

IDENTIFICAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS POR MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA O ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19: UM ESTUDO DE CASO

ANA FLÁVIA ALVES¹
TÁBATA NAKAGOMI FERNANDES PEREIRA²
ISABELA MAGANHA³

RESUMO

As crises mundiais estão presentes na história desde os primórdios e elas atingem, tanto as grandes quanto as pequenas empresas. Sendo assim, empresas com gestão estratégica fortificada, auxiliada por ferramentas que permitem antecipar e analisar decisões futuras, tendem a se sobressair em grandes depressões mundiais. Nesse sentido, esta pesquisa tem como foco principal identificar as estratégias adotadas por micro e pequenas empresas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. Além disso, espera-se obter informações a respeito do gerenciamento estratégico aplicado por essas empresas durante a pandemia. A metodologia utilizada neste trabalho foi classificada como estudo de caso, de natureza básica e abordagem qualitativa. Como resultados do trabalho, pode-se constatar que as empresas do estudo já possuíam uma gestão mínima, experiência na área gerencial e fundo emergencial, com isso elas conseguiram se sobressair melhor neste período de crise. Dessa forma, reafirma-se o que a literatura apresenta, que empresas que têm planejamento empresarial conseguem ter mais competitividade no mercado e até mesmo sobreviver, como é o caso que se tem vivido nestes tempos de crise.

Palavras-chave: Micro e pequenas empresas. Gestão estratégica. Pandemia. Coronavírus.

¹ Bacharel em Engenharia de Produção pela Unifei/Campus Itabira - eng.afalves@gmail.com

² Prof. Dra. em Engenharia de Produção pela Unifei/Campus Itabjubá – tabatafp@unifei.edu.br

³ Profa. Dra. em Engenharia Mecânica pela Universidade de Coimbra – isabela.maganha@unifei.edu.br

IDENTIFICATION OF STRATEGIES ADOPTED BY MICRO AND SMALL COMPANIES TO FACE THE COVID-19 PANDEMIC: A CASE STUDY

ABSTRACT

Global crises have been present in history since the beginning and they affect both large and small companies. Thus, companies with fortified strategic management, aided by tools that allow them to anticipate and analyze future decisions, tend to stand out in major global depressions. In this sense, this research has as its main focus to identify the strategies adopted by micro and small companies to face the COVID-19 pandemic. Furthermore, it is expected to obtain information about the strategic management applied by these companies during the pandemic. The methodology used in this work was classified as a case study, with a basic nature and a qualitative approach. As a result of the work, it can be seen that the companies in the study already had minimal management, experience in the management area and emergency fund, with this they managed to stand out better in this period of crisis. Thus, what the literature presents is reaffirmed, that companies that have business planning are able to be more competitive in the market and even survive, as is the case that has been experienced in these times of crisis.

Keywords: *Micro and small companies. Strategic management. Pandemic. Coronavirus.*

1. INTRODUÇÃO

As organizações precisam conviver com um dinamismo extremamente acelerado (SORJ, 2000). Revolução industrial, globalização, tecnologias inovadoras, mídias sociais, modificações sociais e econômicas, todos estes elementos influenciam significativamente no andamento e desenvolvimento de um empreendimento.

Tendo em vista que essas mudanças acontecem a todo momento, o nível de competitividade também sofre uma variação exponencial. É perceptível que, a maioria das empresas que se propõe a acompanhar as tendências, são as empresas que melhor se sobressaem a estas mudanças. Poder de adaptação e facilidade em suprir as novas necessidades se tornaram características das empresas que se consolidam, se destacam e se tornam cada vez mais bem sucedidas (SENHORAS, 2003).

Neste contexto, todas as empresas são duramente atingidas por estas mudanças, o que inclui as micros e pequenas empresas, e muitas vezes estas possuem uma maior dificuldade em acompanhar, se destacar, e principalmente, manter o alto índice de competitividade.

De acordo com o SEBRAE (2016), pequenos negócios possuem estimativa de vida de apenas cinco anos. Uma análise feita entre 2008 e 2012 indicou que a taxa de sobrevivência de pequenas empresas com dois anos de atividade aproxima-se de 76,6%. O SEBRAE (2018) também destaca quais os motivos que levam essas empresas ao fracasso e os principais estão ligados à gestão. Com planejamento e controle é possível que estes pequenos empreendimentos sobrevivam por mais tempo, mas essa não é a realidade de todos.

Para Oliveira (2018), a gestão estratégica é crítica na definição do nível de contribuição gerada pelos pequenos negócios para a sociedade, por determinar, em boa parte, a condição de sobrevivência e o desempenho das empresas. A gestão estratégica promove a compatibilidade da condição das micro e pequenas empresas com o ambiente externo, a busca de vantagens competitivas, a formação de estratégias e o desenvolvimento da visão.

Além disso, as micro e pequenas empresas formulam suas estratégias de acordo

com a sua percepção das reações do mercado, adaptando os objetivos da empresa e sua estrutura funcional a ele. Dessa forma, possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência para uma pequena empresa. Quanto menor a empresa, mais importante é a estratégia. Isso se deve à alta sensibilidade das micro e pequenas empresas às variações do mercado (BARBOSA e TEIXEIRA, 2013, DA SILVA et al., 2023).

Nesse sentido, é possível observar que as empresas estão cada vez mais competitivas, seja na hora de obter recursos ou pela preferência dos clientes e, para ter-se vantagem competitiva, gerir as estratégias de forma bem-sucedida se torna essencial. A gestão estratégica então pode ser considerada como parte de uma gestão global, dentro das organizações, que se preocupa em acompanhar as ações dos seus concorrentes, fornecedores, clientes e consumidores, para determinar e implementar estratégias que lhes permitam manter-se à frente dos competidores (ROCHA, 1999; DEL CANTO e MARTINS, 2022).

A pandemia do coronavírus chegou de repente, surpreendendo a todos. De acordo com o Ministério da Saúde (2020), em dezembro de 2019, houve a transmissão do SARS-CoV-2 em Wuhan, na China, e acabou gerando a COVID-19.

Devido a esta situação, a população se viu obrigada a viver em isolamento social e assumir diversos protocolos de prevenção, como o uso de máscaras e álcool. Com isso, as empresas também tiveram que se adaptar, seja se reinventando de alguma forma ou fechando as portas definitivamente. De acordo com o IBGE (2020), cerca de 1,3 milhão de empresas foram fechadas até a primeira quinzena de junho de 2020, não se sabe se temporariamente ou definitivamente, mas que em 40% delas o motivo foi a pandemia do coronavírus. Destes 40% (522,6 mil), 99,2% são classificados como micro e pequenas empresas.

Considerando o contexto apresentado, este trabalho tem o objetivo de identificar as estratégias adotadas por micro e pequenas empresas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. Além disso, espera-se obter informações a respeito do gerenciamento estratégico aplicado por essas empresas durante a pandemia.

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco seções. A seção 1

apresentou a contextualização e conceitos teóricos para o trabalho. Na seção 2 exibe-se o método de pesquisa. Na seção 3 a aplicação do método de pesquisa, o estudo de caso. A seção 4 traz as análises dos resultados. Por fim, apresenta-se as conclusões na quinta seção, seguida das referências bibliográficas.

2. METODOLOGIA

Caracterizado por Miguel (2007), o estudo de caso é uma metodologia aplicada que objetiva avaliar ou analisar uma unidade delimitada e contextualizada, de forma a fazer um estudo globalizante de tudo que a envolve, permitindo analisar em profundidade todos os processos e suas relações. Além disso, Yin (2001) define tal metodologia como um método de investigação abrangente que compreende planejamento, coleta e análise de dados.

Para a condução deste estudo de caso, pretende-se utilizar a estrutura adaptada proposta por Yin (2001), em que propõe as seguintes etapas para a condução do caso: Desenvolver a teoria, 2. Selecionar o caso, 3. Projetar o protocolo de coleta de dados, 4. Conduzir o caso, 5. Analisar os dados.

3. DESENVOLVIMENTO

Nesse tópico serão apresentadas as descrições e detalhamentos do estudo de caso, conforme as etapas de Yin (2001).

3.1 Desenvolver a teoria

Esta etapa do método de estudo de caso, consiste em trazer as informações teóricas importantes para o entendimento da proposta do trabalho. Dessa forma, os conceitos foram apresentados ao longo da seção 1.

3.2 Selecionar os casos

Este estudo se concentrou em analisar as ações de enfrentamento da pandemia em duas empresas do ramo de varejo da cidade de Itabira, com foco na gestão estratégica que foi adotada por essas empresas durante o período mais crítico da pandemia. As empresas foram nomeadas de Empresa A e Empresa B por questões de confiabilidade. A empresa A foi fundada em 2015 pela proprietária A e possui até 9 funcionários e um faturamento de até R\$360.000,00 por ano. A empresa B foi fundada em 2017 pela proprietária B e hoje conta com até 9 funcionários e um faturamento entre R\$360.000,00 até 4.800.000,00 ao ano.

Para a seleção dessas empresas para esta pesquisa, tomou-se como base as informações que apontam que as MPE's representam 90% do comércio itabirano. Além disso, o comércio é fundamental para fomentar a economia local com a geração de empregos e renda para o município, para o incentivo ao empreendedorismo local, redução dos custos logísticos, aumento na arrecadação de impostos e melhoria do faturamento e fortalecimento da economia.

As proprietárias dos estabelecimentos foram contactadas pela pesquisadora por telefone, em que se apresentou a proposta deste estudo. As proprietárias cientes da importância da participação da pesquisa aceitaram compartilhar suas experiências vivenciadas durante a crise do coronavírus, dessa forma, pode-se seguir para a próxima etapa.

Para garantir o poder de uso das informações fornecidas, ambas as proprietárias assinaram um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido inseridos no Apêndice B, que foi baseado nas diretrizes contidas na resolução CNS nº 466, de 12 de dezembro de 2012, na qual regulamenta o respeito pela dignidade humana e pela especial proteção devida aos participantes das pesquisas científicas envolvendo seres humanos (BRASIL, 2012).

3.3 Projetar protocolo de coleta de dados

Para o protocolo de coleta de dados, optou-se por fazer uma entrevista semiestruturada. Segundo Minayo (1994) e Triviños (1987), este tipo de entrevista é utilizado quando se busca informações privilegiadas através das falas fornecidas pelo(s) entrevistado(s), no qual o entrevistado tem condições de detalhar suas experiências com respostas livres e espontâneas a partir do foco proposto pelo entrevistador.

Para a entrevista foram elaboradas perguntas, presentes no Apêndice A, a partir do questionário existente na monografia de Silva (2020). Algumas questões presentes no questionário foram mantidas e as demais foram formuladas posteriormente, baseando para isso nos trabalhos de Dagostim (2020) e Vidal (2021). As questões levaram em consideração o embasamento teórico e as informações coletadas.

O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte focada em identificar o perfil do empresário e da empresa, e a segunda é um levantamento sobre como foi o enfrentamento da pandemia.

3.4 Conduzir estudo de caso

Com o protocolo de coleta de dados em mãos pode-se então coletar os dados necessários para a pesquisa. O questionário foi enviado às proprietárias responsáveis pelas empresas A e B, e posteriormente fez-se uma entrevista complementar via telefone com as participantes, de forma separada, para confirmar as informações atestadas por elas.

A coleta das informações se deu no mês de novembro de 2021 e o período de investigação da pesquisa se concentrou desde o início da pandemia, com o foco de obter informações sobre a gestão que foi realizada pelas proprietárias das empresas A e B durante a pandemia em seu momento mais crítico. Com isso, na próxima seção serão apresentados os resultados das empresas A e B, respectivamente.

4. ANÁLISES DOS RESULTADOS

A última etapa do método de estudo de caso, consiste na avaliação e análise das respostas obtidas nas etapas anteriores com possíveis cruzamento de dados e inferências sobre os mesmos. Como mencionado, os dados foram divididos em duas partes: perfil do empresário e da empresa e, ações de enfrentamento da pandemia. Dessa forma, os dados da empresa A e B serão apresentados.

Conhecer e entender o perfil dos gestores das empresas é de suma importância para uma análise mais completa a respeito do comportamento organizacional antes, durante e após o período de isolamento social ocasionado pela pandemia da COVID-19. Dessa forma, ter conhecimento sobre a bagagem de conhecimento, formação e experiência desses gestores, permitirá que este estudo seja de valia para outros possíveis estudos, quanto aos aspectos de tomada de decisão. Sendo assim, esta será a primeira análise a ser realizada.

4.1 Dados demográficos

4.1.1 Perfil do empresário

A partir da análise das respostas obtidas, foi possível notar pontos de similaridades e de diferenças entre as empresárias da empresa A e B. Dentre as similaridades nas respostas, ambas as pessoas que responderam ao formulário são as proprietárias, do gênero feminino, com faixa etária entre 26 e 35 anos e nível superior completo. Além disso, ambas são formadas em Administração e relataram já possuir experiência na área gerencial.

Já com relação às diferenças, a proprietária A possui entre 6 e 10 anos no cargo atual e a proprietária B possui entre 1 e 5 anos no cargo.

4.1.2 Perfil da empresa

Por meio dos dados atestados pelas proprietárias das empresas A e B, também

pode-se detectar pontos em comum. Ambas possuem até 9 funcionários e pertencem a seção G, divisão 4, no qual as classificam como comércio varejista, de acordo com o CNAE (2021).

Por outro lado, também pode-se identificar os pontos de discordância. A empresa A possui o tempo de funcionamento entre 6 e 10 anos e a empresa B entre 1 e 5 anos.

Além disso, elas também não possuem o mesmo porte. Para esta pesquisa optou-se por utilizar os critérios de classificação da Lei Complementar de nº 123 de 14 de dezembro de 2006, no capítulo II, ela classifica as MEs como sendo as que possuem uma receita bruta igual ou inferior a 360 mil reais por ano e as EPP, as que possuem receita bruta entre 360 mil reais e 4.8 milhões de reais por ano. Então, a partir das respostas adquiridas, as empresas A e B são classificadas respectivamente como ME e EPP.

4.1.2 Comparação das ações das empresas A e B com os encontros da literatura

Para se realizar a comparação entre os encontros da literatura e os encontros da prática, foram buscados trabalhos que tratam das principais estratégias adotadas por empresas para o enfrentamento da pandemia ou temas correlatos. Foi realizada uma análise da literatura sobre o tema, e identificaram 11 artigos relacionados ao tema. O Quadro 1 apresenta os resultados encontrados para esta análise.

Quadro 1 - Principais estratégias adotadas para o enfrentamento da pandemia

#	Ação/estratégia	%	Referências
1	Teletrabalho (home office)	45,45 %	Huangi e Jahromi (2020), Bratianu e Bejinaru (2020), Backes et al (2020), Savic (2020) e Silva (2020)
2	Incentivo no uso das plataformas online	45,45 %	Huangi e Jahromi (2020), Bratianu e Bejinaru (2020), Backes et al. (2020), Savic (2020) e Silva (2020)
3	Distanciamento social	27,27 %	Bai (2020), Santos (2020) e Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)

4	Fechamento de fronteiras	18,18 %	Bai (2020) e Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
5	Restrições de viagens	18,18 %	Bai (2020) e Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
6	Quarentena	18,18 %	Bai (2020) e Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
7	Consultoria de especialistas nas áreas relevantes	18,18 %	George e George (2020) e Silva (2020)
8	Delivery	18,18 %	Bratianu e Bejinaru (2020) e Savic (2020)
9	Lockdown	18,18 %	Backes et al. (2020) e Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
10	Corte de despesas	9,09%	Huangi e Jahromi (2020)
11	Adoção de novos canais de distribuição, oferecendo novos produtos/serviços, ou criando novas parcerias	9,09%	Huangi e Jahromi (2020)
12	Condução de avaliações de risco	9,09%	George e George (2020)
13	Determinação de intervenções necessárias e priorização	9,09%	George e George (2020)
14	Desenvolvimento de um plano de projeto	9,09%	George e George (2020)
15	Uso de Big Data	9,09%	Santos (2020)
16	Aumento da atuação dos profissionais de saúde	9,09%	Santos (2020)
17	Auxílio emergencial	9,09%	Santos (2020)
18	Liberação de presidiários	9,09%	Santos (2020)
19	Cancelamento das aulas presenciais	9,09%	Santos (2020)
20	Uso de máscaras	9,09%	Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
21	Uso de álcool	9,09%	Rodrigues, Carpes e Raffagnato (2020)
22	Evolução tecnológica	9,09%	Silva (2020)

23	Mudança no modo de gestão	9,09%	Silva (2020)
24	Mudança no modo de vendas	9,09%	Silva (2020)
25	Capacitação em gestão estratégica, marketing digital, vendas e planejamento tributário	9,09%	Silva (2020)

Fonte: Autoria própria

Como pode ser observado no Quadro 1, destacam-se como as duas principais estratégias adotadas para o enfrentamento da pandemia: a adoção do home office e o aumento do uso das plataformas online, ambas estratégias foram encontradas em 45% dos trabalhos (5 em 11). Aderir ao home office foi uma das maneiras de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Além disso, muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota para isso, adotaram-se as videoconferências, compras online, entregas especiais, e-aprendizagem, comércio eletrônico, marketing online, streaming de vídeo e muitos outros recursos de Tecnologia da Informação (TI). Pode-se observar que os processos passaram por uma transformação virtual, substituindo as práticas tradicionais de trabalho.

Além das estratégias mais utilizadas, também é possível observar as estratégias menos utilizadas no qual foram citadas em 9,09% dos trabalhos (1 em 11), mas que ainda sim são estratégias importantes. Um exemplo é a estratégia de cancelar as aulas presenciais, dessa forma, os professores e alunos podem estudar de forma remota até que seja seguro voltar de forma presencial, evitando a disseminação do vírus. Além dessa, pode-se destacar também o uso de máscara e álcool que apesar de pouco citados, são recomendações da OMS e vêm sendo protocolados em diversos países. Entre outras estratégias.

Comparando essas ações da teoria com as ações identificadas nas duas empresas objetos deste estudo, pode-se observar certa similaridade na adoção dessas estratégias. Por exemplo, o teletrabalho foi uma ação adotada imediatamente

por ambas as proprietárias das empresas A e B, bem como na literatura essa estratégia foi encontrada em 45,45% dos trabalhos levantados para o estudo. Esta ação também se enquadra no distanciamento social, presente em 27,27%. Pelo fato da prefeitura ter decretado o fechamento total do comércio, uma das formas utilizadas por ambas para dar continuidade ao trabalho foi o teletrabalho.

O uso de máscara e álcool em gel, apesar de pouco citados nos trabalhos da análise da literatura (9,09% ambos) também são decretados como obrigatórios pela prefeitura e utilizados nas duas empresas, assim como o limite de clientes por vez dentro dos estabelecimentos - que não é citado na literatura.

Outra ação identificada que está entre os destaques na literatura é o incentivo no uso das plataformas online, também encontrada em 45,45% dos trabalhos. As proprietárias de ambas as empresas compartilharam que durante o *lockdown* tiveram que optar por meios alternativos para divulgarem os seus produtos e se conectarem com seus clientes e isso foi possível por meio das redes sociais. A fala da proprietária B pode confirmar:

Loja totalmente fechada por imposição da prefeitura, trabalhamos com porta fechada fazendo apenas atendimento online.

Segundo um estudo apresentado pela Comscore (2021), o Brasil está entre os países que mais utilizam *smartphones* no mundo e os brasileiros ficam em torno de 108 horas por mês consumindo mídias digitais. Os aplicativos de mensagens instantâneas aumentaram o uso em 127%, enquanto o Facebook e Instagram correspondem a 90% das interações nas redes sociais.

Diante disso, as empresárias viram uma possibilidade de sanar tal dificuldade e investiram principalmente no uso dos aplicativos WhatsApp® e Instagram®, redes sociais que ambas possuem mais de 15 mil seguidores.

Além disso, as proprietárias destacaram o uso de *delivery* durante esse período, medida encontrada em 18,18% dos trabalhos. O fato das lojas estarem fechadas impedia que os clientes fossem até o estabelecimento retirar os produtos, então ambas optaram por entregá-los na casa dos consumidores por meio da entrega a

domicílio. A proprietária A comentou:

Controle de pessoas dentro do estabelecimento e demais regras que foram imposição da Prefeitura. Em períodos de loja fechada, a prefeitura havia liberado entregas, então focamos 100% em atuação em rede social, para ampliação do Delivery, o que acabou sendo positivo e dando mais visibilidade à empresa de maneira física após o período de comércio fechado. Registramos crescimento nas vendas desde então.

Outra ação adotada pelas duas empresas foi a demissão de funcionários, medida que pode se enquadrar em corte de custos, encontrada em 9,09% dos estudos. Ambas compartilharam que tiveram que demitir, mesmo que por um período curto de tempo.

Uma estratégia que ganhou destaque nas respostas, mas não foi encontrada na literatura, dentro dos trabalhos analisados, foi o uso de um fundo emergencial. De acordo com Nunes (2021), um fundo emergencial se trata de uma reserva de dinheiro limitada destinada a situações imprevistas, sem que haja a necessidade de fazer alterações no orçamento e/ou criar dívidas. As duas proprietárias relataram que já possuíam um fundo emergencial para este tipo de situação e retiraram disso a lição de que este tipo de fundo é extremamente necessário. Além disso, compartilharam que um fundo maior é interessante para os próximos anos. Uma das falas da proprietária B foi:

Uma lição que aprendemos foi nos preparar com reservas financeiras para situações como essa. E aprendemos a trabalhar cada vez mais as vendas on-line, o que foi e continua sendo positivo. O mercado mudou muito desde o início da pandemia e o comportamento do consumidor também. Aproveitamos para criar estratégias para esse novo público.

Por fim, foi questionado se elas fazem algum planejamento no sentido da gestão estratégica do negócio, a nível estratégico, tático e operacional. Ambas relataram que possuem um planejamento para a gestão de suas empresas. Foi relatado que as proprietárias possuem um planejamento mais de curto e médio prazo, ou seja, a gestão que fazem se baseiam em um horizonte de tempo de 6 meses, mais ou menos. Pelos dados relatados, observou-se que as proprietárias não possuem um

entendimento claro sobre a estrutura organizacional (estratégico, tático e operacional). No entanto, pela fala das proprietárias percebeu-se que elas fazem esses planejamentos na prática.

No sentido estratégico, notou-se que as proprietárias elaboram suas promoções, pacotes em datas comemorativas, para alavancar os negócios, aproveitando principalmente os momentos de alta temporadas, como natal, Dia das Mães, Dia dos Namorados etc. Para que esses objetivos sejam atingidos, elas mesmas são responsáveis pelas análises dos setores, como o marketing, comercial, vendas, financeiro etc. Ou seja, elas planejam e executam as partes estratégicas e táticas ao mesmo tempo. A proprietária da empresa A relatou que utiliza para toda essa gestão, principalmente a questão financeira, um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*). Já no planejamento operacional, as metas são repassadas às demais vendedoras, em que se propõem indicadores, principalmente de vendas, para que as funcionárias possam atingir em um determinado tempo, dependendo do objetivo daquele momento. Foi relatado também que existe um acompanhamento próximo das vendedoras para o cumprimento dessas metas.

Com relação ao planejamento estratégico de longo prazo, por meio dos relatos, entendeu-se que não existe ainda para essas proprietárias um planejamento futuro. Elas ficam a maior parte do tempo se dedicando aos trabalhos de gestão de curto e médio prazo. Por fim, as duas consideram que a pandemia serviu como um divisor de águas para uma gestão melhor e que a partir dela puderam mudar a visão sobre as estratégias adotadas anteriormente e adaptarem melhor seus planejamentos.

Além disso, as proprietárias destacaram que dentre as dificuldades vivenciadas, a maior delas foi a dificuldade financeira. A proprietária A disse:

A maior dificuldade foi o período de fechamento da loja física. As vendas online não suprem o movimento físico em 100%.

E a proprietária B comentou:

Pagar todas as despesas, pois por mais que exista uma reserva o dinheiro quando sai e não entra uma hora ele acaba.

Após as declarações das proprietárias das empresas A e B não ficou evidente nenhuma estratégia que tivesse sido considerada ruim ou que tivesse atrapalhado o andamento das empresas durante o período de pandemia. Além disso, pelos dados coletados nas entrevistas semiestruturadas não se observou outras estratégias diferenciadas das que foram encontradas na literatura, ou seja, as estratégias que foram utilizadas pelas proprietárias foram as utilizadas pela sociedade de forma geral.

Como forma de resumir as informações coletadas neste estudo de caso e o cruzamento dos dados com a literatura, foi elaborado o Quadro 2 em que mostra as estratégias adotadas pelas proprietárias das empresas A e B. Adicionou-se também as duas colunas da direita que mostram se essas estratégias foram encontradas na literatura e quais dessas estratégias foram imposições legais de órgãos reguladores, como prefeitura municipal, OMS, Ministério da Saúde, entre outros.

Quadro 2 - Resultados cruzados do estudo de caso

#	Estratégias adotadas pela Empresa A	Estratégias adotadas pela Empresa B	Estratégia encontrada na literatura	Estratégias impostas por órgãos reguladores (prefeitura, OMS, Ministério da Saúde, etc.)
1	Teletrabalho	Teletrabalho	Sim	Não
2	Distanciamento social	Distanciamento social	Sim	Sim
3	Uso de máscara e álcool em gel	Uso de máscara e álcool em gel	Sim	Sim
4	Limite de clientes dentro dos estabelecimentos	Limite de clientes dentro dos estabelecimentos	Não	Sim
5	Uso das plataformas online/Redes sociais	Uso das plataformas online/Redes sociais	Sim	Não

6	<i>Delivery</i>	<i>Delivery</i>	Sim	Não
7	Demissão de funcionários	Demissão de funcionários	Sim	Não
8	Fundo emergencial	Fundo emergencial	Não	Não

Fonte: Autoria própria

Pela análise do Quadro 2, observa-se de modo geral que as estratégias adotadas para o enfrentamento da crise pelas proprietárias da empresa A e B não são estratégias novas, mas sim estratégias já consolidadas e utilizadas pela maioria das empresas durante a pandemia. Pelos dados do estudo de caso, observa-se que quase todas as estratégias atestadas pelas entrevistadas foram estratégias encontradas na análise da literatura, salvo o limite de cliente dentro do estabelecimento e o fundo emergencial. E com relação a imposição legal dos órgãos reguladores têm-se as estratégias de distanciamento social, uso de máscara e álcool em gel e limite de clientes dentro dos estabelecimentos, que foram impostas pela prefeitura municipal. As demais estratégias consistem em estratégias próprias adotadas pelas empresas A e B e empresas de modo geral.

Por fim, os dados do estudo de caso realizado nas empresas A e B mostraram que fica evidente que, como as empresas já possuíam uma gestão mínima, e considerando que as proprietárias já tinham experiência na área gerencial, e o fundo emergencial, elas conseguiram se sobressair melhor neste período de crise. Com essa constatação, pode-se confirmar o que a literatura já atesta, que empresas que têm planejamento empresarial conseguem ter mais competitividade no mercado e até mesmo sobreviver em tempos de crise.

5. CONCLUSÕES

O principal objetivo desta pesquisa foi o de identificar as estratégias adotadas por micro e pequenas empresas para o enfrentamento da pandemia do COVID-19. Para se cumprir este objetivo, foi realizado um estudo de caso, considerando as

etapas estabelecidas por Yin (2001), que consistiram em: desenvolver a teoria, selecionar os casos, projetar protocolo de coleta de dados, conduzir estudo de caso, analisar os dados e tirar conclusões.

Inicialmente, foram apresentados os conceitos teóricos importantes para o entendimento deste estudo. Em seguida, foi realizada uma análise da literatura a fim de levantar as estratégias adotadas pelas empresas para o enfrentamento da pandemia. As três principais estratégias encontradas na literatura foram: teletrabalho, incentivo no uso de plataforma online e distanciamento social. Dessa forma, pode cumprir o primeiro objetivo específico estabelecido para este trabalho.

Em seguida, elaborou-se o protocolo de coleta de dados, que foi um questionário proposto por Silva (2020). O questionário sofreu algumas modificações conforme as necessidades desta pesquisa. O questionário foi dividido em duas partes, sendo a primeira parte focada em identificar os dados demográficos (perfil do empresário e perfil da empresa), e a segunda é um levantamento sobre como foi o enfrentamento da pandemia.

Com isso, foram selecionadas duas empresas do comércio itabirano. Para esta seleção considerou-se a importância das MPE's para a cidade de Itabira. Além de que o comércio é fundamental para fomentar a economia local com a geração de empregos e renda para o município, para o incentivo ao empreendedorismo local, redução dos custos logísticos, aumento na arrecadação de impostos e melhoria do faturamento e fortalecimento da economia.

Enfim, as empresas A e B foram selecionadas para a condução do estudo de caso. As proprietárias das empresas foram contactadas por telefone e aceitaram participar da pesquisa. Dessa forma, foi enviado o questionário para que elas pudessem responder, e depois foram realizadas entrevistas por telefone para atestar as informações relatadas nos formulários. Sendo assim, pode-se obter os dados necessários para a pesquisa.

A partir das respostas obtidas através das entrevistas realizadas com as empresas A e B, diversas estratégias levantadas por meio da análise da literatura puderam ser confirmadas, como por exemplo o teletrabalho ou *home office*, o

incentivo no uso das plataformas online e o distanciamento social, que foram as estratégias mais pontuadas na pesquisa. Além disso, também foi possível identificar estratégias que não apareceram com a mesma frequência, mas que também são de suma importância como o uso de máscara e álcool em gel.

De modo geral, as estratégias adotadas para o enfrentamento da crise pelas proprietárias da empresa A e B não são estratégias novas, mas sim estratégias já consolidadas e utilizadas pela maioria das empresas durante a pandemia. Pelos dados do estudo de caso, observa-se que quase todas as estratégias atestadas pelas entrevistadas foram estratégias encontradas na análise da literatura, salvo o limite de cliente dentro do estabelecimento e o fundo emergencial.

E com relação a imposição legal dos órgãos reguladores têm-se as estratégias de distanciamento social, uso de máscara e álcool em gel e limite de clientes dentro dos estabelecimentos, que foram impostas pela prefeitura municipal. As demais estratégias consistem em estratégias próprias adotadas pelas empresas A e B e empresas de modo geral.

Dentre as respostas deixadas em aberto as empresas tiveram que pontuar quais foram as principais modificações durante o período de isolamento social e a similaridades nas respostas de ambas as empresas demonstrou que organizações que já possuíam um planejamento e um orçamento para situações emergenciais antes do período de pandemia tendem a ter uma melhor adaptação a momentos de crise e sobrevivem com menos contratempos.

Na questão dos planejamento estratégicos, táticos e operacionais, constatou-se que sim existe esse planejamento, mas eles são voltados principalmente para a parte estratégica de curto e médio prazo, para o tático e operacional. As partes estratégicas e táticas são realizadas pelas próprias proprietárias. Já a parte operacional é repassada às vendedoras. O planejamento estratégico de longo prazo não parece ser uma realidade para essas empresas no momento.

A respeito dos maiores desafios enfrentados durante o período de isolamento social, ambas deixaram claro ser em relação ao período de fechamento total, tanto pelo fato de que as vendas on-line não suprem o movimento do presencial e

consequentemente a quantidade de dinheiro que entra é menor e conseguinte a isto, se o dinheiro não entra a reserva deixada para este tipo de situação pode se esgotar.

Sendo assim, pode-se concluir que fica evidente que, como as empresas já possuíam uma gestão mínima, e considerando que as proprietárias já tinham experiência na área gerencial, e o fundo emergencial, elas conseguiram se sobressair melhor neste período de crise. Com essa constatação, considerando os dados deste estudo de caso, pode-se afirmar o que a literatura já atesta, que empresas que têm planejamento empresarial conseguem ter mais competitividade no mercado e até mesmo sobreviver, como é o caso que se tem vivido nestes últimos dois anos.

Ao final desses encontros, pode-se confirmar a realização dos três últimos objetivos específicos propostos para o trabalho: a identificação das estratégias de enfrentamento da pandemia pelas empresas A e B do estudo, as comparações com as estratégias da literatura e informações sobre a gestão estratégica realizada pelas empresas.

Cabe ressaltar, que para o desenvolvimento da pesquisa teve-se como principal limitação a própria pandemia do coronavírus, que não permitiu entrevistas presenciais. Outra limitação foi o número de empresas entrevistadas que se resumiu a duas empresas, tanto pelo fato de que nem todas estão abertas e também pela forma como foi feita a coleta de dados ter sido limitada.

Para futuras pesquisas, fica como principal sugestão uma maior coleta de dados, ou seja, um maior número de empresas participantes. Sugere-se também que as entrevistas sejam feitas de forma presencial e, se possível, conhecer as empresas participantes da forma mais aprofundada possível. Além disso, também se sugere que sejam feitas pesquisas com empresas de diferentes ramos, para que os dados não sejam resumidos e direcionados a um único departamento.

REFERÊNCIAS

BACKES, Danieli Artuzi Pes; ARIAS, María Isabel; STOROPOLI, José Eduardo; RAMOS, Heidy Rodriguez. **Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro**. Iberoamerican Journal Of Strategic Management, São Paulo, v. 19, n. 4, p. 1-10, dez. 2020.

BAI, H. Manjula. **The Socio-Economic Implications of the Coronavirus Pandemic (COVID-19): A Review**. Shaniax Journals. Shimoga, p. 8-17. 01 out. 2020.

BARBOSA, Jenny Dantas; TEIXEIRA, Rivanda Meira. **Gestão estratégica nas empresas de pequeno e médio porte**. 2003.

BRASIL. **Lei Complementar no 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Brasília, 2006. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 12 jul. 2021.

BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. **Resolução CNS Nº 466, de 12 de dezembro de 2012**. Brasília, 2012. Disponível em: <https://bvsms.saude.gov.br/bvs/saudelegis/cns/2013/res0466_12_12_2012.html>. Acesso em: 09 nov. 2021.

BRATIANU, Constantin; BEJINARU, Ruxandra. **COVID-19 induced emergent knowledge strategies**. Miley. Bucharest, p. 11-17. 16 nov. 2020.

COMSCORE. **Resumo do Cenário Digital 2020**. COMSCORE WEBINAR, [S. I.], 4 mar. 2021. Disponível em: <https://www.comscore.com/por/Insights/Apresentacoes-e-documentos/2021/Resumo-do-Cenario-Digital-2020>. Acesso em: 10 nov. 2021.

DAGOSTIM, A. C. (2021). **Relações trabalhistas: as consequências da pandemia do coronavírus (Covid-19) nas empresas do Sul de Santa Catarina**. Disponível em: <http://repositorio.unesc.net/bitstream/1/8017/1/ALLINE%20CECHINE%20DAGOSTIM.pdf>.

DA SILVA, GREICIELEN TELES GALINDO et al. Riscos para as empresas com o home office e as horas extras. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 23, p. 21-21, 2023.

DEL CANTO, Ero; MARTINS, Vidigal Fernandes. La gerencia estrategica en un mundo disruptivo, una vision postpandemia COVID 19. **Revista Científica e-Locução**, v. 1, n. 22, p. 4-4, 2022.

GEORGE, Robin; GEORGE, Ann. **Prevention of COVID-19 in the workplace**. 2020. 110 v. Tese (Doutorado) - Curso de Occupational Health, University Of The Witwatersrand, Johannesburg, 2020.

HUANG, Arthur; JAHROMI, Melissa Farboudi. **Resilience building in service firms during and post COVID-19**. The Service Industries Journal. Orlando, 18 dez. 2020.

IBGE, Agência. **Pesquisa Pulso Empresa: Entre as empresas que estavam fechadas na 1ª quinzena de junho, 39,4% encerraram atividades por causa da pandemia**. In: Agência IBGE Notícias. [S. l.], 16 jul. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28294-pesquisa-pulso-empresa-entre-as-empresas-que-estavam-fechadas-na-1-quinzena-de-junho-39-4-encerraram-atividades-por-causa-da-pandemia>. Acesso em: 14 jul. 2021.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Estudo de caso na engenharia de produção: estruturação e recomendações para sua condução**. Production, v. 17, n. 1, p. 216-229, 2007.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus (COVID-19)**. Brasília: 2020. Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/>>. Acesso em: 14 jul. 2021.

NUNES, Melissa. **Fundo de emergência: Como fazer e por que é importante ter um**. [S. l.]: IDinheiro, 5 out. 2021. Disponível em: <https://www.idinheiro.com.br/financaspeessoais/importancia-fundo-de-emergencia/>. Acesso em: 14 nov. 2021.

OLIVEIRA, Mateus de Melo; VAZ, Taciana Altemari; LEITE, Luciano Admir Assunção; EDUARDO, Regis; CASTRO, Tainara Rigotti de. **Principais Tipos de Planejamento e Controle Empresarial**. Encontro de Engenharia de Produção Agroindustrial, Paraná, 22 nov. 2018.

ROCHA, Welington. **Gestão Estratégica**. VI Congresso Brasileiro de Custos, São Paulo, p. 1-17, 1999.

RODRIGUES, Karina Furtado; CARPES, Mariana Montez; RAFFAGNATO, Carolina Gomes. **Preparação e resposta a desastres do Brasil na pandemia da COVID-19**. Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 614-634, 25 jun. 2020.

SANTOS, Laís Silveira. **Dilemas morais da gestão pública brasileira no enfrentamento da pandemia do novo coronavírus**. Revista de Administração Pública, Santa Catarina, v. 54, n. 4, p. 909-922, 28 ago. 2020.

SAVIC, Dobrica. **COVID-19 and Work from Home: Digital Transformation of the Workforce**. Grey Journal. Austria, p. 101-104. maio 2020.

SEBRAE (DF). **Perfil das microempresas e empresas de pequeno porte**. Brasília, 2018. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RO/Anexos/Perfil%20das%20ME%20e%20EPP%20-%202004%202018.pdf>>.

Acesso em: 13 jul. 2021.

SEBRAE (DF). **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília, 2016. Disponível em: <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em: 13 jul. 2021.

SENHORAS, Elói Martins. **O varejo supermercadista sob perspectiva**. Revista Eletrônica de Administração, v. 9, n. 3, 2003.

SILVA, Willemi Silvan da. **Gestão estratégica em microempresa e empresa de pequeno porte para sobrevivência na pandemia Covid-19: um estudo de multicasos no RN**. 2020. 103 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) - Departamento de Ciências Contábeis, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN, 2020.

SORJ, Bernardo. **A nova sociedade brasileira**. Zahar, 2000.

TRIVIÑOS, A.N.S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VIDAL, A. S. M. **Ações estratégicas e os resultados obtidos em um supermercado mineiro no período de pandemia**. Manhuaçu, p. 1-14. 2020. Disponível em: <http://pensaracademico.facig.edu.br/index.php/repositorio-riotcc/article/view/2499>. Acesso em: 04 jun. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso, planejamento e métodos**. 2.ed. São Paulo: Bookman, 2001.

APÊNDICE A - Entrevista Semiestruturada para estudo de enfrentamento de crise por Micro e Pequenas empresas

Parte 1 - Dados demográficos
Perfil do empresário
1. Gênero: <ul style="list-style-type: none"> • Masculino • Feminino • Outro: _____
2. Faixa etária: <ul style="list-style-type: none"> • Até 25 anos • 26 a 35 anos • 36 a 45 anos • 46 a 55 anos • Mais de 56 anos
3. Nível de escolaridade: <ul style="list-style-type: none"> • Sem escolaridade • Ensino fundamental incompleto • Ensino fundamental completo • Ensino médio incompleto • Ensino médio completo • Técnico • Ensino superior incompleto o ensino superior completo • Especialização • Mestrado • Doutorado
4. Cargo que ocupa na empresa:
5. Tempo de atuação no cargo: <ul style="list-style-type: none"> • Menos de 1 ano • 1 a 5 anos • 5 a 10 anos • 10 a 15 anos • Mais de 15 anos
6. Possui experiência na área gerencial? <ul style="list-style-type: none"> • Sim • Não
Perfil da empresa
7. Município que está localizada a empresa:
8. Quantidade de funcionários: <ul style="list-style-type: none"> • Até 9 • 10 a 49

<ul style="list-style-type: none"> • 50 a 99 • Mais de 100 	
9. Tempo de funcionamento da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • 1 a 5 anos • A 10 anos • 10 a 15 anos • 15 a 19 anos • 20 anos ou mais 	
10. Segmento da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • 45 Comércio e reparação de veículos automotores e motocicletas • 46 Comércio por atacado, exceto veículos automotores e motocicletas • 47 Comércio varejista • Outro: _____ 	
11. Qual o porte da empresa: <ul style="list-style-type: none"> • Microempreendedor Individual (MEI) - faturamento até 81.000,00 ao ano • Microempresa (ME) - faturamento até 360.000,00 ao ano • Empresa de pequeno porte (EPP) - faturamento entre 360.000,00 até 4.800.000,00 ao ano • Empresa de médio a grande porte - faturamento superior a 4.800.000,00 ao ano 	
12. Média de faturamento anual da empresa:	
Parte 2 - Enfrentamento da pandemia	
13. Que medidas foram tomadas para o enfrentamento da pandemia na sua empresa? Que decisões foram implementadas nesse período para manter a sobrevivência da empresa? * Explique o que foi imposição da prefeitura e outros órgãos e o que foi decisão própria da empresa? *	Referências: Silva (p. 82, 2020) estuda as principais modificações na gestão das empresas no período de isolamento social.
14. Você precisou demitir seus funcionários e/ou reduzir o horário de trabalho e/ou negociar contratos?	Referência: O trabalho de Dagostim (p. 20, 2021), discute as medidas realizadas com carga horária e formato de trabalho, com base na Medida Provisória no 927/2020.
15. Sua empresa tinha um fundo emergencial para lidar com momentos de crise como esse?	Referência: Silva (2020) e Dagostim (2021) descrevem que muitas empresas se apoiam no Programa Emergencial de Suporte a Empregos para tentar superar as dificuldades, além de usar a Medida Provisória no 927/2020.
16. Quais as lições a empresa teve nesse tempo de crise? O que deu certo na adoção dessas estratégias? O que deu errado?	Referência: Dagostim (p. 31, 2021) aponta vários conhecimentos que foram gerados durante essa crise, ao final de seu trabalho.
17. O que fazer para se programar melhor para enfrentar crises futuramente?	Referência: Silva (p. 86, 2021) aponta que empresas que possuem um setor de controladoria

	poderiam se sair melhor no enfrentamento de crises.
18. A empresa faz seu Planejamento? Estratégico, Tático ou Operacional?	Referência: Silva (2020) e Vidal (2020) incentivam a melhoria nos processos de gestão estratégica.
19. Que tipos de ferramentas de gestão/planejamento vocês utilizam?	Referência: Silva (p. 45, 2020) indica o uso de ferramentas de gestão para enfrentamento de crise.
20. Quais as maiores dificuldades enfrentadas? Quais os maiores desafios enfrentados pela empresa no período de isolamento social? *	Referências: Silva (p. 83, 2020) investigou as maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas no período de isolamento social (Gráfico 22, pág. 83).
21. A pandemia foi um divisor de águas para uma melhor gestão/ planejamento na organização?	
22. O que mudou em termos de gestão com o isolamento social?	
Gostaria de acrescentar mais alguma informação à entrevista?	

*As perguntas em destaque de azul no quadro se referem a perguntas que foram inseridas pelos autores, para melhor compreensão do estudo em questão.

Fonte: Adaptado de Silva (2020), Dagostim (2021) e Vidal (2021)