RELISE

AÇÕES DE UMA MICROEMPRESA NO ENFRENTAMENTO DA CRISE CAUSADA PELA COVID-19[1]

ACTIONS OF A MICROCOMPANY IN ADDRESSING THE CRISIS CAUSED BY COVID-19

Antonio Genilton Sant'Anna[2]

Bruno Miranda Machado[3]

Marcelino Serretti Leonel[4]

Tiago Mendes[5]

RESUMO

Objetivo do estudo: mostrar as ações adotadas por uma microempresa frente aos problemas provocados pela pandemia causada pela Covid-19. **Metodologia/abordagem:** Quanto aos fins, a pesquisa é exploratória e descritiva. Quanto aos meios, a pesquisa é um estudo de caso, de natureza qualitativa. Além da pesquisa bibliográfica, que respalda teoricamente o trabalho, foi feita uma entrevista semiestruturada com os sócios da empresa e observado os fatos e resultados relatados. **Principais resultados:** Constatou-se que a empresa teve de se reinventar tecnologicamente, para poder sobreviver. As vendas realizadas pela internet foi a principal alternativa encontrada para manter as receitas em patamares satisfatórios. **Contribuições teóricas/metodológicas:** demonstra-se a importância de um Plano de Contingência para os micros e pequenos empreendimentos e reforça a importância dos estudos de casos nesse tipo de investigação. **Relevância/originalidade:** o Plano de Contingência é apresentado como uma importante ferramenta na gestão de microempresas em uma crise inesperada. **Contribuições sociais/de gestão:** o estudo mostra como uma microempresa sem um plano estratégico conseguiu manter seus negócios durante a pandemia do Covid-19 e sugere a adoção de um Plano de Contingência.

[1] Recebido em 16/05/2023. Aprovado em 29/05/2023. DOI: doi.org/10.5281/zenodo.10828156
[2] Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. agsantanna@ict.ufvjm.edu.br
[3] Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. brunomm1395@gmail.com
[4] Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. mserretti@gmail.com
[5] Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri. iago.mendes@ict.ufvjm.edu.br

Palavras-Chave: empresas, microempresas, pandemia, empreendedorismo, plano de contingência.

ABSTRACT

Objective of the study: to show the actions taken by a micro-enterprise in the face of the problems caused by the pandemic caused by Covid-19. **Methodology/approach:** As for the purposes, the research is exploratory and descriptive. As for the means, the research is a case study, of a qualitative nature. In addition to the bibliographical research, which theoretically supports the work, a semi-structured interview was carried out with the company's partners and the reported facts and results were observed. **Main results:** It was found that the company had to reinvent itself technologically in order to survive. Internet sales were the main alternative found to keep revenues at satisfactory levels. **Theoretical/methodological contributions:** demonstrates the importance of a Contingency Plan for micro and small enterprises and reinforces the importance of case studies in this type of investigation. **Relevance/originality:** the Contingency Plan is presented as an important tool in the management of micro-enterprises in an unexpected crisis. **Social/management contributions:** the study shows how a micro-enterprise without a strategic plan managed to maintain its business during the Covid-19 pandemic and suggests the adoption of a Contingency Plan.

Keywords: companies, microenterprises, pandemic, entrepreneurship, contingency plan.

INTRODUÇÃO

A pandemia causada pelo coronavírus forçou o cancelamento de voos e o fechamento de fronteiras e estabelecimentos comerciais, paralisando quase todas as atividades relacionadas ao cotidiano. Isso causou um colapso na maioria dos países do mundo, prejudicando a economia global, bem como o sistema de saúde. No Brasil, de acordo com uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), mais de 89,9% das empresas foram afetadas pela pandemia do coronavírus (Covid-19), causando sérios impactos à vida em sociedade. As empresas tiveram que se reinventar, abrindo espaço para novos comportamentos e novos modos de se comunicar com os consumidores. As mudanças provocadas pelo avanço das tecnologias

junto à internet, consolidaram diferentes formas de experimentação e desenvolvimento de novas estratégias para continuarem competitivas no seu mercado de atuação (JUCÁ, 2020). Neste contexto, destaca-se o processo de Planejamento, que é caracterizado como um conjunto de providências previamente estabelecidas para que uma situação no futuro seja diferente do passado. Para que isso aconteça, a organização deve criar condições e ações que possa exercer alguma influência e criar uma vantagem competitiva (IRELAND, HOSKISSON e HITT, 2014).

Muitos são os estudos que tratam a questão da sobrevivência dos pequenos empreendimentos durante a pandemia (Baker & Judge, 2020; Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser & Luca, 2020; Dua, Ellingrud, Mahajan & Silberg, 2020; Abhari, Jalali, Jaafar & Tajaddini, 2021). Neste sentido, este estudo justifica-se por tratar um tema atual e de grande relevância para a sobrevivência de microempresas em tempos de crise. Conforme dados divulgados pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) cerca de trezentas mil empresas do comércio varejista de artigos de vestuário e acessórios não suportaram a crise e fecharam os estabelecimentos. E um milhão e trezentos mil empreendimentos brasileiros tiveram suas atividades suspensas ou encerradas devido a retração da economia ocasionada pela pandemia (IBGE, 2023).

Ante tal cenário, foi vislumbrada uma oportunidade de pesquisa que buscasse responder a seguinte questão: como as ações adotadas por uma microempresa contribuiram para o enfrentamento da crise causada pela Covid-19? O objetivo geral é mostrar as ações adotadas pela microempresa frente aos problemas provocados pela pandemia. Especificamente buscou-se: descrever os impactos sofridos pela empresa em suas vendas; caracterizar as principais ações utilizadas pela empresa; mostrar a importância desse conjunto de ações emergenciais em um ambiente hostil e; mostrar a importância de um Plano de Contingência para situações inesperadas.

Para alcançar tais objetivos, optou-se por um estudo de caso qualitativo, utilizando uma pesquisa exploratória que buscasse descrever as ações adotadas pela empresa no enfrentamento da crise. O estudo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa bibliográfica que respaldou a investigação empírica. Esta contou com as respostas obtidas em uma entrevista semiestruturada com os proprietários da empresa e com a observação das ações e dos resultados relatados.

EMBASAMENTO TEÓRICO

Pandemia é um termo que designa uma tendência epidemiológica. Indica que muitos surtos estão acontecendo ao mesmo tempo e espalhados por toda parte. Mas tais surtos não são iguais. Cada um deles pode ter intensidades, qualidades e formas de agravo muito distintas e estabelece relações com as condições socioeconômicas, culturais, ambientais, coletivas ou mesmo individuais (SONAR, 2020). A Covid-19, segundo a Organização Mundial da Saúde (OPAS, 2020), é uma doença infecciosa causada pelo coronavírus, que causa a síndrome respiratória aguda grave, que afeta diferentes pessoas de diferentes maneiras. A maioria das pessoas infectadas apresentam sintomas leves ou moderados da doença e não precisam ser hospitalizadas (ASSÉ, 2021).

O impacto da pandemia de Covid-19 afetou a sociedade como um todo. Antes da pandemia no Brasil, havia mais de 6 milhões de estabelecimentos abertos e, desse total, 99% eram Micro e Pequenas Empresas (MPEs), correspondendo a 52% do emprego formal no setor privado (SEBRAE, 2020). Apesar da crise econômica causada pela pandemia de coronavírus ter reduzido a renda e ter feito com que as pessoas perdessem seus empregos, ao mesmo tempo criou-se também muitas outras oportunidades (BERNARDES, SILVA e LIMA, 2020). No início da pandemia, as empresas tiveram que tomar iniciativas e algumas decisões rápidas para sobreviverem. Como forma de se reinventar,

52,4% mudaram seu modelo de vendas e atendimento para *online/delivery* e 60% desenvolveram ou lançaram novos produtos e serviços (RODRIGUES, 2020).

A realidade virtual se tornou o novo “normal”, com *home-office* e aulas *online* realizadas através de plataformas como o *Google Meet*, *Zoom*, *WhatsApp* e outros aplicativos similares. Outras mudanças surgiram na área da cultura, como *shows* de diversas categorias transmitidos em *lives* no *Youtube*, Instagram e diversos aplicativos de *streaming*. Já as comemorações foram feitas através de vídeos chamadas, permitindo assim que as pessoas se comunicassem de forma segura mesmo à distância (RODRIGUES, 2020).

Nesse cenário, um dos primeiros passos tomados pelos empresários foi revisar a situação financeira e três a cada quatro micro e pequenas empresas (MPEs) tiveram que reduzir o quadro de colaboradores. Além disso, os hábitos de consumo mudaram, com os consumidores agora fazendo mais compras online do que antes da pandemia (REZENDE, MARCELINO e MIYAJI, 2020). Isso teve um impacto significativo, em lojas físicas caracterizadas como micro e pequenas empresas, devido às restrições operacionais por conta da pandemia. Houve queda de até 56% das vendas nesse setor, segundo levantamento do Instituto Foodservice Brasil (IFB). Com toda essa mudança, o mercado de *delivery* cresceu. Antes da pandemia, cerca de 5% dos empresários brasileiros já utilizavam o serviço de *delivery* em seus negócios (NEGRISOLI, 2020). As restrições impostas pela pandemia devido ao perigo de contágio, apesar de caótica, possibilitou aos empreendedores aumentar a percepção sobre a necessidade de mudanças para atender melhor os clientes e alavancar os negócios (BRITO, ARAÚJO, *et al.*, 2021).

Apesar da crise econômica causada pela pandemia de coronavírus ter reduzido a renda de muitas pessoas, criaram-se, também, muitas oportunidades. Entre março e julho de 2020, foram abertos 23.796 novos negócios. A pandemia

mudou a visão do empresário, houve a necessidade de se reinventar e ajustar suas atividades para manter as portas abertas (REZENDE, MARCELINO e MIYAJI, 2020). Por outro lado, mudou também a visão do consumidor, que passou a viver em uma realidade diferente, com novas necessidades. Assim, as organizações precisaram compreender que havia uma mudança na forma de consumo, sendo inevitável fazer adaptações relacionadas à conectividade para suprir as necessidades do mercado diante da nova realidade (NASCIMENTO, PRADO e CUNHA, 2021). O SEBRAE analisou o faturamento de pequenos negócios que aderiram ao mundo virtual. Aqueles que adotaram medidas tecnológicas, o faturamento melhorou 42% desde o início da pandemia, enquanto aqueles que apenas comercializavam de maneira física registraram perdas de 44% (SANTOS, 2021).

Naquele cenário, o uso da tecnologia foi a melhor solução para manter a viabilidade económica das MPEs. Porém, boa parte daquelas empresas eram geridas por pessoas que não possuíam conhecimentos e habilidades suficientes sobre o meio digital, sendo obrigadas a adaptar-se (NASSIF, ARMANDO e FALCE, 2020). A adaptação ao meio digital foi a forma encontrada para acelerar os negócios. Porém, para a transformação digital funcionar, teve que haver um engajamento das microempresas, oferecendo produtos em suas mídias sociais, fidelizando ou dando descontos aos clientes (SANTOS, 2021).

As características das micros e pequenas empresas

Pode-se caracterizar as microempresas pela sua estrutura organizacional simplificada, pela quantidade de gestores, além de outras particularidades como: número de colaboradores; volume anual de vendas; faturamento; receita bruta; capital social; valor do passivo; valor do patrimônio líquido; valor do imobilizado; centro de lucros; quantidade de produtos e participação de mercado (MARTINS, 2014).

Segundo Leone e Leone (2012), a classificação das organizações deve ser relacionada a:

- Propriedade: Considerando a organização como pública ou privada.
- Capital: Aberto ou fechado.
- Idade: Nova ou antiga.
- Controle: Familiar profissionalizado ou profissional.
- Governança: Gestão transparente.
- Mercado: Importadora ou exportadora.
- Área de atuação: Local, regional, nacional ou multinacional.
- Setor de atuação: Industrial, comercial, serviços e etc.
- Responsabilidades: Social e ambiental.
- Tamanho: Pequena, média e grande.

Em seguida, Padoveze e Martins (2014) mostram que as micro e pequenas empresas, apresentam: pouco capital investido; alta taxa de natalidade e mortalidade; presença dos proprietários e membros de sua família ocupando a gestão dos negócios; poder centralizado; baixo investimento em inovação; e subordinação a empresas de grande porte.

O Portal da Indústria (SISTEMA INDÚSTRIA, 2023), apresenta a seguinte definição para as micro e pequenas empresas:

Microempresa: empresa que tem faturamento anual de até R$ 360 mil e emprega até 9 pessoas no comércio e serviços ou 19 pessoas no setor industrial.

Pequena empresa: empresa que têm faturamento anual de até R$ 4,8 milhões por ano e emprega de 10 a 49 pessoas no comércio e serviços ou de 20 a 99 pessoas na indústria.

Segundo Dourado (2021), no Brasil, enquanto as médias e grandes empresas encerraram 2020 com resultado negativo de 193,6 mil empregos, as micro e pequenas empresas foram, no mesmo período, as únicas a conseguirem

reverter a perda de postos de trabalho provocada pela pandemia. Estudo do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE)**,** feito a partir de dados consolidados pelo Ministério da Economia, afirma que as MPE geraram 293,2 mil novos empregos em 2020. No cálculo geral, as pequenas empresas foram as grandes responsáveis pelo saldo final de 142,7 mil empregos gerados no país durante o ano, evitando que o drama do desemprego atingisse um número ainda maior de trabalhadores brasileiros (DOURADO, 2021). Para o SEBRAE (2020), as MPEs representam cerca de 30% do PIB brasileiro e são grandes responsáveis pela geração de empregos, ofertando mais da metade dos empregos formais no país, ultrapassando até mesmo médias e grandes empresas. A título de comparação, entre 2016 e 2019, as MPEs geraram mais de 13 milhões de postos de trabalho, enquanto as outras geraram por volta de 1 milhão.

De acordo com Dornelas (2012), pode-se observar que a importância das micro e pequenas empresas vai muito além das transações de capital. Esses negócios possuem grande importância econômica, uma vez que a maior parte das unidades produtivas do país são MPEs. Isso as faz contribuir de forma significativa na constituição do produto interno bruto (PIB) brasileiro, além de ainda possuírem grande relevância social, gerando emprego e renda para boa parte da população.

As micro e pequenas empresas possuem papel importante na atual situação econômica mundial. São consideradas as principais geradoras de empregos que contribuem para o desenvolvimento das regiões onde se estabelecem. Com isso, são vistas como um importante fator de crescimento econômico e geração de empregos, e transformam as políticas de inovação em um meio de promoção da competitividade (NETO, LOURENÇÃO e OLIVEIRA, 2006).

Independentemente, porém, do tipo e/ou tamanho da empresa, todas têm que ser administradas. Nesse sentido, a compreensão mínima das principais funções organizacionais (produção, marketing, finanças e pessoas), bem como dos princípios das funções administrativas (planejar, organizar, dirigir e controlar) devem ser considerados. E o planejamento é a função que dá o *start* no processo administrativo. Conforme Silva e Mário (2015), planejamento é a determinação da direção a ser seguida para se alcançar um resultado desejado ou como a determinação consciente de cursos de ações. O planejamento pode ser entendido como uma função administrativa que antecipa quais serão as principais ações da empresa, bem como os objetivos a serem atingidos. No entanto, muitas vezes a falta de capacitação faz com que o empreendedor não saiba planejar. Segundo Viana (2023), o percentual das microempresas impactadas por essa deficiência é de 21% e as de pequeno porte é de 17%. Daí a importância de o empreendedor preparar-se, especialmente para as situações excepcionais. A sugestão deste trabalho é que adotem um Plano de Contingência, sobre o qual discorre-se a seguir.

A importância do Plano de Contingência

Mesmo um cenário de instabilidade e de rápidas mudanças não desobriga os gestores de ter um plano. Afinal, a contingência é uma realidade própria da sociedade moderna (LUHMANN, 1992). Esse autor criou uma nova visão teórica para imprevisibilidades e surpresas no campo dos acontecimentos. O senso comum confunde o conceito de contingência com “acaso” ou “imprevisto”. Esse entendimento advém, também, do uso da expressão “contingências” para nomear, cotidianamente, acontecimentos ocasionais que costumam contrariar o que foi planejado. Os gestores devem ter um plano de emergência como opção para lidar com imprevisibilidades que ameaçam o plano de negócios. Assim, o “Plano de Contingência” é uma resposta da organização

aos impactos inesperados e ao surgimento de novidades importantes (BRÜSEKE, 2007). Um plano de contingência é, então, um tipo de plano preventivo, preditivo e reativo, que ajudará a controlar uma situação de emergência e a minimizar as suas consequências negativas. O plano de contingência propõe procedimentos alternativos ao funcionamento normal da empresa, sempre que alguma das suas funções organizacionais for impactada por uma contingência interna ou externa. Procura, portanto, garantir a continuidade do funcionamento da empresa face a uma eventualidade, material ou pessoal (CONCEITO.DE., 2021). Então, no que concerne à gestão, contingência significa algo incerto ou eventual, que pode acontecer ou não, dependendo das circunstâncias.

Bilíková e Bartošíková (2014) consideram o planejamento de contingência para a empresa como parte integrante da gestão empresarial. Para as autoras, o planejamento é uma parte muito importante da gestão, pois pertence aos meios mais importantes para atingir os objetivos organizacionais. Consequentemente, a prosperidade de toda empresa depende de seu nível de planejamento. Este pode ser visto como um processo de tomada de decisão envolvendo o estabelecimento de objetivos, seleção de meios e métodos para sua realização e os resultados esperados definidos no tempo alocado. Da mesma forma, a definição também se aplica à gestão de riscos e à criação de planos de contingência da empresa.

Para a Sólides Academy (2023), plano de contingência é um documento desenvolvido com o objetivo de avaliar, uniformizar, orientar e treinar as ações e estratégias necessárias para dar respostas de controle e combate às situações adversas. O plano de contingência contribui para manter a normalidade e evitar que uma crise afete gravemente o funcionamento da empresa. As adversidades variam conforme as características da empresa, mas, geralmente, giram em torno dos seguintes fatores: incêndios; falta de energia elétrica ou de água;

ataques virtuais; acidentes de trabalho; furtos e roubos; desastres naturais; greves e paralisações; e crises econômicas.

Com a crise do Coronavírus na economia, constatou-se que, em muitas empresas, os riscos sequer haviam sido mapeados. Mas as empresas que já estavam preparadas para o trabalho remoto ou para oferecerem seus serviços on-line, como o caso de aulas *on-line*, por exemplo, passaram pela crise com maior facilidade.

Porém, cada planejamento é único e deve considerar a realidade da empresa. Mas existem alguns passos básicos que devem ser adotados por qualquer empresa para desenvolver um plano de contingência. São eles:

1. Montar um comitê de gestão de crise, composto por uma equipe multidisciplinar, com pessoas que tenham *know-how* para desenvolver e aplicar métodos e conceitos fundamentais de resolução de problemas.

2. Analisar os riscos: o comitê deve preparar uma análise de risco, resultado de um *brainstorming*, que incluirá o impacto nas atividades da empresa no caso de ocorrência de algum fator adverso. Essa análise, porém, só será possível se houver um histórico de dados das ações operacionais dos setores da empresa. A partir desses dados será possível obter indicadores de desempenho, que mostrarão quais são os problemas que deverão ser solucionados.

3. Determinar as estratégias de recuperação. A partir dos indicadores de desempenho é possível desenvolver estratégias para solucionar os problemas percebidos. Trata-se da etapa mais importante na criação do plano de contingência, pois a eficácia dessas soluções é o que fará com que a empresa enfrente e se recupere mais rapidamente da crise. Vale ressaltar a importância de se elaborar estratégias fáceis de serem colocadas em prática, tirando proveito dos recursos existentes na empresa, como pessoas, tecnologia, finanças e logística.

4. Escrever o plano de contingência. Com os passos anteriores estabelecidos, é necessário reunir esse conteúdo em um documento, o plano, propriamente dito. É fundamental que o plano contenha as informações necessárias, de modo claro e conciso, como se fosse um guia passo a passo.

5. Fazer testes e revisões. Não deixar para implementar o plano de contingência somente quando uma crise se estabelecer. É necessário testar cada uma das estratégias elaboradas, evitando surpresas táticas ou operacionais. Em um cenário de mudanças rápidas e constantes como o atual, é necessário realizar revisões periódicas, para alterar o que for necessário.

A crise, decorrente da pandemia causada pelo coronavírus, mostrou que as empresas devem estar preparadas. Em uma situação adversa, como essa, contar com um plano que consiga minimizar os riscos é de fundamental importância para a manutenção das atividades e sobrevivência do negócio. Um plano de contingência parece ser o instrumento mais indicado (SÓLIDES ACADEMY, 2023). Empresas que não dispunham de um plano de contingência, e que conseguiram sobreviver à crise causada pela pandemia, utilizaram algumas ferramentas que, acreditamos, possam vir a integrar futuros planos emergenciais.

Plataformas digitais como canais de venda

As plataformas digitais são ferramentas que podem ser utilizadas como forma de trabalho, lazer ou para entretenimento. A *internet* é a conexão entre diversas pessoas e quem as utiliza com sabedoria pode alcançar e obter resultados positivos. Plataforma digital é um ambiente que permite a interação entre várias pessoas e que, pela internet, conecta e permite o relacionamento e comunicação (MARTUCCI, 2020). Exemplos de plataformas digitais são o *Facebook*, *Twitter*, *Youtube*, *Instagram* e *WhatsApp*, que são as redes sociais. Os sites e *blogs* são plataformas de páginas digitais e, ainda, há as plataformas

digitais de buscas, como o *Google* e outros. Todas funcionam por meio da internet e são ferramentas que agregam possibilidades de comercialização de produtos e serviços. Podem ser utilizadas para suprir e atender necessidades comerciais, empresariais ou do consumidor, de forma que obtenham ganhos e valores agregados (VALLE, 2021).

Os canais de vendas online têm apresentado um constante crescimento com o passar dos anos, garantindo praticidade ao efetuar compras em lojas abertas 24 horas por dia. Isso, além de variadas formas de pagamento, grande variedade e customização de produtos e facilidade de acesso às lojas de qualquer local. Essa nova modalidade de venda fez com que as empresas se reinventassem, para manter a qualidade do serviço prestado aos clientes na pandemia (NASCIMENTO, PRADO e CUNHA, 2021).

Mesmo com a popularização das vendas *online*, as exigências do mercado também aumentaram. As empresas que atuam com canais de vendas *online* precisam se atentar para uma análise aprofundada dos comportamentos de seus clientes, para novas formas de divulgação e distribuição de mercadorias, desenvolvimento de novos produtos e outras medidas que garantam a satisfação dos consumidores (FIGUEIREDO, LENGLER e TELES, 2020).

Segundo Cruvinel (2020), a pandemia gerou uma crise que nenhuma organização esperava, e ocorreu de maneira inesperada. Seus efeitos podem ser de longo prazo, e muito variados. Por meio de inovações tecnológicas, como vendas pelo *Facebook*, *WhatsApp* e *Instagram*, os gestores e colaboradores devem visar a melhoria das relações entre os clientes e a empresa, com novas práticas de trabalho, fortalecimento da equipe, reuniões gerais e capacitações on-line e remotas.

Tendo em vista essa transformação digital, o consumidor passa a mudar sua maneira de comprar e perceber a qualidade nos serviços digitais oferecidos. A nova tendência é o modelo digital, e foi assim que muitas empresas se

salvaram durante a pandemia. O modelo digital (*e-commerce*), levaria em média dez anos para ser incorporado e se tornar realidade para muitas empresas. Porém, em apenas 60 dias tornou-se realidade para muitos varejistas. Essa foi apenas uma das oportunidades que veio com a crise ocasionada pela pandemia segundo aponta (OLIVEIRA, 2020). Lemos (2020) relata que o relacionamento com o cliente foi outra porta que se abriu às organizações. E é no momento de dificuldade que o cliente quer se deparar com uma empresa que saiba apoiá-lo em todos os momentos, que oferte produtos e serviços que sejam vantajosos, e por isso é muito importante abrir canais de comunicação direta com eles, e criar uma experiência que vá além das compras.

As mídias sociais e o *marketing* digital

Para Santos (2021), em tempos de crise a *internet* é a melhor aliada das empresas. O *marketing* digital é algo que realiza a adaptação das estratégias, sendo fundamental para não perder a lucratividade ou até mesmo para evitar a falência. A pandemia contribuiu para mudar o comportamento dos consumidores e, devido a isso, as empresas necessitaram adquirir uma certa flexibilidade e adaptação quanto às mudanças. Utilizar técnicas de *marketing* digital foi uma boa opção. Segundo Santos (2021), a promoção faz parte do marketing, porém o marketing vai muito além da publicidade e da propaganda englobando, também, a produção, a formação do preço de venda e a distribuição. Assim, o marketing digital ganhou notoriedade e conquistou papel fundamental dentro das atividades profissionais e comerciais durante a pandemia. O marketing digital vem sendo, cada dia mais, uma ferramenta de extrema importância para as empresas. Digimeta (2022) aponta algumas opções para um bom uso do marketing em períodos de crise. São elas: *e-commerce* e serviços de *delivery*; *voucher* de compra antecipada; anúncios em redes sociais; trabalhar o relacionamento com atuais clientes; produzir conteúdo focado no futuro; publicar

posts em redes sociais, artigos em *blogs* ou enviar campanhas de *e-mail marketing*. Para Santos (2021) e Oliveira (2020) o isolamento social, e todas as outras medidas tomadas pela sociedade para evitar o contágio, fez com que empresas adotassem o entrosamento nas redes sociais como um canal de *marketing* gratuito. A finalidade foi lançar campanhas de modo a divulgar os produtos e promoções, ou até mesmo, fazer propaganda dos negócios por meio de contratos com blogueiros(as) ou influenciadores digitais, trazendo excelentes resultados.

MÉTODOS

Para classificação do tipo da pesquisa, adotou-se a tipologia de Vergara (1997), que classifica um estudo quanto aos fins e quanto aos meios. Quanto aos fins, a pesquisa é classificada como exploratória e descritiva. Realiza-se uma pesquisa exploratória acerca do assunto, com o objetivo de proporcionar maior familiaridade com o problema e aprimorar ideias sobre a interligação entre os temas. Quanto aos meios, a pesquisa é classificada como um estudo de caso, de natureza qualitativa, aplicado em uma microempresa que conseguiu sobreviver à crise causada pela pandemia de Covid-19. Segundo Gil (2017, p. 54), “o estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento”. Os estudos de caso se caracterizam por adotarem diferentes metodologias e serem utilizados, especialmente, na modalidade de investigação.

De acordo com Yin (2014), os estudos de caso buscam elucidar questões sobre um fenômeno contemporâneo partindo do seu contexto real, bem como a compreensão dos processos sociais em seu contexto organizacional. Segundo Marconi e Lakatos (2017), o estudo de caso adota uma abordagem de análise qualitativa. A pesquisa qualitativa se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. Ou seja, trabalha com um

universo de significados, valores, ações, motivos, aspirações e crenças, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos. Neste sentido, esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, na qual os pesquisadores buscaram obter informações no contexto do estudo, a partir da rotina de uma microempresa em tempo de pandemia. A abordagem qualitativa “fornece os dados principais para o desenvolvimento e a compreensão das relações entre os atores sociais e sua situação” (GIL, 2017, p. 32). Para este autor, pode-se ter uma visão holística do fenômeno, havendo uma melhor compreensão do seu significado, de forma a entender as inter-relações que necessariamente emergem do contexto a partir do qual tal fenômeno se insere.

A pesquisa bibliográfica deste estudo seguiu o desenho apontado por Gil (2017): leitura de reconhecimento do material bibliográfico e leitura exploratória. As buscas de referenciais bibliográficos foram feitas a partir de material publicado em livros, artigos, relatórios de pesquisa e material disponibilizado na *internet*, em *websites* como *Scielo,* Periódicos Capes e o *Google* Acadêmico.

A opção pela natureza descritiva nesta pesquisa se deu pela importância em analisar a coleta sistemática dos dados, registrando, analisando, classificando e interpretando os fenômenos sem, no entanto, contar com a interferência do pesquisador nos fatos (CRESWELL, 2010). A observação (MARCONI e LAKATOS, 2017) foi outro elemento importante para esta pesquisa, principalmente pelo enfoque qualitativo. A observação esteve presente desde a formulação do problema, passando por todas as etapas da pesquisa, contribuindo para conhecer e compreender as pessoas, as coisas, os acontecimentos e, principalmente, as situações pesquisadas. Nesse contexto foi utilizada, também, uma entrevista semiestruturada, flexível. Elaborou-se um roteiro prévio, com possibilidade para perguntas extras, permitindo um diálogo

mais natural e dinâmico. Para Creswel (2010), a entrevista é definida como um processo de interação social entre duas pessoas na qual uma delas, o entrevistador, tem por objetivo a obtenção de informações da outra parte, o entrevistado. Para Gil (2017), a coleta de dados pode ser considerada um dos momentos mais importantes da realização de uma pesquisa, pois é durante a coleta de dados que o pesquisador obtém as informações necessárias para o desenvolvimento do seu estudo.

A pesquisa empírica foi realizada em uma microempresa de Comércio Varejista de Artigos de Vestuário e Acessórios, localizada em Diamantina-MG. A empresa iniciou suas atividades em 2015, sendo considerada uma microempresa pelo seu porte e pela quantidade de funcionários que possui (nove pessoas). A empresa foi escolhida por conveniência, devido ao acesso dos pesquisadores ao estabelecimento e a seus proprietários.

A análise dos dados, por sua vez, é uma das fases mais importantes da pesquisa pois, “a partir dela, é que serão apresentados os resultados e a conclusão da pesquisa, conclusão essa que poderá ser final ou apenas parcial, deixando margem para pesquisas posteriores” (MARCONI e LAKATOS, 2017). É o caso desta pesquisa, que deixa margem para futuros estudos, como por exemplo, em empresas de médio e grande porte e de outros ramos empresariais.

Após a coleta dos dados, seguindo o que é indicado por Bardin (1977), foi feita a leitura de todo o material (referencial teórico e respostas das entrevistas), buscando-se fazer uma pré-análise. Em seguida passou-se à fase de exploração do material, classificando-os e fazendo uma leitura mais aprofundada das informações mais relevantes. Feito isso, buscou-se interpretar as informações obtidas e fazer as devidas inferências.

ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

As entrevistas e a observação buscaram entender as ações adotadas pela microempresa no enfrentamento da crise causada pela pandemia. Foram observados, também, o *site* da empresa e as redes sociais, além das entrevistas. Foi possível caracterizar as principais ações utilizadas durante a pandemia. Um achado importante foi o perfil que os empreendedores possuem, que, mesmo em momento de crise econômica, nunca desistiram. Outro achado relevante foi a importância que os sócios proprietários deram ao *marketing* digital.

Com base nas entrevistas, percebeu-se que não havia nenhum planejamento sendo empregado pelos microempresários. Como não havia nenhum planejamento formal de contingência, a organização foi, inicialmente, fortemente impactada em suas atividades. Daí a necessidade de “apagar o incêndio”, conforme palavras de um dos entrevistados. Nota-se que as ações e as estruturas implantadas foram efetuadas após o surgimento e agravamento da crise pela pandemia. Os empreendedores efetuaram a execução operacional e o monitoramento das atividades da empresa com o ambiente externo, sem contar com um norte, dado por um plano pré-estabelecido. Com a intensificação da crise provocada pela pandemia, houve a necessidade de reconfigurar um conjunto de ações e decisões na gestão para que se pudesse responder aos desafios impostos. As informações obtidas revelam que as vendas, no auge da pandemia, foram feitas através de redes sociais, como *Instagram* e *WhatsApp*. Perceberam, assim, outros caminhos, outras formas para a comercialização de seus produtos. Portanto, a empresa teve limitações significativas em suas atividades e que, consequentemente, sofreu com quedas nas vendas e dificuldades financeiras. Porém, as mudanças mais inquietantes foram as relacionadas às tecnologias. Através do uso das redes sociais, conseguiram manter o volume de venda satisfatório, aquém do que deveria, mas com a manutenção dos empregos. A adaptação da empresa à nova realidade foi

fundamental para garantir a continuidade do negócio. Os dados obtidos revelam que não foi fácil passar pela crise. Mas o teletrabalho e a informatização dos processos mostraram-se importantes e efetivas ferramentas, tranquilizando e integrando os funcionários, sendo fundamentais para o êxito obtido na sobrevivência e na posterior alavancagem das vendas da empresa.

O maior desafio foi aprender a lidar com o novo normal, as tecnologias, com o trabalho remoto e com a necessidade de manter o distanciamento social e evitar aglomerações. O uso de recursos tecnológicos foi fundamental. Foi necessária a adoção de computadores e de *internet* mais potentes, que possibilitaram aos colaboradores o acesso aos sistemas da empresa e a todas as informações necessárias, de forma remota e de maneira fácil e rápida.

No que tange às oportunidades trazidas pela crise, infere-se que a possibilidade de vender seus produtos pela internet se mostrou como a maior delas. Infere-se, também, que a modernização trazida pela adoção das tecnologias, *hardwares* e *softwares*, e o emprego destas na gestão, contribuem significativamente para a viabilidade econômica da empresa e na sua adequação para enfrentar outras possíveis crises.

Quanto aos investimentos, os relativos à expansão do négocio tiveram que ser adiados. Os únicos investimentos feitos, durante o perído da pandemia, foram aqueles necessários à adequação do negócio aos novos métodos de vendas e relacionamento com os clientes. Isso teve um efeito colateral extremamente benéfico: a redução de custos. Percebeu-se, também, que não houve necessidade de empréstimos para financiar despesas. Com isso, tem-se que a empresa conseguiu se organizar e se readaptar aos negócios para a nova realidade em termos de novas tecnologias, o que acaba por minimizar os impactos que poderiam ter sido maiores.

CONCLUSÃO

Buscando responder a questão sobre como as ações adotadas por uma microempresa contribuiram para o enfrentamento da crise causada pela Covid-19, este estudo buscou embasar teoricamente, a pesquisa empírica realizada. Na relação com a teoria, a pesquisa empírica serviu para a comprovação prática do fenômeno, por meio da observação e das entrevistas feitas para a coleta dos dados.

Como resultado das observações e entrevistas, verificou-se que a pandemia causou profundo impacto na empresa, diminuindo as vendas e, consequentemente, as receitas. Com a redução drástica de pessoas nas ruas, reduziu-se o consumo como nunca antes visto. Assim, a empresa precisou se reinventar, tanto em termos tecnológicos quanto em relação ao *marketing*. Identificou-se que a principal ação executada pela empresa foi a utilização da internet como ferramenta de vendas, sendo os aplicativos *Whatsapp* e *Instagram* os principais canais utilizados. Essas ações possibilitaram a manutenção da empresa e até mesmo o seu desenvolvimento e alguma evolução, sendo que a partir de então, todas essas ferramentas continuam fazendo parte da rotina da empresa.

Os maiores desafios enfrentados foram os relativos a lidar com as tecnologias e os relacionamentos a distância, com o trabalho remoto e com a necessidade de manter o distanciamento social e evitar aglomerações. O uso de recursos tecnológicos foi fundamental durante a pandemia e continua no pós-pandemia. A empresa precisou contar com ferramentas que viabilizassem a boa comunicação a distância, em tempo real, seja para a troca cotidiana de informações, seja para a realização de reuniões e aprendizado de novas tecnologias, que precisaram ser aprofundados, no sentido de aumentar as vendas. Mesmo com todas as dificuldades, a empresa conseguiu adquirir computadores e celulares e assim, atender melhor os clientes. O atendimento

passou, então, a ser de forma não presencial, pelo *WhatsApp* e *Instagran*. No momento dessa pesquisa buscavam maiores conhecimentos relativos ao *e-commerce*.

As vendas realizadas pela *internet* se mostraram a principal alternativa para manter o faturamento dentro de patamares satisfatórios. Tendo em vista que a empresa não contava com um planejamento consciente e sistemático, que fosse capaz de ajudar a enfrentar as dificuldades trazidas pela crise, teve que adotar ações pontuais. Em um ambiente empresarial complexo e imprevisível, contar com um plano de contingência é uma medida essencial para empresas de todos os tamanhos e segmentos. Afinal, um plano de contingência permite que a empresa enfrente situações de crise com mais segurança, minimizando prejuízos e garantindo a continuidade dos negócios. Recomenda-se, portanto, que seja elaborado um plano de continência, independente do porte da empresa. Isso ajudará a enfrentar outras possíveis crises econômicas, além de contribuir para o crescimento sustentável do empreendimento. Espera-se que este estudo contribua para a conscientização dos microempreendedores no sentido de se capacitarem, de modo que possam suportar e prosperar durante e após uma crise. Afinal, o caso aqui estudado constitui uma exceção. Nem todos que não contavam com um plano conseguiram sobreviver. Por fim, sugere-se que estudos como esse sejam conduzidos em empreendimentos de outros setores da economia, bem como em empresas de diferentes portes.

REFERÊNCIAS

ABHARI, S. et al. The impact of Covid-19 pandemic on small businesses in tourism and hospitality industry in Malaysia. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, October 2021. Disponivel em: <https://www.emerald.com/insight/1471-5201.htm>.

ASSÉ, R. Um ano de pandemia: a dura realidade enfrentada pelo setor de eventos. **Estado de Minas**, 19 março 2021. Disponivel em:

<https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2021/03/19/internas_economia,1248633/um-ano-de-pandemia-a-dura-realidade-enfrentada-pelo-setor-de-eventos.shtml>. Acesso em: 07 dezembro 2022.

BAKER, T.; JUDGE, K. How to Help Small Businesses Survive COVID-19. In: PISTOR, K. **Law lin the time of COVID-19**. [S.l.]: Columbia Law School, 2020. Disponivel em: <https://scholarship.law.columbia.edu/faculty_scholarship/2639>. Acesso em: 5 Maio 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARTIK, A. W. et al. How Are Small Businesses Adjusting to COVID-19?: Early Evidence from a Survey. **NBER Working Paper**, Cambridge, April 2020. Disponivel em: <https://www.nber.org/system/files/working_papers/w26989/w26989.pdf>.

BERNARDES, J. R.; SILVA, B. L. D. S.; LIMA, T. C. F. Os impactosfinanceirosda Covid-19 nos negócios. **Revista da FAESF**, 4, Junho 2020. 43-47.
BILÍKOVÁ, J.; BARTOšÍKOVÁ, R. Holistic competence of managers as a prerequisite for successful creation of crisis plans. **Ad Alta-Journal of Interdisciplinary Research**, 4, n. 1, 2014. 7-9. Disponivel em: <https://www.magnanimitas.cz/ADALTA/0401/papers/A_bilikova.pdf.>.

BRITO, I. D. A. L. et al. Os Efeitos da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinções de 2015 a 2020, São Paulo, 28 a 30 Julho 2021. Disponivel em: <https://congressousp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3485.pdf>.

BRÜSEKE, F. J. Risco e Contingência. **Revista brasileira de ciências sociais**, 22, n. 63, fevereiro 2007. 69-169.

CONCEITO.DE., E. E. D. Plano de contingência - O que é, conceito e definição. **Conceito.de.**, 31 Agosto 2021. Disponivel em: <https://conceito.de/plano-de-contingencia>.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa:** métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUVINEL, I. B. Marketing digital em tempos de pandemia. **Gestão & Tecnologia**, 1, Jan/Jun 2020. 54-57. Disponivel em: <https://www.faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44>.

DIGIMETA. Coronavírus: o Marketing Digital como aliado na crise. **Digimeta**, 2022. Disponivel em: <https://digimeta.com.br/blog/coronavirus-marketing-digital/>. Acesso em: 08 janeiro 2023.

DOURADO, F. Empreendedorismo no Brasil cresce em meio à pandemia. **IESB**, 2021. Disponivel em: <https://www.iesb.br/noticias/empreendedorismo-no-brasil-cresce-em-meio-a-pandemia/>. Acesso em: 09 agosto 2021.

DUA, A. et al. Which small businesses are most vulnerable to COVID-19 - and when. **McKinsey & Company - Social Sector Practice**, June 2020.

FIGUEIREDO, A. D. F.; LENGLER, F. R.; TELES, J. E-commerce e o novo normal: O isolamento social e o consumo de produtos e serviços. **Revista de gestão inovação e empreendedorismo (GEINOVE)**, 2, n. 1, 2020. Disponivel em: <https://1library.org/document/yr8el5pz-e-commerce-e-o-novo-normal-o-isolamento-social-e-o-consumo-de-produtos-e-servicos.html>.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6ª. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

IBGE. O IBGE apoiando o combate à Covid-19, Rio de Janeiro, 2023. Disponivel em: <https://covid19.ibge.gov.br/>. Acesso em: 04 maio 2023.

IRELAND, D.; HOSKISSON , R.; HITT, M. **Administração Estratégica**. 3. ed. [S.l.]: Cengage Learning, 2014.

JUCÁ, B. Margareth Dalcolmo: “O isolamento social severo e o SUS são as grandes armas do Brasil contra a pandemia”. **El País**, 2020. Disponivel em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2020-04-12/margareth-dalcolmo-o-isolamento-social-severo-e-o-sus-sao-as-grandes-armas-do-brasil-contra-a-pandemia.html>. Acesso em: 14 Julho 2021.

LEONE, R. J. G.; LEONE, N. M. D. C. P. G. Pequenas e Médias Empresas: contribuições para a discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. **RaUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar**, v. 4, n. 1, p. 67-83, 2012. ISSN ISSN 1984-4204.

LUHMANN, N. **A improbabilidade da comunicação**. Lisboa: Vegas Passagens, 1992.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 8ª. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MARTINS, J. **Proposta de método para classificação do porte das empresas**. Universidade Potiguar. Natal, p. 78. 2014.

MARTUCCI, R. Covid-19: o impacto da pandemia no comportamento de compra online. **Linkedin**, São Paulo, 9 julho 2020. Disponivel em: <https://pt.linkedin.com/pulse/covid-19-o-impacto-da-pandemia-comportamento-de-compra-martucci>.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B.; CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, 20, jan-mar 2021. 50-72.

NASSIF, V. M. J.; ARMANDO, E.; FALCE, J. L. O Empreendedorismo e a Pequena Empresa no Contexto do Pós Covid-19: Há luz no Fim do Túnel. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas (REGEPE)**, 9, 1 maio 2020.

NEGRISOLI, M. Os desafios da gestão das pequenas empresas no pós pandemia: dificuldades x oportunidades e mudanças. **Conselho Regional de Administração do Paraná**, 30 novembro 2020. Disponivel em: <https://cra-pr.org.br/70633-2/>. Acesso em: 02 dezembro 2022.

NETO, G. H.; LOURENÇÃO, P. T. M.; OLIVEIRA, E. A. A. Q. Análise do perfil do empreendedor Joseense para implantação de novos negócios e Desenvolvimento Regional. **Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional**, São Paulo, 2, n. 1, jan-abr 2006. 42-66.

OLIVEIRA, N. A evolução do varejo no digital em apenas 60 dias. **Revista Varejo Brasil**, 8 setembro 2020. Disponivel em: <https://www.revistavarejobrasil.com.br/a-evolucao-do-varejo-no-digital-em-apenas-60-dias/>. Acesso em: 19 dezembro 2022.

OPAS. Organização Mundial da Saúde. **OPAS**, 12 novembro 2020. Disponivel em: <https://www.paho.org/pt/brasil>. Acesso em: dezembro 2022.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileira para gerar receita na pandemia de COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, 2020. Disponivel em:

<https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 29 novembro 2022.

RODRIGUES, M. Na pandemia, 23.796 empresas foram abertas no DF. Saiba como empreender. **Metrópoles**, 2020. Disponivel em: <https://www.metropoles.com/distrito-federal/na-pandemia-23-796-empresas-foram-abertas-no-df-saiba-como-empreender>.

SANTOS, A. Micro e pequenas empresas enfrentam dificuldades com segunda onda de Covid no país. **Contábeis**, 06 junho 2021. Disponivel em: <https://www.contabeis.com.br/noticias/47373/micro-e-pequenas-empresas-enfrentam-dificuldades-com-segunda-onda-de-covid-no-pais/>. Acesso em: 29 novembro 2022.

SANTOS, A. Pandemia fecha portas: crise já provocou o encerramento de mais de 10 milhões de pequenos negócios. **Hoje em dia**, 2021. Disponivel em: <https://www.hojeemdia.com.br/economiaefinancas/pandemia-fecha-portas-crise-japrovocou-o-encerramento-de-mais-de-10-milh-es-de-pequenos-negocios-1.840543>. Acesso em: 20 dezembro 2022.

SEBRAE. agencia sebrae. **Sebrae**, 2020. Disponivel em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/brasil-deve-atingir-marca-historica-de-empreendedorismo-em-2020,d9c76d10f3e92710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 15 Julho 2021.

SILVA, F. A.; MÁRIO, P. C. **A implementação do processo de planejamento estratégico em um Tribunal de Contas Brasileiro**. XXXIX Encontro da ANPAD. Belo Horizonte. 2015.

SISTEMA INDÚSTRIA. Qual a definição de micro e pequena empresa? **Portal da Indústria**, 05 Maio 2023. Disponivel em: <https://www.portaldaindustria.com.br/industria-de-a-z/micro-e-pequena-empresa/>.

SÓLIDES ACADEMY. 5 passos para elaborar plano de contingência na empresa. **Sólides**, 26 abril 2023. Disponivel em: <https://blog.solides.com.br/passos-elaborar-plano-de-contingencia/>.

SONAR, G. Sonar-global highlights. **glopid-r**, 2020. Disponivel em: <https://www.glopid-r.org/articles-newsletter/sonar-global-and-the-covid-19-pandemic/>. Acesso em: 29 dezembro 2022.

VALLE, A. Marketing nas redes sociais e a divulgação em mídias sociais. **Academia do Marketing**, 2021. Disponivel em: <https://www.academiadomarketing.com.br/marketing-nas-redes-sociais/>. Acesso em: 03 dezembro 2022.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

VIANA, F. A falta de planejamento é um dos vilões da mortalidade das empresas no Brasil. **Comunidade Sebrae PR**, 23 março 2023. Disponivel em: <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/a-falta-de-planejamento-e-um-dos-viloes-da-mortalidade-das-empresas-no-brasil>.

YIN, R. K. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. 5ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.