

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS/GV
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

LIGIA CARMELINDA FERREIRA DE FIGUEIREDO

DA GESTÃO DESPREPARADA AO REAPRENDER A TRABALHAR: um estudo
sobre os desafios da gestão de micro e pequenas empresas no contexto da pandemia de
Covid-19

GOVERNADOR VALADARES

2023

LIGIA CARMELINDA FERREIRA DE FIGUEIREDO

DA GESTÃO DESPREPARADA AO REAPRENDER A TRABALHAR: um estudo sobre os desafios da gestão de micro e pequenas empresas no contexto da pandemia de Covid-19

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof. Dra. Nádia Carvalho

Governador Valadares

2023

Imprimir na parte inferior, no verso da folha de rosto a ficha disponível em:

<http://www.ufjf.br/biblioteca/servicos/usando-a-ficha-catalografica/>

LÍGIA CARMELINDA FERREIRA DE FIGUEIREDO

DA GESTÃO DESPREPARADA AO REAPRENDER A TRABALHAR: um estudo sobre os desafios da gestão de micro e pequenas empresas no contexto da pandemia de Covid-19

Monografia apresentada ao curso de Administração do Departamento de Administração do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas/Governador Valadares da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Dra. Nádia Carvalho

Aprovada em 6 de janeiro de 2023

BANCA EXAMINADORA

Dra. Nádia Carvalho - Orientador
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dra. Nathália Carvalho Moreira
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dra. Stela Cristina Hott Corrêa
Universidade Federal de Juiz de Fora

Dedico este trabalho primeiramente a Deus, aos meus pais, aos meus irmãos e ao meu namorado que me deram todo o suporte para a realização desta etapa.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser o meu suporte durante a realização deste trabalho. Agradeço imensamente aos meus pais que puderam me proporcionar a realização deste sonho. Aos meus irmãos Luanna e Emmanuel por sempre estarem ao meu lado em especial a minha irmã que foi o meu alicerce durante toda a faculdade e durante a realização deste trabalho. Agradeço ao meu namorado Igor por todo o apoio, paciência e dedicação na realização desta etapa e principalmente a sua compreensão na reta final. Agradeço a todos os amigos e colegas da UFJF-GV em especial ao meu grande amigo Patrik por todo o auxílio e pelas palavras de apoio durante a realização deste trabalho. Agradeço aos meus monitores em especial a Lidiane e ao Westerley por terem contribuído com a minha formação. Agradeço aos professores pelo conhecimento passado. Agradeço à minha orientadora Nádia por toda paciência e dedicação durante a construção deste trabalho. Agradeço a mim mesma por nunca ter desistido.

RESUMO

Devido a importância das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) para o país, o objetivo desta pesquisa é analisar os desafios e adaptações enfrentados pelas MPEs nos últimos anos. Dessa forma, o presente estudo foi desenvolvido considerando o contexto da pandemia de Covid-19, que se iniciou no ano de 2020, e seus impactos. Para o desenvolvimento desta pesquisa foram realizadas entrevistas semiestruturadas com gestores de cinco MPEs da cidade de Luís Eduardo Magalhães - BA. Nesse sentido, foi possível constatar que os desafios enfrentados pelas MPEs passam por problemas que são comuns, como aqueles envolvendo a gestão, o aspecto financeiro e a concorrência com as grandes empresas, mas que são potencializados em períodos de crise econômica, como foi observado no contexto da pandemia de Covid-19, onde a adaptação às novas condições de mercado tornou-se um desafio para as MPEs estudadas. Diante disso, a pesquisa pôde analisar os impactos sofridos e qual foi a percepção e atitude dos gestores diante desses desafios. Sendo determinante para a sobrevivência das MPEs fatores como o planejamento das empresas, o grau de instrução dos gestores e as adaptações promovidas pelas empresas durante o período pandêmico, especialmente através do uso mais amplo das plataformas digitais.

Palavras-chave: Micro e Pequenas Empresas, Desafios de Gestão, Adaptação.

ABSTRACT

Due to the importance of SMEs (small and medium-sized enterprises) for the country, the goal of this research is to analyze the challenges faced in the last few years by these companies and the adaptations they implemented. To conduct this research, interviews were completed with five CEOs from different SMEs in the city of Luis Eduardo Magalhães – BA. From the interviews it was possible to understand that the most impactful difficulties faced by SMEs were poor management, bad financial health and competition from large companies. This research was developed based on the Covid19 situation which started in the beginning of 2020. Therefore, the impacts felt by those businesses were severely increased by this situation. Another outcome of the research was to understand how those CEOs responded to this major pandemic challenge and what they did to make their businesses last. The SMEs with the most success benefited from superior planning, higher education levels achieved by the CEOs and business adaptations (especially those with more engagement on digital platforms).

Keywords: small and medium-sized enterprises, Management Challenges, Operations Adaptation

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	– Classificação de Micro e Pequena Empresa.....	16
Tabela 2	– Caracterização dos entrevistados.....	17
Tabela 3	– Categorias Emergentes do Processo de Análise de Dados.....	17

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE	Micro e Pequena Empresa
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
MEI	Micro Empreendedor Individual
OMS	Organização Mundial da Saúde
PEGN	Pequenas Empresas & Grandes Negócios
FGV	Fundação Getúlio Vargas
PIB	Produto Interno Bruto
EPI	Equipamento de Proteção Individual
BA	Bahia
MG	Minas Gerais
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1 Micro e Pequenas Empresas	15
2.2 Desafios das MPEs	17
2.3 Importância do planejamento para as MPEs	19
2.4 Cenário e desafios no contexto da pandemia de Covid-19	20
2.5 O papel da tecnologia para as MPEs	22
3 METODOLOGIA	24
3.1 Classificação da pesquisa	24
3.2 Coleta de dados	25
3.3 Análise dos dados	26
4 RESULTADOS DA PESQUISA	28
4.1 Discussão dos Resultados	34
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	38
REFERÊNCIAS	40
APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA	45

1 INTRODUÇÃO

Atualmente as micro e pequenas empresas (MPEs) desempenham um importante papel para o desenvolvimento econômico brasileiro, representando 30% do Produto Interno Bruto (PIB) do país e totalizando 18,5 milhões de empresas (SEBRAE, 2022). O segmento compreende boa parte dos setores da economia brasileira, sendo 9,1 milhões de empresas do setor de serviços; 6,1 milhões do setor de comércio; 1,8 milhão no setor industrial; 1,3 milhão na construção civil; e 104 mil no setor agropecuário (SEBRAE, 2022). Tal dimensão, faz com que as MPEs contribuam também com grande parte da geração de empregos no país. Em 2021, por exemplo, foram gerados 2,7 milhões de empregos no Brasil sendo, desse total, 78% através das MPEs (SEBRAE, 2021).

Dessa forma, é possível apontar que os desafios enfrentados por essas empresas refletem na economia brasileira como um todo, uma vez que interferem no funcionamento dos diversos setores econômicos do país em que as MPEs atuam. Nesse sentido, entre os desafios mais recorrentes para as MPEs se destacam: a gestão dos recursos das empresas e a capacidade de elaborar um planejamento estratégico voltado para o ambiente competitivo e dominado por empresas maiores e melhor consolidadas (BONACIM; DA CUNHA; CORRÊA; 2009). Ao mesmo tempo, soma-se a esses desafios o baixo nível de investimentos, resultando em um ambiente desfavorável para a continuidade das atividades empresariais.

Esse cenário pôde ser constatado, de forma mais evidente, no contexto da pandemia do Covid-19, uma vez que as empresas enfrentaram, e ainda seguem superando, problemas como a falta de recursos econômicos e uma dificuldade maior na venda de seus produtos e serviços. Nos últimos anos, isso pôde ser evidenciado a partir da queda do nível de investimento das empresas e nos seus esforços para manter um número considerável de clientes.

Diante disso, surgiu o seguinte problema de pesquisa: **Quais os principais desafios das MPEs nos últimos anos e como elas buscaram se adaptar?** Nesse sentido, o objetivo geral da pesquisa é analisar o contexto organizacional das MPEs e como elas se adaptaram frente às adversidades atuais. De forma específica a pesquisa ainda buscou:

- Identificar as principais características das micro e pequenas empresas;
- Identificar, na percepção dos gestores, os desafios enfrentados pelas MPEs nos últimos anos;
- Analisar as estratégias adotadas pela MPEs durante o período analisado.

Neste contexto, para o desenvolvimento da pesquisa foram realizadas entrevistas com gestores de MPEs da cidade de Luís Eduardo Magalhães – BA, sendo utilizado um roteiro semiestruturado para a realização das entrevistas. As empresas selecionadas fazem parte de diferentes setores da economia como: transportes, corretagem de algodão, comércio de eletrônicos, alimentos e vestuário. Por tal motivo teve-se o cuidado de analisar cada contexto separadamente.

Dessa forma, ao analisar os principais desafios enfrentados por essas MPEs e como elas se adaptaram diante das adversidades atuais, a presente pesquisa visa contribuir para uma melhor compreensão acerca da gestão e contexto geral das MPEs. Através do seu resultado, espera-se que a leitura da realidade sobre a gestão das empresas empreendidas auxilie no processo de entendimento da realidade econômica do país, contextualizando o modo de funcionamento das MPEs durante o período de crise econômica dos últimos anos.

Sendo assim, a pesquisa foi organizada da seguinte forma: após a parte introdutória, na seção 2 apresenta-se o referencial teórico; na seção 3 é apresentada a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa; na próxima seção são apresentados os resultados e as discussões da pesquisa e, por fim, na seção 5 apresenta-se as considerações finais, contribuições, limitações encontradas, bem como propostas para futuras pesquisas e o roteiro utilizado para as entrevistas.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e Pequenas Empresas

No decorrer dos anos o mercado nacional foi tomado pelo surgimento de novas empresas, principalmente devido a questões como a identificação de demandas, ou pelo desejo do empreendedor de iniciar o seu próprio negócio (JUNIOR; PICCHIA, 2021). Boa parte dessas empresas são as MPes, um tipo empresarial que representa cerca de 30% do valor adicionado ao PIB do país (SEBRAE, 2022). Esse valor subdivide-se de modo decisivo para o setor de serviço e para a indústria nacional, com 83,97% para o setor terciário e 9,95% para as atividades industriais (SEBRAE, 2022).

Os números demonstram o grau de comprometimento e a dimensão dessas empresas para as atividades econômicas em sua totalidade, o que torna difícil a sua classificação. Na literatura, ainda não há uma classificação única e exata para a definição de MPE, não havendo um consenso entre os profissionais, os pesquisadores e estudiosos do assunto (TERENCE, 2008).

Contudo, Lima (2009) aponta para uma variedade de critérios que podem ser utilizados para uma possível classificação a depender de uma legislação específica, órgãos do setor econômico ou instituições financeiras oficiais que estudam as empresas do país. Podem se basear em critérios como o faturamento, o número de empregados e ambos os fatores juntos para classificar as empresas. Como mostra a tabela 1, baseado nos critérios exigidos por cada órgão.

Tabela 1 - Classificação de Micro e Pequena Empresa

Classificação por receita anual		
Órgão	Microempresa	Pequena Empresa
Lei Complementar número 139/2011	Até R\$360.000,00. (LC 139/2011)	Acima de R\$360.000,00 a R\$4.800.000,00 (LC 155/2016)
Lei Complementar 155/2016		
BNDES	Até R\$2,4 milhões (Carta Circular nº 11/10)	Entre R\$2,4 milhões e R\$16 milhões de (Carta Circular nº 11/10)
Classificação por número de funcionários		
Órgão	Microempresa	Pequena Empresa
SEBRAE (comércio e serviço)	De 0 a 9 funcionários	De 10 a 49 funcionários
SEBRAE (indústria)	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários

Fonte: Adaptado pelo autor, com dados BRASIL (Lei 139; 2011), (Lei 155; 2016); BNDES (2010); SEBRAE (2013).

A tabela mostra que o BNDES utiliza como critério de diferenciação a receita anual definida pela legislação brasileira como descrito no quadro. A partir desse critério, as microempresas são classificadas com um limite de até R \$360 mil, e as pequenas empresas por uma receita anual entre R\$360 mil e R\$3,6 milhões. Por sua vez, o Sebrae adota o critério do número de empregados para fazer a sua diferenciação. É importante verificar que para essa diferenciação o Sebrae utilizou mais de um setor da economia. Assim, nos setores de comércio e serviços, as microempresas são classificadas com um limite de até 9 funcionários, e as pequenas empresas com um limite de até 49 funcionários. Já no setor industrial, são consideradas microempresas aquelas empresas que possuem até 19 funcionários, e as pequenas empresas as que empregam até 99 funcionários.

É importante reforçar que a legislação mais atual sobre o tema utiliza o critério da receita anual para fazer a sua diferenciação. Desse modo, de acordo com o Art. 3º da Lei Complementar número 139/2011 e com o Art. 1º da Lei Complementar 155/2016, respectivamente:

“(…) consideram-se microempresas ou empresas de pequeno porte a sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei no 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas, conforme o caso, desde que:
I - no caso da microempresa, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais).” (BRASIL, 2011).

“(…) no caso de empresa de pequeno porte, aufera, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e igual ou inferior a R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais).” (BRASIL, 2016).

É importante destacar que o Micro Empreendedor Individual (MEI) não integra esse quadro, uma vez que o Art. 18-A da Lei Complementar número 108/2021 delimita que:

“§ 1º Para os efeitos desta Lei Complementar, considera-se MEI o empresário individual que se enquadre na definição do art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 - Código Civil, ou o empreendedor que exerça as atividades de industrialização, comercialização e prestação de serviços no âmbito rural, que tenha auferido receita bruta, no ano-calendário anterior, de até R\$ 130.000,00 (cento e trinta mil reais), que seja optante pelo Simples Nacional e que não esteja impedido de optar pela sistemática prevista neste artigo.” (BRASIL, 2021).

Posto isso, é possível verificar que os critérios de diferenciação podem seguir mais de um parâmetro, seja pela receita anual ou pelo número de funcionários que (observada a legislação) busque uma análise mais aprimorada para o estado atual das MPE. Dessa forma, a presente pesquisa e seleção das empresas, adotou-se os parâmetros conforme a legislação, tendo por base a receita bruta anual.

2.2 Desafios das MPEs

Os desafios das MPEs surgem ao longo do seu processo de desenvolvimento. Nesse processo, as empresas se deparam com um ambiente de mercado competitivo, onde nem todas garantem a sua sobrevivência. Neste contexto, alguns desafios são determinantes para a continuidade ou o fim das atividades das empresas.

Primordialmente, um dos maiores desafios enfrentados pelas MPEs é a sobrevivência ao ambiente competitivo de mercado. Neste ponto, as MPEs apresentam desvantagens comparativas frente às empresas de médio e grande porte, com uma estrutura mais consolidada de negócios. Para superar esse desafio, a área de planejamento se destaca, uma vez que, entre as causas de mortalidade das MPEs estão a ausência de planejamento administrativo combinada à falta de informações estratégicas sobre as empresas (BONACIM; DA CUNHA ; CORRÊA; 2009).

A partir desse ponto, surge o segundo desafio das empresas: os seus gestores. A consecução de um planejamento demanda alguém preparado e capaz de resolver os problemas mais importantes de uma empresa. Do contrário, os problemas podem agravar e prejudicar o funcionamento do negócio. Como observa Eckert et al. (2013), em muitos casos, a principal razão para o fechamento das MPEs está relacionada à capacidade de gestão dos seus gestores,

relacionada às suas formações acadêmicas, aos seus conhecimentos do negócio e da gestão dos recursos financeiros.

Piasentini et al (2022) retomam esses dois pontos e acrescentam um terceiro desafio: a falta de investimentos. Isso é uma agravante preocupante para as MPEs, por muitas não usarem os poucos recursos à sua disposição de maneira eficiente, o que é agravado por fatores como a falta de conhecimento de mercado, de um planejamento específico sobre o ramo de atividade da empresa e o despreparo dos gestores, muitas vezes inexperientes nos trabalhos com finanças.

Para exemplificar tais desafios, um estudo do Sebrae (2016) sobre as empresas ativas e inativas apurou alguns dados sobre o tempo médio de planejamento, a experiência e o conhecimento dos gestores sobre os negócios dessas empresas. Segundo estudo, o tempo médio de planejamento das empresas inativas, antes da abertura do negócio, era de 8 meses, enquanto nas empresas ativas esse tempo era de 11 meses. Sobre o tempo de experiência do empresário, o Sebrae apurou que as empresas ativas tinham uma vantagem superior a 7% em relação às empresas inativas. Quanto ao conhecimento sobre negócios dos gestores, as empresas ativas também apresentaram vantagem, abrangendo 51% dos entrevistados contra 34% das empresas inativas.

Os números apontam que as empresas em atividade consolidaram certo espaço de mercado por planejarem melhor a sua atividade, detendo os seus gestores mais experientes e com conhecimento sobre os negócios. Por sua vez, as empresas inativas não se adaptaram ao mercado por falta de um melhor planejamento e de preparo dos seus gestores. A pesquisa exemplifica, para as empresas novas e menores, que esses pontos são fundamentais para a sua sobrevivência e o desenvolvimento saudável das suas atividades (SEBRAE, 2016).

No que diz respeito ao caso das MPEs, é possível apontar que os desafios constatados pela pesquisa do Sebrae subdividem-se respectivamente para essas empresas: na inexperiência da equipe de toda a empresa; na gestão centralizada; em estratégias de curto e médio prazo eficazes; e na dificuldade em alcançar mercados locais. E para complementar esse quadro, a falta de capacidade de investimentos reduz a possibilidade de mudanças mais abruptas nas empresas, tornando mais arriscadas as decisões dos gestores. Nesse sentido, os desafios das MPEs seriam proporcionalmente maiores do que as médias e grandes empresas, ativas há mais tempo e melhor consolidadas no mercado (MALTA; MACHADO; FISCHER; 2017).

Para lidar com esses desafios, algumas mudanças quanto à relação das MPEs com o poder público foram implementadas, principalmente através do através do Estatuto Nacional

da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte instituída pela lei complementar 123/2006, que garante:

“Art. 1º (...) normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios

I - à apuração e recolhimento dos impostos e contribuições da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, mediante regime único de arrecadação, inclusive obrigações acessórias;

II - ao cumprimento de obrigações trabalhistas e previdenciárias, inclusive obrigações acessórias;

III - ao acesso a crédito e ao mercado, inclusive quanto à preferência nas aquisições de bens e serviços pelos Poderes Públicos, à tecnologia, ao associativismo e às regras de inclusão.

IV - ao cadastro nacional único de contribuintes a que se refere o inciso IV do parágrafo único do art. 146, in fine, da Constituição Federal. (Incluído pela Lei Complementar nº 147, de 2014) (...).” (BRASIL, 2006).

De acordo com Rizza e Schwingel (2021), tal abordagem implementada pelo Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte permitiu uma maior desburocratização dos processos de formalização das empresas, facilitando o acesso ao mercado, oportunizando financiamentos, além de estimular a inovação.

2.3 Importância do planejamento para as MPEs

O planejamento nas MPEs está ligado às estratégias adotadas pelas empresas na gestão de seus recursos. Essa ação envolve a criação de planos e metas que permitam o desenvolvimento saudável das atividades das empresas no mercado, que se destacam pelo ambiente competitivo. Nesse sentido, como discute Porter (1999) “a essência da formulação estratégica consiste em enfrentar a competição”, o que envolve um plano organizado de ações. Esse plano organizado de ações busca uma visão ampla da empresa, estabelecendo um caminho para alcançar metas e objetivos futuros (PORTO, 2006).

Desenvolver um plano organizado de ações é, justamente, uma das grandes dificuldades das MPEs, seja pela carência em especializações técnicas ou pela insuficiência de recursos financeiros para um plano mais elaborado de administração. Essas dificuldades afetam os gestores, que podem não organizar os recursos disponíveis e prejudicar ainda mais as empresas não importando o seu tamanho. (BORTOLOZ, 2021).

Diferentemente do senso comum de que o planejamento é de maior interesse das grandes empresas, os autores Ferreira; Barcelos e Bayão (2020) apontam que planejar e estabelecer metas é de vital importância para qualquer organização, independente do seu porte. Não é regra que a maioria das empresas, no caso das MPEs, permaneçam funcionando

sem planejar um caminho para o seu desenvolvimento no mercado em que atuam. Pelo contrário, é de conhecimento, atualmente, que diante de rápidas mudanças e ameaças, os gestores precisam adotar práticas organizacionais que suportam e deem capacidade para que a empresa, não apenas passe pela turbulência de tempos difíceis, mas que sobreviva a ela e assim, consiga se fortalecer no futuro (PEREIRA et al, 2021).

Para tanto, o modo como se faz esse processo organizacional de planejamento é importante, já que segundo Flor e Camacho (2021) pode ser dividido em quatro fases. A primeira fase é a identificação da visão, missão e objetivos da organização: o que a empresa deseja alcançar com seus planos. A segunda fase consiste na elaboração da estratégia; nela os gestores avaliam o modelo atual e planejam estratégias para que os objetivos sejam alcançados. A terceira fase é a implementação da estratégia; nessa fase são estabelecidas as alocações dos recursos financeiros. E na quarta e última fase é realizado o controle, que tem por objetivo medir o desempenho da organização.

Outros métodos podem ser pensados pelos gestores da empresa de forma estratégica a partir de um modo organizado de ações no sentido de planejar a curto, médio e longo prazo o desenvolvimento das atividades da empresa. Sendo determinante para a continuidade ou encerramento da competitividade das empresas no mercado.

2.4 Cenário e desafios no contexto da pandemia de Covid-19

Em dezembro de 2019 os primeiros casos de SARS-CoV-2 foram detectados na cidade chinesa de Wuhan. Posteriormente, com a rápida disseminação do vírus, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou em março de 2020, que o mundo vivia uma pandemia de COVID-19, doença infecciosa causada pelo coronavírus (ESTEVÃO, 2020). Desde então, o cenário caótico e de drásticas mudanças sociais afetou o funcionamento das empresas, entre elas as MPes.

De antemão, é preciso ressaltar que as medidas de combate à pandemia como o isolamento social e a atenção especial com cuidados higiênicos foram necessárias (SIMÕES, 2020). Como destacou Alvarez et al. (2020) essas políticas foram de respaldo sanitário e científico, baseadas na curva de infectados, levando em consideração a parcela da população que é mais suscetível à contaminação pelo vírus.

Dito isso, não é possível deixar de apontar que as empresas foram afetadas por essas medidas de combate ao vírus, sendo a mais importante delas as medidas de *lockdown*. Dentro dessa perspectiva, Vitória e Meireles (2021) destacam que embora sejam necessárias as medidas de isolamento social, elas impactaram negativamente as MPes. De acordo com o

Sebrae (2020) a queda de faturamento nesse período foi de aproximadamente 88% para as MPEs. Essa queda de faturamento conseqüentemente afetou todo o desenvolvimento das atividades das empresas, o pagamento da sua mão de obra e a capacidade de ofertar produtos e serviços aos clientes.

De outro modo, para os autores Nassif, Corrêa e Rossetto (2020) os impactos causados pela pandemia do Covid-19 ainda não podem ser mensurados, mas refletem indiscutivelmente na economia, saúde, sociedade, serviços e empresas. Já que o resultado da pandemia foi a significativa redução das operações de diversas empresas no Brasil e em outros países (CHINAZZI et al. 2020). Podendo ser apontado com isso que a crise instalada não foi um evento solitário, haja vista que o seu impacto ocorreu pelas diferentes fases da evolução da pandemia a nível local e global (MIRANDA, 2020).

Tal fato afetou de modo contínuo o funcionamento do mercado, tornando o ambiente mais hostil para as MPEs. Neste contexto, adaptar-se às novas condições do mercado tornou-se um desafio para as MPEs, o que levou muitas MPEs a pôr fim às suas atividades por não conseguirem se adequar à competição de mercado. Dado que, com as medidas de *lockdown*, o alto número de mortes e o desgaste do poder de compra do consumidor, fizeram emergir outros desafios como o de garantir a mão de obra e um escopo confiável de clientes (ALVES; BRITO; 2020). Tais fatores fizeram com que as MPEs não conseguissem competir no mesmo espaço que empresas maiores e com mais recursos para mitigar os impactos da crise na pandemia. Segundo estudo do Sebrae realizado em abril de 2020, 13% das MPE afirmaram que no mês de março, daquele ano, demitiram parte dos seus trabalhadores e, outros 58% afirmaram que precisaram de empréstimos para garantir a sua mão de obra e, desse modo, o seu funcionamento da empresa (SEBRAE, 2020).

Um dos motivos que levou a esse problema segundo Ratten (2020) foi a permanência das lojas fechadas no contexto do isolamento social, ocasionando dificuldades na geração de receita para pagar despesas como salários e aluguel. Haja vista que, o aumento do custo de vida fez com que a população preferisse, durante o período comprar os produtos básicos de alimentação, saúde e moradia em detrimento a outros produtos mais supérfluos como vestuário, afetando a venda de muitas MPEs ligadas ao comércio e serviços.

Neste contexto, algumas ações adotadas pelo governo, como observou De Lima e Freitas (2020), ajudaram a mitigar esse quadro, como a expansão do auxílio emergencial para famílias de baixa renda durante o período de *lockdown*, como também o adiamento para o pagamento de impostos, a antecipação das férias (para reduzir a disseminação do vírus) e uma linha de crédito emergencial para as MPEs.

Outra maneira encontrada pelas empresas para enfrentar esses desafios foi a modificação nas suas formas de atuação. De acordo com o Sebrae, em 2020, do total de 17,2 milhões de empresas, 5,3 milhões modificaram a sua forma de atuar no mercado. Nesse sentido, a tecnologia cumpriu um importante papel, com as vendas online e associadas aos aplicativos como algumas das formas de enfrentar esses desafios impostos pela pandemia.

2.5 O papel da tecnologia para as MPEs

A tecnologia ganhou espaço nos últimos anos como um novo espaço de negócio devido ao seu alcance sobre a sociedade. Em vista disso, o seu uso se tornou indispensável para a maioria das MPEs, tornando-se um modo mais barato e rápido de alcançar possíveis clientes. Tal fato foi observado no contexto da pandemia de Covid-19, onde a tecnologia foi adotada como uma alternativa à impossibilidade de realização das atividades presenciais das empresas (SILVA et al.; 2021).

Nesse sentido, é importante destacar a capacidade da tecnologia em permitir a interação entre as empresas e clientes. Com o passar dos anos, essa capacidade resultou na criação das plataformas virtuais e das redes sociais que possibilitaram o desenvolvimento do e-commerce, que foi gradualmente utilizado pelas MPEs.

O uso gradual do e-commerce e o seu grau de importância para as MPEs pôde ser acompanhado no cenário da pandemia. Os autores Sousa e Santos (2021) apontam que no ano de 2018 as vendas relacionadas ao e-commerce representavam 18%, já em 2019 houve um crescimento de 22,7% das vendas. Por sua vez, no ano de 2020 o crescimento do e-commerce mais que dobrou se comparado aos anos anteriores, chegando a 73,88%.

Esse resultado foi alcançado devido ao impulso do setor de vendas pela internet (PREMEBIDA, 2020), sendo fundamental o uso das redes sociais. Dado que, o crescimento do e-commerce ocorreu junto aos investimentos em sites e nas redes sociais (CRUVINEL, 2020). Um exemplo desse fato é o Instagram, que no contexto da pandemia de Covid-19, a rede social presenciou um aumento do marketing para pequenas empresas e gestores visando a conquista de mais seguidores e potenciais clientes (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA; 2021).

Contudo, o avanço gradual do uso das plataformas virtuais, das redes sociais e do e-commerce foi acompanhado de outro avanço relevante para as MPEs: os meios de pagamentos digitais, que permitiu ao cliente a possibilidade de optar pela forma mais confortável para pagar o seu consumo. Atualmente, os meios de pagamento digitais,

possibilitam às empresas, em especial as MPEs, oferecerem em média três ou mais opções de pagamento, agilizando as suas vendas e proporcionando uma maior comodidade aos clientes em suas transações financeiras (CRUVINEL, 2020). Diante disso, é possível reconhecer que a tecnologia se tornou parte importante do processo produtivo das MPEs, uma vez que ela está presente desde o atendimento ao cliente até a realização do pagamento pelo produto ou serviço consumido.

3 METODOLOGIA

3.1 Classificação da pesquisa

A presente pesquisa é de natureza qualitativa, que visa descrever os elementos de um sistema de significados complexos (MAANEN, 1979). Nesse sentido, o método qualitativo permite uma maior aproximação com a rotina e as experiências vividas pelos sujeitos entrevistados (GIL, 2005), o que se justifica para atender o objetivo da pesquisa. Ou seja, retratar a percepção dos entrevistados e, a partir de então, compreender e analisar os desafios da gestão das MPEs.

A forma de desenvolvimento escolhida para esta pesquisa foi o estudo de caso com análise de conteúdo, que possibilita o caráter exploratório e novas descobertas (BARDIN, 2006). Além disso, buscou-se uma avaliação qualitativa, que segundo Martins (2008) permite um estudo mais profundo sobre a realidade social sobre a qual se debruça a pesquisa. Visando este objetivo, foi adotada uma postura de entrevista flexível, de modo não formal, para que os dados coletados condizem, no caso da atual pesquisa, com a realidade social da empresa.

Com relação à coleta de dados, foi escolhida a técnica da entrevista semiestruturada. Essa técnica permite, através da entrevista, dialogar de modo que uma das partes realize a coleta de dados e a outra parte, no caso a pessoa a ser entrevistada, repasse as informações que serão coletadas (GIL, 1987). Nesse contexto, a entrevista deve ser realizada de forma cautelosa, evitando que os entrevistados se sintam desconfortáveis em responder às perguntas elaboradas.

Diante desses pontos, um roteiro foi desenvolvido para as entrevistas e dividido em 3 blocos. O primeiro bloco foi composto por saudação, agradecimento pela disponibilidade do gestor em participar da entrevista, além da permissão para a gravação, para posterior transcrição, e explicação da proposta de investigação. O segundo bloco foi aberto com as apresentações das questões baseadas em aspectos descritivos e estruturais. O terceiro e último bloco foi realizado com a questão de fechamento da entrevista, posteriormente sendo realizada a despedida e os agradecimentos finais.

Antes de ser aplicado, o roteiro foi testado por meio de uma entrevista com um gestor. Este teste foi realizado com o objetivo de identificar ajustes necessários nas perguntas. Dessa maneira, o foco principal se manteve no entendimento das questões e sua linguagem. Concluído o teste, o roteiro foi ajustado de acordo com as necessidades identificadas e posteriormente deu-se início a fase da coleta de dados.

3.2 Coleta de dados

A pesquisa foi realizada com MPEs situadas na cidade de Luís Eduardo Magalhães-BA - município localizado no Oeste da Bahia - que se encontra na sétima posição na economia do estado segundo dados do IBGE (2020), com um PIB de R\$ 6,2 bilhões. A cidade tem uma representação de mercado equivalente a 16,74% de toda a exportação realizada pelo estado da Bahia (a maior dentre as cidades baianas), exercendo um papel econômico importante dentro do estado.

Quanto ao processo de escolha das MPEs, atentou-se a escolha de empresas de diferentes ramos de atuação e com diferentes anos de funcionamento. Dessa forma, foi possível avaliar os desafios enfrentados por cada MPEs de acordo com o seu setor de atuação.

O contato com os gestores foi realizado através de aplicativo de mensagens para agendamento das entrevistas de acordo com a disponibilidade de cada um deles. Confirmada a data e horário das entrevistas a partir do contato inicial, a proposta da pesquisa foi apresentada aos gestores separadamente e suas disponibilidades foram confirmadas.

As entrevistas com os gestores foram realizadas de maneira presencial nas dependências das empresas, sendo realizadas no mês de outubro de 2022. Em média, as entrevistas tiveram duração de 18 minutos, totalizando 94 minutos de gravação. Após as gravações, foram realizadas as transcrições.

Com a finalidade de preservar a identidade dos gestores entrevistados, foram-lhes atribuídos códigos. Na tabela 2 pode ser observado os códigos que foram apresentados de acordo com a caracterização de cada empresa e entrevistado, além de contar com outras informações.

Tabela 2 - Caracterização dos entrevistados

Entrevistado	Setor	Sexo	Tempo na função	Surgimento	Formação	Tempo de entrevista
Gestor A1	Transportes	Masculino	5 anos	Necessidade	Administração	24 min
Gestor A2	Corretagem de algodão	Masculino	22 anos	Oportunidade	Comunicação Social	20 min
Gestor A3	Comércio de eletrônicos	Masculino	19 anos	Oportunidade	Não possui formação	17 min
Gestor A4	Alimentício (sorveteria)	Feminino	10 anos	Oportunidade	Pedagogia	15 min
Gestor A5	Vestuário feminino	Feminino	3 anos	Necessidade	Não possui	18 min.

Fonte: Elaborado pela autora.

3.3 Análise dos dados

O método escolhido para a análise dos dados foi a análise de conteúdo, que corresponde a um conjunto de técnicas das análises de exposições e também de significados (BARDIN, 2006).

Logo após as transcrições as respostas de cada gestor foram analisadas e, de acordo com o método escolhido, deve-se seguir alguns importantes passos para a realização da análise. O primeiro deles foi a pré-análise e o segundo a exploração e a interpretação dos dados.

Na fase de pré-análise foi feita toda a organização do material e também foi realizada a leitura flutuante das transcrições, em seguida o material foi explorado e, assim alguns códigos e categorias foram identificados (gestão despreparada, reaprender a trabalhar, desafio do negócio, desafio contexto/mudanças, visibilidade do negócio, oportunidades, etc), sendo ligados pelas semelhanças.

Na próxima etapa, foi possível verificar que as categorias possuíam uma clara distinção referente às fases dos desafios, sendo elas Gestão despreparada e Reaprender a Trabalhar quando se refere a adaptação em um contexto novo, conforme apresentado na tabela 3.

Tabela 3 – Categorias Emergentes do Processo de Análise de Dados

Categoria	Subcategoria
Gestão despreparada	Desafio do negócio
	Desafio contexto/mudanças
Reaprender a trabalhar	Visibilidade do negócio
	Oportunidades

Fonte: Elaborado pela autora

Desse modo, foi possível notar o processo de adaptação dos gestores durante o período analisado, tendo como referência o planejamento informal, gestão despreparada, comportamento dos clientes, imprevisibilidade, redes sociais, oportunidade de crescimento e a desburocratização.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

A seguir serão publicados os resultados da pesquisa. Para tanto, serão expostos em duas etapas. A primeira etapa será composta inicialmente para compreender o contexto de surgimento de cada MPEs quanto a percepção de cada gestor no que se refere aos desafios e adaptações. Logo após, na segunda etapa, será feita a discussão dos resultados a partir das categorias e dos códigos encontrados.

Entrevistado A1

O ramo de atuação da empresa A1 é transporte de cargas, mais especificamente transporte de algodão. O entrevistado A1 está na função de gestor desde a fundação da empresa, que aconteceu em 2017. O entrevistado possui formação em administração com ênfase em agroindústria. Pela sua capacitação técnica ele resolveu dividir a sua empresa em dois principais setores: o setor burocrático, gerenciado por ele, e o setor operacional, sendo de responsabilidade do seu irmão mais velho. Devido ao grau de parentesco a empresa A1 pode ser considerada uma empresa familiar no setor de transporte. A empresa conta atualmente com sete colaboradores, dois na parte estratégica da MPE e mais cinco motoristas que são responsáveis por atender os seus principais clientes que estão nos estados de Minas Gerais e Fortaleza.

Percepção quanto aos desafios da Gestão: Gestão despreparada

O entrevistado A1 destacou que o seu principal desafio é a concorrência com as grandes transportadoras que, na visão dele, torna-se uma concorrência desleal uma vez que estas conseguem oferecer preços mais atrativos e transportar maiores volumes de cargas. Os problemas operacionais destacados pelo entrevistado são: o alto valor dos combustíveis, obrigando a sua empresa a repassar o custo para o cliente, e a dificuldade em aumentar a sua frota de veículos, fato este que exige um alto investimento. De acordo com o entrevistado, tais problemas dificultam a gestão do negócio em um mercado altamente competitivo com empresas com maior estabilidade econômica e menos vulneráveis a esses problemas.

Outro ponto destacado pelo gestor é a percepção quanto ao planejamento, já que a empresa não realiza nenhum tipo de planejamento formal para a realização de suas atividades. Segundo o entrevistado o que acontece é um alinhamento de ideias. Esse alinhamento é uma espécie de planejamento informal realizado por ele e seu irmão que estão à frente da empresa.

Apesar de não aplicar um planejamento formal, o entrevistado reconhece a sua importância para a sobrevivência das empresas.

Quando se relaciona o período recente de mudanças devido à pandemia, o entrevistado relatou que a empresa não sofreu, de forma direta, impactos negativos como outros setores. Como exemplo, ele destacou que não houve queda em suas vendas, graças a um importante cliente do Estado de Minas Gerais que aumentou o consumo de algodão no período.

Busca pela adaptação: Reaprender a trabalhar

De acordo com o entrevistado A1, a sua empresa, no contexto da pandemia de Covid-19, beneficiou-se da desburocratização de alguns serviços. Desse modo, foi facilitado que alguns serviços administrativos pudessem ser feitos de forma online. A empresa pôde, assim, expandir os seus negócios, sendo fundamental para isso a sua relação com o transporte de insumos considerados essenciais para os profissionais de saúde e para a população em geral nesse período.

Segundo o entrevistado, outro benefício aproveitado por sua empresa foi a ajuda do governo federal em assuntos como o adiamento do pagamento de impostos, que foram feitos posteriormente com pagamentos parcelados e sem juros. Tal ajuda possibilitou que a empresa gerasse caixa, ocasionando a aquisição de alguns veículos para atender o aumento da demanda causada pelo contexto pandêmico.

Entrevistado A2

Há 22 anos a empresa A2 atua no mercado da região do MATOPIBA (Mato Grosso, Tocantins, Piauí e Bahia) como uma corretora de *commodity* de algodão. O entrevistado A2 está na gestão da empresa desde a sua fundação, que ocorreu em 2000. O entrevistado possui formação superior em comunicação social com habilitação em publicidade e propaganda, possuindo também experiência como representante comercial no ramo de agrotóxicos e sementes, área de atuação da antiga empresa para a qual trabalhava na cidade de Luís Eduardo Magalhães-BA.

Foi através dessa experiência que surgiu a oportunidade de criar a sua própria empresa, no momento em que ele começou a fazer pequenas vendas de algodão e então percebeu o grande potencial do ramo de atuação na corretagem de algodão na cidade de Luís Eduardo Magalhães-BA.

Atualmente a empresa conta com sete colaboradores distribuídos pela parte operacional, financeiro, recepção, atendimento na confecção de contratos, colaborador externo e serviços gerais.

Percepção quanto aos desafios da Gestão: Gestão despreparada

Para o gestor A2 a sua empresa não estava preparada para um crescimento tão rápido das vendas de algodão no contexto da pandemia de Covid-19. Segundo ele, as vendas da empresa dobraram, devido à alta demanda por EPIs (Equipamento de Proteção Individual) derivados do algodão. Os principais desafios enfrentados pela empresa são os imprevistos da safra de algodão. Segundo o gestor, o ciclo do seu produto interfere diretamente no seu planejamento anual, uma vez que o algodão negociado atualmente é baseado em uma safra futura, não sendo possível saber qual tipo de algodão será entregue ao cliente. Por tal motivo todos os contratos são negociados através de um tipo de algodão padrão, fazendo com que as alterações necessárias sejam realizadas durante a negociação da safra. Além disso, de acordo com o gestor, fatores como o clima, queimadas e a poeira podem interferir diretamente na qualidade do produto. Segundo ele, a monocultura do algodão é um tipo de plantio extremamente delicado e qualquer alteração em sua fibra irá impactar no tipo de planejamento realizado por cada contrato. Essas alterações que a fibra pode sofrer poderão resultar em impactos tanto positivos quanto negativos a depender da sazonalidade de cada safra, ficando o gestor por conhecer a qualidade da safra após a colheita e o processo de beneficiamento. Desse modo, ele negocia o seu produto com a espera futura, pois muitas vezes a qualidade da fibra de algodão não sai como esperada causando uma queda de contrato, sendo necessário mudar todo o seu planejamento para aquele determinado contrato.

Busca pela adaptação: Reaprender a trabalhar

A empresa do entrevistado A2 sofreu influência direta da pandemia de forma positiva em termos de oportunidade para o negócio, visto que as suas vendas aumentaram. Com o aumento das vendas a empresa precisou adaptar o seu planejamento concomitantemente ao modelo de planejamento adotado que depende do ciclo do produto e a venda um algodão de tipo padrão após o resultado de cada safra.

No contexto da pandemia de Covid-19 a empresa do entrevistado precisou se adequar às exigências de saúde estabelecidas pelo governo, como a instalação de barreiras físicas em

seu escritório, uso de máscaras durante todo o expediente e readaptação do trabalho de alguns funcionários para o trabalho em home office. Nesse sentido, o entrevistado destacou a importância do uso das redes sociais para a sua empresa, identificando a presença digital como um caminho importante para superar os problemas desse período.

Entrevistado A3

A empresa A3 está no mercado de comércio eletrônico há 19 anos. O entrevistado A3 anteriormente possuía uma loja de vestuário, mas resolveu mudar de ramo devido ao crescimento acelerado da informática nos anos 2000. O entrevistado está na função de gestor desde a criação da empresa da qual é proprietário. Ele não possui formação superior e a criação da empresa foi por oportunidade de mudar de setor.

Os principais itens vendidos pela empresa são itens periféricos como mouse, teclado, monitores e webcam. A empresa pode ser considerada familiar, pois um de seus colaboradores é um sobrinho do gestor. A empresa hoje conta com dois funcionários que auxiliam nas vendas e suporte aos clientes e o gestor que cuida de toda a parte burocrática da empresa.

Percepção quanto aos desafios da Gestão: Gestão despreparada

O entrevistado A3 relatou que seus maiores desafios foram em relação ao contexto pandêmico, onde a sua empresa sentiu uma grande queda em seu faturamento. Durante este período, devido às normas de circulação de pessoas e de prevenção para que a curva de contágio do vírus não aumentasse, a empresa se viu obrigada a seguir as orientações de saúde e precisou fechar o seu ponto físico de comércio por um determinado período. Por influência da pandemia as suas vendas sofreram uma queda, o que foi percebido como um grande desafio pelo gestor, visto que os seus gastos continuaram mesmo que a sua loja física tenha permanecido fechada. Neste contexto, o entrevistado relatou que os clientes ficaram mais cautelosos com os gastos considerados não essenciais, cabendo à sua empresa se adaptar ao novo comportamento de seus clientes para continuar com as suas atividades.

Busca pela adaptação: Reaprender a trabalhar

De acordo com o entrevistado A3, a busca para superar os desafios proporcionados no contexto do período pandêmico, teve como foco o uso de redes sociais como o Instagram. Para o gestor a empresa buscou explorar as redes sociais por sua forte influência social como forma de manter o negócio em funcionamento.

Nesse sentido, segundo o entrevistado, com o crescimento das redes sociais e a expansão do e-commerce, a sua empresa teve que aprender a ir à procura dos clientes, uma vez que a popularização dos meios digitais como o maior meio de interação social durante a pandemia obrigou as empresas a mudarem o seu comportamento, não mais aguardando que somente os clientes fossem à sua procura e sim tomando a iniciativa de ir atrás dos clientes.

Outro ponto importante quanto aos desafios, relaciona-se com o incentivo financeiro realizado pelo governo federal nesse período. Para o negócio em específico, o apoio financeiro permitiu que os funcionários fossem mantidos na empresa, ajudando no seu funcionamento.

Entrevistada A4

A empresa A4 está no mercado alimentício há dez anos na cidade de Luís Eduardo Magalhães-BA. Pelo fato da cidade estar em uma região extremamente quente e seca, a entrevistada enxergou a oportunidade de criar a sua empresa abrindo uma sorveteria na cidade. A gestora possui formação superior em pedagogia e está na gestão da empresa desde a sua fundação.

Atualmente a empresa conta com quatro funcionários além da entrevistada que fica responsável pela gestão financeira e pela área de Recursos Humanos Os demais funcionários ficam responsáveis pelo atendimento ao cliente, limpeza e organização da empresa. O principal item vendido pela sorveteria é o creme de açaí, seguido pelas vendas de *milk shake*, sorvetes e picolés.

Percepção quanto aos desafios da Gestão: Gestão despreparada

Segundo a entrevistada A4, na circunstância da pandemia de Covid-19, a sua empresa foi impactada negativamente com as restrições impostas pelo governo. Segundo a gestora, houve problemas financeiros agravados pela queda nas vendas, o que despertou o interesse da gestora em criar uma reserva financeira de emergência para a empresa.

Neste cenário, o despreparo da gestão potencializou as dificuldades financeiras, o que afetou o pagamento de contas importantes como o aluguel do espaço físico durante este período, pois foi preciso, segundo a gestora, manter o ponto alugado à disposição da empresa mesmo estando fechado pelas políticas restritivas de circulação de pessoas estabelecidas pelos entes da União Federal.

Outro desafio apontado pela entrevistada foi a alta rotatividade de mão de obra, por ser o trabalho da empresa mais operacional, havendo poucos trabalhadores com experiência na área e pelo fato da empresa exigir uma alta carga de trabalho, principalmente em feriados. Em vista disso, é comum os funcionários, após o treinamento, não permanecerem na empresa.

Busca pela adaptação: Reaprender a trabalhar

Para garantir a continuidade de suas atividades, a empresa A4, segundo a sua gestora, se adaptou ao contexto pandêmico através dos meios digitais com o uso de aplicativos de *delivery*. A adoção dos aplicativos como parte das operações administrativas foi importante para a geração de receita que permitisse o pagamento dos gastos da empresa, preservando, quando possível, o seu quadro de funcionários. Nesse sentido, a gestora destacou a importância das pesquisas de mercado para a sua empresa, pois através delas foi possível aprender e entender a necessidade de seus clientes no período em questão.

Entrevistado A5

A empresa A5 atua no ramo de vestuário feminino desde 2019. A entrevistada está na função de gestora da empresa desde a sua fundação que, de acordo com ela, foi por necessidade. Na ocasião, a entrevistada havia acabado de perder o emprego e resolveu, segundo ela, realizar um sonho antigo de ser dona do seu próprio negócio. Ela não possui curso de graduação, apenas o ensino médio completo.

Atualmente a empresa conta com mais duas funcionárias que auxiliam nas vendas, organização da loja e na limpeza. A loja é focada no público feminino vendendo desde shorts e calças jeans, roupas básicas para o dia a dia e também vestido de festa.

Percepção quanto aos desafios da Gestão: Gestão despreparada

De acordo com a entrevistada, a maior dificuldade da empresa é a gestão das atividades financeiras, visto que a empresa não possui alguém especializado para gerenciar a

área, o que leva a problemas como a desorganização das contas da empresa que se misturam às contas pessoais da gestora. Ao mesmo tempo, soma-se a esse problema a queda do número de vendas por causa da mudança de comportamento das consumidoras, que estão mais cautelosas e priorizando os bens e serviços essenciais, deixando o setor de vestuário em segundo plano.

Busca pela adaptação: Reaprender a trabalhar

Para a entrevistada as redes sociais tiveram um importante papel nas vendas da empresa. Nesse sentido, a gestora destaca o uso do Instagram para realizar a divulgação dos produtos da empresa, bem como o uso dos aplicativos de delivery para que as clientes pudessem experimentar peças da loja em suas casas, algo que antes não era explorado por ela. Essa mudança levou a empresa a voltar totalmente o seu foco ao cliente a partir do Instagram, com a utilização de postagens e pesquisas para entender o comportamento do seu público-alvo.

4.1 Discussão dos Resultados

Os dados e as transcrições das entrevistas realizadas foram analisados. Desse modo, foi possível compreender os desafios enfrentados pelos gestores das empresas, positivos ou negativos, vivenciados por eles, especialmente durante a pandemia. Nesse sentido, foi possível notar os impactos sofridos por cada setor de diferentes formas, estando eles relacionados a fatores externos como o clima, a concorrência, as restrições sociais, assim como o aperfeiçoamento do uso de ferramentas digitais.

A partir disso, os gestores das MPEs estudadas puderam expor suas percepções e opiniões sobre a importância do planejamento para cada setor. Mesmo que cada MPE pesquisada se enquadre em setores distintos, os gestores puderam relatar suas visões de acordo com o tipo de serviço prestado por suas empresas. Por unanimidade, todos os entrevistados reconheceram a importância de se realizar um planejamento, mesmo nem todos o executando.

Diante disso, é possível relacionar os relatos dos entrevistados com a visão apresentada pelos autores Ferreira, Barcelos e Bayão (2020), de que o planejamento dentro das empresas é de vital importância para que elas consigam ter sucesso e enfrentar os desafios. Dessa maneira, foi possível observar nas falas dos entrevistados a sua importância, mesmo que a maioria dos gestores não realize nenhum tipo de planejamento. Tal problema

passa por questões relacionados à falta de especializações técnicas e de conhecimento sobre o assunto (BORTOLOZO, 2021), como observado no relato dos entrevistados A1 e A4:

“Então, assim, a empresa pelo porte dela, a gente não faz um planejamento estratégico, né. Mas assim, há sempre uma espécie de planejamento, um alinhamento de ideias. Esse é o nosso planejamento quando alguma decisão grande vai ser tomada, né. Por exemplo, vamos comprar mais um veículo, aí senta eu e meu irmão e cada um coloca o seu ponto.” Entrevistado A1.

“(…) Muito importante, sim. Utilizamos o planejamento como forma de organização e controle. Nele é feita a escala de folgas e de afazeres dos funcionários, pois utilizamos o revezamento de tarefas como forma de aperfeiçoamento de mão de obra. Assim, o funcionário saberá desde a linha de produção, atendimento e operação do caixa.” Entrevistado A4.

Destaca-se, também, a percepção diferente sobre planejamento para cada contexto. Assim, o planejamento é percebido desde uma ferramenta para tomada de decisão mais estratégica, mesmo que percebido como alinhamento de ideias, como no contexto do Entrevistado A1, quanto uma ferramenta para decisões programadas e rotineiras, como no contexto da empresa A4.

Diante desse fato, é importante lembrar o fato dos desafios enfrentados pelas MPEs serem proporcionalmente maiores se comparado com empresas de grande porte (MALTA; MACHADO; FISCHER, 2017). Esse ponto pôde ser constatado durante as entrevistas, em que os entrevistados apontaram que a concorrência com as grandes empresas acaba sendo desleal com as MPEs. Dado que, diferente das grandes empresas que possuem seus setores definidos, nas MPEs quase sempre o próprio dono é a pessoa encarregada de todas as funções referentes às demandas existentes. Assim, a sobrecarga de trabalho acaba dificultando a realização da gestão.

Nesse sentido, foi observado que três dos cinco entrevistados realizam todas as funções dentro de suas empresas, fazendo com que algumas áreas não recebam a devida atenção. Tais problemas foram abordados pelo entrevistado A1, que assim relatou sobre a concorrência:

“Tem algumas transportadoras que oferecem o serviço mais barato do que o nosso, mas não com a mesma segurança, né. Então assim, aí fica complicado porque o preço que eles estão colocando no mercado (as grandes transportadoras).” Entrevistado A1

Contudo, é importante observar que tais problemas de gestão podem ocorrer em momentos diferentes e de formas atípicas. Por exemplo, foi constatado através da pesquisa que duas das cinco empresas estudadas expandiram as suas atividades durante o contexto da pandemia de Covid-19. Especificamente, as empresas A1 e A2 conseguiram aumentar, consideravelmente, as suas vendas e fretes graças à alta demanda de produtos derivados do algodão e destinados à fabricação de produtos hospitalares. Mas tais empresas não estavam

preparadas para essa mudança. Neste caso, a empresa A1 precisou incorrer em gastos não planejados de última hora com equipamentos de transporte de algodão. Por sua vez, a empresa A2, corretora de algodão, necessitou de mais fornecedores para cumprir com a alta demanda do produto por parte de seus clientes.

Nesse sentido, concomitante ao problema da falta de planejamento e a concorrência com as grandes empresas, o desafio de adaptação das MPEs em momentos de crise econômica também preocupa a maioria dos gestores entrevistados. No contexto da pandemia de Covid-19, que resultou em uma grave crise econômica, muitos gestores relataram que foi preciso repensar o modo de funcionamento das empresas e se adaptar para manter o nível de produção de modo a manter o foco nos clientes. Nesse período, o foco no cliente vem acompanhado com o aumento do uso de redes sociais, que potencializou o acesso a novos clientes (VIZOTTO; CARDOSO; BAPTISTA, 2021). A fala dos entrevistados A3, A4 e A5 refletem a importância das redes sociais enquanto ferramenta de gestão e o foco no cliente para as suas empresas:

“As empresas) Sempre se reinventam porque o mercado é um organismo vivo e que tem suas necessidades diferentes a cada dia. Assim, quem não estiver ligado (às redes sociais) vai ficando para trás.” Entrevistado A3.

“Com certeza a gente aprendeu a lidar com situações adversas. Criamos uma rede social para a loja, coisa que não tínhamos anteriormente e começamos a investir em propagandas com digitais influencers da região. Isso foi uma importante contribuição em nossas vendas.” Entrevistado A4.

“A força de vontade em trabalhar e as divulgações de nossos produtos. Hoje a gente se preocupa com a divulgação, venda e pós-venda (nas redes sociais) também para tentar fidelizar cada vez mais os nossos clientes.” Entrevistado A5.

Dito isso, vale lembrar que as empresas, durante o cenário de crise enfrentado durante a pandemia, se adaptaram ao novo contexto através do uso mais amplo das redes sociais devido em grande parte às necessárias medidas de combate ao vírus, sendo a mais importante delas as medidas de *lockdown*, que impactaram negativamente as MPEs (VITÓRIA; MEIRELES, 2021). Essa situação foi relatada pelos entrevistados A5 e A2 do seguinte modo:

“A nossa loja foi severamente afetada pela pandemia,... a loja teve que fechar durante esse período do lockdown que consequentemente fizeram nossas vendas despencarem.” Entrevistado A5

“ (Durante a pandemia).tivemos que mudar a estrutura para colocar aqueles acrílicos para proteção. A mudança foi na estrutura da empresa para tentar isolar as pessoas.” Entrevistado A2

Contudo, estando em um cenário mais controlado de mercado ou profundamente afetado por uma crise como ocorreu durante o período da pandemia, o sucesso da empresa está diretamente ligado à formação acadêmica, à capacidade de gestão de recursos financeiros

e de gerenciamento dos gestores (ECKERT ET AL., 2013). Durante a realização das entrevistas foi possível notar que três dos cinco entrevistados possuem formação superior e apenas um deles possui formação superior na área de gestão de empresas.

Segundo a entrevistada A5, a gestão financeira da sua empresa é mal organizada. Para ela, a solução seria contratar alguém especializado para cuidar dessa demanda. Nesse sentido, ela afirma que a contratação de alguém capacitado para essa tarefa deverá ocorrer quando a sua empresa, que possui apenas três anos de mercado, conseguir se estabilizar financeiramente, destacando que:

“O nosso principal desafio é na parte financeira (...) Estou na esperança das vendas irem crescendo para podermos contratar alguém especializado para ajudar a gente nessa parte.” Entrevistada A5

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi analisar quais os principais desafios das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nos últimos anos e como elas buscaram se adaptar a eles. Em vista disso, foram entrevistados gestores de cinco MPEs na cidade de Luís Eduardo Magalhães - BA.

Durante a realização da pesquisa foi possível constatar que os desafios enfrentados pelas MPEs passam por problemas envolvendo a gestão, o aspecto financeiro e a concorrência com as grandes empresas. De acordo com os gestores entrevistados, tais problemas são comuns às empresas, mas são potencializados em períodos de crise econômica, como foi observado no contexto da pandemia de Covid-19, onde a adaptação às novas condições de mercado tornou-se um desafio para as MPEs estudadas.

Nesse sentido, foi possível perceber a importância do planejamento para essas empresas, uma vez que o planejamento vem no sentido de reduzir os impactos negativos sofridos pelas MPEs, especialmente em contexto de crise econômica como ocorreu durante o período pandêmico enfrentado nos últimos anos. Nesse contexto, os entrevistados destacaram o planejamento como um dos aspectos mais importantes para o funcionamento das suas empresas, sendo realizado de forma estratégica ou através de um alinhamento de ideias.

Quanto ao período da pandemia de Covid-19, pode ser apontado que os impactos sofridos por cada MPEs foram percebidos de modo diferente pelos entrevistados. Por exemplo, as empresas estudadas ligadas à produção e comércio de algodão foram impactadas positivamente devido a sua relação com os produtos médicos considerados essenciais para esse período. Neste caso, os desafios enfrentados por essas empresas foi trabalhar com uma alta demanda para a qual elas estavam despreparadas em atender.

Por sua vez, para as empresas ligadas diretamente ao comércio o período de pandemia representou uma queda em seu faturamento, visto que elas não mantinham relação com os serviços ou produtos considerados essenciais, e devido aos cuidados sanitários necessários para esse momento que levou ao fechamento momentâneo de muitas empresas por meio de medidas restritivas da União, Estados e Municípios. Para tais empresas, as redes sociais e os aplicativos de *delivery* foram essenciais para a continuidade de suas atividades, reduzindo os impactos financeiros negativos do período.

Diante disso, verifica-se ser importante o investimento na capacitação dos gestores, assim como dos trabalhadores, para que a gestão da empresa seja realizada em conformidade com as mudanças constantes do mercado que trouxeram, no período estudado por esta

pesquisa, novas formas de relacionamento entre as empresas e seus clientes. Consequentemente, esta capacitação deve envolver áreas como o planejamento e a questão financeira, uma vez que são ferramentas importantes para o equilíbrio econômico das empresas e garantem, quando bem conduzidas, o funcionamento pleno das atividades administrativas.

Diante dos resultados alcançados, é preciso apontar que estes, dado o contexto de realização desta pesquisa, são limitados pelo tempo de realização e pelo acesso aos gestores das MPEs. Diante disso, cabe observar que o assunto abordado é amplo e repleto de aspectos sociais e econômicos profundos, cabendo oportunizar novas pesquisas de caráter qualitativo e quantitativo, para que possam ser realizadas a respeito dos desafios e adaptações das MPEs. Além disso, pesquisas futuras podem considerar os aspectos longitudinais para a aplicação de amostras que, valendo-se de métodos e técnicas reconhecidas, possam acompanhar e dimensionar melhor os impactos dos desafios das MPEs no Brasil.

REFERÊNCIAS

ALVAREZ, F. E.; ARGENTE, D.; LIPPI, F. Um simples problema de planejamento para o bloqueio da covid-19. **Nacional de Pesquisa Econômica**, 2020.

BNDES-Porte de Empresa
<<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/porte-de-empresa.>>
Acesso em 10 de outubro de 2022.

ALVES, A. A.; BRITO, J. V. S. Impactos do novo coronavírus / COVID-19 no mercado de ECommerce no Brasil. **Revista Innovare**, CESCAGE, 30 ed., p. 15-17, jul-dez. 2020.

Bardin, L. (2006). **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; DA CUNHA, Julio Araújo Carneiro; CORRÊA, Hamilton Luiz. Mortalidade dos empreendimentos de micro e pequenas empresas: causas e aprendizagem. **Gestão & Regionalidade**, v. 25, n. 74, p. 61-78, 2009. Acesso em 07 de outubro de 2022.

BORTOLOZ, Matheus Euclides et al. GESTÃO DE PESSOAS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: DESAFIOS E DIRECIONAMENTOS. **Revista Eletrônica Ciência & Tecnologia Futura**, v. 1, n. 1, 2021.

Brasil, lei complementar N° 123, 2006. Disponível em
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm> Acesso em 30 de novembro de 2022.

Brasil, lei complementar N° 155, 2016. Disponível em
<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/Lcp155.htm#art1> Acesso em 30 de novembro de 2022.

Brasil, lei complementar N° 108, 2021. Disponível em
<<https://legis.senado.leg.br/sdleg-getter/documento?dm=8990961&ts=1630607526672&disposition=inline>> Acesso em 30 de novembro de 2022.

Brasil, lei complementar N° 139, 2011. Disponível em
<<https://legis.senado.leg.br/norma/572894/publicacao/15758531>> Acesso em 30 de novembro de 2022.

CHINAZZI, M. et al. The effect of travel restrictions on the spread of the 2019 novel coronavirus (COVID-19) outbreak. **Science**, 24th. April, 368, 395-400, 2020.
<<https://www.science.org/doi/10.1126/science.aba9757>>. Acesso em 19 de setembro de 2022.

CRUVINEL, Ilton B. Marketing digital em tempos de pandemia. **Gestão & Tecnologia Faculdade Delta** Ano IX, V. 1 Edição 30, 2020

DE LIMA, Alexandre Vasconcelos; FREITAS, Elísio De Azevedo. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 4, 2020.

SOUSA, A. R. D. S; SANTOS, B. D. C. D. UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA PANDEMIA NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL. **REVISTA CIENTÍFICA ACERTTE** - ISSN 2763-8928, [S. l.], v. 1, n. 5, p. e1541, 2021. DOI: 10.47820/acertte.v1i5.41. Disponível em: <<https://www.acertte.org/index.php/acertte/article/view/41>> . Acesso em 24 setembro de 2022.

ECKERT, Alex et al. Gestão de pequenas empresas: identificação e análise dos fatores de mortalidade das empresas em um município da Serra Gaúcha. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 1, n. 1 jul/dez, p. 1-16, 2013.

ESTATUTO GERAL DA MPE. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm>. Acesso em 10 de outubro de 2022.

ESTEVÃO, Amélia. COVID-19. **Acta Radiológica Portuguesa**, v. 32, n. 1, p. 5-6, 2020. Acesso em 19 de setembro de 2022.

FERREIRA, Alexsander Rosa; BARCELOS, Igor Duarte; BAYÃO JR, Manoel Carlos. A RELEVÂNCIA DO PLANEJAMENTO PARA AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **REVISTA FACTHUS DE ADMINISTRAÇÃO E GESTÃO**, v. 1, n. 5, p. 15, 2020.

FLÔR, C.; CAMACHO, M. O Impacto Da Pandemia Provocada Pela COVID-19 Na Estratégia Empresarial Numa PME - Um Estudo de Caso. **e3 - Revista de Economia, Empresas e Empreendedores na CPLP**, [S. l.], v. 7, n. 2, p. 089–108, 2021. DOI: 10.29073/e3.v7i2.497. Disponível em: <<https://revistas.ponteditora.org/index.php/e3/article/view/497>>. Acesso em 5 de setembro de 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. Atlas, São Paulo, 1987.

GIL, A. C. **Metodologia do ensino superior**. Atlas, 4 ed, 2005.

JUNIOR, Djalma AntonioMusetti; PICCHAI, Djair. ESTUDO SOBRE AS PERCEPÇÕES E IMPACTOS DO COVID-19 PARA OS GESTORES DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO DA REGIÃO DE BRAGANÇA PAULISTA/SP. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 21, n. 3, p. 40-54, 2021.

LIMAS, C. E. A. Sistemas integrados de gestão – ERP: Benefícios esperados e problemas encontrados na implantação em pequenas empresas brasileiras. **Ponta Grossa: Universidade Federal do Paraná**, 2009.

MAANEN, J. V. Recuperando métodos qualitativos para pesquisa organizacional: um prefácio. **In Administrative Science Quartely**, Vol. 24, no. 4, 1979.

MALTA, T. C; MACHADO, M, C.; FISCHER, A. L. Gestão de recursos humanos em micro e pequenasempresas: direcionamentos do Sebrae para estimular o desenvolvimento de políticas e práticas. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, v. 14, n. 2, p. 111-125, 2017. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/1152>> . Acesso em 17 de setembro de 2022.

MARTINS, G. A. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, [S. l.], v. 2, n. 2, p. 9-18, 2008. DOI: 10.11606/rco.v2i2.34702. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rco/article/view/34702>.

MIRANDA, A. L. **Vantagem Competitiva em Pequenos Negócios (...)**. 2020. Tese de Doutorado. Tese. Doutorado em Gestão, ISCTE/IUL, Lisboa.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do COVID-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2020. Acesso em 19 de setembro de 2022.

OMS. Organização Mundial da Saúde, 2020. Disponível em <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em 25 de agosto de 2022.

PEREIRA, Vijay et al. Investigating Investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis-The case of Indian IT/BPO offshoring firms. **Journal of International Management**, v. 27, n. 1, p. 100738, 2021. Acesso em 5 de setembro de 2022.

PIASSENTINI, Elisângela et al. POSSÍVEIS CAUSAS DA MORTALIDADE PRECOCE DE MICROEMPREENDEDORES INDIVIDUAIS E MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Revista Brasileira de Contabilidade e Gestão**, v. 11, n. 20, p. 147-159, 2022.

SCHWINGEL, Inês; Rizza, Gabriel. Políticas públicas para formalização das empresas: lei geral das micro e pequenas empresas e iniciativas para a desburocratização 19/04/2021 Disponível em: <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/3846> Acesso em 17 de setembro 2022.

PORTO, M. A. G. O Planejamento estratégico como forma de otimizar o gerenciamento nas organizações. **XIII SIMPEP**, Bauru, SP, Brasil, v. 8, n. 8, p. 1, nov./2006. Disponível em: https://simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1022.pdf. Acesso em 15 agosto 2022.

PORTER, M. E. (1999). **Competição: estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier

PREMEBIDA, E. A. E-commerce em 2020, um cenário de oportunidades em meio a pandemia. **Research, Society and Development**, [S. l.], v. 10, n. 2, p. e59210212984, 2021. DOI:10.33448/rsd-v10i2.12984. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/12984>. Acesso em 25 setembro de 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE LUIS EDUARDO MAGALHAES. A cidade. Disponível em <https://www.luiseduardomagalhaes.ba.gov.br/a-cidade/>. Acesso em 30 de setembro de 2022.

RATTEN, V. Coronavirus and international business: An entrepreneurial ecosystem perspective. **Thunderbird International Business Review**, 62(5), 629-634. 2020.

SANTOS, J. V. T. A construção da viagem inversa. **Cadernos de Sociologia**, ensaio sobre a investigação nas ciências sociais, Porto Alegre, v. 3, n. 3, p. 55-88, jan./jul. 1991.

SEBRAE, Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil em 2022. Disponível em: <<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/>> Acesso em 07 de outubro de 2022.

SEBRAE, Sobrevivência das empresas no Brasil. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>> Acesso em 15 de setembro de 2022.

SEBRAE, Definição de porte de estabelecimentos segundo o número de empregados. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf> Acesso em 10 de outubro de 2022.

SEBRAE, O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%AADrus-na-s-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>. Acesso em 10 de julho de 2022.

SEBRAE, Boletim de impactos da COVID-19 nos pequenos negócios. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/boletim_de_impactos_da_covid_3a_edicao.pdf> Acesso em 15 de outubro de 2022.

SEBRAE (Brasil). O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios: resultados nacionais. 2020. Elaborado por Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/wpcontent/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%AADrus-na-s-MPE2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf>. Acesso 21 de agosto de 2022.

SEBRAE. (2016). Anuário do trabalho na micro e pequena empresa: 2015-2016. 2. ed./Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Org.); Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos [responsável pela elaboração da pesquisa, dos textos, tabelas e gráficos. – Brasília, DF; DIEESE. Acesso em 19 de setembro de 2022.

SILVA, Késia Aparecida Teixeira et al. Análise dos principais desafios enfrentados por empreendedores durante a pandemia do COVID-19: um estudo realizado na região do Barreiro em Belo Horizonte/MG. Conecte-se! **Revista Interdisciplinar de Extensão**, v. 5, n. 10, p. 84-97, 2021.

SIMÕES, Eudes. Saiba a diferença entre gripes comuns e o novo coronavírus; infectologista do HSD explica. 2020. Disponível em: hospitalsaodomingos.com.br/coronavirus/noticia/-saiba-a-diferenca-entre-gripescomuns-e-o-novo-coronavirus-infectologista-do-hsd-explica-709. Acesso em 19 de setembro de 2022.

TERENCE, A. C. F. **Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do polo**

de São Carlos/SP. 2008, 136 p. Tese (Doutorado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos. 2008.

VITÓRIA, M. F. C.; MEIRELES, E. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, v., n.1, p.313-327, jan. 2021.

VIZOTTO, B.; CARDOSO, L. S.; BAPTISTA, J. A. DE A. COMO O MARKETING DIGITAL AUXILIOU O EMPREENDEDORISMO DE NOVAS LOJAS ONLINE NA PANDEMIA. **Anais do Simpósio Sul-Mato-Grossense de Administração** , v. 4, n. 4, p. 302-309, 1 jul. 2021.

APÊNDICE 1 – ROTEIRO SEMI ESTRUTURADO DE ENTREVISTA

Questões Introdutórias

- 1- Qual o ramo de trabalho da empresa e há quanto tempo está no mercado?
- 2- Qual o número de colaboradores da empresa hoje?
- 3- Há quanto tempo está na gestão da empresa? Possui alguma formação?

Questões descritivas (contextualização)

- 4- De modo geral, alguma área da empresa (em que encontra (ou) maiores dificuldades) (desafiadora) para gerenciar? Por quê?
- 5- Na sua percepção, qual o papel do planejamento para sua empresa?
- 6- A empresa já passou (ou está passando) por algum desafio? Se sim: Qual (is) o (s) principal (is) desafios (s)?
- 7- Sua empresa já recebeu algum auxílio do governo?

Questões estruturais

- 8- Para você quais foram os desafios enfrentados durante a pandemia?
- 9- Durante a pandemia, vocês implantaram alguma nova ferramenta? Ou já utilizaram e continuam?
- 10- Você acredita que a pandemia incentiva, de alguma forma, a busca por uma gestão mais estratégica?
- 11- Para você, a pandemia mudou a maneira da sua empresa se posicionar no mercado?

Questões contrastes

- 12- Você acredita que empresas que planejam e investem na gestão garantem maior sobrevivência no cenário atual?
- 13- Você acredita que a pandemia tem ou teve alguma influência na forma de consumir das pessoas? Como isso impactou o seu negócio?
- 14- Qual(is) o(s) principal(is) fator(es) que tem contribuído com o desenvolvimento de seu negócios?

Questão saída

- 15- Para encerrar nossa entrevista, gostaria que você comentasse, o que pode ser feito, de modo geral, para que as MPEs consigam se manter no mercado?