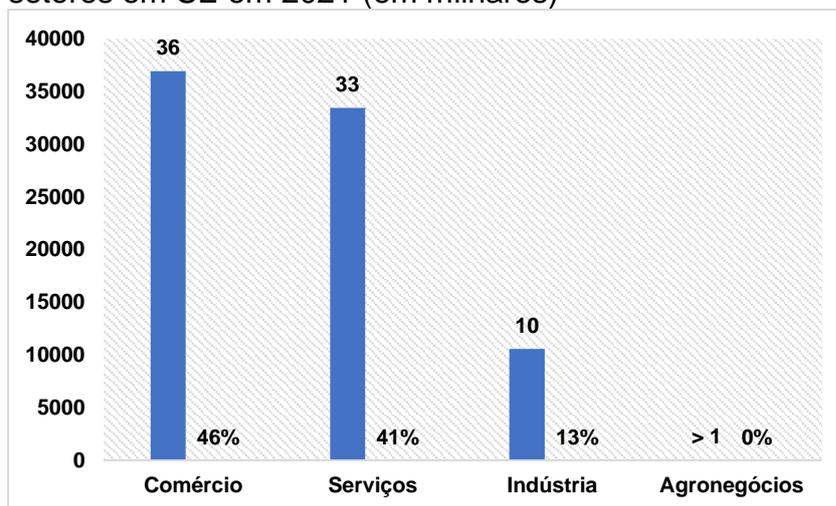
Gráfico 7 – Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte em SE em 2021 (em milhares)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

A partir do gráfico 7 é possível inferir que o estado de Sergipe apresenta reflexos semelhantes aos observados no panorama nacional contido no gráfico de número 3 (Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte no Brasil em 2021), ou seja, em Sergipe as microempresas individuais e as microempresas foram ou estão sendo as principais organizações de pequeno porte mais propensas aos efeitos adversos da pandemia.

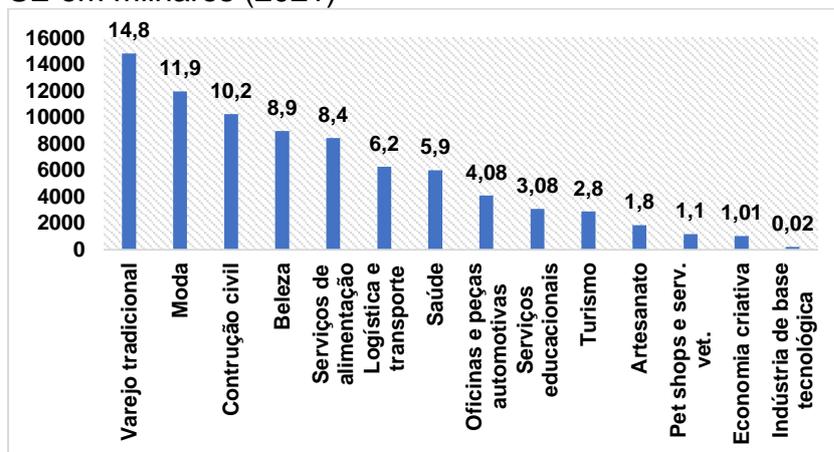
Gráfico 8 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis nos grandes setores em SE em 2021 (em milhares)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

É possível inferir que o setor Comércio, assim como constatado no gráfico 4, foi o principal setor econômico mais susceptível aos danos causados pela pandemia, a qual exigiu das autoridades a adoção de medidas restritivas para conter o alastramento da contaminação do Sars-Cov-2.

Gráfico 9 – Distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em SE em milhares (2021)

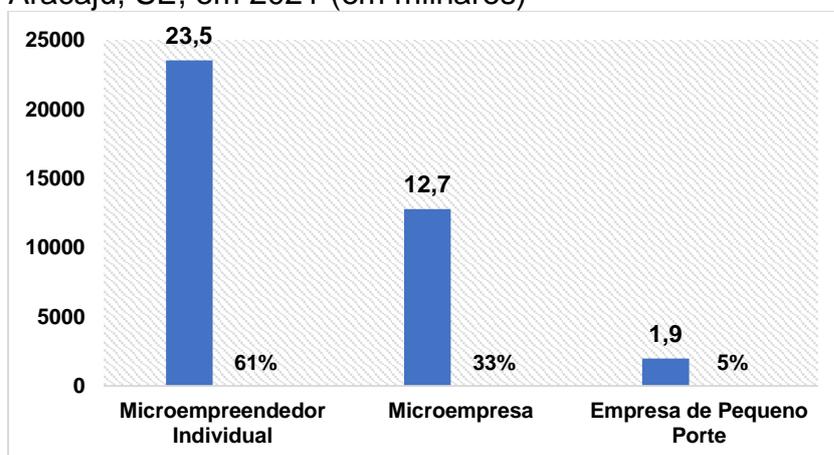


Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

O gráfico 9, ao apresentar que as MEIs e MEs desenvolvem atividades econômicas em segmentos mais propensos aos efeitos danosos da pandemia, com destaque para as atividades comerciais relacionadas ao Varejo, é corroborado pelos dados apresentados no gráfico de número 8, o qual expõe que o setor do Comércio foi ou está sendo o mais afetado da economia no estado de Sergipe.

Em Aracaju, os números de pequenos empreendimentos susceptíveis à crise do Coronavírus podem ser melhor compreendidos por meio dos gráficos apresentados a seguir, os quais evidenciam a distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte em Aracaju, SE, em 2021 (gráfico 10); distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis nos grandes setores em Aracaju, SE, em 2021 (gráfico 11); distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em Aracaju, SE, em 2021 (gráfico 12).

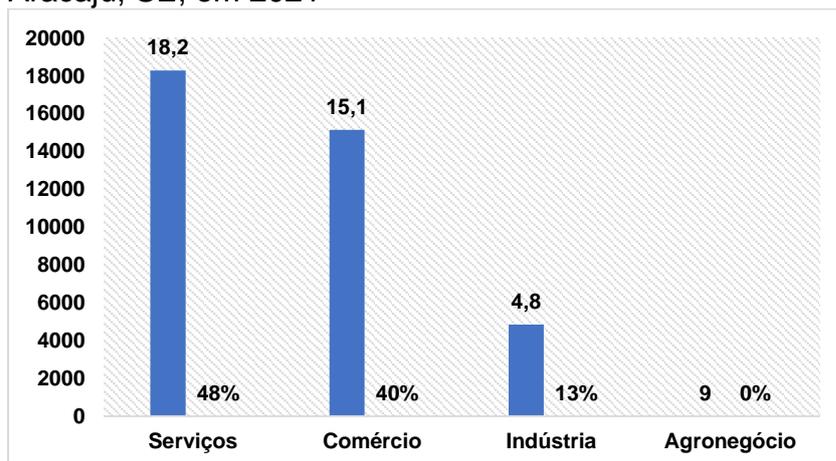
Gráfico 10 – Distribuição dos pequenos negócios mais susceptíveis por porte em Aracaju, SE, em 2021 (em milhares)



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

Do gráfico 10 é possível inferir que as organizações de pequeno porte situadas na cidade de Aracaju apresentam dados semelhantes aos observados no panorama estadual e nacional, ou seja, verifica-se que as microempresas desta cidade foram ou ainda são as organizações mais propensas a serem afetadas pelas consequências danosas do Covid-19.

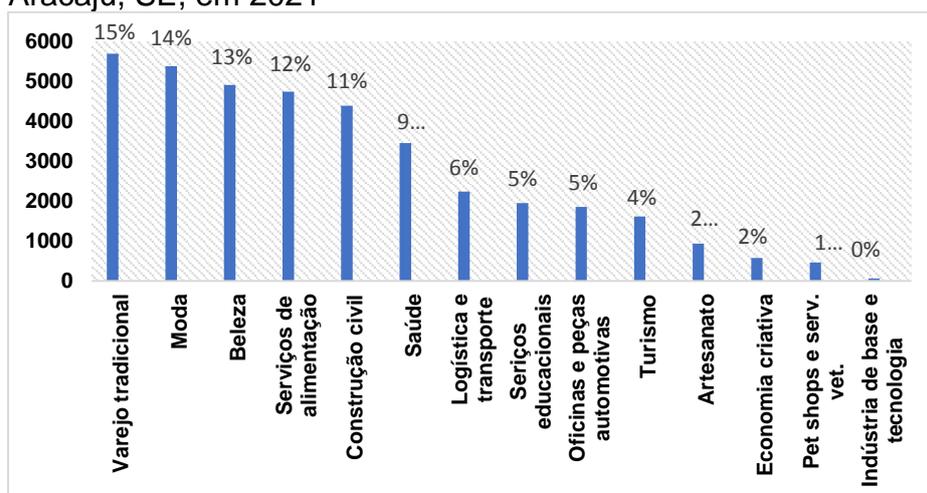
Gráfico 11 – Distribuição das MEIs e MEs mais vulneráveis nos grandes setores em Aracaju, SE, em 2021



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

Conforme consta no gráfico de número 11, é possível inferir que as MEIs e MEs do setor de Serviços e do Comércio na cidade de Aracaju foram ou estão mais passíveis de sofrerem com consequências da pandemia na economia local.

Gráfico 12 – Distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em Aracaju, SE, em 2021



Fonte: Elaborado pelo autor com base em dados dos SEBRAE (2021).

Inferese do gráfico 12 que as MEIs e MEs desempenham atividades econômicas em segmentos mais propensos a serem afetados pelos efeitos danosos

advindos da pandemia, principalmente ramos do comércio que praticam o Varejo Tradicional. Embora o gráfico de número 11 não apresente o setor do Comércio como sendo o mais afetado na cidade de Aracaju, SE, este gráfico de número 12 também é corroborado pelos dados apresentados no gráfico de número 8, o qual expõe que o setor do Comércio foi ou está sendo o mais afetado da economia no estado de Sergipe.

É possível intuir dos gráficos apresentados anteriormente que a pandemia causa danos gravosos à economia do país, haja vista não ter sido erradicada e, principalmente, porque consiste em uma ameaça para a maior parte dos agentes econômicos de menor porte, agentes estes que estão inseridos nos setores e ramos de maior representatividade e que, portanto, pode-se afirmar que são os propulsores da economia nacional. Portanto, diante deste contexto, acredita-se que estratégias governamentais e empresariais soam como alternativas viáveis para atenuar os efeitos adversos das concomitantes crises – de saúde e econômica – e fazer a roda da economia voltar a girar de forma mais efetiva.

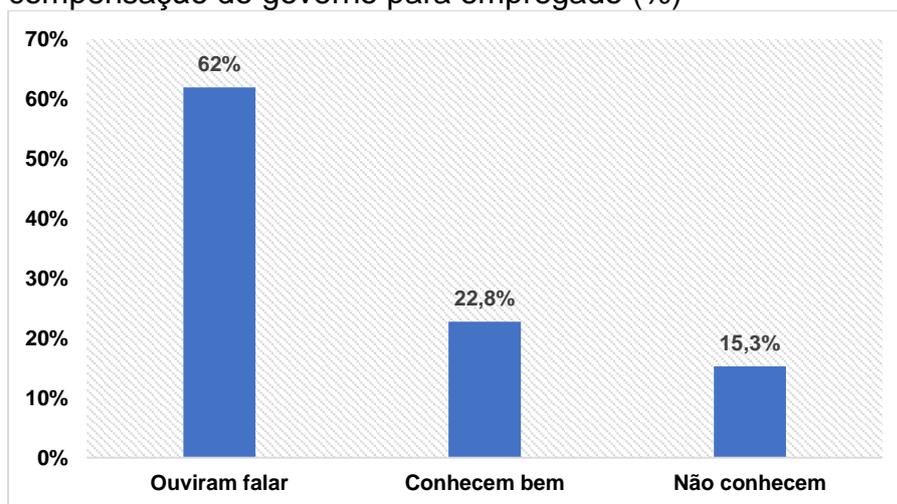
2.4 LEVANTAMENTO DE DADOS E INFORMAÇÕES ACERCA DA ATUAÇÃO DOS PEQUENOS NEGÓCIOS ANTES E DURANTE A PANDEMIA

A crise de saúde mundial causada pela COVID-19 impôs uma nova e amarga realidade econômica em todo o globo. Devido à interconexão global das economias, a doença causada pelo vírus Sars-Cov-2 provocou reações danosas em cascata nas economias dos países à medida em que a população se contaminava com o patógeno. Diante deste imbróglio, grandes empresas, pequenos empresários, autônomos, MEs e MEIs sentiram imediatamente a crise impactar seus negócios (PUCPR, 2020).

A obra *Gestão Empresarial em Tempos de Crise* elaborada pela Pontifícia Universidade Católica do Estado do Paraná (PUCPR) assevera que mesmo diante de situações em que o caos esteja generalizado, é imprescindível agir de forma racional e estratégica com vistas a utilizar adequadamente os recursos disponíveis e adotar ações essenciais para fortalecer o pilar de sustentação do negócio (PUCPR, 2020).

Todavia, um levantamento realizado pela Agência Sebrae de Notícias com 6.080 pequenos empreendedores de todos os estados do país revelou desconhecimento por parte significativa dos pequenos empresários sobre algumas medidas políticas adotadas pelo governo federal voltadas a dar um suporte aos pequenos agentes econômicos e mitigar as consequências da crise (SEBRAE, 2020c). Os gráficos a seguir ilustram melhor os números sobre o desconhecimento de algumas ações que poderiam ter sido adotadas pelos gestores de pequenos negócios no enfrentamento à crise econômica desencadeada pelo COVID-19. O gráfico 13 informa o percentual de gestores com informações e conhecimentos acerca da suspensão de contratos de trabalho e redução de jornada com compensação do governo para o empregado. O gráfico 14 informa o percentual de gestores com informações e conhecimentos acerca das linhas de crédito com juros menores para empresas que não demitirem.

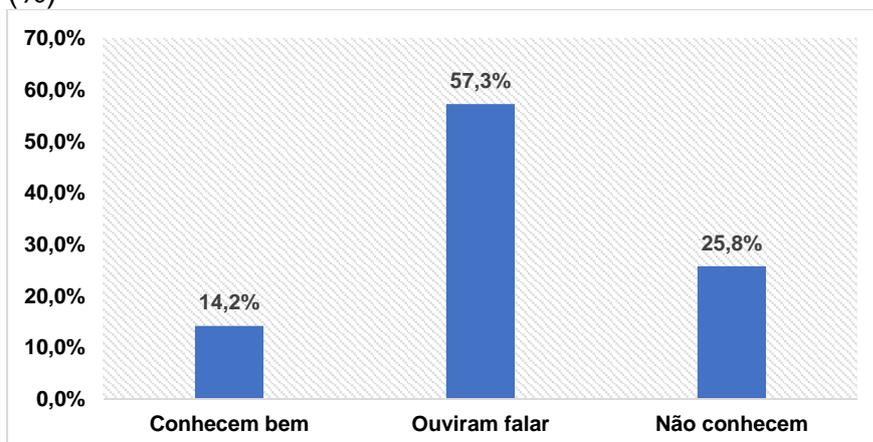
Gráfico 13 – Suspensão de contratos de trabalho e redução de jornada com compensação do governo para empregado (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

Infere-se a partir do gráfico 13 que apenas 22,8% dos gestores à frente de um pequeno negócio tinham conhecimento da MP 927, a qual foi editada com a finalidade de possibilitar temporariamente a suspensão de contratos e a redução da jornada para evitar demissões e sustentar trabalhadores e as micro e pequenas empresas. Ou seja, acredita-se que pelo menos mais de 15% dos empreendedores de pequenos negócios não colocaram em prática ações amparadas pela MP 927 que permitiu a flexibilização temporária das regras trabalhistas para permitir que empregadores e empregados estabelecessem acordos consensuais com a finalidade de proteção mútua de ambos, face à crise do coronavírus.

Gráfico 14 – Linhas de crédito com juros menores para empresas que não demitirem (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico 14 revela que 25,8% dos gestores de pequenos negócios não tinham conhecimento sobre a MP 944 – Programa Emergencial de Suporte a Empregos que criou uma linha de crédito emergencial para pagar o salário dos funcionários por até dois meses. Acredita-se, portanto, que mais de 25% dos pequenos negócios no Brasil possam ter ficado sem acesso a esse crédito, o qual poderia ser usado como uma válvula de escape para aliviar possíveis quedas nas receitas.

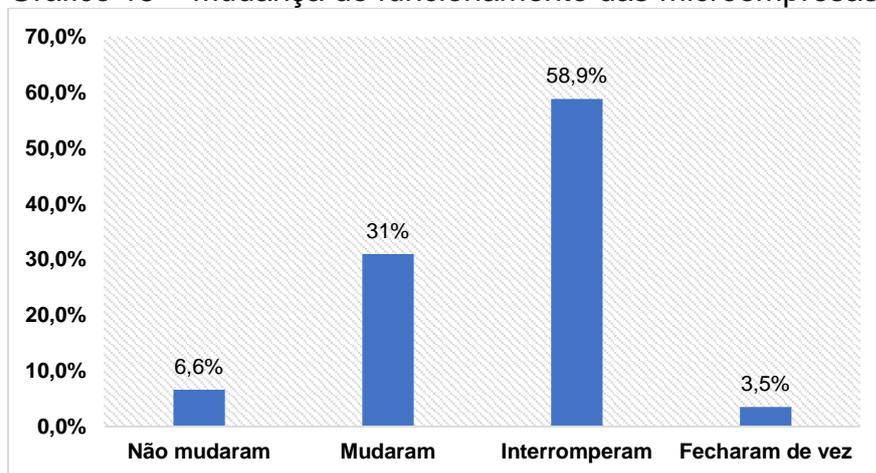
A pesquisa intitulada O impacto da Pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios realizada pelo Sebrae e aplicada entre os dias 3 e 7 de abril de 2020 com 6.080 empreendedores em todo o território nacional revelou que muitos proprietários de pequenos negócios, além de negação/restrição à crédito para manter a operacionalização do seu negócio, enfrentaram queda nas receitas: quase 88% destes empresários viram o faturamento da sua empresa despencar, relatando uma perda média de 75%. Essa mesma pesquisa apurou que a expectativa média dos entrevistados era de que suas empresas – na época da realização da pesquisa – suportariam ficar fechadas sem entrar dinheiro no caixa, e ainda assim ter uma reserva de dinheiro para pagar as contas, por mais 23 dias. Verificou-se também que a situação financeira das empresas inspirava cuidados, pois já estavam com as finanças comprometidas tempos antes da crise de saúde: 73% disseram que estavam numa situação razoável ou ruim (SEBRAE, 2020c).

O estudo revelou ainda que mais de 62% dos empreendimentos paralisaram temporariamente suas atividades ou as encerraram definitivamente. Entre os 38%

que continuaram abertos, a maior parte alterou o *modus operandi*: passou a fazer somente entregas, adotou a digitalização/plataformas *online*, e passaram a atender em horário reduzido. Outro fato lamentável constatado pela pesquisa foi que nos últimos 15 dias que a antecederam, aproximadamente 18% dos empresários entrevistados afirmaram ter demitido funcionários (SEBRAE, 2020c).

Outros dados detalhados da pesquisa podem ser visualizados melhor nos gráficos subsequentes. O gráfico 15 apresenta dados em porcentagem acerca da mudança do funcionamento das empresas com a crise. Com respaldo nas afirmações dos entrevistados, o gráfico 16 apresenta as principais mudanças, em porcentagem, adotadas pelas micro e pequenas empresas que resolveram alterar o seu *modus operandi* durante a crise. O gráfico 17 apresenta a situação de como estavam as finanças dessas organizações antes da crise. No gráfico 18 são apresentados dados acerca do impacto da crise em termos de faturamento mensal no negócio. Passando para o gráfico 19, tem-se dados sobre a adoção de medidas em relação aos funcionários. O gráfico 20 apresenta os percentuais de entrevistados que disseram precisar recorrer ou não futuramente a capital de terceiros para manter seu negócio operando sem gerar demissões.

Gráfico 15 – Mudança do funcionamento das microempresas com a crise (%)

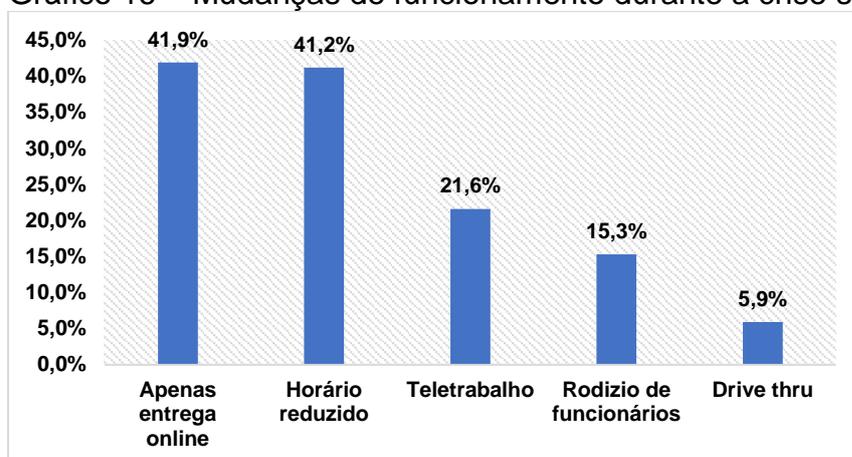


Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico 15 expõe dados que possibilitam inferir que os pequenos negócios foram compelidos a adotarem mudanças no funcionamento como medida essencial para permanecerem atuantes no mercado. Acredita-se também que muitos desses pequenos negócios sejam constituídos por MEIs e MEs, organizações essas que

sentiram e/ou ainda sentem as consequências dos danos em cascata causados pela Covid-19 na economia brasileira.

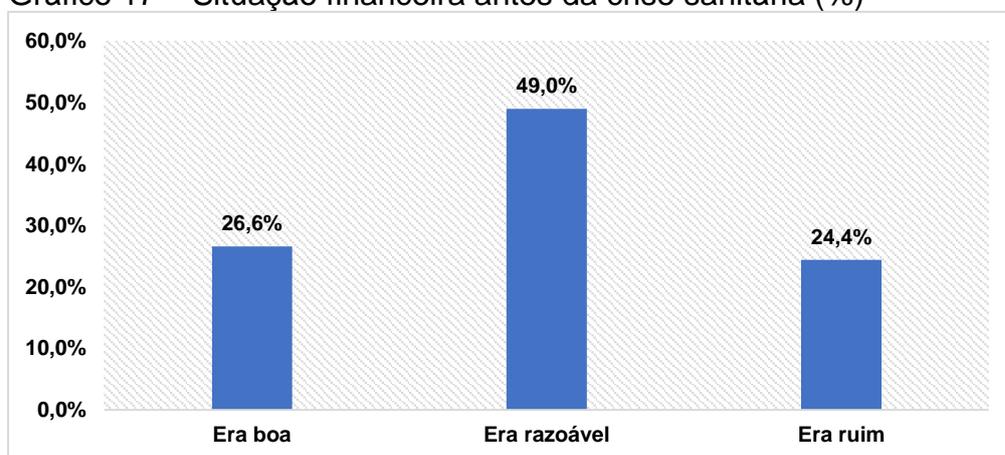
Gráfico 16 – Mudanças de funcionamento durante a crise sanitária (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico 16 informa algumas mudanças específicas, em porcentagem, que foram e/ou que ainda acredita-se que estejam sendo aplicadas no momento atual como forma de adaptação dessas organizações aos novos contextos em prol da busca por competitividade.

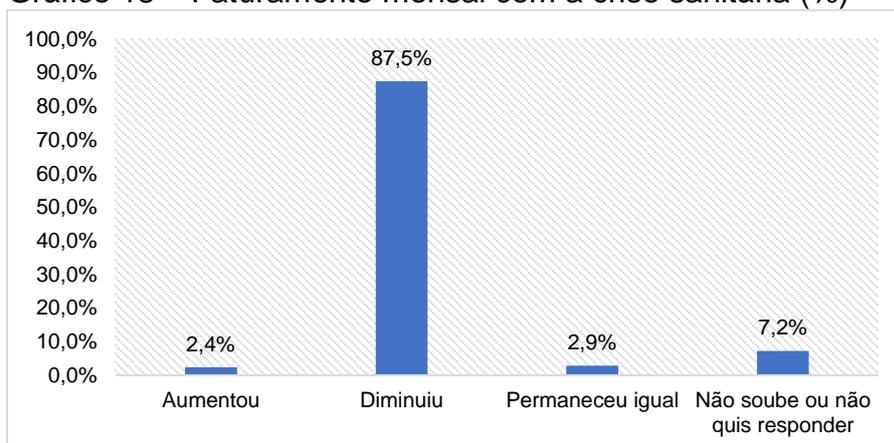
Gráfico 17 – Situação financeira antes da crise sanitária (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020)

O gráfico de número 17 apresenta alguns dados sobre a saúde financeira dos pequenos negócios antes da crise sanitária desencadeada pela Covid-19. É possível inferir que muitas organizações de menor porte – MEIs e MEs principalmente – não estavam com suas finanças saneadas devido ao que se acredita está relacionado a uma deficitária gestão dos recursos por parte do gestor do empreendimento.

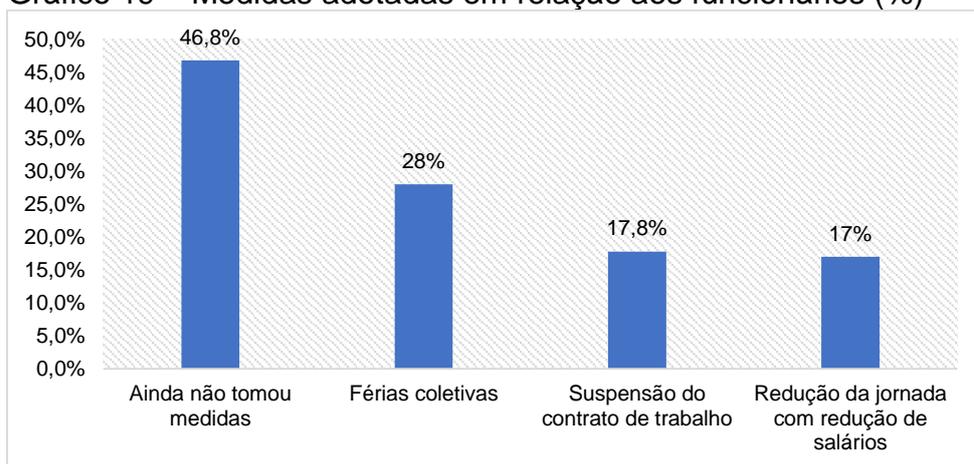
Gráfico 18 – Faturamento mensal com a crise sanitária (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico 18, criado com respaldo nos dados obtidos na pesquisa O Impacto da Pandemia do Coronavírus nos Pequenos Negócios, expõe que a diminuição do faturamento mensal foi a principal consequência trazida pela pandemia às organizações entrevistadas e consideradas de pequeno porte no cenário nacional, em especial as MEIs e MEs. Acredita-se que a diminuição do faturamento esteja associada às medidas restritivas impostas pelas autoridades e também devido ao fato de muitas pessoas terem ficado sem renda por causa de demissões ou redução dos salários.

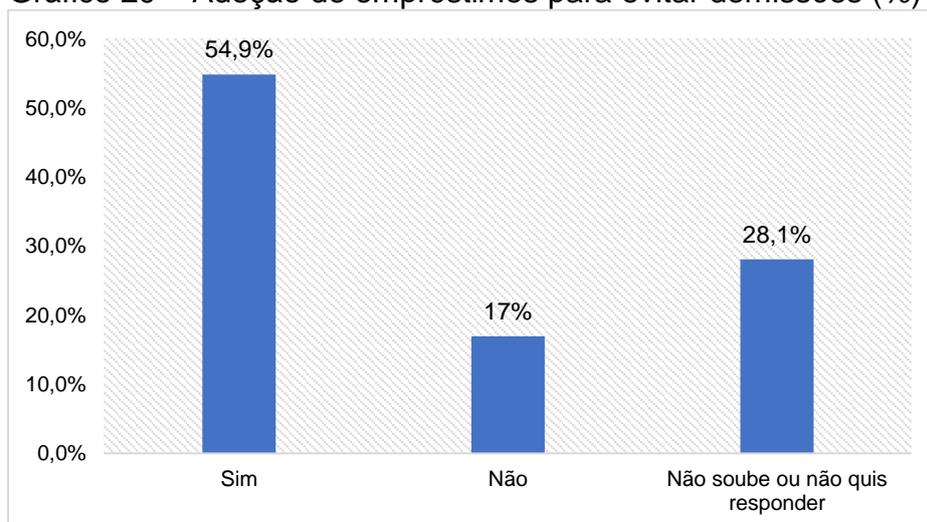
Gráfico 19 – Medidas adotadas em relação aos funcionários (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico 19 informa os percentuais atribuídos a algumas medidas adotadas pelos pequenos negócios em relação aos funcionários durante a pandemia. É possível inferir que, ao não adotar medidas em relação aos seus funcionários, mais de 46% dos pequenos negócios podem ter sentido ainda mais os impactos da crise sanitária nas suas finanças.

Gráfico 20 – Adoção de empréstimos para evitar demissões (%)



Fonte: elaborado pelo autor com base em dados da Agência Sebrae de Notícias (2020).

O gráfico de número 20 expõe que quase 55% das organizações que participaram da pesquisa recorreram à empréstimos para continuar suas atividades sem a necessidade de demitir funcionários. Presume-se, portanto, que essas organizações podem ter recorrido ao Programa Emergencial de Suporte a Empregos estabelecido pela MP 944.

2.5 AÇÕES ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS PARA O ENFRENTAMENTO DA COVID-19 PELAS EMPRESAS

Tomar decisões implica correr riscos de cometer erros que podem causar danos irremediáveis a um negócio. Desta forma, neste momento de crise causado pela COVID-19, é recomendável que o tomador de decisões responsável por gerir um empreendimento pense em linhas de ações essenciais para a sustentação da empresa, norteando-se por algumas premissas/fases basilares, tais como: sustentar, inovar, retomar. Na fase **sustentar**, é recomendável que o tomador de decisões crie e execute planejamentos e ações a fim de evitar que a operação da sua empresa pare por completo. Na fase **inovar**, o gestor pode se orientar pela busca de um novo olhar para o seu negócio pautando-se pela retenção de novos conhecimentos e aproveitamento das oportunidades de inovação, o que inclui: experimentar outros novos negócios, serviços e maneiras de trabalhar, os quais poderão ser de relevante utilidade no pós-crise. Na fase **retomar**, é recomendável que o gestor estabeleça um planejamento para o retorno das atividades, pois existe a expectativa de que o mundo adote mudanças significativas para se tornar um lugar diferente após este

momento e, portanto, é preciso refletir sobre como os negócios e a sociedade em geral se comportarão no mundo pós-pandemia. Compreendida a aplicação destas três fases, é sugerível desdobrá-las em ações pontuais de enfrentamento através dos seguintes componentes: gestão financeira, gestão de pessoas, suprimento e operações, clientes e marketing (PUCPR, 2020).

2.5.1 Gestão Financeira

Saber conduzir corretamente a gestão financeira de um pequeno negócio é fator essencial para determinar a sua sobrevivência no mercado, principalmente em tempos de crise. Assim sendo, é desejável que o gestor saiba priorizar ações: controlar ou reduzir custos é substancialmente eficaz e necessário em momentos de crise na economia. Logo, é aconselhável que o administrador analise criteriosamente o que é essencial e o que é supérfluo para a sua empresa com o intuito de gerar caixa por meio da redução de gastos desnecessários para se manter vivo no mercado (PUCPR, 2020).

Outra prioridade não menos importante é a gestão do capital de giro. Para isso é sugerível revisar o fluxo de caixa para os meses subsequentes, estudar os custos fixos e variáveis da empresa, e a quantia de dinheiro necessária para o negócio funcionar sem receita nos próximos meses. É notadamente importante concentrar esforços para buscar o aumento de capital e refinanciar as dívidas, bem como vender ativos com baixa performance, e buscar resoluções para litígios contratuais (PUCPR, 2020).

A crise de saúde mundial potencializou uma crise econômica que já estava em curso há alguns anos. A consequência imediata dos danos causados por tamanha desordem foi um efeito inversamente proporcional nas finanças de muitos estabelecimentos empresariais pequenos: a redução do faturamento das micro e pequenas empresas elevou em contrapartida o saldo das contas a pagar. Sendo assim, recomenda-se ao gestor pensar na possibilidade de fazer uso dos benefícios e incentivos temporários disponibilizados pelo governo. Quando o negócio não possui capital reserva para se sustentar nesses meses de baixa, ou até mesmo está sem nenhum faturamento, adiar o pagamento de impostos e dívidas com bancos é uma opção a ser considerada. Como a economia funciona de forma encadeada, é válido negociar com algumas instituições financeiras privadas e até mesmo com

grandes fornecedores que já tenham prorrogado prazos para pagamento sem a cobrança de juros (PUCPR, 2020).

Neste momento de dificuldade financeira que acomete a maior parte da população e dos negócios no Brasil, é recomendável que os microempreendedores fiquem atentos a algumas oportunidades de prorrogação do pagamento do Simples Nacional e FGTS. No passado, o governo federal estendeu o prazo para que tais empreendedores procedessem ao pagamento dos tributos federais no âmbito do Simples Nacional pelo prazo de 6 meses. Essa medida também foi aplicada aos MEIs: os tributos de competência estadual e municipal para os optantes do Simples Nacional foram adiados por 90 dias, e as contribuições de natureza obrigatória das empresas para o Sistema S foram reduzidas pela metade por 3 meses. Essas ações permitiram também que as empresas adiassem e parcelassem o pagamento do Simples Nacional e o recolhimento ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) dos trabalhadores. Entretanto, tributos e obrigações como a GPS e o INSS permaneceram sem alterações em seus vencimentos. Portanto, recomenda-se atenção a possíveis medidas como estas que foram tomadas no passado, pois isto pode ser uma válvula de escape para aliviar a pressão sobre as finanças de muitas micro e pequenas empresas (PUCPR, 2020).

A MP (Medida Provisória) 944 criou o Programa Emergencial de Suporte a Empregos e permitiu às pequenas e médias empresas, cujo faturamento estivesse entre R\$ 360 mil e R\$ 10 milhões anuais, acesso à linha de crédito emergencial para financiar o salário dos seus trabalhadores por até dois meses. O benefício foi criado exclusivamente para o empregador financiar a folha de pagamento de pessoal de sua empresa e estipulou a cota de dois salários mínimos por trabalhador. Empresas solicitantes da operação de crédito que tiveram o seu pleito deferido, ganharam um prazo de 6 meses de carência para começar a pagar e outros 36 meses para quitar o empréstimo, com juros de 3,75% ao ano. As empresas que almejavam participar do programa foram submetidas à análise de crédito pelas instituições financeiras, e aquelas que se encontravam com passivo previdenciário à data da solicitação não puderam ser contempladas com essa linha de crédito. Portanto, isto demonstra a necessidade de as microempresas se aterem a passivos de natureza previdenciária para atenderem a requisitos que possam ser exigidos futuramente em normas legais

editadas com a finalidade de atender necessidades esporádicas de fomento à economia em períodos de retração (PUCPR, 2020).

Entre as várias dúvidas que intrigam os pequenos empreendedores, uma das mais suscitadas dizem respeito ao que fazer com os planos de novos investimentos e orçamentos de curto prazo já estipulados antes da COVID-19. Acredita-se ser válido considerar a revisão do planejamento futuro em momentos de crises – como o que ocorre no momento atual, cujo foco está centrado no tempo presente e sua complexidade. Isto não significa que se deve abandonar os objetivos anteriormente traçados, mas se faz imprescindível reavaliar ou projetar para um futuro próximo novos investimentos diante desse novo cenário. Para os orçamentos de curto prazo, revisões imediatas são importantes para adequar o funcionamento da empresa à nova realidade. Independentemente do momento vivenciado, o pequeno empreendedor precisa ter incutida em sua mente a importante tarefa de realizar orçamentos, pois são eles que permitem focar a direção do negócio naquilo que está dentro das condições reais da empresa, ou seja, o orçamento estabelece um mecanismo de controle por meio da limitação dos gastos na operação e nas finanças (PUCPR, 2020).

Acredita-se ser viável aos pequenos empreendedores manter atenção à possibilidade de oferta de microcrédito para fazer frente às adversidades em momentos de crise. A Caixa Econômica Federal (CEF) criou um programa de microcrédito voltado para o Microempreendedor Individual. O acesso a este tipo de crédito foi estipulado em até R\$ 21 mil, cuja taxa de juros iniciaria a partir de 1,99%, e ficou restrito a empreendedores com receita inferior a R\$ 200 mil. Além do Microcrédito Produtivo, uma parceria firmada entre essa instituição financeira e o SEBRAE criou o Fundo de Aval para as Micro e Pequenas Empresas (FAMPE), o qual direcionou a oferta de crédito para atender empresas com faturamento anual até o limite de R\$ 4,8 milhões através da disponibilização de capital de giro que complemente até 80% de crédito desses negócios. As taxas estipuladas neste fundo ficaram entre 1,19% a 1,59% ao mês com uma carência de até 12 meses para começar a pagar (PUCPR, 2020).

Do ponto de vista da inovação na gestão financeira, os gestores também podem adotar estratégias direcionadas à geração de caixa e a diminuição da inadimplência dos clientes. Pensar em descontos e planos de financiamentos para

os seus clientes visando manter um fluxo de recebimentos é uma alternativa a ser considerada. Um exemplo prático de tal medida seria a oferta de *vouchers* que podem ser comprados com um desconto criteriosamente estipulado no momento presente para serem usufruídos no pós-crise. Dessa forma, os microempresários podem antecipar caixa (PUCPR, 2020).

Analisando o aspecto da retomada das atividades econômicas, e sob o ponto de vista da gestão financeira da empresa, os microempreendedores podem analisar quais inovações financeiras adotadas tiveram maior sucesso e, desta forma, preservá-las no momento pós-crise. O ideal para o futuro é que estes agentes aprendam com a crise e mantenham o hábito de alimentar uma reserva de capital para contingências e imprevistos (PUCPR, 2020).

2.5.2 Gestão de Pessoas

As empresas são organizações voltadas para explorar um ramo de negócio e disponibilizar ao mercado bens e/ou serviços para atender alguma finalidade. Para a consecução dos seus objetivos, as empresas necessitam das pessoas, e é justamente por isso que as pessoas correspondem aos ativos mais valiosos de uma organização. Diante dessa constatação, é recomendável que as micro e pequenas empresas redobrem a atenção neste momento de crise para manter a gestão de pessoas alinhada com a atual contingência para que, desta forma, seja possível sustentar o empreendimento. Ser transparente, intensificar a comunicação, criar espaços de orientação, monitoramento e assistência à saúde dos trabalhadores, e implementar condições mais flexíveis em momentos de quarentena são posturas que os gestores dos micro e pequenos negócios podem considerar e conceder aos seus funcionários nesses tempos difíceis (PUCPR, 2020).

Com a finalidade de manter os empregos e sustentar a continuidade da empresa, os empregadores podem se valer das disposições contidas nas Medidas Provisórias 927 e 936 para modificar o regime de trabalho do presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância. Podem também antecipar férias, conceder férias coletivas, aproveitar e antecipar feriados, ampliar o uso do banco de horas e reduzir a jornada de trabalho com corte do salário e suspensão do contrato. Diante da situação financeira em que se encontre a

empresa, ao gestor também fica facultado adotar a redução da jornada de trabalho em 25%, 50% ou de 70% com o corte de salário, medida esta que pode vigorar por 90 dias. Quanto à suspensão dos contratos de trabalho, esta pode ser por até 60 dias (PUCPR, 2020).

Este momento de crise é ideal para extrair aprendizados e também é oportuno para pôr em prática inovações nas relações de trabalho: implementar o teletrabalho, o trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância para uma parcela da equipe, ou utilizá-lo em dias específicos da semana pode ser bastante viável na redução dos custos de locação ou mobilização de espaços. Custos de viagens podem ser reduzidos significativamente substituindo-as por teleconferências. Usar uma plataforma específica para organizar as informações a que todos dentro da empresa devam ter acesso é uma oportunidade a ser considerada para uma melhor gestão da informação. O gestor deve reforçar o comprometimento mútuo que este momento requer e gerar engajamento para agora e depois da crise (PUCPR, 2020).

Ao retomar as atividades, é recomendável gerenciar o retorno de forma cautelosa dos funcionários. Portanto, manter o diálogo com suas equipes será muito importante para o fortalecimento emocional de todos. Revisar a estratégia para contratações e operações, e treinar sua equipe para lidar com situações de crise com o ímpeto de estimular a resiliência é outra importante medida a ser considerada (PUCPR, 2020).

2.5.3 Gestão de Suprimentos e Operações

A relação com os fornecedores na pandemia do COVID-19 requer a capacidade de usar a diplomacia para que acordos sejam negociados com a finalidade de se encontrar uma solução para as necessidades de ambos e, desta forma, sustentar a continuidade dos negócios. Recomenda-se que microempreendedores busquem renegociar prazos com fornecedores ou buscar outras alternativas de financiamento, além de rever os investimentos já programados. O ideal é negociar estratégias junto com os fornecedores para identificar quais são os mais susceptíveis a danos externos e que por reflexo possam impactar a microempresa. É válido considerar fazer aportes financeiros ou

adiantamentos na negociação com esses fornecedores parceiros com vistas a fortalecer a cadeia de suprimentos por meio de uma relação pautada na busca por soluções de ganho mútuo e que estreitem a relação destes agentes no pós-crise. Deve-se partir da premissa que um precisará do outro para gerar um ambiente de negócios favorável (PUCPR, 2020).

Atinentes ao contexto da logística, é recomendável desenvolver um plano de ação voltado para melhor responder às contingências se baseando em um levantamento sobre: matérias-primas, embalagens, materiais, e os serviços essenciais necessários para as entregas ao seu negócio. Revisar o planejamento logístico é fator elementar para a gestão de suprimentos e operações (PUCPR, 2020).

Diante da economia fragilizada, os pequenos negócios podem inovar neste período de crise mediante a antecipação do lançamento de algum produto que pode ser diferencial e contribuir com a sociedade. Em relação ao contexto das questões sanitárias, os pequenos negócios podem se aproveitar da crise e avaliar quais protocolos de segurança e outras questões sanitárias podem ser agregadas definitivamente ao negócio (PUCPR, 2020).

Ao retomar as atividades, é recomendável ainda avaliar e reter os aprendizados e as experiências a serem incorporados definitivamente no contexto da gestão de suprimentos e operações (PUCPR, 2020).

2.5.4 Clientes e Marketing

As prioridades a serem consideradas para gerir as relações envolvendo clientes e marketing com o intuito de sustentar a continuidade da empresa perpassam as mesmas a serem aplicadas na gestão financeira: antecipar receitas, manter adimplência, garantir recebimentos, mesmo que por meio da oferta de descontos. Na condução do negócio, sugere-se que o gestor priorize os seus principais clientes, reforce a lealdade e ofereça condições especiais de negociação e também promoções. Portanto, é recomendável repensar a experiência do cliente e adaptar as realidades físicas de consumo para as plataformas digitais (PUCPR, 2020).

Ações inovadoras na crise voltadas para a área de marketing são essencialmente diferenciais para captar clientes. Portanto, acredita-se na viabilidade

do emprego dessas premissas para os pequenos negócios lidarem com esse novo contexto, transformarem os seus modelos de negócios já existentes, e elevarem as transações comerciais e de serviços a distância. Observa-se que é relevante diversificar a atividade-fim e/ou o modelo de negócio empregado, buscando se adequar às exigências dessa nova realidade. Acredita-se ainda que estratégias de comunicação claras e objetivas possam auxiliar os gestores a conduzir informação com transparência aos seus clientes e funcionários sobre as medidas tomadas para transpor esse momento (PUCPR, 2020).

As plataformas digitais são, inegavelmente, realidades com fortes tendências a se perpetuarem e que merecem uma melhor apreciação por parte de gestores, haja vista o fato de serem importantes ferramentas aliadas aos grandes e pequenos negócios no atual momento. Abusar das mídias sociais, das vendas *online* e dos aplicativos de entrega em domicílio parece ser imprescindível para alavancar a geração de receitas, principalmente no momento quando os clientes estão com mais tempo dentro de casa; isto sem contar que essa é uma estratégia bastante oportuna para mostrar aos clientes que o negócio continua e que eles podem comprar o produto da empresa na comodidade de sua casa (PUCPR, 2020).

Aprimorar o marketing do empreendimento para pôr em destaque positivamente a sua imagem é outro ponto a ser explorado da melhor forma possível. Portanto, deve-se aproveitar a crise para revisar o portfólio dos produtos e concentrar esforços na produção daquilo que gera receita e lucros. Neste mesmo sentido, embora o momento seja difícil, avaliar como “praticar o bem” a partir da atividade empresarial gera valor, agrega visibilidade e reputação para o negócio, além de contribuir positivamente para o bem estar da sociedade. Outra coisa que não pode ser ignorada, é a relação com a concorrência: os micro e pequenos negócios podem buscar relações de parcerias onde possam ser pensadas e desenvolvidas ações conjuntas e coletivas. Um exemplo a ser cogitado diz respeito à negociação coletiva com bancos e fornecedores ou a realização de campanhas conjuntas junto aos seus clientes (PUCPR, 2020).

Ao retomar as atividades, é válido que os micro e pequenos empresários avaliem as ações experimentadas para confrontar esse momento temeroso, ou seja, precisa ficar atento ao que deu certo e ao que não deu para então tomar a decisão de implementar definitivamente as medidas de sucesso ao negócio. Utilizar os

recursos tecnológicos disponíveis para estreitar as interações com os clientes nos canais de venda, e implantar ou otimizar o *e-commerce* também consistem em estratégias de considerável eficácia para divulgar a empresa e captar clientes e, conseqüentemente, gerar caixa (PUCPR, 2020).

Portanto, é salutar entender que as ações implantadas no decorrer da crise podem ser efetivadas na empresa, e os planos de contingência necessitam de elaboração e constante atualização a fim de proteger melhor as organizações dos efeitos danosos gerados por ameaças que possam surgir em um eventual cenário futuro onde pessoas e empresas possam ser acometidas massivamente (PUCPR, 2020).

3 OBJETO DE ESTUDO

Conforme disposição de dados expressos nos gráficos de número 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 11, e 12 – elaborados com base nos dados contidos em Painel de Empresa (SEBRAE 2020a) e em Pequenos Negócios em Segmentos Mais Vulneráveis à Crise do Coronavírus (SEBRAE, 2021) – o objeto de estudo deste trabalho corresponde a: microempresas e microempreendedores individuais do setor comercial cujas atividades econômicas se dão em pontos de vendas situados no bairro Santos Dumont na cidade de Aracaju, Sergipe.

Foram analisados 6 (seis) estabelecimentos que operam em segmentos distintos no setor comercial. Dois critérios foram essenciais na escolha dos objetos de estudo: o primeiro está relacionado com a acessibilidade aos administradores dos estabelecimentos comerciais; o segundo, justifica-se porque, em termos gerais, os reflexos da pandemia foram absorvidos de formas distintas nas organizações; sendo assim, buscar-se-á com estas análises inferir se essas organizações foram, não foram ou estão sendo acometidas, em maior ou menor intensidade, pelos efeitos causados pela pandemia do Covid-19.

3.1 CARACTERÍSTICAS DAS ORGANIZAÇÕES OBJETOS DE ESTUDO

As empresas A, D e E correspondem à categoria de microempreendedores individuais respaldadas no parágrafo primeiro do artigo 18-A da Lei Complementar 123/2006, cujo faturamento obtido no ano-calendário anterior ficou limitado ao valor de até R\$ 81.000,00 (oitenta e um mil reais). As empresas B, C e F correspondem a microempresas respaldadas no inciso primeiro do artigo 3º da respectiva Lei Complementar, a qual informa que microempresa é a organização devidamente registrada no registro de empresas mercantis ou no registro de pessoas jurídicas cuja receita bruta auferida no ano-calendário anterior tenha se limitado a um valor de até R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).

O Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013, elaborado pelo Sebrae, classifica as empresas conforme o intervalo de valores estipulado para cada setor da economia presente no quadro 1 a seguir:

Quadro 1 – Classificação dos estabelecimentos segundo o porte

Porte	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	até 19 pessoas ocupadas	até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	de 20 a 99 pessoas ocupadas	de 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	de 100 a 499 pessoas ocupadas	de 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ou mais ocupadas	100 pessoas ou mais ocupadas

Fonte: elaborado pelo autor com base em Sebrae (2013)

Nenhuma das seis empresas comerciais em contexto empregam um número superior a nove funcionários. Portanto, conforme o Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013 elaborado pelo Sebrae, todas estas organizações comerciais estão classificadas como microempresa.

Quanto ao tempo de atuação das microempresas analisadas todas as empresas analisadas possuem tempo de atuação no mercado superior a três anos. Isto significa que as organizações objeto de estudo deste trabalho não sucumbiram antes de completar o terceiro ano, possuindo, portanto, uma sobrevivência maior que a maioria dos pequenos negócios presentes nos estudos de Morais (2017) e Sebrae (2016). É possível perceber ainda que 50% das organizações em análise – mais precisamente as empresas B, C e F – já atuavam no mercado antes mesmo da edição da Lei Complementar 123/2006, lei esta que instituiu o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte concedendo um tratamento diferenciado e favorecido a tais organizações.

3.2 CIRCUNSTÂNCIAS ENVOLVENDO OS DIRIGENTES E OS SEUS RESPECTIVOS EMPREENDIMENTOS NO PERÍODO ANTERIOR À PANDEMIA

As empresas B, C, D, E e F iniciaram suas atividades comerciais após os seus idealizadores terem enxergado a oportunidade de atuar no mercado. A empresa A foi a única cujo motivo para empreender relacionou-se com o fator “necessidade”. No Global Entrepreneurship Monitor (GEM) 2011, afirma-se que os empreendedores por oportunidade se motivam pela percepção de viabilidade e rentabilidade que um negócio pode propiciar. Quanto aos empreendedores por necessidade, no GEM (2011) é afirmado que estes são motivados pelo desalento

ocasionado pela falta de uma alternativa satisfatória de trabalho que gere renda capaz de suprir necessidades.

Durante o levantamento de informações prévias sobre as organizações objeto de estudo deste trabalho acadêmico, verificou-se que, quanto ao aspecto da gestão de negócios lideradas pelos dirigentes na condução do próprio negócio, apenas a empresa F foi tratada sob um aspecto mais profissional no gerenciamento dos recursos – tanto antes quanto após o início das atividades comerciais. O responsável por dirigir a empresa F afirmou ter estudado previamente a viabilidade do empreendimento antes de iniciar o negócio, e também se pautou por buscar informações/conhecimentos sobre o ramo que atua após o início das atividades comerciais. Os demais microempresários relataram não ter buscado, prévia ou posteriormente ao início das atividades, conhecimentos/informações sobre uma gestão mais efetiva dos recursos disponíveis aos seus respectivos empreendimentos. Logo, é possível inferir que as demais organizações podem estar mais passíveis de consequências indesejadas aos negócios que desempenham devido à falta de uma melhor análise gerencial interna e do mercado ao seu redor.

A forma como os dirigentes das entidades constitutivas do objeto de estudo deste trabalho se pautou por conduzir o gerenciamento das suas respectivas organizações, antes e após darem início às suas atividades empresariais, encontram respaldo nas afirmações de Crnkovic e Moretti (2012) e em Terence (2008). Crnkovic e Moretti (2012) informam que o gerenciamento de micro e pequenas empresas, quanto ao aspecto organizacional, apresenta particularidades que as diferenciam da organização formal e, conforme relata Terence (2008), a MPE pode ser qualificada sob o aspecto de um grupo, haja vista possuir estrutura organizacional simples, informalidade nas relações e dependem de valores, objetivos e aspirações pessoais do seu responsável principal. Ainda de acordo com alegações proferidas por Terence (2008), identificam-se nas pequenas empresas um comportamento pouco formalizado e um mínimo e deficitário uso de planejamento e treinamento.

Mahamid (2012) afirmou através de seu estudo teórico que os fatores determinantes para causar a morte dos negócios estão vinculados a contextos de ordem gerencial/administrativa, financeira e externa. Os contextos de natureza gerencial/administrativa são aqueles atrelados ao conhecimento de como funciona e

se comporta o mercado e os clientes. Os aspectos financeiros são aqueles relacionados com a forma como se gerencia as finanças da empresa. Quanto ao contexto das ações no âmbito externo da empresa, destacam-se aqueles vinculados ao modo como se conduz a economia do país ou região, os juros, as crises, os desastres ambientais, entre outros. Diante desses contextos, Mahamid (2012) apresenta os cinco fatores cruciais que podem causar a falência de pequenos e médios negócios se não forem devidamente controlados pelos gestores. São eles: (a) variabilidade constante no custo de aquisição dos produtos, (b) inexistência de um controle efetivo na gestão de clientes – fator que pode provocar aumento dos atrasos em recebimentos de vendas realizadas a prazo, comprometer a definição de critérios para conceder descontos a clientes desejáveis, e ficar mais susceptível a receber calotes de clientes, (c) falta de experiência administrativa – reduzido conhecimento em gestão, economia, contabilidade, marketing, etc., (d) ínfimo poder de competitividade de tais empresas sob a perspectiva das cinco forças de Porter, e (e) restrições ou falta de crédito para suprir a manutenção das atividades fins da empresa.

Com base nas explicações teóricas argumentadas por Mahamid (2012) e em informações concedidas pelos gestores das microempresas analisadas, é possível inferir a existência de riscos potencialmente destrutivos para essas organizações, pois, em maior ou menor grau, foi possível identificar omissões no aspecto gerencial dos recursos disponíveis e nas análises ambientais de tais organizações. Todavia, ressalta-se que elas têm sobrevivido no mercado consideravelmente há mais tempo que a média observada nos estudos de Moraes (2017) e Sebrae (2016) para os microempreendimentos no Brasil.

Atinentes às maiores dificuldades enfrentadas ao iniciar o negócio, cinco das seis microempresas analisadas relataram ter enfrentado dificuldades no início das suas atividades comerciais. Os dirigentes informaram não ter recorrido ao uso da ferramenta de planejamento estratégico denominada “canvas”. Esta ferramenta permite desenhar e desenvolver modelos de negócios, sejam eles novos ou já estabelecidos (SEBRAE PR, 2019). Presume-se, portanto, que se as microempresas analisadas tivessem feito o uso desta ferramenta de planejamento estratégico no início ou em algum outro momento da sua existência, as dificuldades poderiam ter

sido melhor dimensionadas e gerenciadas de forma a preservar a integridade dos seus recursos mais sustentavelmente.

Em relação ao aspecto da situação econômico-financeira das microempresas antes da pandemia, observou-se que o contexto das microempresas analisadas neste trabalho revela que três empresas se encontravam numa situação “razoável” antes da pandemia; outras duas empresas se encontravam numa “boa” situação; e apenas uma empresa encontrava-se numa situação “ruim” quanto ao aspecto econômico e financeiro analisados. Portanto, é possível presumir que tais organizações apresentaram consequências semelhantes às observadas naquelas por Sebrae (2020c) e que estão constantes no gráfico de número 17 – Situação financeira antes da crise sanitária (%). É possível inferir também que essas consequências podem estar diretamente relacionadas à forma como os tomadores de decisão se pautaram na gestão dos recursos dos seus empreendimentos ou quanto à análise ambiental realizada, ou não, sobre a viabilidade e sustentabilidade de sua empresa.

4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Gil (2002) estabelece que a metodologia corresponde à discriminação dos procedimentos a serem observados na condução da pesquisa, sendo que a forma como esses procedimentos se apresenta varia mediante as peculiaridades correspondentes à cada pesquisa. Em sentido semelhante, Marconi e Lakatos (2007) afirmam que a metodologia corresponde a um conjunto de procedimentos e técnicas detalhadas cuja finalidade é atender ao objetivo proposto na pesquisa.

Gil (2008) preceitua que para alcançar a finalidade pretendida num trabalho de cunho científico, faz-se imprescindível buscar a veracidade dos fatos. E esta, por sua vez, é alcançada quando se segue fielmente os caminhos – métodos – necessários para a consecução da finalidade pretendida. Desta forma, os métodos a serem obedecidos para esta tipologia de pesquisa (monografia) correspondem aos seguintes caminhos:

- Quanto à natureza: pesquisa aplicada;
- Quanto à abordagem: pesquisa qualitativa;
- Quanto ao método: método indutivo;
- Quanto ao objetivo: pesquisa descritiva;
- Quanto aos procedimentos técnicos: estudo de caso.

4.1 NATUREZA DA PESQUISA

Este trabalho foi pensado sob a perspectiva de buscar conhecimento acerca das práticas gerencias relacionadas com a adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção empregadas por alguns microempreendedores do setor do comércio em estabelecimentos situados no bairro Santos Dumont. Por meio de entrevistas realizadas com os gestores das microempresas, buscar-se-á extrair informações para as devidas análises do contexto de inserção desses estabelecimentos face aos impactos na economia das organizações. Ao conhecer a forma como os gestores lidaram e lidam com a pandemia, acredita-se que será possível sugerir recomendações corroboradas por instituições, como SEBRAE, com o intuito de colaborar no gerenciamento da microempresa. Neste sentido, é factível que este trabalho possui natureza aplicada, pois, conforme preceitua Gil (2008), não se

pretende aqui desenvolver uma teoria, mas sim obter conhecimento de causa com a finalidade de aplicação imediata nas circunstâncias da realidade prática organizacional.

4.2 ABORDAGEM DA PESQUISA

A análise qualitativa dos dados foi o recurso preterido na condução deste trabalho, haja vista a necessidade de melhor compreender as relações entre o contexto da pandemia com as formas de gerir adotadas pelos microempreendedores. Para compreender essas relações existentes entre a pandemia e as formas de gerir as organizações – formas estas que possuem muitos aspectos particulares – é preciso ir mais a fundo na análise dos contextos, não sendo possível, desta forma, reduzi-los a aspectos estanques meramente quantificáveis (MINAYO, 2002). Assim sendo, os múltiplos e dinâmicos contextos inserem o pesquisador na realidade do objeto a que se propôs a estudar, seja mediante emprego de instrumentos ou uso de técnicas para coleta de dados a exemplo de: anotações em diário de campo, fotografias, entrevistas, etc. (DENZIN; LINCOLN, 1994).

4.3 MÉTODO DA PESQUISA

O método empregado nesta pesquisa corresponde ao método indutivo, visto que na confecção desta obra acadêmica a observação dos fatos quanto à forma de conduzir a gestão da microempresa durante o período pandêmico é de relevante necessidade para se conhecer os motivos que ensejam as causas e os efeitos. Desta forma, este trabalho busca, por meio da indução, chegar a conclusões prováveis.

Corroborando a explanação supracitada, Gil (2008) estabelece que no emprego deste método a análise é feita a partir da observação dos fatos ou fenômenos cujas causas se quer conhecer; posteriormente, deve-se proceder à comparação para estabelecer as relações existente entre esses atores; e, por fim, o pesquisador faz uma generalização pautada na relação observada entre os fatos ou fenômenos.

4.4 OBJETIVO DE PESQUISA

Neste trabalho acadêmico busca-se uma resposta para um questionamento suscitado a partir da observação de uma elevada quantidade de microempreendedores individuais e microempresas vulneráveis à pandemia de Covid-19, conforme consta no gráfico 3 (Distribuição dos pequenos negócios mais vulneráveis por porte). Diante dos números apresentados no gráfico, busca-se saber: a maior parcela desses empreendimentos estava (ou está) vulnerável aos problemas causados pela pandemia por uma questão de falta de gestão apropriada com foco em estratégia, ou tão somente por causa das restrições causadas pela pandemia? Sendo assim, corroborando a explanação discorrida anteriormente, Gil (2008) assevera que as pesquisas descritivas têm como finalidade precípua descrever as características inerentes a um fenômeno ou população determinada, ou ao estabelecimento de associações entre variáveis. Convergingo com a ideia de Gil (2008), Vergara (2000) expõe que a pesquisa descritiva revela as características atinentes a uma população ou fenômeno específicos, atribui correlações entre variáveis e define qual é a sua natureza. Diante disto, esta obra constitui-se numa pesquisa descritiva que visa estabelecer relações entre as duas variáveis presentes no questionamento feito anteriormente.

4.5 PROCEDIMENTOS TÉCNICOS

Este trabalho acadêmico adota como procedimento técnico o estudo de caso múltiplo realizado em 6 (seis) estabelecimentos comerciais de ramos de atuação distinta, cuja finalidade é investigar a relação existente entre práticas gerenciais relacionadas com a adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção, e a existência, ou não, de resultados positivos vinculados a tais práticas. Neste sentido, Godoy (1995) afirma que o estudo de caso é uma estratégia ideal a ser usada pelos pesquisadores quando estes buscam respostas para entender “como” e “por que” determinados fenômenos ocorrem, podendo ainda utilizá-lo também diante de reduzida possibilidade de se controlar os eventos estudados, ou quando o foco é exercido sobre fenômenos atuais cuja análise só pode ser exercida quando inserida

dentro do contexto de vida real. Em sentido semelhante, Yin (2005) afirma que o estudo de caso compreende um estudo de cunho empírico voltado para investigar um fenômeno atual dentro da conjuntura de sua realidade quando: a) os limites entre o fenômeno e o contexto não estão definidos de forma evidente, b) há o emprego de fontes variadas de evidência.

Optou-se neste trabalho por realizar um estudo de caso com microempresas do setor do comércio num bairro da Zona Norte da cidade de Aracaju, haja vista dois motivos preponderantes: o primeiro, deve-se à maior propensão das microempresas comerciais aos efeitos danosos que podem ser desencadeados por ameaças de naturezas diversas; o segundo, busca associar desempenho satisfatório ou insatisfatório da atividade econômica comercial com a existência da pandemia ou com as práticas gerenciais utilizadas para conduzir a organização.

Outro fator não menos importante utilizado no critério de seleção das organizações a serem analisadas relaciona-se ao fato de os estudos de casos múltiplos serem considerados mais convincentes e robustos, uma vez que eles permitem, além da análise individual, uma análise entre os casos: ao passo que as análises individuais permitem uma consolidação das informações limitadas a cada caso; as análises entre os casos permitem identificar padrões capazes de fornecer elementos que possibilitam a construção de hipóteses e o desenvolvimento de teorias (EISENHARDT, 1989).

4.5.1 Desenho da Pesquisa

Primando pela qualidade dos resultados, Branski, Franco e Lima Jr. (2010) advertem sobre a necessidade de se definir de forma prévia e cautelar os critérios de escolha dos casos a que se pretende estudar, pois nos estudos de casos e em outras pesquisas qualitativas utiliza-se, de forma geral, um direcionamento intencional.

Os critérios adotados para a escolha dos casos a serem analisados neste trabalho relacionam-se a dois fatores primordiais: o primeiro está relacionado à facilidade de acesso e disponibilidade para a realização de entrevistas com os informantes; o segundo diz respeito ao fato de a pandemia de Covid-19 ter representado potencial fator de vulnerabilidades para microempresas e

microempreendedores individuais de segmentos distintos no setor do comércio varejista da cidade de Aracaju conforme consta no gráfico 12 – Distribuição dos MEIs e MEs entre os segmentos mais vulneráveis em Aracaju, SE, em 2021.

As MEs e os MEIs selecionados para se aplicar as entrevistas fazem parte de diferentes segmentos do comércio varejista da cidade de Aracaju, cujas denominações no CNAE (Cadastro Nacional de Atividades Econômicas) se apresentam com as seguintes designações: comércio varejista de cosméticos e produtos de perfumaria e de higiene pessoal; comércio varejista de materiais de construção em geral; comércio varejista de móveis; comércio varejista de animais vivos e de artigos e alimentos para animais de estimação; comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios; e comércio varejista de embalagens descartáveis. Para esses estabelecimentos optou-se por empregar o instrumento entrevista com perguntas majoritariamente abertas e algumas poucas semiestruturadas, pois elas direcionam-se à finalidade pretendida nos objetivos específicos traçados pelo elaborador desta obra e também possibilita aprofundar e enriquecer a obtenção de informações que se espera da metodologia (LAKATOS, 1996).

O protocolo delineado para orientar o pesquisador na coleta dos dados engloba a questão de pesquisa, instrumentos de pesquisa e os procedimentos para a coleta dos dados. A questão de pesquisa corresponde ao item “problema de pesquisa” apresentado no subtópico 1.1 deste trabalho; os instrumentos de pesquisa empregados são constituídos pelo roteiro de entrevista, artigos acadêmicos, publicações de organizações governamentais e empresas privadas, e consultas a websites; os procedimentos utilizados para coletar os dados em campo consistem nas seguintes etapas: contato inicial com os dirigentes das empresas selecionadas para agendamento das entrevistas, divulgação prévia das questões contidas no roteiro de entrevistas para dar ciência sobre o seu conteúdo, e aplicação *in loco* do teste piloto – uma entrevista propriamente dita com a finalidade de obter informações do entrevistado, e proceder aos devidos ajustes se necessários.

Em resumo, o objetivo desta pesquisa é saber que estratégias de sobrevivência e manutenção estão sendo adotadas por microempresas e microempreendedores individuais do bairro Santos Dumont – em Aracaju/SE para se manterem atuantes no mercado em tempos de pandemia do Covid-19. Antes de partir para o campo, realizou-se uma revisão bibliográfica com a finalidade de

estabelecer os fundamentos da pesquisa por meio da identificação de teorias e conceitos elementares ao trabalho.

4.5.2 Preparação para a Coleta de Dados

Antes de partir para a coleta das informações, um primeiro contato inicial foi realizado pessoalmente com os entrevistados para agendar um horário para a realização das entrevistas. Salienta-se que os entrevistados não exigiram a apresentação formal de um instrumento com a finalidade de dar conhecimento prévio acerca do conteúdo da pesquisa a ser realizada, haja vista serem pessoas conhecidas e acessíveis por parte do pesquisador.

O roteiro de entrevistas foi previamente elaborado seguindo uma estrutura lógica onde buscou-se levantar informações sobre: as características do estabelecimento comercial; atuação do empreendimento no período anterior à pandemia; atuação das MEs e MEIs durante a pandemia; adoção ou implementação de estratégias de sobrevivência e manutenção; e algumas sugestões de ações específicas às empresas estudadas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19.

Na coleta dos dados primários foram realizadas as entrevistas em datas, locais e horários previamente agendados e sem delimitação do tempo de duração. As entrevistas foram conduzidas conforme a previsão do roteiro de entrevista orientado pelo protocolo de pesquisa. Para a coleta dos dados primários foi solicitada a gravação das entrevistas com a finalidade de obter maior fidedignidade na coleta e análise das informações.

Finalizada a coleta de dados, organizou-se o material levantado pelo pesquisador com o propósito de constituir a base de dados. Esse material incluiu as anotações do pesquisador; os arquivos de áudio das entrevistas gravadas com aparelho celular; e transcrição das partes mais essenciais das entrevistas.

4.5.3 Critérios para Análise dos Dados

Para realizar a análise dos dados neste trabalho acadêmico, optou-se pelo método conhecido como análise de conteúdo. Bardin (2011) estabelece que este

método corresponde a um agrupamento de técnicas com a finalidade de analisar comunicações através de procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Os procedimentos se apresentam conforme a seguinte ordem: realização de uma análise prévia, exploração do conteúdo, tratamento dos dados, e interpretação dos dados (elaboração de indicadores).

Por esta ser uma pesquisa de natureza qualitativa, o método mostra-se adequado por permitir abstrair códigos implícitos nas entrelinhas das mensagens, pois é possível agregá-los sob a forma de categorias temáticas ou semânticas capazes de possibilitar inferir conhecimentos (BARDIN, 2011).

As categorias podem ser estabelecidas de forma prévia ou durante a fase de exploração do texto. Optou-se neste trabalho por definir as categorias no momento da exploração do material, que neste caso foi a entrevista. Definiu-se cinco categorias temáticas, e dentro destas, algumas subcategorias. As categorias de análise e as respectivas subcategorias estão discriminadas conforme os objetivos específicos, e constam no quadro de número 2 a seguir.

Quadro 2 – Categorias analíticas e elementos de análise

Objetivos Específicos	Categorias Analíticas	Elementos de Análise
Descrever o comportamento de gestão.	<ul style="list-style-type: none"> • Descrever 	<ul style="list-style-type: none"> • Planos de trabalho estabelecidos; • Prioridades definidas; • Procedimentos adotados para gerenciar os impactos negativos; • Mudanças adotadas para o funcionamento da empresa.
Verificar a adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção.	<ul style="list-style-type: none"> • Redução e eliminação; • Desinvestir; • Manutenção do equilíbrio; • Restrição de atuação no mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Custos e despesas eliminados ou reduzidos; • Produtos eliminados ou com a sua disponibilidade reduzida dentro da empresa; • Medidas adotadas para equilibrar a situação financeira da empresa; • Limitação da atuação da empresa no mercado para atender clientela específica.
Identificar a existência de danos.	<ul style="list-style-type: none"> • Impactos causados pelo Covid-19; • Possibilidade/pensamento de 	<ul style="list-style-type: none"> • Consequências positivas ou negativas observadas no empreendimento;

	encerramento da empresa;	<ul style="list-style-type: none"> • Circunstâncias associadas à possibilidade de o empreendedor(a) cogitar o encerramento do negócio.
Associar a existência de desempenho econômico-financeiro favorável ou desfavorável com fator pandemia ou com as práticas gerenciais empregadas na organização.	<ul style="list-style-type: none"> • Associar fatores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimentos adotados para gerenciar os impactos negativos; • Custos e despesas eliminados ou reduzidos; • Produtos eliminados ou com a sua disponibilidade reduzida dentro da empresa; • Medidas adotadas para equilibrar a situação financeira da empresa; • Limitação da atuação da empresa no mercado para atender clientela específica
Apresentar sugestões.	<ul style="list-style-type: none"> • Ações gerenciais específicas por área de gestão 	<ul style="list-style-type: none"> • Gestão financeira; • Gestão de pessoas; • Gestão de suprimentos e operações; • Gestão dos clientes e marketing.

Fonte: elaborado pelo autor com base no roteiro de entrevistas (2021).

4.6 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Tendo em vista o fato de a pandemia de Covid-19 representar um objeto de análise ainda recente, as limitações encontradas se deram principalmente no fato de não existir um arcabouço acadêmico com estudos mais diversificados sobre o impacto da pandemia nas microempresas. Outro fator a ser considerado como uma limitação do estudo diz respeito ao fato de a maioria dos microempreendedores possuir ínfimo conhecimentos em assuntos ligados à administração, algo que restringiu a realização de questionamentos de ordem mais técnico-científicos.

5 ANÁLISE DE DADOS

Apresenta-se, neste capítulo, uma análise mais abrangente das categorias de análise e as suas respectivas subcategorias. As categorias de análise correspondem a: descrever o comportamento de gestão; implementação e/ou adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção; associação de desempenho econômico-financeiro favorável ou desfavorável com o fator pandemia ou com as práticas gerenciais empregadas na organização; identificação da existência de danos; e sugestões de ações gerenciais específicas por área de gestão.

5.1 DESCRIÇÃO DO COMPORTAMENTO DE GESTÃO

A categoria de análise **descrever o comportamento de gestão** foi estabelecida com o propósito de saber que formas de trabalhar durante a pandemia foram estabelecidas para lidar com as adversidades interpostas pela pandemia. Para as questões envolvendo o aspecto dos planos de trabalho criados e colocados em prática pelas empresas para resistir à crise, verificou-se que as microempresas analisadas, em sua maioria, adotaram alguns planos de trabalho contemplando poucas ações pontuais para fazer frente à ameaça do Covid-19.

A empresa A afirmou ter planejado ações para atuar no ambiente *online* por meio das redes sociais (Instagram e WhatsApp) e adotou o formato *delivery* para facilitar a entrega de produtos para os clientes. A empresa B afirmou ter planejado ações para atuar no ambiente online através de mídias sociais (Instagram e a plataforma OLX). A empresa C não soube responder se adotou algum plano de trabalho com a finalidade de fazer frente à pandemia. A empresa D adotou o modelo de entrega *online* para atender aos clientes que não estavam seguros em se deslocar das suas residências até o ponto de venda. A empresa E planejou diversificar o *mix* de produtos com a finalidade de aumentar a possibilidade de obter uma maior receita de vendas. E a empresa F planejou diversificar a oferta de produtos e abastecer o estoque com produtos de alta demanda/giro para atender as necessidades dos clientes que buscavam determinados produtos em larga escala. Portanto, diante do contexto pandêmico que envolve as organizações empresariais constitutivas do objeto de estudo desta obra, fica evidente que empreender

atividades econômicas demanda planejar e montar cenários com projeções de atuação futura do empreendimento pautadas pela obtenção do sucesso desejado; além disto, faz-se importante planejar os meios de controle objetivando o desenvolvimento de ações contra a mortalidade precoce do empreendimento (JUNIOR; SALES, 2013).

Quanto às prioridades estabelecidas para evitar a paralisação das atividades comerciais, as empresas adotaram algumas medidas que consideraram estratégicas. A empresa A afirmou ter elaborado promoções e planos especiais de pagamento com a finalidade de manter os clientes antigos e também atrair novos clientes, mas não cogitou reduzir custos e despesas. A empresa B afirmou ter alterado o formato de divulgação dos produtos da empresa no ambiente *online*, mas não cogitou reduzir custos e despesas. A empresa C afirmou ter priorizado o pagamento aos fornecedores e buscou reduzir custos com a aquisição de produtos para revenda. A empresa D informou que buscou segurar os preços para não repassar os aumentos constantes aos clientes mesmo que isso afetasse a sua margem de lucro, porém até o momento em que não operasse com prejuízo – essa medida foi adotada com a finalidade de não perder clientes. A empresa E mudou o ponto de venda para a sua residência para reduzir custos e despesas com aluguel, com a funcionária – demitida, reduzir despesas com água, energia elétrica e telefone. A empresa F informou ter aumentado o volume do estoque e diversificou o *mix* de produtos relacionados a *food service*, higiene e limpeza.

Mediante os relatos informados, verificou-se que as ações prioritárias colocadas em prática nas microempresas foram criadas para atender demandas do curto prazo, ou seja, supõe-se que as ações pensadas não foram planejadas com rigor estratégico pelos dirigentes das microempresas para fazer frente aos efeitos adversos da pandemia durante os dois primeiros anos. Teixeira, Dantas e Barreto (2015) estabelecem que as estratégias empresariais estipuladas nos planejamentos estratégicos passaram a fazer parte do contexto de muitas empresas de diferentes portes face às necessidades de melhor se prepararem para as contingências dinâmicas nos ambientes econômico, social, político e tecnológico. Portanto, é possível inferir que as microempresas analisadas conseguirão se adaptar melhor e mais rápido às conjunturas ambientais de ordem econômica, social, política e

tecnológica quando desenvolverem planejamentos estratégicos capazes de promover ajustes inteligentes quanto aos referidos aspectos conjunturais.

No que diz respeito ao aspecto da gestão dos impactos negativos, observou-se as seguintes medidas adotadas nas empresas analisadas: a empresa A informou não ter precisado fazer o gerenciamento de impactos negativos devido ao fato de o seu comércio ter obtido aumento no volume de vendas. A empresa B afirmou ter reduzido o preço das mercadorias a um ponto que não comprometesse demasiadamente o lucro para não operar no prejuízo. A empresa C afirmou ter reduzido custos com a aquisição de mercadorias de menor prestígio no mercado. A empresa D relatou ter alienado um veículo para investir na sobrevivência do próprio negócio. A empresa E informou que também não precisou fazer o gerenciamento de impactos negativos devido ao fato de o seu comércio ter obtido aumento no volume de vendas. A empresa F revelou ter se pautado por analisar os decretos emanados pelas autoridades do poder público estadual e municipal, haja vista – na visão do entrevistado, os governantes não serem claros em algumas publicações oficiais e gerarem confusão quanto aos critérios de restrição/liberação das atividades comerciais. Diante dos relatos afirmados é possível observar que quatro, das seis organizações analisadas, adotaram algum tipo de estratégia para lidar com algum aspecto negativo causado pela pandemia. Outros dois dirigentes mantiveram uma postura neutra em relação à adoção de alguma medida para mitigar possíveis impactos negativos. O entrevistado responsável por dirigir a microempresa C foi o único que, quanto a este aspecto do gerenciamento dos impactos negativos, adotou uma estratégia de sobrevivência assemelhado ao que preceitua Oliveira (2007). Face o exposto, Pereira (2001) explana que o ato de gerir se caracteriza-se pela forma como se dá a atuação da empresa em seu âmbito interno – ao procurar otimizar as relações recursos-operações-produtos/serviços, sem desconsiderar os fatores ambientais externos que refletem direta ou indiretamente nas mais diversificadas atividades desempenhadas pela empresa: operacionais, financeiras, econômicas e patrimoniais. Portanto, é recomendável que os dirigentes das microempresas analisadas fiquem atentos à forma como conduzem o gerenciamento dos seus empreendimentos, visto que se nota um amadorismo na gestão realizada.

Atinentes às alterações no funcionamento da empresa durante o período da pandemia, infere-se que apenas dois empreendimentos realizaram alguma alteração

no seu funcionamento. A empresa A informou que precisou aderir ao formato de atendimento *delivery* para suprir a demanda de pedidos solicitados por meio das redes sociais. A empresa B informou não ter precisado alterar o funcionamento da empresa. A empresa C não soube responder. A empresa D afirmou que não precisou alterar o funcionamento do seu estabelecimento devido ao fato de o seu comércio ter sido considerado como essencial. A empresa E só informou não ter precisado alterar o funcionamento do seu estabelecimento. A empresa F informou que no auge das restrições passou a abrir o estabelecimento uma hora antes do horário habitual praticado no comércio, e passou a fechar duas horas antes do horário convencional. Glaesser (2006) informa que gerenciar uma crise corresponde ao ato de adotar um conjunto de estratégias de processos, e também medidas de planejamento que se desdobrem em ações voltadas para evitar a propagação dos efeitos da crise no âmbito organizacional e, desta forma, evitar o seu colapso. Em sentido convergente às afirmações apresentadas por Glaesser (2006), Hong, Huang, & Li, (2012) também coadunam com o argumento de que o gerenciamento de crises é norteado por processos cuja função precípua (Alves et al., 2020) está voltada para a busca da melhoria contínua com as lições aprendidas no transcorrer do processo para serem usadas de forma a mitigar riscos em uma eventual crise que se desencadeie no futuro. Kurschus, Sarapovas, & Cvilikas (2015) alegam que as crises são responsáveis por causar anomalias no desempenho empresarial, e nas MPEs – segundo considerações de Iancu & Ciubotaru (2013), essas anormalidades podem ocasionar mudanças incrementais ou radicais.

Portanto, diante dos fatos relatados e com base no gráfico 16 – Mudanças de funcionamento implementadas durante a crise sanitária (%), é possível notar que apenas duas das empresas investigadas fizeram a adoção de alguma mudança para atender a demandas surgidas no contexto da pandemia. Sob outra análise, é possível inferir que a maior parte das organizações analisadas não adotaram processos de maior dimensão quanto ao planejamento de ações para fazer frente às anomalias trazidas pela crise de saúde mundial, algo que pode representar consequências indesejadas para os dirigentes destas organizações futuramente. Respaldo nos argumentos apresentados por Bourletidis (2013), é possível conjecturar que o comportamento apresentado pelos gestores entrevistados esteja associado à crença de que as MPEs estão menos propensas a sofrerem com crises

mais complexas quando comparadas às organizações de maior porte. Talvez esses agentes possam ter assimilado a frágil ideia de que não precisam atuar sob uma perspectiva mais profissional na gestão dos seus empreendimentos, uma vez que, devido ao fato de suas organizações serem pequenas, acreditam que elas irrestritamente possuem uma capacidade superior e mais célere de adaptação (Gregory, Harvie, & Lee, 2002), podem explorar mais facilmente outros nichos de mercado (Bourletidis, 2013) e podem imitar as melhores práticas empresariais (Wright, Kroll, & Parnell, 2015).

5.2 ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E MANUTENÇÃO

A esta categoria de análise delimitou-se as seguintes subcategorias: custos e despesas reduzidos ou eliminados durante a pandemia; desinvestimento em produtos;

manutenção do equilíbrio das contas da empresa visando a estabilidade do empreendimento; limitação das atividades no mercado para atender a uma clientela específica ou a um produto em especial.

Quanto à subcategoria **custos e despesas reduzidos ou eliminados durante a pandemia**, é possível afirmar que a empresa A aderiu à estratégia de sobrevivência por meio da redução de custos na aquisição de mercadorias, pois afirmou que comprou menos vezes produtos para revenda, porém em lotes maiores para obter descontos com o fornecedor e, desta forma, revendê-los a um preço mais atrativo para os clientes e com uma margem de lucro um pouco maior para si. A empresa B afirmou que não precisou reduzir custos e nem despesas. A empresa C afirmou que reduziu a compra de produtos para revender e passou a adquirir mercadorias de qualidade menos prestigiada por preços mais acessíveis à realidade da empresa. A empresa D precisou dispensar dois funcionários. A empresa E relatou ter reduzido e eliminado alguns gastos, mais precisamente gastos com água, energia, telefone, aluguel e com uma funcionária. A empresa F relatou ter demitido um funcionário.

Conforme as afirmações apresentadas pelos dirigentes das empresas analisadas e apresentadas anteriormente, nota-se que cinco dos seis empreendimentos submeteram-se a algum tipo de contenção de despesa. A empresa B foi a única a declarar não ter necessitado reduzir custos e despesas.

Portanto, é possível inferir que os micronegócios em contexto, em maior ou menor grau, adotaram estratégias de sobrevivência que se caracterizam pela contenção de algum tipo de gasto. É possível inferir ainda que possivelmente as organizações não tiveram conhecimento e/ou não recorreram às disposições contidas na MP 927 que dispõe sobre a suspensão de contratos de trabalho e redução de jornada com compensação do governo para o empregado; e é possível inferir também que, talvez, esses empreendimentos não souberam e/ou não acessaram, por algum motivo, a linhas de crédito com juros menores para empresas que mantiverem seus funcionários, cuja previsão está na MP 944.

Muitas microempresas no Brasil foram impactadas com a redução no faturamento em decorrência da crise de saúde mundial, conforme consta no gráfico de número 18 – Faturamento mensal com a crise sanitária (%). Desta forma, muitas organizações se pautaram por fazer a manutenção do equilíbrio das contas da sua empresa visando a estabilidade do empreendimento. Quando submetidos à entrevista, os dirigentes das empresas constituintes do objeto de estudo deste trabalho acadêmico apresentaram os seguintes relatos: a empresa A: afirmou que a sua empresa não enfrentou dificuldades financeiras no período correspondente à crise de saúde mundial. A empresa B informou que, do período referente aos meses de maio até o momento da realização da entrevista, a empresa enfrentou algumas dificuldades financeiras. A empresa C informou que vivenciou dificuldades financeiras, e precisou reduzir despesas com a energia elétrica. A empresa D informou que precisou se desfazer de um veículo particular para quitar dívidas contraídas para o financiamento de produtos para a operacionalização da empresa. A empresa E informou que, mesmo a empresa tendo obtido uma elevação nas receitas de vendas, pautou-se por reduzir custos e despesas para suportar melhor o período de restrição econômica vivenciados nos últimos 24 meses. A empresa F informou que não enfrentou dificuldades, pois a elevação nas vendas produziu receitas satisfatórias.

Portanto, de acordo com as afirmações apresentadas pelos dirigentes das microempresas analisadas, é possível inferir que 50% das organizações que alegaram ter enfrentado dificuldades financeiras possam ter sido impactadas com uma redução no faturamento mensal em algum momento durante a crise sanitária. Essa redução no faturamento, por sua vez, pode estar atrelada a fatores já

explicados na descrição do gráfico 18: medidas restritivas impostas pelas autoridades e também devido ao fato de muitas pessoas terem ficado sem renda por causa de demissões ou redução dos salários.

Diante de situações ambientais onde haja a prevalência de ameaças no âmbito externo – não controlável, as empresas podem adotar a estratégia de nicho buscando focar sua atuação exclusivamente em um único produto ou em um mercado (OLIVEIRA, 2010). Embora Oliveira (2010) faça essa afirmação, notou-se que todos os dirigentes entrevistados foram categóricos ao afirmar que não precisaram restringir sua atuação no mercado para atender a uma clientela específica ou a fornecer um produto em especial. Portanto, averiguou-se que a estratégia de manutenção direcionada a um nicho específico, sob as perspectivas de Oliveira (2010) não foi adotada pelos empreendedores.

5.3 IDENTIFICAÇÃO DA EXISTÊNCIA DE DANOS

Conforme os relatos fornecidos, verifica-se que as microempresas foram afetadas de formas distintas em distintos momentos durante a pandemia. Constatou-se que 50% das microempresas analisadas – um total de 3, foram afetadas de forma positiva e negativas em momentos distintos quando da interferência do poder público na economia. Outras duas empresas – 33%, foram afetadas de forma positiva devido à elevação nas receitas de forma contínua. Apenas uma empresa – 17%, afirmou ter experimentado queda substancial no faturamento devido à redução do volume de vendas. Quando estes resultados são confrontados com os dados do gráfico de número dezoito – Faturamento mensal com a crise sanitária (%), verifica-se que as microempresas abordadas neste estudo apresentam resultados diferentes do apresentado por Sebrae (2020c) em seu levantamento realizado com 6080 MPEs. Isto significa que neste estudo em específico os resultados não acompanham aqueles identificados no estudo de abrangência nacional desenvolvido por Sebrae (2020c). Portanto, é possível inferir que algumas organizações oscilaram quanto aos resultados econômicos e financeiros durante a pandemia, ou seja, algumas microempresas amargaram danos e bons resultado em momentos distintos; outras foram impactadas com elevação nas vendas; e outras foram impactadas com quedas no faturamento.

Durante a entrevista realizada com os microempreendedores, questionou-se sobre a possibilidade de encerramento das atividades comerciais no período da pandemia, e todos os entrevistados foram enfáticos ao afirmarem não terem cogitado a possibilidade de encerramento das atividades das suas empresas durante o período de crise de saúde mundial. Verifica-se, portanto, que, embora o cenário do segmento do varejo tradicional – apresentado nos gráficos 5, 9 e 12, tenha se mostrado vulnerável nas esferas nacional, estadual e local, respectivamente, os empreendimentos analisados neste trabalho demonstraram capacidade de perseverar diante do atual contexto ambiental adverso, e não precisaram encerrar as suas atividades comerciais como consta no gráfico 15 – Mudança do funcionamento das microempresas com a crise sanitária (%).

5.4 ASSOCIAÇÃO DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO FAVORÁVEL OU DESFAVORÁVEL COM O FATOR PANDEMIA OU COM AS PRÁTICAS GERENCIAIS EMPREGADAS NA ORGANIZAÇÃO

Diante dos fatos relatos pelos microempreendedores das organizações analisadas neste trabalho acadêmico no tópico anterior – tópico 5.2, é possível inferir que o desempenho econômico-financeiro de tais empreendimentos estão diretamente atrelados à forma como são conduzidos os negócios em seus aspectos gerenciais. Portanto, infere-se que a maior parte das empresas que adotou medidas gerenciais sob a perspectiva das estratégias de sobrevivência e manutenção tiveram um desempenho econômico-financeiro favorável ou não amargaram danos substanciais quando comparadas àquelas organizações que não adotaram nenhuma medida gerencial ou que afirmaram não ter necessitado adotar alguma medida de gestão mais incisiva.

5.5 SUGESTÕES DE AÇÕES GERENCIAIS ESPECÍFICAS POR ÁREA DE GESTÃO

As subcategorias atinentes à categoria de análise **sugestões de ações gerenciais específicas por área de gestão** serão exibidas no quadro 3 e detalhadas posteriormente.

Quadro 3 – Sugestões de ações gerenciais específicas por área de gestão

Área de gestão	Sugestão de ações por parte do pesquisador	Empresas que se dispuseram a pensar na sugestão apresentada
Gestão Financeira	Criar planejamentos de atuação para uma melhor visão da gestão aplicada dentro da empresa.	A, B, E, F
	Negociar prazos com fornecedores.	B, C, D
	Investir em atualização profissional constante através de cursos, treinamentos e capacitações sobre gestão e negócios para si próprio.	A, E, F
	Investir em novos produtos com diferencial competitivo para atrair clientes.	A, B, C, D, E, F
	Usar ferramentas de gerenciamento para te auxiliar no controle mais rigoroso das receitas e despesas, fluxo de caixa, cobranças, controle do estoque, etc.	A, B, E, F
	Reduzir gastos desnecessários para gerar caixa.	A, B, C, D, E, F
	Revisar o fluxo de caixa para os meses subsequentes, estudar os custos fixos e variáveis da empresa, e a quantia de dinheiro necessária para o negócio funcionar sem receita nos próximos meses.	A, B, E, F
	Pensar na possibilidade de fazer uso de benefícios e/ou incentivos temporários que possam ser criados e disponibilizados para microempreendedores no futuro.	F
	Adiar, financiar, ou refinar o pagamento de dívidas e/ou tributos com fornecedores, bancos e o governo, respectivamente, desde que esses agentes permitam essas ações.	B, C
	Reavaliar ou projetar para um futuro próximo novos investimentos.	A, B, E, F
	Fazer revisões periodicamente no orçamento da empresa para compatibilizar o seu funcionamento com a realidade do momento que ela vivencia.	A, B, E, F
	Pensar em descontos e planos de financiamentos para os seus clientes visando manter um fluxo de recebimentos, como por exemplo <i>vouchers</i> com descontos criteriosamente estipulados para serem usados no futuro.	A, D, E, F
	Fazer uma reserva de dinheiro para contingências e imprevistos.	A, B, C, E, F

	Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.	
Gestão de Pessoas	Ser transparente, intensificar a comunicação, criar espaços de orientação, monitoramento e assistência à saúde dos trabalhadores, e implementar condições mais flexíveis.	E, F
	Modificar o modo de trabalho do presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância.	
	Implementar o teletrabalho, o trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância para uma parcela da equipe, ou utilizá-lo em dias específicos da semana.	
	Utilizar teleconferência para fazer reuniões com funcionários.	
	Usar uma plataforma específica para organizar as informações a que todos dentro da empresa devam ter acesso.	F
	Revisar a estratégia para contratações e operações, e treinar sua equipe para lidar com situações de crise com o ímpeto de estimular a resiliência – resiliência neste caso diz respeito à capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente.	B, D, E, F
	Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.	A, C
Gestão de Suprimento e Operações	Renegociar prazos com fornecedores ou buscar outras alternativas de financiamento, além de rever os investimentos já programados.	B, C, D, F
	Fazer aportes financeiros ou adiantamentos na negociação com os fornecedores parceiros com o intuito de fortalecer a cadeia de suprimentos por meio de uma relação pautada na busca por soluções de ganho mútuo.	B, E, F
	Desenvolver um plano de ação voltado para melhor responder às contingências do cotidiano da sua empresa se baseando em um levantamento sobre: matérias-primas, embalagens, materiais, e os serviços essenciais necessários para as entregas ao seu negócio.	A, E, F
	Antecipar o lançamento de algum produto que pode ser diferencial para a sua empresa e contribuir positivamente para o bem estar dos seus clientes.	B, D, E, F
	Nenhuma das opções anteriores se aplicam às	

	necessidades da minha empresa.	
Gestão dos Clientes e Marketing	Priorizar os seus principais clientes, reforçar a lealdade e oferecer condições especiais de negociação e também promoções	A, B, C, D, E, F
	Diversificar a atividade-fim e/ou o modelo de negócio empregado	A, B
	Abusar das mídias sociais, das vendas online e dos aplicativos de entrega	A, B, D, E
	Revisar o portfólio dos produtos e concentrar esforços na venda daquilo que gera receita e lucros	A, B, D, F
	Buscar relações de parcerias onde possam ser pensadas e desenvolvidas ações conjuntas e coletivas	A, B, E, F
	Utilizar os recursos tecnológicos disponíveis para estreitar as interações com os clientes nos canais de venda, e implantar ou otimizar o e-commerce	A, B, F
	Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa	

Fonte: elaborado pelo autor com base nos dados coletados na pesquisa (2021).

Para Junqueira (2018), o ato de gerenciar as finanças da empresa é uma das principais atribuições dos tomadores de decisão à frente das organizações porque é através dos indicadores financeiros que os dirigentes tomarão ciência da situação das suas empresas e conseguirão dimensionar estratégias para a consecução da finalidade pretendida do seu respectivo negócio. Salomé, Sousa, Sousa e Silva (2021) complementam a ideia anterior explanando que a gestão financeira já era de relevante importância para a sobrevivência das empresas, principalmente para as MPEs, antes mesmo da crise de saúde mundial decorrente do COVID-19, e que a partir do início da segunda década do século XXI – ano de 2020 – essa área da gestão assumiu ainda mais destaque por permitir ao gestor dos empreendimentos entender melhor o negócio, e, portanto, adotar decisões mais prudentes. Neste sentido – importância da gestão das finanças – os referidos autores alertam sobre os cuidados a serem observados pelos gestores de MPEs, pois, além de atenderem as demandas dos clientes, é recomendável que tais agentes estejam atentos a outras questões relacionadas com: adaptação do negócio às medidas de prevenção do Covid-19, isolamento social para atenuar a propagação do vírus, entrada de novos concorrentes no mercado, estrutura de proteção contra novas ameaças, além de

englobar novas oportunidades possibilitadoras de crescimento surgidas no mercado. Pressupõe-se que, portanto, que além de diagnosticar a situação em que se encontra a entidade, será de relevante consideração adotar posicionamentos estratégicos com o intuito de prevenir ou atenuar impactos que possam surgir no curto, médio e longo prazo nas conjunturas micro e macro ambientais que orbitam as MPEs.

Tomando-se por base os elementos da gestão financeira contidos na obra *Gestão Empresarial em Tempos de Crise* elaborado pela PUCPR (2020), verificou-se que a maior parte das organizações analisadas considerou, entre tantos outros aspectos, a possibilidade de aderir às sugestões fornecidas para o aspecto da gestão financeira, com maior destaque para os aspectos: investir em novos produtos com diferencial competitivo para atrair clientes; reduzir gastos desnecessários para gerar caixa; e fazer uma reserva de dinheiro para contingências e imprevistos. Conforme preceitos de Fernandes e Berton (2005), diante da argumentação exposta é possível inferir que a maior parte das organizações analisadas podem considerar importante, no futuro, fazer uso de estratégias de sobrevivência – por meio da redução dos gastos, e estratégias de manutenção – por meio da criação de uma reserva de contingência que possibilite manter um equilíbrio financeiro em tempos de adversidades econômicas.

Sob a perspectiva dos elementos da gestão de pessoas como estratégia para permanecer atuante no mercado em tempos de pandemia, recomenda-se que os gestores não se descuidem do capital humano, pois tais recursos assumem na atualidade ainda mais importância dentro das organizações devido ao fato de se manterem como fator essencial e decisivo para o desenvolvimento dos negócios. Embora o avanço tecnológico seja promotor de uma revolução que suprime postos de trabalho, investir na manutenção da gestão de pessoas é algo imprescindível quando as organizações buscam êxito no fornecimento de produtos e serviços ofertados aos seus clientes (AGAPITO; POLIZZI FILHO; SIQUEIRA, 2015).

Com base nas afirmações apresentadas anteriormente e mediante outras informações consultadas na obra ***Gestão Empresarial em Tempos de Crise*** elaborada pela PUCPR (2020), observou-se que a maior parte das organizações analisadas consideraram a sugestão de revisar a estratégia de contratação de pessoal para as operações que exigem habilidades humanas no atendimento a

clientes dentro da empresa, além de treinar sua equipe para lidar com situações de crise com o ímpeto de estimular a resiliência.

Concernente à gestão de suprimentos e operações, Quintela, Machado, Cardoso e Leiras (2021) salientam que tal ação está susceptível a ocorrências de fatores externos capazes de promover interrupções inesperadas, constituindo-se, portanto, riscos a esta área gerencial. Tais riscos podem ser de ordem externa ou interna à organização formal (AGUIAR et al., 2015), decorrente de fatores ambientais (DE OLIVEIRA et al., 2020), relacionadas a fatores sociais (CUNHA et al., 2020), ou por fatores operacionais e disruptivos (IVANOV, 2020; CHOPRA E SODHI, 2014). Os riscos disruptivos ocasionam considerável impacto danoso imediato na redução do desempenho, no nível de serviço e na produtividade da empresa. Especificamente, eles podem ser caracterizados como eventos de baixa frequência, porém de elevada intensidade de impacto, como é o caso dos desastres naturais, catástrofes causadas pela ação humana, litígios judiciais ou também as greves e paralisações. A pandemia de Covid-19 pode ser enquadrada como um risco disruptivo, haja vista ser um desastre natural de ordem biológica. Para Tang (2007), as empresas oferecem resistência na implementação de estratégias de resiliência para contornar situações críticas de ordem disruptiva dado o fato de que os riscos disruptivos serem de difícil estimativa e também e pelo fato de estarem associados a aumento nos custos. Apresentados tais argumentos, é importante informar que uma estratégia bem delineada auxilia a organização a gerir eficientemente as variações regulares observadas em circunstâncias normais, independentemente da existência de uma interrupção.

Conforme consta na obra *Gestão Empresarial em Tempos de Crise* elaborada pela PUCPR (2020) e no que diz respeito aos elementos da gestão de suprimentos e operações, os microempreendedores analisados deram uma maior consideração aos fatores: renegociar prazos com fornecedores ou buscar outras alternativas de financiamento, além de rever os investimentos já programados; e antecipar o lançamento de algum produto que pode ser diferencial para a sua empresa e contribuir positivamente para o bem-estar dos seus clientes. Diante das observações realizadas, é possível inferir que a maior parte dos microempresários à frente da gestão das suas respectivas organizações pretendem focarem na negociação de prazos com fornecedores e disponibilizar novos produtos para atender demandas de

clientes novos e atuais. Percebeu-se mais uma vez a falta de intenção em elaborar estratégias mais robustas para fazer frente à fatores que podem culminar na disrupção do fornecimento de produtos.

A gestão de marketing é sólida quando se consubstancia na efetivação de canais virtuais e/ou tradicionais, principalmente através das mídias digitais, cujo propósito foca a captação de novos clientes ou o fortalecimento da relação com os atuais (Sarquis et al., 2015). Diante dessa constatação, baseando-se na obra **Gestão Empresarial em Tempos de Crise** elaborada pela PUCPR (2020), e no que tange à gestão dos clientes e marketing, observou-se que a maior parte dos gestores dos micronegócios considerou como sendo importante os seguintes aspectos: priorizar os seus principais clientes, reforçar a lealdade e oferecer condições especiais de negociação e também promoções; abusar das mídias sociais, das vendas *online* e dos aplicativos de entrega; revisar o portfólio dos produtos e concentrar esforços na venda daquilo que gera receita e lucros; e buscar relações de parcerias onde possam ser pensadas e desenvolvidas ações conjuntas e coletivas. Portanto, diante do exposto é possível inferir que as organizações analisadas possuem a vontade de praticar uma gestão de marketing mais consolidada através de estratégias de captação de clientes com a finalidade de elevar as vendas dos seus produtos.

6 CONCLUSÕES

Nesta seção do trabalho serão apresentadas as conclusões a que esta pesquisa chegou e possíveis sugestões para pesquisas futuras.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa teve como cerne verificar se os microempreendedores constantes no objeto de estudo se pautaram pela adoção de estratégias gerenciais voltadas para fazer frente às adversidades impetradas pela pandemia, ou seja, buscou-se investigar se os gestores dos estabelecimentos comerciais em contexto precisaram recorrer a estratégias de sobrevivência e manutenção.

Atinentes às estratégias de sobrevivência, constatou-se que as organizações analisadas, em maior ou menor grau, fizeram uso de estratégias de sobrevivência para continuar desempenhando suas atividades econômicas no mercado. As ações mais presentes quanto a este aspecto dizem respeito a medidas de contenção de gastos. Houve também algumas medidas pontuais no sentido de desinvestir em produtos que não correspondiam mais as expectativas de lucro.

Em relação às estratégias de manutenção, verificou-se que algumas medidas pontuais foram adotadas no sentido de promover um equilíbrio financeiro nas organizações. Todavia, as estratégias de nicho e de especialização não foram identificadas.

Foi possível observar que a gestão dos recursos das entidades analisadas não é baseada em planos de ação que permitam a realização de controles mais incisivos sobre o seu patrimônio. Portanto não se identificou durante as entrevistas parâmetros de controle com a finalidade de comparar e medir resultados alcançados.

Dado o fato de se identificar nas empresas em análise um comportamento pouco formalizado e um mínimo e deficitário uso de planejamento, é possível afirmar que as ações prioritárias praticadas nas respectivas entidades durante a pandemia foram estabelecidas sem uma análise mais criteriosa quanto à sua eficácia por parte dos dirigentes. Isso quer dizer que estes não se ativeram à conjuntura dinâmica em que as suas respectivas empresas se inserem: ambientes econômico, social, político e tecnológico. Portanto, embora todas as empresas analisadas estejam atuantes no

mercado, é possível afirmar que o desempenho econômico favorável experimentado em momentos distintos está mais relacionado com a dinâmica do mercado do que com a forma em que se deu a gestão delas. Contrapartida, é possível afirmar que o desempenho econômico desfavorável pode ter sido influenciado pela forma incipiente como se deu a gestão desses empreendimentos, antes mesmo de a crise de saúde mundial ter sido decretada.

Face o exposto e diante das incertezas que rondam o cenário macroeconômico, é possível concluir que, possivelmente, conseguirão se adaptar melhor e mais rápido às contingências ambientais aquelas microempresas que se pautarem por desenvolver planejamentos estratégicos capazes de promover ajustes inteligentes para lidar com aspectos econômicos conjunturais, conforme preceituam Teixeira, Dantas e Barreto (2015).

6.2 SUGESTÕES PARA FUTURAS PESQUISAS

Diante dos resultados obtidos nesta pesquisa, outros estudos podem ser realizados com o intuito de complementar e fortalecer o arcabouço literário sobre a problemática que envolve microempresas e eventos ambientais caóticos, como é o caso da pandemia ainda vigente.

A título de sugestão para um próximo trabalho nesta linha de pesquisa, o pesquisador poderia averiguar se a adoção de estratégias de sobrevivência e manutenção foram fatores preponderantes para a permanência no mercado de microempresas afetadas pela pandemia. Desta forma, poderão ser apresentadas novas visões capazes de fornecer instrumentos de ação capazes de auxiliar empreendedores na tomada de decisões.

Além da questão do ramo de atividade, deve ser considerado como condição ou fator determinante para a permanência no

REFERÊNCIAS

- AGAPITO, P. R.; POLIZZI FILHO, A.; SIQUEIRA, M. M. M. Bem-estar no trabalho e percepção de sucesso na carreira como antecedentes de intenção de rotatividade. **Rev. Adm. Mackenzie**, 16 (6), edição especial, p. 71-93, nov./dez. 2015.
- AGUIAR, E. C.; TORTATO, U.; GONÇALVES, M. A. Identificação dos riscos em cadeias de suprimentos: um estudo introdutório com empresas da região Sul do Brasil. **Revista de Negócios**, v. 19, n. 4, p. 64-83, 2015.
- ALVARENGA, Rodrigo Arraes. Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão. **International Journal Of Innovation**, [S.L.], v. 4, n. 2, p. 106-118, 9 jun. 2016. University Nove de Julho. <http://dx.doi.org/10.5585/iji.v4i2.36>.
- Alves, J., Lok, T., Luo, Y., & Hao, W. (2020). **Crisis management for small business during COVID-19 outbreak (...)**. *Researchsquare* Recuperado em 21 julho 2020 de <https://www.researchsquare.com/article/rs-34541/v1>
<https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-34541/v1>
- ANSOFF, H. I.; MCDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANDREASSI, Tales *et al.* **Global Entrepreneurship Monitor: empreendedorismo no Brasil**. 2011. ed. Curitiba: IBPQ, 2011. 118 p.
- ANUÁRIO DO TRABALHO NA MICRO E PEQUENA EMPRESA**. São Paulo: Sebrae, v. 6, 2013a. Anual.
- ATUALIZAÇÃO DE ESTUDO SOBRE PARTICIPAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA ECONOMIA NACIONAL**. Brasília: Sebrae, mar. 2020b.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Edições 70. São Paulo, 2011
- BARROS, Aluízio Antonio de; PEREIRA, Cláudia Maria Miranda de Araújo. Empreendedorismo e crescimento econômico: uma análise empírica. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 975-993, dez. 2008.
- Bourletidis, K. (2013). **The strategic management of market information to SMEs during economic crisis**. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 73, 598-606. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.096>
- BRAGANÇA, LF; MAINARDES, EW; LAURETT, R. Conceitos de Estratégia na Visão dos Estudantes de Administração. **Revista Ibero-Americana de Estratégia** , v. 14, n. 3, pág. 75-92, 2015
- BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JR., Orlando Fontes. **METODOLOGIA DE ESTUDO DE CASOS APLICADA À**

LOGÍSTICA. **Conferência: Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte ANPET**, Salvador, ed. XXIV, p. 1-12, 2010.

BRASIL. Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020. **Medida Provisória Nº 927**: Dispõe sobre as medidas trabalhistas para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Brasília, DF, 22 mar. 2020.

BRASIL. Medida Provisória nº 944, de 3 de abril de 2020. **Medida Provisória Nº 944**: Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos. Brasília, DF, 3 abr. 2020.

BRASIL. Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006. **Lei Complementar Nº 123, de 14 de Dezembro de 2006**: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF, 15 dez. 2006.

CÂNDIDO, Gesinaldo Ataíde; ABREU, Aline França de. AGLOMERADOS INDUSTRIAIS DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS COMO MECANISMO PARA PROMOÇÃO DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL. **Read**, [s. l.], v. 6, n. 6, p. 1-26, dez. 2000.

Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios - Sebrae PR | Sebrae PR | Desenvolvimento de Pequenos Negócios. Disponível em:
<<https://www.sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>.
Acesso em: 21 Nov. 2021.

CHOPRA, S.; SODHI, M S. Reducing the risk of supply chain disruptions. **MIT Sloan management review**, v. 55, n. 3, p. 72-80, 2014.

CRNKOVIC, Luciana Helena; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: uma proposta de disciplina para a formação do engenheiro. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, Bauru, n. 4, p. 11-24, 2012.

CUNHA, L.; CERYNO, P.; LEIRAS, A. Social supply chain risk management: A taxonomy, a framework and a research agenda. **Journal of Cleaner Production**, v. 220, p. 1101-1110, 2019.

DE OLIVEIRA, F. N.; LEIRAS, A.; CERYNO, P. Environmental risk management in supply chains: A taxonomy, a framework and future research avenues. **Journal of Cleaner Production**, v. 232, p. 1257-1271, 2019.

DENZIN, N.; LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Londres: Sage, 1994. p. 105-117.

Eisenhardt, K.M. (1989) Building theories from case study research. **Academy of Management Review**. New York, New York, v. 14 n. 4.

ELIAS, Lilian de Pellegrini. IMPACTOS DA COVID-19 SOBRE O SETOR DE COMÉRCIO NO BRASIL E EM SANTA CATARINA. **Revista Necat**, Florianópolis, n. 18, p. 59-76, 2020.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H.; **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.

Gestão Financeira no varejo: como tornar eficiente? InfoVarejo. Disponível em: <<https://www.infovarejo.com.br/gestao-financeira-no-varejo/>>. Acesso em: 1 Dec. 2021.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. 175 p.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 200 p.

Glaesser, D. (2006). **Crisis Management in the Tourism Industry** (2^a ed.) Butterworth Heinemann, Oxford, UK. <https://doi.org/10.4324/9780080464596>

Gregory, G., Harvie, C., & Lee, H. (2002). **Korean SMEs in the wake of the financial crisis: Strategies, constraints and performance in a global economy Mimeo**, University of Wollongong.

GODOY, A. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, [S. l.], v. 35, n. 3, p. 20-29, maio-jun. 1995.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 3-11, 1998.

Hong, P.C., Huang, C., & Li, B. (2012). **Crisis Management for SMEs: insights from multiple-case study**. *International Journal of Business Excellence*, 5(5), 535-553. <https://doi.org/10.1504/IJBEX.2012.048802>

Iancu, E., & Ciubotaru, I. (2013). **Theoretical and experimental research on the use of expert systems(...)**. *Metalurgija*, 52, 279-281.

IVANOV, D. Predicting the impacts of epidemic outbreaks on global supply chains: A simulation-based analysis on the coronavirus outbreak (COVID-19/SARS-CoV-2) case. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 136, p. 101922, 2020

JUNIOR, Julio Candido de Meirelles; SALES, Tatiane Pedroso de. Gestão em Microempresas. **SEGeT: Gestão e Tecnologia para a Competitividade**, Brasília, ano 2013, ed. X, 2013.

Kurschus, R., Sarapovas, T., & Cvilikas, A. (2015). **The Criteria to Identify Company's Crisis in SME Sector. *InzinerineEkonomika-Engineering Economics***, 26(2), 152-158. <https://doi.org/10.5755/j01.ee.26.2.8779>

Lakatos, E. M. E Marconi, M.A. (1996) **Técnicas de pesquisa**. 3a edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.

MAHAMID, I. (2012). *Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. **Engineering, Construction and Architectural Management***, v. 19 n. 3, p. 269 – 285.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2007.

MINAYO, M. C. de S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2002.

MORAIS, L. C.; CARNEIRO, L. F. R. MORTALIDADE DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NA CIDADE DE NAVIRAÍ- MS: estudo de caso. **Encontro Internacional de Gestão, Desenvolvimento e Inovação (EIGEDIN)**, v. 1, n. 1, 5 out. 2017.

OECD – Organisation for Economic Co-operation and Development. **OECD Economic Survey of Brazil**. France: OECD, 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: conceitos, metodologia, práticas**. 23. ed. São Paulo: Atlas S.A, 2007. 331 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e prática**. 28. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 335 p.

PEREIRA, C. A. Ambiente, empresa, gestão e eficiência. In: CATELLI, Armando (Org.). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PUCPR (Paraná) (org.). **GESTÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE**. 2020. Disponível em: <https://www.pucpr.br/wp-content/uploads/2020/05/gestaoempresarialtemposcrise.pdf>. Acesso em: 22 jun. 2021.

Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa; SOUSA, Raímme Mayra do Nascimento; SOUSA, Raquel Elaine Amaral de; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado. O impacto

da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society And Development**, [S.L.], v. 10, n. 6, p. 1-16, 3 jun. 2021. Research, Society and Development.

Sarquis, A.B., Pizzinatto, N., Giuliani, A.C., & Pontes, A.S.M. (2015). Estratégias de marketing: Estudo no setor de agências de viagens e turismo. **RBTUR São Paulo**, 9(2), 298-320, maio/ago. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v9i2.862>

SANTINI, Sidineia *et al.* FATORES DE MORTALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: um estudo na região central do rio grande do sul. **Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios**, Florianópolis, v. 8, n. 1, p. 145-169, 2015.

SANTOS, Leonardo Lemos da Silveira; ALVES, Ricardo César; ALMEIDA, Kenneth Nunes Tavares de. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, [S.L.], v. 47, n. 4, p. 59-73, dez. 2007. FapUNIFESP (SciELO). <http://dx.doi.org/10.1590/s0034-75902007000400006>.

SEBRAE (Brasil). **Crise do Coronavírus**. 2020c. Redação ASN. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pesquisa-mostra-que-60-dos-pequenos-negocios-que-buscaram-emprestimo-tiveram-credito-negado,3868fc0856061710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 11 set. 2021.

SEBRAE (Brasil). **Painel de Empresas**. 2020a. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/totaldeempresas-11-05-2020/>. Acesso em: 09 set. 2021.

SEBRAE (Brasil). **PEQUENOS NEGÓCIOS EM SEGMENTOS MAIS VULNERÁVEIS À CRISE DO CORONAVÍRUS**. 2021. Disponível em: <https://paineis-lai.sebrae.com.br/single/?appid=f9c6ba40-ae97-4aee-804e-2eff863f4a6f&sheet=ce0f6f6d-5f3f-45e1-a4bd-31363554586b&opt=cursel&select=clearall..> Acesso em: 10 set. 2021.

SILVEIRA, Mário Henrique Fernandes *et al.* O Impacto das Micro e Pequenas Empresas no Mercado de Trabalho: uma análise da região sul/sudoeste de minas gerais. **IX Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia**, Resende, p. 1-16, out. 2012.

SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL. Brasília: Sebrae, out. 2016.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3.ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2000.

TANG, C. S. Robust strategies for mitigating supply chain disruptions. **International Journal of Logistics: Research and Applications**, v. 9, n. 1, p. 33-45, 2006.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA AS PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Eletrônica Científica da Faesb**, [s.], v. 1, n. 1, p. 1-15, abr. 2015.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas:** elaboração de um mapa estratégico para empresas de base tecnológica do pólo de São Carlos/SP. 208. 253 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2008.

Wright, P.L., Kroll, M.J., & Parnell, J. (2015). **Administração estratégica: conceitos**. Tradução Celso Rimoli, Lenita Esteves. Atlas.

ZWAN, Peter van Der; VERHEUL, Ingrid; THURIK, A. Roy. The entrepreneurial ladder, gender, and regional development. **Small Business Economics**, [S.L.], v. 39, n. 3, p. 627-643, 3 abr. 2011. Springer Science and Business Media LLC. <http://dx.doi.org/10.1007/s11187-011-9334-7>.

APÊNDICE A – CRONOGRAMA

Atividades/semestre	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Revisão bibliográfica	x				
Preparação da pesquisa de campo	x				
Pesquisa de campo		x	x		
Tabulação e Análise de dados			x	x	
Relatório final				x	
Defesa em banca examinadora					x
Entrega da capa dura ao DAD					x

Quadro **04** – Atividades a serem desenvolvidas realizadas durante a pesquisa

APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTA

DESCREVER O COMPORTAMENTO DE GESTÃO

1. Durante o período da pandemia muitas empresas precisaram repensar sua forma de trabalhar para ter maiores chances de resistir à crise. Sendo assim, quais planos de trabalho o(a) senhora(a) criou e colocou em prática na sua empresa?
2. Quais prioridades o(a) senhor(a) definiu como sendo essenciais para a sua empresa não parar?
3. Em caso de impactos negativos, como o senhor agiu para gerenciar esses impactos?
4. Durante a pandemia sua empresa precisou passar por alterações no funcionamento? Se sim, quais mudanças no funcionamento o(a) senhor(a) precisou adotar na sua empresa para ela continuar funcionando?

VERIFICAR A ADOÇÃO DE ESTRATÉGIAS DE SOBREVIVÊNCIA E MANUTENÇÃO

5. Quais custos e despesas o(a) senhor(a) procurou reduzir ou eliminar nesse período de pandemia?
6. A sua empresa precisou fazer desinvestimento em algum produto? Se sim, por qual motivo?
7. Durante a pandemia do Covid-19 a sua empresa enfrentou dificuldades financeiras? Se sim, o que o(a) senhor(a) fez para manter o equilíbrio das contas da sua empresa?
8. Para se manter funcionando, muitas empresas restringiram sua atuação no mercado. Sua empresa precisou limitar as atividades no mercado para atender a uma clientela específica ou a um produto em especial? Se sim, como se deu essa restrição?

IDENTIFICAR A EXISTÊNCIA DE DANOS

9. Quais foram os impactos da Covid-19 no seu negócio?

10. Muitos microempreendedores e microempresas encerraram as atividades no período da pandemia devido as mais diversas dificuldades. O(a) senhor(a) pensou na possibilidade de encerrar as atividades da sua empresa? Se sim, em qual momento e por quê?

ASSOCIAR A EXISTÊNCIA DE DESEMPENHO ECONÔMICO-FINANCEIRO FAVORÁVEL OU DESFAVORÁVEL COM FATOR PANDEMIA OU COM AS PRÁTICAS GERENCIAIS EMPREGADAS NA ORGANIZAÇÃO.

11. Em caso de impactos negativos, como o senhor agiu para gerenciar esses impactos?

12. Quais custos e despesas o(a) senhor(a) procurou reduzir ou eliminar nesse período de pandemia?

13. A sua empresa precisou fazer desinvestimento em algum produto? Se sim, por qual motivo?

14. Durante a pandemia do Covid-19 a sua empresa enfrentou dificuldades financeiras? Se sim, o que o(a) senhor(a) fez para manter o equilíbrio das contas da sua empresa?

15. Para se manter funcionando, muitas empresas restringiram sua atuação no mercado. Sua empresa precisou limitar as atividades no mercado para atender a uma clientela específica ou a um produto em especial? Se sim, como se deu essa restrição?

APRESENTAR SUGESTÕES

16. Quanto ao aspecto da Gestão Financeira do seu negócio, qual(is) das opções a seguir, o(a) senhor(a) acredita que pode(m) ser viável(is) para o seu negócio?

- Criar planejamentos de atuação para uma melhor visão da gestão aplicada dentro da empresa;
- Negociar prazos com fornecedores;
- Investir em atualização profissional constante através de cursos, treinamentos e capacitações sobre gestão e negócios para si próprio;

- Investir em cursos, treinamentos e capacitações para os seus funcionários;
- Investir em novos produtos com diferencial competitivo para atrair clientes;
- Usar ferramentas de gerenciamento para te auxiliar no controle mais rigoroso das receitas e despesas, fluxo de caixa, cobranças, controle do estoque, etc.;
- Reduzir gastos desnecessários para gerar caixa;
- Revisar o fluxo de caixa para os meses subsequentes, estudar os custos fixos e variáveis da empresa, e a quantia de dinheiro necessária para o negócio funcionar sem receita nos próximos meses;
- Pensar na possibilidade de fazer uso de benefícios e/ou incentivos temporários que possam ser criados e disponibilizados para microempreendedores no futuro;
- Adiar, financiar, ou refinar o pagamento de dívidas e/ou tributos com fornecedores, bancos e o governo, respectivamente, desde que esses agentes permitam essas ações;
- Reavaliar ou projetar para um futuro próximo novos investimentos;
- Fazer revisões periodicamente no orçamento da empresa para compatibilizar o seu funcionamento com a realidade do momento que ela vivencia;
- Pensar em descontos e planos de financiamentos para os seus clientes visando manter um fluxo de recebimentos, como por exemplo *vouchers* com descontos criteriosamente estipulados para serem usados no futuro;
- Fazer uma reserva de dinheiro para contingências e imprevistos;
- Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.

17. Quanto ao aspecto da Gestão de Pessoas do seu negócio, qual(is) das opções a seguir, o(a) senhor(a) acredita que pode(m) ser viável(is) para o seu negócio? (pode marcar mais de uma opção se o respondente assim preferir).

- Ser transparente, intensificar a comunicação, criar espaços de orientação, monitoramento e assistência à saúde dos trabalhadores, e implementar condições mais flexíveis;

- Modificar o modo de trabalho do presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância;
- Implementar o teletrabalho, o trabalho remoto ou qualquer outro tipo de trabalho a distância para uma parcela da equipe, ou utilizá-lo em dias específicos da semana;
- Utilizar teleconferência para fazer reuniões com funcionários;
- Usar uma plataforma específica para organizar as informações a que todos dentro da empresa devam ter acesso;
- Revisar a estratégia para contratações e operações, e treinar sua equipe para lidar com situações de crise com o ímpeto de estimular a resiliência – resiliência neste caso diz respeito à capacidade de se adaptar às mudanças do ambiente;
- Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.

18. Quanto ao aspecto da gestão de Suprimentos e Operações do seu negócio, qual(is) das opções a seguir, o(a) senhor(a) acredita que pode(m) ser viável(is) para o seu negócio? (pode marcar mais de uma opção se o respondente assim preferir).

- Renegociar prazos com fornecedores ou buscar outras alternativas de financiamento, além de rever os investimentos já programados;
- Fazer aportes financeiros ou adiantamentos na negociação com os fornecedores parceiros com o intuito de fortalecer a cadeia de suprimentos por meio de uma relação pautada na busca por soluções de ganho mútuo e que estreitem ainda mais a relação entre vocês;
- Desenvolver um plano de ação voltado para melhor responder às contingências do cotidiano da sua empresa se baseando em um levantamento sobre: matérias-primas, embalagens, materiais, e os serviços essenciais necessários para as entregas ao seu negócio;
- Antecipar o lançamento de algum produto que pode ser diferencial para a sua empresa e contribuir positivamente para o bem estar dos seus clientes;

Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.

19. Quanto ao aspecto da gestão dos clientes e marketing do seu negócio, qual(is) das opções a seguir, o(a) senhor(a) acredita que pode(m) ser viável(is) para o seu negócio? (pode marcar mais de uma opção se o respondente assim preferir).

Priorizar os seus principais clientes, reforçar a lealdade e oferecer condições especiais de negociação e também promoções;

Diversificar a atividade-fim e/ou o modelo de negócio empregado;

Abusar das mídias sociais, das vendas online e dos aplicativos de entrega;

Revisar o portfólio dos produtos e concentrar esforços na venda daquilo que gera receita e lucros;

Buscar relações de parcerias onde possam ser pensadas e desenvolvidas ações conjuntas e coletivas;

Utilizar os recursos tecnológicos disponíveis para estreitar as interações com os clientes nos canais de venda, e implantar ou otimizar o e-commerce;

Nenhuma das opções anteriores se aplicam às necessidades da minha empresa.