

Estudo transversal de micro e pequenas empresas de São Paulo e Minas Gerais no contexto da pandemia de Covid-19*

A cross-sectional study of micro and small enterprises in Sao Paulo and Minas Gerais in the context of the Covid-19 pandemic

Juliane Silvestre

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
julianesilvestre.adm@hotmail.com

Vérica Freitas

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
verica@ufu.br

Verônica Freitas de Paula

Universidade Federal de Uberlândia - UFU
veronica@ufu.br

RESUMO

A repercussão de uma pandemia pode ser vivenciada e tem implicações por muito tempo. Por isso, o objetivo deste estudo foi analisar de forma transversal, durante um período de três meses, os impactos da pandemia sob Micro e Pequenas Empresas (MPEs) localizadas em São Paulo e Minas Gerais, um ano após o início da pandemia de Covid-19. Para a viabilização da pesquisa recorreu-se à abordagem qualitativa de investigação, por meio de análise de conteúdo associado a um estudo descritivo com mineração de texto utilizando o *software* KH-Coder®. Os resultados demonstraram que as empresas foram modificando suas estratégias, diante de cada cenário com base nos recursos que tinham naquele momento. Este estudo apresenta contribuições teóricas e metodológicas à academia e aos empreendedores pelo entendimento das ações tomadas pelas MPEs ao longo dos três meses. A pandemia modificou diversos aspectos da sociedade e da economia, afetando diretamente as MPEs, que por sua vez, possuem alta flexibilidade de mudança em suas estruturas organizacionais, o que foi identificado como positivo nesse contexto. Além disso, as MPEs desempenham papel fundamental para a economia do Brasil, principalmente para a região Sudeste, onde estão localizadas mais de metade das MPEs brasileiras.

Palavras-chaves: Micro e Pequena Empresa; Pandemia; Covid-19; Estudo transversal; Cenário organizacional.

ABSTRACT

The repercussions of a pandemic can be experienced and have implications for a long time. Therefore, the objective of this study was to analyze transversally, during a period of three months, the impacts of the pandemic on Micro and Small Enterprises (MSEs) located in the states of Sao Paulo and Minas Gerais, one year after the beginning of the Covid-19 pandemic. The research used a qualitative approach, through content analysis associated with a descriptive study with text mining using the KH-Coder® software. The results showed that the companies modified their strategies considering the scenario they were facing and the resources they had at the time. This study presents theoretical and methodological contributions to academia and entrepreneurs through the understanding of the actions taken by MSEs over the three months. The pandemic changed several aspects of society and the economy, directly affecting MSEs, which have high flexibility to change their organizational structures - and that was identified as

* Recebido em 26 de janeiro de 2023, aprovado em 07 de agosto de 2024, publicado em 17 de junho de 2025.

positive in this context. Furthermore, MSEs play a fundamental role in Brazil's economy, especially in the Southeast region, where more than half of Brazilian MSEs is located.

Keywords: Micro and Small Businesses; Pandemic; Covid-19; Cross-Sectional Study; Organizational Setting.

1. Introdução

Pesquisa realizada pelo Sebrae de 2006 a 2019 demonstra que as MPEs foram responsáveis pela criação de cerca de 13,5 milhões de empregos (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas [Sebrae], 2020). Dados do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) revelam que as MPEs foram responsáveis por 72,1% das novas contratações no primeiro semestre de 2022 (Agência Sebrae, 2022). Atualmente, as MPEs representam 99% dos negócios e 30% de tudo que é produzido no país (Sebrae, 2022).

Dentre os quatro estados da região Sudeste, São Paulo é o que mais detém MPEs, cerca de 56%; Minas Gerais aparece em segundo lugar com 21% das MPEs da região destacada (Data Sebrae, 2022), totalizando 77% nos dois estados. Entre 2015 e 2020, São Paulo foi o responsável pelo maior número de novas MPEs no Brasil, cerca de 30% daquelas abertas nesse período (Brito, Araújo, Caldas, & Lima, 2021). Últimos dados divulgados, em 2018, apresentaram que a participação dos pequenos negócios no percentual total de empresas de São Paulo é de cerca de 98%. Essas empresas geram 50% dos empregos do estado, 39% da folha de salários e cerca de 27% do Produto Interno Bruto (Panorama dos Pequenos Negócios, 2018). Já em Minas Gerais, em 2022, as empresas classificadas como MEI, ME e EPP corresponderam por cerca de 94,22% do total de empresas do estado (Data Sebrae, 2022).

Embora com contribuição significativa na economia brasileira, as MPEs apresentam dificuldades e desafios para sua sobrevivência no mercado (Ferreira, Oliva, Santos, Grisi, & Lima, 2012; Silva *et al.*, 2017). Vários fatores impedem que esses empreendimentos prosperem, como a falta de planejamento e organização, comprometimento do capital social, falta de experiência por parte dos dirigentes, dificuldade no entendimento de legislações que regem às MPEs, dificuldade de acesso à créditos facilitados, entre outros que contribuem para que haja o insucesso desses empreendimentos (Jacomete, 2019). Em cenários de crise, fatores como esses podem ser críticos para a permanência dessas empresas no mercado.

A partir de 2020, com o surgimento dos primeiros casos de Covid-19 no Brasil, a situação das MPEs no mercado tornou-se delicada, inspirando ações estratégicas e de contingência por parte de seus dirigentes, uma vez que as MPEs já sofrem com demandas e necessidades que facilitam o surgimento de dificuldades (Khan, Tanveer, & Zubair, 2019; Sebrae, 2020; Martins & Cunha, 2020).

Considerando que as concepções teóricas do campo do empreendedorismo e da gestão de MPEs precisam ser mais exploradas no âmbito da pesquisa científica (Giones *et al.*, 2020) sobretudo quanto ao choque exógeno causado pela pandemia (Kinsbergen *et al.*, 2022; Amorim, Sales & Grecco, 2022; Zoonen & Hoeven, 2022; Matthews *et al.*, 2022; Veeramani & Anam, 2021), verificou-se a importância de analisar de forma transversal, a reação de MPEs dos dois estados do Sudeste com maior percentual de empresas.

Conforme dados expostos, a relevância de realizar estudos com MPEs de São Paulo e Minas Gerais é destacada pela expressiva concentração, 77% das MPEs brasileiras estão localizadas na região Sudeste (Data Sebrae, 2022) e pelo impacto dessas empresas na economia regional e nacional. Portanto, investigar as MPEs nesses estados permite uma compreensão aprofundada dos desafios e oportunidades enfrentados por um segmento vital para a geração de empregos, para a inovação e o crescimento econômico.

Assim, o problema de pesquisa deste estudo é: Quais foram os impactos da pandemia sob Micro e Pequenas Empresas localizadas em São Paulo e Minas Gerais um ano após o início da pandemia de Covid-19?

Para atender ao problema de pesquisa, o objetivo geral do artigo é analisar de forma transversal desafios e consequências de MPEs localizadas em São Paulo e Minas Gerais durante um período de três meses, um ano após o início da pandemia de Covid-19, como forma de compreender impactos sob as empresas. De maneira mais específica, o estudo se propõe a identificar os impactos em cada cenário organizacional relatado pelos gestores, mês a mês, durante os três meses do período pandêmico analisado.

Este estudo qualitativo utilizou estratégia de casos múltiplos para analisar o impacto da pandemia em oito MPEs, cinco em São Paulo e três em Minas Gerais. A coleta de dados ocorreu por meio de entrevistas semiestruturadas, realizadas virtualmente devido ao distanciamento social, com quatro entrevistas por empresa ao longo de três meses. Os dados foram analisados utilizando análise de conteúdo e o software KH-Coder® para identificar padrões e redes de palavras relevantes ao cenário organizacional na pandemia.

É válido destacar que este trabalho colabora com o aprofundamento do entendimento existente, dado que o estudo sobre estruturas organizacionais em economias emergentes é importante para compreender os graus de reprodutividade de teorias formadas em países desenvolvidos (Aguinis, Cassio & Ramani, 2017) e que há lacunas de pesquisas de campo sobre estrutura e mudança organizacional (Bello-Pintado & Bianchi, 2018; Chi6n, Charles & Morales, 2019; G6ngora & Gutierrez-Garcia, 2018) nas empresas brasileiras.

O artigo est1a estruturado da seguinte forma: esta introdu7a7o revela a justificativa, problematiza7o e objetivos da pesquisa. Em seguida, a fundamenta7o te6rica aborda o tema estudado e o estado da arte do conhecimento na 1rea. Os m6todos de pesquisa foram expostos na sequ4ncia, detalhando os crit4rios e a sele7o dos casos. A articula7o dos casos e as a7o7es estrat4gicas de conting4ncia das MPEs estudadas no contexto da pandemia foram destacadas na an1lise e discuss1o dos resultados. Por fim, as considera7o7es finais trazem como este estudo busca contribuir e orientar pol1ticas p6blicas e estrat4gicas empresariais em tempos de crise.

2. Fundamenta7o Te6rica

A pandemia de Covid-19, declarada pela Organiza7o Mundial da Sa7de (OMS) em mar7o de 2020, trouxe consequ4ncias significativas para a economia global e, particularmente, para as Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Medidas de conten7o, como o distanciamento social e o fechamento de com4rcios n1o essenciais para aquele momento, afetaram diretamente as opera7o7es dessas empresas, resultando em uma redu7o nas vendas e na necessidade de cortes de custos e elimina7o de despesas.

Por outro lado, a crise acelerou a transforma7o digital, impulsionando o *e-commerce* e destacando a import1ncia das Tecnologias de Informa7o e Comunica7o (TICs) para a continuidade dos neg6cios. As MPEs adotaram diversas estrat4gicas de adapta7o, buscando inovar e explorar novas oportunidades para sobreviver e prosperar no novo cen1rio econ6mico.

A forma7o de alian7as estrat4gicas e o apoio governamental, atrav4s de programas de cr4dito, tamb4m se mostraram cruciais para a resili4ncia dessas empresas. Assim, a pandemia desafiou as MPEs a superar dificuldades e enfatizou a necessidade de inova7o e adapta7o cont4nua no ambiente empresarial.

Para elucidar esse cen1rio, o primeiro t6pico deste referencial te6rico aborda o in1cio da pandemia e o choque para as Micro e Pequenas Empresas. Em um segundo momento, s1o destacadas, a partir de teorias e achados acad4micos, a7o7es estrat4gicas e de inova7o para o enfrentamento da crise pand4mica.

2.1 A pandemia e as Micro e Pequenas Empresas

Em mar7o de 2020, a Organiza7o Mundial da Sa7de (OMS) decretou que o mundo estava vivendo uma pandemia ocasionado pelo SARS-CoV-2. Para a OMS, "pandemia" 4 decretada quando h1a propaga7o mundial de uma nova doen7a. Embora n1o haja um n6mero

exato de casos ou de países contaminados para o início da utilização do termo, ele é empregado quando há algo espalhado em todo o mundo (BBC, 2020).

O cenário constante de infecções gerou diversas medidas para contenção do vírus, como o distanciamento social, o fechamento do comércio considerado como não essencial, entre outros (Aquino *et al.*, 2020). A pandemia impactou diretamente ou indiretamente toda a economia global (Bai, Quayson, & Sarkis, 2021). Nesse sentido, as MPEs sofreram diversos impactos organizacionais causados, principalmente, pela redução nas vendas marcada pelo contexto pandêmico (Martins & Cunha, 2020). Meyer, Prescott e Sheng (2021) afirmam que, além das interrupções significativas, e até severas, nas vendas, as empresas focaram em redução de custos, como cortes salariais e despesas supérfluas.

Diante do novo cenário econômico, diversos impactos organizacionais afetaram empresas de todo mundo que precisaram buscar rapidamente soluções estratégicas para combater esses impactos (Liu, Lee & Lee, 2020; Kinsbergen, Pijnenburg, Merlevede, Naus & Koch, 2022). Foram sentidos impactos provenientes do estresse, do medo e da ansiedade (Chandra & Yagnik, 2022; Wong, Kim, Kim & Han., 2021), da rotatividade e do absenteísmo (Sonis *et al.*, 2022; Zaheer, Hafeez & Ajmal., 2022), também quanto ao desempenho e a resiliência organizacional (Lindsay-Smith *et al.*, 2022; Mokline & Abdallah, 2022; Dube, Selviaridis, & Jahre, 2022) e a proatividade (Mikołajczyk, 2022), dentre outros aspectos.

Esses abalos aconteceram de forma generalizada em todo mundo, mas com consequências e graus de interferência diferentes para cada setor/atividade e/ou porte da empresa. Assim, é possível verificar também, que nem todos os setores foram afetados de forma negativa pela pandemia. Diversos setores sofreram diante da situação que se instalou, cada um com seus problemas e dificuldades (Qingbin *et al.*, 2020).

De acordo com Aveni (2020), que estudou cerca de 20 setores básicos da atividade econômica, 60% apresentaram impacto negativo frente à pandemia, enquanto 40% tiveram impacto positivo, dentre eles: informação e comunicação; administração pública, defesa e seguridade social; saúde humana e serviços sociais; e outros serviços (seguridade social e *home working*); outros setores apresentaram impactos médios, mas ainda positivos, como: eletricidade e gás de consumo residencial; água, esgoto, atividades de gestão de resíduos e descontaminação; comércio de reparação de veículos automotores e motocicletas.

Considerando esses impactos, a próxima seção reflete, com base no estado da arte, algumas ações estratégicas e de inovação que podem ser implementadas como resposta para o enfrentamento a uma crise.

2.2 Ações estratégicas e de inovação para o enfrentamento da crise pandêmica

Com base nas ações consideradas como positivas e de resposta a uma situação de instabilidade, o *e-commerce*, que já apresentava taxas de crescimento no Brasil e no mundo, teve um aumento substancial durante a pandemia, algo que deve se, trazendo impactos positivos àqueles que investirem nessa transformação (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 2020). A compra que antes podia ser realizada tanto de forma presencial como *on-line*, caso a empresa já tivesse essa opção, com a pandemia, passou a ser feita predominantemente no formato digital, impulsionando a transformação digital de várias empresas (Macedo, Dias, Thurler, & Cavalcanti, 2020). A venda em formato *on-line* passou a ser uma das principais opções empresariais para evitar a falência (Okano, Simões, & Langhi, 2019; Guimarães, Nascimento, Santos, & Rodrigues, 2020).

De acordo com Mbuyisa e Leonard (2017), em um cenário ainda pré pandêmico, as Tecnologias de Informação e Comunicação apresentavam-se como ferramentas capazes de impulsionar o desenvolvimento socioeconômico, como a redução da pobreza através das atividades das MPEs. Esse investimento tecnológico e de inovações se mostrou ainda mais crucial para a preservação e o desenvolvimento dos pequenos negócios e seu crescimento

econômico durante a pandemia (Gherghina, Botezatu, Hosszu & Simionescu, 2020). A pandemia reiterou a importância do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) não apenas para garantir a continuidade do trabalho dos funcionários, mas também para facilitar a inovação (Chandra, Shirish & Srivastava, 2020).

Dwivedi *et al.* (2020) também discutiram sobre a importância do uso da tecnologia para manter as operações das empresas durante o período pandêmico que exigiu isolamento social e medidas de contenção e distanciamento. Os autores reforçam que o uso da tecnologia foi essencial para manter as operações durante a pandemia, garantido comunicação e segurança para as tomadas de decisão. Nesse mesmo sentido, Dhar e Bose (2022) refletiram sobre as consequências do resultado dessa inserção digital nas empresas refletindo sobre o uso das redes sociais como mídias de comunicação com as partes interessadas, gerenciando suas reações, e reduzindo ameaças a reputação organizacional das empresas.

Para Agostino, Arnaboldi e Lema (2020), a Covid-19 atuou como aceleradora da transformação digital na prestação de serviços, já Gupta, Tan, Ee, & Phang (2018) chamam a atenção para essa transformação, apontando que a proliferação de tecnologias inovadoras lideradas por revoluções tecnológicas podem comprometer as vantagens competitivas existentes nas empresas, exigindo que elas se reinventem com base em seus recursos atuais.

Devido à intensa concorrência que há no mercado, as MPEs precisaram desenvolver processos e recursos internos para atingir seus objetivos organizacionais em meio à crise instalada (Zhang, Gao, Li, & Wang, 2015; Väänänen, Forsten-Astikainen, & Eskola, 2020). No caso das Micro e Pequenas Empresas, nota-se uma reação estratégica heterogênea, que inclui estratégias de contenção, perseverança e inovação (Klyver & Nielsen, 2021).

A importância da inovação nas MPEs também é comentada por Surya *et al.*, (2021) que destacam que o crescimento econômico, associado com a inovação tecnológica, aumentará a produtividade das empresas e o bem-estar das pessoas. Além disso, os autores destacam que as políticas governamentais, o apoio ao capital empresarial e o reforço da capacidade de recursos humanos têm um efeito positivo no desenvolvimento das Micro e Pequenas Empresas.

De acordo com Klyver e Nielsen (2021) as reações estratégicas à crise estão associadas negativa ou positivamente ao volume do negócio e do impacto inicial gerado. Ou seja, ao posicionamento dessas empresas perante a crise: como vítimas da pandemia, imunes à pandemia ou exploradoras da pandemia. Nesse sentido, é possível associar a teoria da adaptação organizacional, segundo o trabalho de March (1991), que explica que as empresas geram processos adaptativos bem-sucedidos quando são tomadas decisões favoráveis sobre como investir seus recursos, seja em atividades de *exploitation* ou de atividades de *exploration*. As atividades de *exploitation* estão associadas à mudança ou inovação incremental, enquanto as atividades de *exploration* associadas à mudança ou inovação radical (Luger, Raisch, & Schimmer, 2018; O'Reilly & Tushman, 2013; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021).

Essas necessidades de adaptações e mudanças frente ao novo cenário são marcadas também, em todas as organizações, por impactos na agilidade dos funcionários, em suas saúdes e desempenhos organizacionais (Al-Omouh, Simón-Moya & Sendra-García, 2020). Os desafios da gestão de recursos humanos exigiram um posicionamento de resiliência organizacional (Ahmed, Khan, Thitivesa, Siraphatthada & Phumbara, 2020; Sakurai & Chughtai, 2020), envolvendo aspectos voltados ao aumento da rotatividade (Tu, Li & Wang, 2021), a preocupações com a saúde física e mental do trabalhador (Lindsay-Smith *et al.*, 2022), ao estresse (Zaheer *et al.*, 2022) e a qualidade da comunicação interna e externa (Gomes, Lourenço & Ribeiro, 2021).

Em relação aos impactos sob a gestão de pessoas, as Micro e Pequenas Empresas são vistas globalmente como ferramentas para capacitar cidadãos e o crescimento econômico. Elas desempenham um papel vital na geração de empregos, e conseqüentemente, uma relação positiva entre o aumento das MPEs e a redução do desemprego (Al-Haddad *et al.*, 2019).

Embora esse período tenha sido marcado pela diminuição do envolvimento dos funcionários e pelo aumento da fadiga com o uso de várias iniciativas de desenvolvimento *online* (Mikołajczyk, 2022), a transformação digital foi uma grande aliada nos processos de adaptação e enfrentamento às consequências geradas.

Nesse sentido, paralelo às ações estratégicas tomadas dentro das empresas como forma de proteção à falência, medidas sanitárias e governamentais das três esferas, federal, governamental e municipal, eram tomadas com o objetivo de conter a disseminação do vírus (Petherick, 2020). Vários decretos foram criados como tentativas de amenizar o impacto e o avanço da doença entre as pessoas, por exemplo, limitação do fluxo em estabelecimentos e em situações de aglomeração com o objetivo manter o distanciamento (Nóbrega, 2021).

Assim, diante do contexto pandêmico de medidas de contenção de gastos e de recursos escassos, as competências organizacionais já estabelecidas reforçam a identidade da empresa e/ou da marca junto ao mercado, e nem sempre, os pequenos negócios têm essa percepção clara. Os Micro e Pequenos empresários possuem dificuldades técnicas e estruturais para desenvolverem suas competências organizacionais e quando compreendem quais são suas vantagens no mercado, possuem dificuldades para alinhar isso à estrutura, estabelecida de maneira informal (Picchiali, 2015).

Por esse motivo a formação de alianças estratégicas pode ser uma alternativa para o fortalecimento das MPEs no mercado perante o contexto pandêmico. Seja por meio de associações com terceiros ou fornecedores estratégicos, bem como à capacidade da empresa de mantê-la ao longo do tempo reduzindo ou eliminando incertezas e barreiras (Sarasvathy, 2001; Oliveira, Borini, Bernardes & Oliveira, 2016).

As alianças estratégicas tendem a desempenhar um papel importante na influência de muitos resultados e na formação de um contexto competitivo para a sustentação, estabelecimento e aumento da riqueza das empresas (Schulze, 2007; Oliveira *et al.*, 2016). As Micro e Pequenas Empresas possuem fortemente esse anseio de explorar oportunidades adicionais no mercado, no entanto suas competências para obter valor a partir de oportunidades e vantagens competitivas são restringidas pela sua estrutura frágil, conhecimento limitado e falta de poder de mercado (Hit *et al.*, 2001).

Assim, o papel da aliança estratégica se fortifica uma vez que PMEs podem estabelecer modelos de alianças estratégicas entre si, e com grandes corporações, a fim de ter acesso a recursos e capacidades de parceiros como meio de reduzir os riscos, explorar a inovação e aumentar a riqueza (Ketchen, Irlanda & Snow, 2007; Han *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2016).

Além disso, houve o estabelecimento de alternativas, principalmente em formato de crédito às Micro e Pequenas Empresas, que pudessem amenizar a retração da economia, como o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte - PRONAMPE (Ministério da Economia, 2021). Ademais, outras medidas foram criadas com base em Projetos de Lei Federal, como o Fundo de Aval (FAMPE) e o Programa Emergencial de Suporte a Empregos (PESE) (Souza, 2021).

3. Método de Pesquisa

Para a realização deste estudo, foi empregado o método qualitativo de investigação, que se preocupa com a compreensão dos significados atribuídos a um fenômeno social, representando atitudes, comportamentos e expressões de indivíduos (Denzin & Lincoln, 2006; Creswell & Clark, 2017). Esse método é adequado ao presente estudo à medida que investiga o cenário organizacional, por meio de ações e reações com base nas percepções dos empresários entrevistados durante um contexto novo e desconhecido (Neergaard & Uihøi, 2007).

Com base no método adotado foram delimitadas a estratégia de pesquisa, a técnica de coleta de dados e as análises dos dados. Para a realização deste trabalho e atendimento ao objetivo proposto, optou-se pela estratégia de estudo de casos múltiplos, pois, de acordo com

Stake (2000), estudos de casos colaboram com investigações de fenômenos que ocorrem em dado contexto específico, como a pandemia.

Além disso, o estudo de casos múltiplos consiste em uma estratégia de pesquisa que procura compreender as fronteiras entre o fenômeno e o contexto, sendo, portanto, necessário o uso de múltiplas fontes para aumentar a validade da pesquisa (Yin, 2005). A utilização do estudo de casos múltiplos reforça a preocupação de identificar nas empresas as estratégias utilizadas durante o período pandêmico, a fim de confrontar-se a prática com os achados teóricos.

O estudo é considerado de natureza descritiva ao passo que os dados são analisados e interpretados com base nas transcrições das entrevistas e em análises extraídas do *software* KH-Coder®. A pesquisa descritiva, de acordo com Richardson (1999), se preocupa em conhecer a realidade do ambiente pesquisado e, dessa forma, descrever características de determinada população ou fenômeno.

Foram utilizadas como lócus para a pesquisa Micro e Pequenas Empresas localizadas em São Paulo e Minas Gerais, os maiores estados em concentração de MPE, respectivamente (Data Sebrae, 2022). Não houve restrições, para a seleção dessas empresas, quanto a setor ou área de atuação, apenas critérios de localização e sua configuração como MPE. Participaram da pesquisa oito MPÊs: cinco localizadas no interior de São Paulo e três no Triângulo Mineiro, em Minas Gerais.

As empresas foram selecionadas de forma não aleatória e por conveniência, visando facilitar o acesso e reduzir os custos e o tempo da pesquisa. Embora esse critério possa limitar a generalização dos resultados, permite a realização do estudo longitudinal, com o alcance dos resultados, contribuindo para um entendimento dos impactos da pandemia nas MPÊs de São Paulo e Minas Gerais. Esse enfoque é justificado pela urgência e relevância do tema, oferecendo *insights* valiosos que podem orientar políticas públicas e estratégias empresariais em tempos de crise. A Tabela 1 apresenta informações sobre as organizações e os entrevistados:

Tabela 1

Perfil das empresas e entrevistados

<i>Empresas</i>	<i>Setor</i>	<i>Tempo de mercado</i>	<i>Estado</i>	<i>Entrevistados</i>
E1	Transporte e turismo	16 anos	SP	Sócio
E2	Moveleiro	25 anos	SP	Gestor
E3	Distribuidor de bebidas	25 anos	SP	Sócio
E4	Comércio de móveis	26 anos	SP	Sócio
E5	Distribuidor de alimentos	5 anos	SP	Proprietário
E6	Alimentação (restaurante)	12 anos	MG	Sócio
E7	Alimentação (pizzaria)	5 anos	MG	Sócio
E8	Laticínio	5 anos	MG	Sócio

Fonte: Dados da pesquisa

Depois do aceite das empresas em participar do estudo, foram realizadas as primeiras entrevistas, chamadas de entrevistas principais, aproximadamente um ano após o início da pandemia, que ocorreram de modo virtual, via telefone ou chamada de vídeo, devido ao cenário pandêmico, que exigiu o distanciamento social. Além da entrevista principal, foram realizados mais três acompanhamentos, espaçados em aproximadamente um mês, após cada último contato, a fim de verificar possíveis mudanças, adaptações ou estratégias empresariais frente à pandemia e sua evolução. Logo, foi mantido contato com cada empresa durante um período de três meses, desde a primeira entrevista até o terceiro, e último, acompanhamento, totalizando quatro entrevistas com cada gestor.

A técnica de entrevista (Fontana & Frey, 2011) foi utilizada para a coleta de dados a partir de um roteiro semiestruturado que permitiu uma maior compreensão do cenário atual e

de uma investigação mais particularizada de cada caso. O roteiro de entrevista abrange questões que possibilitaram a cada entrevistado explorar suas ações, atitudes e comportamentos diante de situações empresariais, desafios e consequências impostas pela pandemia. As variáveis investigadas neste estudo são os impactos, negativos e positivos, vivenciados pelas empresas nesse período.

Para a análise dos dados coletados, utilizou-se a análise de conteúdo que, de acordo com Bardin (2016), visa apresentar uma apreciação crítica dos textos coletados, analisando o material de forma a codificá-lo e categorizá-lo como parte do processo de tratamento dos dados. Sendo assim, primeiramente houve a leitura de todas as transcrições analisadas e depois uma primeira codificação com os termos expostos. Em um segundo momento, já orientados com base nessa primeira codificação, houve uma retomada dos códigos, reafirmando seus destaques e relevância para a análise do contexto. Por fim, em um terceiro e último momento, foi realizada a coleta das informações contidas em cada código e categoria analisada.

Vale lembrar que essa análise foi realizada em cada empresa estudada de forma transversal, por isso essa sequência de análise (leitura e codificação) foi realizada por quatro vezes, sendo a primeira chamada de “entrevistas principais” e depois, mais três vezes, chamadas de “entrevistas de acompanhamento”. Portanto, as análises ficaram consolidadas em quatro momentos distintos, essa decisão tende a equalizar os momentos vivenciados pelas empresas com o objetivo de compará-las no mesmo período, obtendo informações quanto a semelhanças, diferenças, obstáculos e alternativas encontradas entre as organizações e seus setores.

Em uma segunda etapa, como forma de complementação e reafirmação da análise, foi utilizado o software KH-Coder® para mineração de textos. Esse software encontra informações e realiza análises de grandes quantidades de textos por meio de tecnologia (Zhong, Li, & Wu, 2012). Para fazer as análises foi realizada a eliminação de classes gramaticais indesejáveis na amostra pelo próprio KH-Coder®, tais como: algarismos ordinais, pronomes possessivos, verbos, interjeições e palavras com classes gramaticais não identificadas. Depois do processamento dos dados, foi realizada a análise de frequência para identificar palavras que podem remeter o cenário organizacional de cada empresa. Em seguida, foram identificadas as redes de palavras que se formaram para cada período analisado.

4. Análise e Discussão dos Resultados

4.1 Primeira entrevista - entrevistas principais

Inicialmente, foram analisadas as primeiras entrevistas realizadas com os gestores e/ou responsáveis das Micro e Pequenas Empresas. A partir dessas entrevistas, quatro categorias podem ser analisadas, as quais circundam questões que envolvem impactos negativos, impactos positivos, influências governamentais e consequências adquiridas.

4.1.1 Impactos negativos

De um modo geral, todas as empresas estudadas relataram impactos negativos em seus negócios com o início da pandemia, sobretudo pela redução das vendas. No entanto, alguns setores foram mais abalados do que outros (Qingbin *et al.*, 2020), refletindo em suas capacidades de gerenciamento e fragilidade de operações perante a crises (García-Villagrán, Cano-Olivos, Martínez-Flores & Sánchez-Partida, 2020). As Empresas 1 e 6 foram as que mais apresentaram perdas de clientes e quedas acentuadas nas vendas de seus serviços nos primeiros meses da pandemia:

“A maior dificuldade (...) foi a própria falta de serviço. Enquanto outras empresas, outras lojas foram retornando aos poucos às atividades, se adequando à pandemia, nós não conseguimos (...) Dependemos muito do turismo” [E1 – transporte e turismo].

“Nós ficamos, praticamente, sete meses, quase que com a venda reduzida em quase 90% (...) depois começou a retomar no intervalo que flexibilizou a pandemia né” [E6 – alimentação (restaurante)].

Cenário diferente daquele apontado pelas Empresas 2, 3, 4, 5 e 7, que, por se tratar de setores viáveis a vendas *on-line*, tiveram quedas nas vendas, mas passíveis de recuperação, como retratado por Qingbin et al. (2020) que apontou essa diferença entre setores.

“Eu acho que a maior dificuldade que a gente passou mesmo, no início do período, foi a questão de ficar 50 dias sem faturamento nenhum né.” [E2 - moveleiro].

“De abril até agosto que foram os piores meses aí, acredito que para todo pessoal do comércio, a gente teve uma queda [de faturamento] em média de 50%” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Caiu em torno de 20% nesse período, mas felizmente para nós, depois que voltou a abrir teve até um aumento do que o esperado” [E4 - comércio de móveis].

“Quando veio a pandemia, nosso faturamento despencou, acho que em torno de 60%, foi um período bem difícil” [E5 - distribuidor de alimentos].

“A gente sentiu uma diferença, assim, em questão de vendas, no antes e no depois (...) não foi uma diferença tão absurda sabe? Foi algo assim, relativamente tranquilo” [E7 - alimentação (pizzaria)].

Além das quedas nas vendas, outro impacto negativo apontado por alguns entrevistados foi a dificuldade em obter matéria-prima. Embora essa dificuldade tenha sido proveniente de diferentes fatores, o que atingiu as empresas de maneiras distintas, ela afetou as operações do mercado como um todo, mostrando mais uma vez, o despreparo e a fragilidade, sobretudo das MPEs perante a crises (Liu, Lee & Lee, 2020; Kinsbergen *et al.*, 2022). Os entrevistados das Empresas 2 e 4 afirmaram que parte da redução de seus faturamentos ocorreu pela falta ou dificuldade de obter matéria-prima, enquanto para a Empresa 7, a dificuldade se originou pelo aumento dos preços dos itens, forçando a empresa a adaptar seu cardápio e oferecer novas possibilidades aos clientes. Essa atitude demonstra a adaptação organizacional que muitas empresas realizaram como estratégia de atuação durante a crise (March, 1991; Luger *et al.*, 2018; O'Reilly & Tushman, 2013; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021).

“A maior mudança que teve no mercado que, que acarretou problemas pra gente foi a falta de matéria-prima né, no mercado, que até hoje está criando problemas pra gente aí, e tá sendo muito difícil lidar com o mercado em relação a isso” [E2 - moveleiro].

“Um problema que estamos enfrentando é falta de matéria-prima. Então o que acabou prejudicando um pouco também agora as vendas” [E 4 - comércio de móveis].

“A gente vai vender o produto que a gente tem. (...) estiver faltando um produto ou outro, a gente oferece substituição (...) a nossa maior dificuldade foi a elevação do preço (...) a gente tem que se readaptar” [E7 - alimentação (pizzaria)].

Com essa sucessão de novos acontecimentos, os entrevistados destacaram dificuldades que envolveram a ocorrência de cancelamentos ou atraso na entrega de pedidos, postergação de notas promissórias, devoluções, dentre outros. Essas informações corroboram com os pressupostos teóricos das estruturas organizacionais de Micro e Pequenas Empresas, às quais apresentam-se em formato mais simples, que, apesar de demonstrar maior flexibilidade, despontam uma fragilidade operacional, financeira e organizacional perante crises (Mintzberg, 1995; Picchiai, 2015; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021; Kinsbergen *et al.*, 2022).

Com exceção das Empresas 6 e 7, que trabalham com produtos a pronta-entrega, as empresas apontaram ocorrência de cancelamento de pedidos, embora por motivos diferentes, desde o fechamento do comércio até a falta de matéria-prima, destacando, mais uma vez, consequências diferentes para empresas de diferentes setores.

“Tínhamos agenda fechada até dezembro de 2020. As que estavam próximas das datas de março, cancelou (...) fomos adiando, pois não sabíamos até quando a pandemia iria durar (...) vários cancelamentos, até a data atual” [E1 - transporte e turismo].

“Além de cancelamento de pedido, tivemos vários pedidos de prorrogação de duplicatas, que também atrapalhou a gente demais nesse período.” [E2 - moveleiro].

“Além de inadimplência, digamos assim, de clientes que já haviam comprado (...), temos clientes que fizeram compra na época da pandemia que ainda estão acertando” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Duas situações: atraso por problemas pessoais, as pessoas que estavam com pagamento atrasado não conseguiam pagar as parcelas (...) e alguns cancelamentos de pedido por conta de atraso do fornecedor.” [E4 - comércio de móveis].

“Nos hotéis (...) como a gente tinha entregado uma grande quantidade de mercadoria, e com o fechamento, eles pediram para que a gente recolhesse os produtos né, para não vencer. Então, acabou assim, que gerou um prejuízo, e por ser parceiro da gente, não tinha como a gente não aceitar, entendeu?” [E5 - distribuidor de alimentos].

“Algumas empresas pediram o cancelamento de pedidos já feitos (...) decorrência dos decretos municipais (...) que fechava certos estabelecimentos” [E8 - laticínio].

Devido às dificuldades oriundas de queda nas vendas e cancelamento de pedidos, as empresas tiveram que se adaptar diante da nova realidade (March, 1991; Klyver & Nielsen, 2021) e algumas optaram por cortes de custos como forma de contenção de gastos e preservação de giro de caixa. A Empresa 2 identificou na gestão de estoques para preservar seu caixa:

“A gente não sabia bem como ia reagir o mercado, então a gente cortou os custos com matéria-prima. Nós deixamos de estocar” [E2 – moveleiro].

Além disso, outra forma de contenção de gastos evidenciada pelas empresas foi o corte de pessoal. De fato, a pandemia gerou um momento de tensão sobre os trabalhadores (Al-Omouh, Simón-Moya & Sendra-García, 2020). O novo momento vivenciado trazia consigo incertezas e dúvidas quanto a continuação dos negócios, e sobretudo, a vida. Muitos trabalhadores enfrentaram sentimentos de medo e ansiedade, além disso alterações de humor, como o estresse, foram percebidos (Chandra & Yagnik, 2022; Wong *et al.*, 2021). Esse cenário contribuiu também para o aumento da rotatividade e do absenteísmo entre o pessoal (Sonis *et al.*, 2022; Zaheer *et al.*, 2022). Dentre as empresas estudadas, alguns cenários foram encontrados. As Empresas 1 e 2 precisaram demitir alguns funcionários, enquanto a Empresa 6 precisou demitir toda sua equipe devido ao fechamento temporário de seu negócio:

“O principal corte de gastos que nós precisamos ter foi com os funcionários. Primeiramente, nós adiantamos as férias deles (...) quando nós percebemos o quanto ia se estender houve a necessidade de demissão. A demissão de praticamente 90% dos funcionários.” [E1 - transporte e turismo].

“Na verdade nós ainda estamos fechados. Totalmente fechados. Então, totalmente sem receita (...) dispensamos as equipes que eram de freelancers né, por que os fixos a gente já tinha dispensado” [E 6 – alimentação (restaurante)].

Apesar de muitas mudanças e períodos de adaptação necessários para a sobrevivência de negócios no mercado, algumas empresas estudadas conseguiram manter seus níveis de funcionários, como é o caso das Empresas 3, 4 e 5, que utilizaram de outros mecanismos estratégicos de gestão de pessoas para se manterem atuantes no ramo.

“Não foi necessário demitir funcionário (...) foi dar férias (...) porque realmente não tinha trabalho, não tinha demanda de serviço, então a gente usou disso, a gente se apertou um pouco pra pagar essas férias” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Não demitimos ninguém (...) não precisamos de nenhum empréstimo. Apesar de ter diminuído bastante as vendas, a gente conseguiu” [E5 - distribuidor de alimentos].

A partir dessas informações conseguimos apresentar um cenário um pouco diferente daquele proposto por Picchiali (2015), que considera que os Micro e Pequenos empresários possuem dificuldades técnicas e estruturais para desenvolverem suas competências organizacionais. É fato que uma MPE não tem a mesma estrutura e capacidade para se manter e sobressair sem prejuízos de uma crise, quando comparada a uma média ou grande empresa, por exemplo (Mintzberg, 1995; García-Villagrán *et al.*, 2020), mas o desempenho e a resiliência organizacional (Lindsay-Smith *et al.*, 2022; Mokline & Abdallah, 2022; Dube *et al.*, 2022) que algumas conseguem desenvolver a partir de estratégias de contenção de custos, preservação de caixa e inovação de produtos e processos (Klyver & Nielsen, 2021) passam a ser diferenciais competitivos em cenários como esse.

4.1.2 Impactos positivos

Ao estudar impactos e consequências geradas às empresas, é possível observar algumas estratégias organizacionais, que surgem por meio de adaptações e inovações, consideradas positivas a empresas e setores. Algumas empresas intensificaram seus cuidados com a higiene e a saúde do pessoal, aderindo práticas já estabelecidas por empresas alimentícias, por exemplo.

“Algumas mudanças que a gente teve aí na pandemia que foram positivas, foi a questão da higiene pessoal (...) eu acho que isso aí deve ser implantado, essa ideia deve continuar pelo decorrer do tempo” [E2 - moveleiro].

“Nas nossas viagens precisou ser colocado o álcool em gel (...) higienização do ar-condicionado (...) eram medidas, que (...) não tinham” [E1 - transporte e turismo].

Outra ação estratégica tomada pela maioria das empresas como forma de sobrevivência ao mercado foi a adoção de vendas on-line. Todas as empresas já utilizam canais *online* como forma de comunicação com seus clientes, mas nem todas os utilizavam como formato de distribuição de seus produtos. Sendo assim, a transformação digital apresentou-se, de fato, como uma adaptação forçada às empresas que quiseram se manter ativas no mercado durante o período de isolamento (Okano, Simões, & Langhi, 2019; Guimarães *et al.*, 2020). A Empresa 6 comprova esse dado, uma vez que fechou o estabelecimento por falta de *expertise* em *delivery*.

“Nossa dificuldade maior é não conseguir ter o atendimento presencial (...) em 12 anos de negócio, a gente nunca trabalhou com entregas (...) a gente não tem clientes dessa forma, então a gente fica sem reação” [E 6 - alimentação (restaurante)].

Nesse sentido, a transformação digital foi impulsionada por meio do *e-commerce*, que embora já apresentava taxas de crescimento, teve um aumento substancial de uso durante a pandemia (Rezende, Marcelino, & Miyaji, 2020). A transformação digital, que já era esperada para os próximos anos como uma necessidade mercadológica, teve uma antecipação forçada

sob as Micro e Pequenas Empresas que desejaram se manter ativas no mercado (Chandra, Shirish & Srivastava, 2020; Agostino, Arnaboldi & Lema, 2020).

“Crucial para manter a gente ativo (...) foi trabalhar mesmo forte com redes sociais, com venda on-line (...) não estávamos acostumados” [E 4 - comércio de móveis].

“A gente introduziu aplicativo aqui (...) foi um recurso que a gente visou colocar aqui pra poder melhorar a venda” [E7 - alimentação (pizzaria), p. 2].

Essas ações refletem o enfrentamento de gestores à crise com ações inovadoras ao negócio (Luger *et al.*, 2018; O'Reilly & Tushman, 2013; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021). O caso da Empresa 1, que passou a ofertar novos formatos de serviço de transportes, pode ser visto como uma forma de inovação incremental, considerando a melhoria dos processos da empresa e contribuindo para o seu desenvolvimento (Mintegui, Ávila & Karpinski, 2018). Além disso, outra forma de inovação incremental percebida foi a mudança no modelo de negócios da Empresa 5, que passou a trabalhar com outros públicos como forma de diversificação de mercado e amplitude de vendas.

“Nosso foco sempre foi veículos grandes, só que com a pandemia, a gente buscou oferecer mais esses serviços com veículos menores (...) levar pessoas para aeroportos, (...) que nunca foi nosso foco principal” [E1 - transporte e turismo].

“Foi um período bem difícil, porém, foi um período de mudanças (...) nós éramos voltados a atender apenas hotéis, restaurantes e lanchonetes (...) começamos a abrir as caixas e vender os produtos de forma unitária (...) o nosso faturamento foi praticamente o valor que a gente vendia antes” [E5 - distribuidor de alimentos].

A ação de diversificação e atendimento a um novo público empreendida pela Empresa 5 fez com que ela ganhasse novos clientes. Algo também esperado por outras empresas estudadas, como a Empresa 3 que espera atender novos clientes. A Empresa 4 também se surpreendeu com o aumento de seu faturamento e a chegada de novos clientes no início da pandemia. A empresa percebeu que seu setor, aproveitando o momento de isolamento, com as pessoas passando mais tempo dentro de suas casas, poderia apostar na venda de itens que favoreceram o *home office* e o conforto, como colchões e sofás.

“Posso te afirmar, com certeza, que nós já recuperamos nossos clientes (...) esse período de calor né, de verão, a gente acredita que a tendência seja até aumentar as vendas (...) alguns clientes novos” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Muitas pessoas ficaram em casa por conta da pandemia, começou a ter uma procura muito grande” [E4 - comércio de móveis].

A formação de alianças estratégicas (Oliveira *et al.*, 2016) é identificada como uma maneira de fortalecimento de MPEs no mercado. Devido à fragilidade de estruturas organizacionais que essas empresas possuem (Carballeda, 2001; Picchiali, 2015; Pereira, 2019), estabelecer processos de parcerias com outras empresas ou empreendedores que tenham conhecimento diferente daqueles que elas já possuem, pode trazer inúmeras vantagens a ambos. A formação de alianças estratégicas para micro e pequenos negócios pode significar uma somatória de forças e, conseqüentemente, uma alternativa para o fortalecimento das MPEs no mercado no contexto pandêmico (Sarasvathy, 2001; Oliveira *et al.*, 2016).

Esse parece ser o caso da Empresa 7, que fazendo uso de plataformas digitais de entrega de seus produtos ampliou seu negócio e conseguiu atingir públicos não antes conquistados, aumentando, assim, a presença no mercado (Schulze, 2007; Oliveira *et al.*, 2016). Além disso, parcerias com influenciadores para divulgação de seus produtos em redes sociais também

favoreceu a diversificação de seu público e a ampliação de suas vendas. Logo, é possível perceber que a formação de alianças estratégicas para as MPEs pode ser uma ação eficiente que colabora para a exploração de oportunidades no mercado (Hit *et al.*, 2001) e a adoção de processos inovadores (March, 1991; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021).

“A gente também fez parceria com uma moça que é blogueira aqui na cidade, Ajudou sabe? Muito. Porque leva o nosso produto a outras pessoas, a outro público, a outros bairros” [E7 – alimentação (pizzaria)].

A importância da inovação para as MPEs é ainda mais evidente em períodos de crise, colaborando com a resiliência organizacional e uma saída para o crescimento e aumento da produtividade (Surya *et al.*, 2021; Lindsay-Smith *et al.*, 2022; Mokline & Abdallah, 2022; Dube *et al.*, 2022; Mikołajczyk, 2022).

Políticas governamentais surgiram como meio de reforçar a oferta de recursos a partir do apoio ao capital empresarial e de programas de gestão e fortalecimento (Surya *et al.*, 2021). O governo brasileiro tomou algumas medidas mediante a crise pandêmica envolvendo ações de proteção à falência, medidas sanitárias e governamentais, redução da jornada de trabalho, criação de decretos para conter o avanço da disseminação do vírus, dentre outros (Petherick, 2020). Para as empresas, criou alternativas de créditos e programas emergenciais (Souza, 2021). Porém, dentre as empresas estudadas, houve cenário variável.

Em relação à busca por crédito financeiro (Jacomete, 2019), as Empresas 1 e 8 tentaram obter crédito do governo, mas não conseguiram, a Empresa 3 obteve um aporte do BNDES (Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social), as Empresas 4, 5 e 7 não buscaram esses meios, a 2 refinanciou veículos e a 6 fez um financiamento particular.

“Nós até tentamos a ajuda financeira dos bancos, do governo que tanto citou que ia fornecer, facilitar os créditos para as empresas, nós não conseguimos. Tentamos em várias instituições (...) ficamos sabendo que várias outras empresas (...) tentaram essa ajuda financeira (...) mas não conseguiram” [E1 - transporte e turismo].

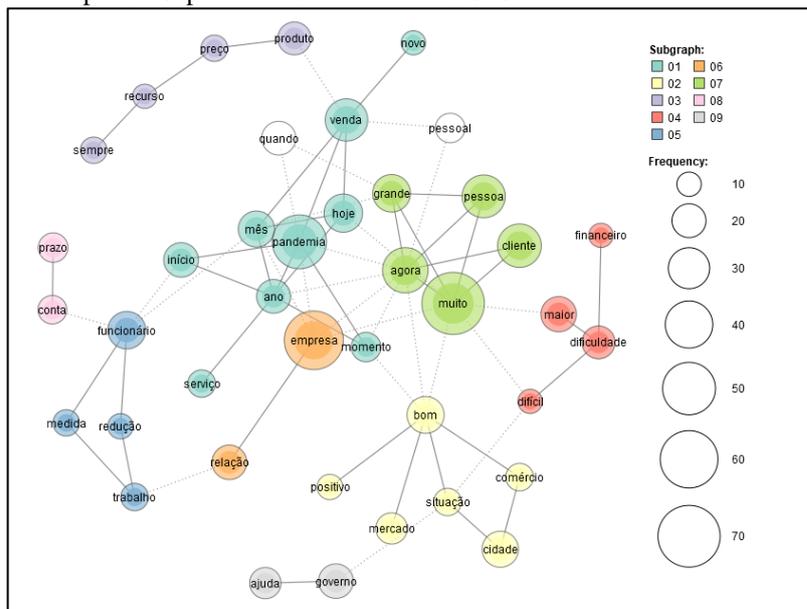
Em suma, verificou-se que, assim como Aveni (2020) discutiu, algumas empresas, e especificamente, setores, conseguiram obter impactos positivos perante a pandemia. No entanto, com base nos resultados obtidos nesta pesquisa, nota-se que não houve necessariamente impactos positivos ou negativos para todo um setor no geral, mas empresas que conseguiram buscar ações estratégicas e se adaptarem ao contexto, passando pela crise de maneira mais branda. No geral, as ações identificadas como positivas e que ajudaram a superar o momento estão ligadas a processos de inovação incremental, adoção de novos públicos, diversificação de serviços, além da inclusão de processos digitais orientados pela transformação digital, que trouxe novos canais de comunicação e distribuição aos micro e pequenos negócios.

Além disso, as ações consideradas positivas e que tiveram retorno favorável às empresas tendem a serem mantidas mesmo após o fim do período pandêmico, como a flexibilização das vendas e da comunicação por canais digitais que ocorreu nas Empresas 4 e 8, o atendimento ao novo público da Empresa 5 e a mudança de horário comercial da Empresa 7.

Como forma de complementar as análises obtidas, foi realizada a mineração dos dados por meio do software KH-Coder®. Nesse primeiro momento, ao analisar a frequência das palavras que se sobressaíram na fala dos entrevistados, nota-se a formação de nichos que correspondem às situações vivenciadas no momento, denotando o cenário organizacional presente (Figura 1):

Figura 1

Rede de Coocorrência de palavras: primeira rodada de entrevistas



Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Conforme exposto na Figura 1, as palavras “muito”, “pandemia” e “empresa” foram as que mais se destacaram em relação a frequência com que apareceram na fala dos entrevistados. Os nichos de palavras em que “muito” e “pandemia” se posicionam tendem a revelar a preocupação por parte dos entrevistados com o imediatismo, observado pelos termos “agora” e “hoje”. Esse achado corrobora a ideia de que o contexto pandêmico traz para as empresas uma preocupação com o momento presente, que pode ser mudado a todo instante, fazendo com que as empresas necessitem de flexibilidade em suas estruturas organizacionais (Picchiali, 2015).

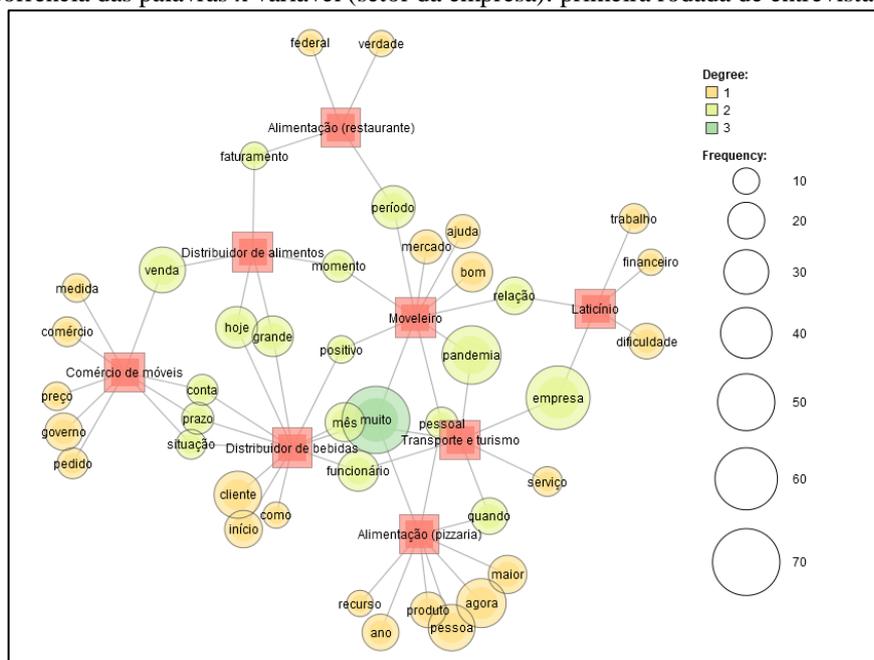
Além desses, outros nichos remetem cenários de maiores dificuldades financeiras e tomadas de decisão a respeito de funcionários, como a redução de jornada de trabalho, denotando, mais uma vez, a importância de uma estrutura organizacional flexível, que para Picchiali (2015), pode ser considerada uma vantagem competitiva organizacional para as MPEs.

Outra formação de rede de termos nesse momento foi a ligação entre “ajuda” e “governo” que reflete a procura que Micro e Pequenas Empresas tiveram por alternativas em formato de crédito que o governo lançou para buscar minimizar a retração da economia (Ministério da Economia, 2021; Souza, 2021). No entanto, estudos revelaram que muitos empreendedores não foram contemplados pelos programas (Fundação Getúlio Vargas, 2020).

Analisando especificamente quais palavras foram mais pronunciadas em cada empresa, a Figura 3 mostra os termos presentes na amostra de dados para cada uma das organizações analisadas, sendo diferenciadas por seus setores de atuação (Aveni, 2020). A Figura 2 é uma análise de rede de coocorrência das palavras com a variável setor da empresa:

Figura 2

Redes de Coocorrência das palavras x variável (setor da empresa): primeira rodada de entrevista



Nota. Fonte: dados da pesquisa.

Com base na rede de coocorrência das palavras ditas em cada setor, é possível observar que o termo “pandemia” e “empresa” foram mais citados pelos setores de transporte e turismo, moveleiro e laticínio, sendo esse último associado também as palavras “dificuldade” e “financeiro”, diferindo das empresas de setor de distribuição de alimentos e bebidas, que estão associadas a “venda”, “hoje”, “grande”, “momento” e “positivo”, reafirmando uma realidade parecida com o setor moveleiro, também associado a termos positivos.

A perspectiva de um cenário dito mais positivo dentre a maioria das empresas pode ser reafirmada ao analisar que, de outubro a novembro de 2020, o Brasil passava por um momento de estabilidade no número de casos e óbitos por Covid-19. Ainda que em um constante aumento, a frequência de casos acumulados de set/2020 para out/2020 e de out/2020 para nov/2020 foram respectivamente, de 15% e 14%, enquanto a frequência de óbitos do mesmo período foi de, respectivamente, 11% e 8%.

Um cenário muito diferente de mai/2020 para jun/2020 e de jun/2020 para jul/2020, um aumento de casos de, respectivamente, 172% e 89%, enquanto a frequência de óbitos do mesmo período foi de, respectivamente, 103% e 55%. Logo, com essa queda na frequência de novos casos e números de óbitos obtidos pela linha do tempo, era esperado que o cenário organizacional apresentasse sinais de otimismo e esperança nos meses entre setembro e novembro/2020.

4.2 Entrevistas de acompanhamento 1

Passados aproximadamente 30 dias da primeira rodada de entrevistas, como forma de realizar um acompanhamento transversal e observar possíveis mudanças no cenário organizacional das empresas, aconteceu o que se chamou de primeiro acompanhamento. Nesse primeiro momento, identificou-se que as Empresas 1, 6 e 7 não apontaram mudanças desde o último contato, evidenciando uma permanência das situações já expostas.

“Continuou da mesma forma que estava sendo desde a nossa entrevista. Ela não sofreu nenhuma mudança, nenhuma alteração desde então” [E1 – transporte e turismo].

“Na verdade nós ainda estamos fechados. Totalmente fechados” [E 6 – alimentação (restaurante)].

“Desde a nossa última entrevista até o dia de hoje não foi alterado nada. A gente permanece da mesma forma” [E 7 – alimentação (pizzaria)].

O fornecimento de matéria-prima foi um dos pontos comentados dentre alguns entrevistados. Nesse momento foi possível observar diferenças entre setores e entre empresas do mesmo setor (Aveni, 2020). Enquanto a Empresa 2 (Moveleiro) destaca vendas ativas, mas uma piora em seu abastecimento de mercadorias, as Empresa 3 (Distribuidor de bebidas) e 4 (Comércio de móveis), que também destacam vendas ativas, apontam para uma normalidade em seus fornecimentos de matéria-prima. Embora as Empresas 2 e 4 possam ter semelhanças em seus fornecimentos, a Empresa 2 está mais ligada ao fornecimento de vidros e espelhos, já a Empresa 4 a móveis e estofados, logo, o que se observa é uma retomada irregular, variável e de difícil previsão entre setores e até mesmo, entre empresas do mesmo setor.

“O que mais se agravou (...) é a questão do fornecimento da matéria-prima (...) nossos funcionários parados, sem ter o que produzir e tendo pedidos e clientes cobrando né, então fica uma situação bem complicada pra gente” [E2 - moveleiro].

“A gente continua com o movimento, até aumentado né, devido essa época de calor, de alta temporada, nossa cidade tem recebido turistas mesmo que com a capacidade reduzida mas não teve nenhuma alteração” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Alguns fornecedores já estão voltando ao normal, já estão começando entregar mais no prazo” [E4 - comércio de móveis].

Ainda em relação a matéria-prima, a Empresa 7 destaca a necessidade de continuar modificando seu portfólio de produtos devido ao alto custo de matéria-prima para manter seu cardápio atual, relatando, portanto, que sua dificuldade financeira permanece.

“Às vezes você tem que lidar com o preço de algum produto que está alto e às vezes você tem que substituir por outro. São coisas que no dia a dia, você vai tendo aquele jogo de cintura e oferecer o que você tem de recurso” [E7 – alimentação (pizzaria)].

No entanto, de um modo em geral, as empresas apresentam-se otimistas para os próximos meses, com perspectiva de aumento de vendas e aquecimento do mercado. A Empresa 4 destaca perspectiva de melhoras após o início da vacinação, enquanto a Empresa 7 aguarda uma melhora após a flexibilização de horários de atendimento.

“Eu acho que essa vacina chegando vai trazer um pouco de tranquilidade, um pouco de normalidade, aos poucos, para o nosso país e continuar confiante de que é um período difícil, mas que vamos passar firme e forte dessa” [E 4 - comércio de móveis].

“A gente espera que realmente melhore (...) que o comércio possa reabrir para atendimento no balcão até às 18h. Aí após as 18h vai ter que ser delivery, mas já ajuda muito a gente (...) de deixar a porta pelo menos aberta, porque atrai mais clientes” [E7 - alimentação (pizzaria)].

De acordo com Qingbin *et al.* (2020), cada setor afetado apresentou seus próprios problemas e dificuldades sendo, inclusive, distintos entre empresas do mesmo setor. Além disso, comprova-se a necessidade que as MPEs tiveram de desenvolver processos e recursos internos para atingir seus objetivos em meio à crise (Zhang *et al.*, 2015; Väänänen, Forsten-Astikainen, & Eskola, 2020).

Esse cenário organizacional de adaptação corrobora com o que é apresentado por Gupta *et al.* (2018), que considera que cada empresa tem recursos heterogêneos e que podem ser usados para a implementação de estratégias na empresa, colaborando para a identificação de vantagens competitivas.

4.3 Entrevistas de acompanhamento 2

No segundo acompanhamento, depois de aproximadamente 30 dias do último contato e 60 dias do primeiro, o cenário organizacional observado apontou uma situação de melhora para algumas empresas e/ou setores (Rocha, 2021), enquanto que para outras refletiu uma piora em seus faturamentos devido a classificação vermelha (Carvalho, 2020), medida tomada pelo governo que proibiu diversos estabelecimentos de funcionar, evitando a disseminação do vírus, contrariando as expectativas do acompanhamento anterior.

As Empresas 1, 2 e 7 destacaram uma perspectiva um pouco mais positiva que as demais entrevistadas, respectivamente, com a prestação de dois serviços desde o início da pandemia, o retorno dos pedidos pelos seus clientes, e pela contratação de um novo ajudante.

“Aconteceram mudanças mínimas. Fizemos agora (...) foram nossas primeiras viagens nesse período de pandemia, que voltamos a fazer. Do mais, foi isso mesmo” [E1 - transporte e turismo].

“A gente tem pedidos já para o próximo ano, mas não é um volume tão grande (...) a gente precisa primeiro produzir o que a gente tem em carteira (...) esperar (...) pra gente ter uma noção real de como vai ser” [E2 - moveleiro].

“Já tem umas três semanas que a gente contratou um ajudante (...) a gente como comerciante, estamos otimistas né, com a tirada do toque de recolher, por que aí, provavelmente, a gente espera que eles liberem o comércio para estarmos trabalhando no nosso horário que era normal, e tudo mais” [E7 - alimentação (pizzaria)].

No entanto, apesar da realização de viagens pela Empresa 1 e da expectativa de faturamento da Empresa 2, as demais empresas apresentaram um cenário ainda mais complicado que o primeiro acompanhamento. As expectativas de melhora para os próximos dias não se concretizaram e, para algumas empresas, a situação piorou.

As Empresas 3, 4, 5 e 8 destacaram uma queda brusca em seus faturamentos devido a imposição da fase vermelha, classificação realizada pelo Estado (Carvalho, 2020), como forma de frear a disseminação do vírus. Automaticamente, essa retração da população causou uma retração nas vendas, inclusive para aqueles que tinham alta perspectiva de vendas por estarem vivenciando um período do ano considerado bom para o setor.

“Devido às reclassificações do governo estadual (...) ficamos acho que, em torno de umas duas semanas na fase vermelha, e consequentemente, isso afetou um pouco as nossas vendas” [E3 - distribuidor de bebidas].

A Empresa 6 reforça que continua fechada devido ao perfil de seu público e as restrições de horário e atendimento presencial concedidas pela fase vermelha vigente.

“O maior impacto nosso ainda é a restrição de horário (...) nosso mercado, ele foi muito construído em pautas de agenda.” [E6 - alimentação (restaurante)].

No entanto, apesar de todas as dificuldades encontradas, os micro e pequenos empresários continuam com expectativas de melhora, resistindo aos momentos críticos e buscando alternativas de sobrevivência no mercado. Essas ações reforçam a flexibilidade e a necessidade de adaptação das Micro e Pequenas Empresas (March, 1991; Okano, Simões, & Langhi, 2019; Guimarães *et al.*, 2020).

“Nossas perspectivas são boas! A gente espera que melhore (...) já é um pouco mais complicado né, porque tem outras despesas (...) com a vacinação, o mercado volte a se aquecer um pouco” [E 4 - comércio de móveis].

“A gente aguarda que tenha alguma flexibilidade (...) a gente ainda não tem uma estrutura de delivery né, mas temos que buscar esse caminho” [E6 - alimentação (restaurante)].

A fala do sócio da Empresa 6 remete à necessidade que as MPEs possuem de se adaptar perante o mercado, buscar inovação, novas estratégias e adoção de canais. Devido à dificuldade da empresa em obter *expertise* em *delivery*, a formação de alianças estratégicas poderia colaborar com a empresa, uma vez que esse tipo de associação facilita a ligação entre processos e diminui riscos e incertezas (Sarasvathy, 2001; Oliveira *et al.*, 2016).

Esse cenário que foi sendo reorganizado revela o quanto as Micro e Pequenas Empresas tiveram suas vendas em variadas e constantes flutuações, ficando dependentes do contexto pandêmico vivenciado em cada momento (Martins & Cunha, 2020).

Alguns fatores podem ter contribuído para o aumento de casos que gerou a imposição da fase vermelha, como período de férias escolares, em que situações com aglomeração de pessoas voltou a ser realidade. Diante desse cenário, algumas regiões do país foram consideradas com alto potencial de transmissão de vírus, o que em ambos os estados estudados, foi classificado por fases, sendo a vermelha a mais restritiva delas, com distanciamento social, fechamento de comércio não essencial, períodos de *lockdown*, entre outros (Aquino *et al.*, 2020; Nóbrega, 2021).

4.4 Entrevistas de acompanhamento 3

O terceiro e último acompanhamento ocorreu após, aproximadamente, 30 dias desde o último contato e 90 dias do primeiro, encerrando o período transversal de análise de três meses. Nesse momento, em geral, identificou um cenário um pouco mais otimista entre os entrevistados devido a uma aparente melhora no número de casos de infecções por Covid-19 e, automaticamente, uma possível flexibilização do mercado, além do início da vacinação. O cenário ainda é desgastante para os microempresários, principalmente, devido ao baixo faturamento e as dificuldades financeiras.

Em relação a esse último ponto, a Empresa 1 revela que houve o cancelamento de prestações de serviços que iriam ocorrer nos últimos dias. Outras empresas como a 3, 4 e a 5 também destacaram as dificuldades quanto às vendas e ao faturamento.

“Não saíram mais viagens desde a nossa última conversa (...) desde então estamos parados, esperando o retorno das faculdades particulares presenciais que nós fazíamos o transporte, mas como ainda não retornaram e o turismo também não retornou, está uma situação complicada.” [E1 - transporte e turismo].

“Em várias cidades né, vem aumentando (...) as nossas vendas caíram um pouco (...) a gente se apertou um pouquinho nesse último mês” [E3 - distribuidor de bebidas].

“Agora fechou tudo (...) novamente (...) nossa loja está fechada há quase 15 dias (...) não é um setor tão simples de vender on-line” [E4 - comércio de móveis].

Embora a situação ainda não esteja confortável para as empresas estudadas, alguns relataram pontos de melhoria. A Empresa 6 destacou a volta aos atendimentos, embora a saúde financeira da empresa ainda esteja ruim. Além disso, a Empresa 2 destacou uma melhora no fornecimento de matéria-prima.

“Já temos uma flexibilidade (...) voltou a atividade musical e voltou a abertura, pelo menos parciais do final de semana (...) isso representa aí hoje, quase que 70% de retomada do negócio” [E6 - alimentação (restaurante)].

“O que mudou um pouco é a questão do fornecimento da matéria-prima (...) já está se normalizando, entendeu? (...) então parece que as coisas já estão voltando a normalidade.” [E2 - moveleiro].

Nesse momento foi possível identificar que as Empresas 7 e 8 constaram formas de se diferencial e fortalecer no mercado diante da crise pandêmica (Zhang, Gao, Li, & Wang, 2015; Väänänen, Forsten-Astikainen, & Eskola, 2020). A Empresa 7 identificou oportunidades de inovação (Klyver & Nielsen, 2021; Marín-Idárraga & Hurtado González, 2021) e aliança estratégica (Oliveira *et al.*, 2016) junto ao marketing, enquanto a 8, em um cenário bem diferente das demais, apresentou uma melhora substancial nas vendas e no faturamento devido a uma aliança estratégica com outra empresa (Oliveira *et al.*, 2016; Hit *et al.*, 2001).

“Nós vamos colocar um sistema que ele manda promoção para o telefone de todos os nossos clientes, então isso acaba que fideliza aqueles que ainda não são, e a divulgar né, com maior frequência. Nós vamos ter como se fosse uma plataforma da nossa pizzaria” [E7 - alimentação (pizzaria)].

“A empresa aqui tem iniciado um novo projeto, junto com outro laticínio aqui da região, de crescimento (...) um auxílio que um dá ao outro. Ele tem toda uma maneira de processo de produção, um processo de logística, um processo de vendas, e a gente tem o nosso (...) a gente vai meio que compartilhar isso, pegar os pontos bons de ambos os lados e vai implantar em ambos os laticínios.” [E8 - laticínio].

Uma percepção diante dos cenários apontados é que as empresas de São Paulo apresentaram um cenário ainda mais influenciado negativamente pela pandemia, enquanto as empresas de Minas Gerais conseguiram demonstrar um aproveitamento melhor da situação pandêmica e buscar estratégias de superação da crise, como por exemplo a formação de alianças estratégicas (Oliveira *et al.*, 2016). No entanto, em geral, todas as empresas apontaram um pensamento otimista em relação ao futuro, apresentando argumentos como a vacinação, a flexibilização de horários de atendimento, a recuperação da economia e do mercado com o passar dos meses e a conscientização por parte dos estabelecimentos e da própria sociedade quanto aos protocolos de higiene e cuidado para a não proliferação do vírus.

“Nós acreditamos que (...) será a partir do segundo semestre com a vacinação (...) porque só assim a gente acredita que o turismo vai ter o seu retorno, as aulas presenciais para nós fazermos os transportes dos alunos” [E1 - transporte e turismo].

“O sentimento de esperança de que logo isso tudo vai normalizar (...) que as coisas pelo menos voltem ao que tava né há dois meses, há um mês atrás, enfim. Pelo menos né, estabilizado” [E3 p distribuidor de bebidas].

Assim, houve uma volta da confiança e do otimismo por parte dos entrevistados, que pode ser entendido pela queda da frequência de aumentos de casos e óbitos pela Covid-19. Palavras como “presencial” já indicam a volta da presença física das pessoas, tanto funcionários quanto clientes, às organizações. Além disso, “flexibilidade” denota a percepção das empresas sobre a importância da adaptação, especialmente em situações como as vivenciadas.

Em geral, os resultados permitiram identificar que as empresas foram modificando constantemente suas estratégias, diante de cada cenário organizacional, com base nos recursos que tinham naquele momento (Gupta *et al.*, 2018). A pandemia, então, refletiu um cenário mercadológico que exigiu das empresas, sobretudo das MPEs, uma atuação inovadora e de criação de vantagens competitivas (Pereira, 2019; Nunes & Franzoi, 2004).

Diferente de grandes organizações, as MPEs possuem alta flexibilidade de mudança em suas estruturas organizacionais, algo considerado positivo durante a pandemia, que exigiu por parte das empresas modificações constantes. Essa percepção revela que em cenários de crises mundiais, a flexibilidade da estrutura organizacional pode ser uma vantagem competitiva (Picchiali, 2015).

Este estudo permitiu identificar que, embora algumas situações inesperadas ou de crise, como uma pandemia, seja uma crise organizacional, é possível que as organizações consigam planejar estratégias e agir para o seu enfrentamento, logrando aprendizados, que ultrapassam aquele momento. Foi possível identificar diversos impactos negativos que a crise pandêmica gerou nas MPEs estudadas, por outro lado, também houve impactos positivos proporcionados através de proatividade e adaptação organizacional por parte dessas empresas. A Figura 3 demonstra uma síntese das variáveis estudadas, com a articulação dos resultados e a literatura.

Figura 3

Síntese da análise e discussão dos resultados

Variáveis pesquisadas	Categorias encontradas	Resultados	Associação com a teoria
Impactos negativos	Redução acentuada nas vendas	E1 e E6 - Grandes perdas e quedas na vendas; E2, E3, E4, E5 e E7 - Quedas recuperáveis, com variações no impacto.	Qingbin et al. (2020) e García-Villagrán et al. (2020) retratam a queda nas vendas entre diferentes setores e a capacidade de gerenciamento e fragilidade de operações de MPEs durante uma crise.
	Dificuldade na obtenção de matéria prima	E2 e E4 - Falta de matéria prima; E7 - Aumento no preço de matéria-prima e necessidade de adaptação.	Liu, Lee & Lee (2020) e Kinsbergen et al. (2022) destacam o despreparo e a fragilidade de MPEs perante uma crise.
	Problemas operacionais	E1, E2, E3, E4, E5 e E8 - Diversos problemas operacionais relacionados a cancelamentos e atrasos.	Mintzberg (1995), Picchiali (2015), Marín-Idárraga & Hurtado González (2021) e Kinsbergen et al. (2022) retratam sobre ações como cancelamento de pedidos, atrasos e postergação de notas.
	Adaptação e contenção de gastos	E1 e E2 - Demissões e corte de pessoal; E6 - Demissão total; E3, E4, e E5 - Manutenção dos funcionários por meio de férias e outros mecanismos.	March (1991) e Klyver & Nielsen (2021) afirmam que algumas estratégias utilizadas em momentos de crise são as de contenção de gastos e cortes de pessoal.
Impactos positivos	Vendas on-line e Transformação digital	E6 - Fechou estabelecimento por falta de <i>expertise</i> em <i>delivery</i> ; E4 - Intensificação de vendas online; E7 - Introdução de aplicativo de vendas.	Okano, Simões, & Langhi (2019), Guimarães et al. (2020), Chandra, Shirish & Srivastava (2020) e Agostino, Arnaboldi & Lema (2020) discutem como a venda on-line e a transformação digital podem ajudar MPEs a

Variáveis pesquisadas	Categorias encontradas	Resultados	Associação com a teoria
			serem mais competitivas e superar desafios.
	Inovação incremental	E1 - Ofertas de novos formatos de serviço; E5 - Diversificação de mercado.	Luger et al. (2018), O'Reilly & Tushman (2013), Mintegui, Ávila & Karpinski (2018) discutem sobre a adoção de inovações incrementais e adaptações com o intuito de enfrentar a crise.
	Diversificação de Serviços e Novos Públicos	E3 - Aumento de vendas e novos clientes. E4 - Aumento de vendas devido ao <i>home office</i> .	Hit et al. (2001), Sarasvathy (2001) e Oliveira et al. (2016) discutem a necessidade de adaptações para atender novos públicos e diversificar serviços.
	Formação de Alianças Estratégicas	E7 - Parceria com <i>influencer</i> da cidade para aumentar vendas.	Picchiai (2015), Schulze (2007) e Oliveira et al. (2016) retratam como parcerias com outras empresas ou pessoas podem fortalecer e aumentar presença de mercado.
	Políticas Governamentais e Crédito Financeiro	E1 e E8 - Tentativas frustradas de obter crédito do governo. E3 - Aporte do BNDES.	Jacomete (2019), Ministério da Economia (2021) e Souza (2021) destacam as medidas governamentais para apoio financeiro e a dificuldade em acessar esses créditos.

Nota. Fonte: dados da pesquisa.

As empresas que conseguiram se adaptar através de inovações incrementais, diversificação de serviços e adoção de tecnologias digitais puderam mitigar alguns dos impactos negativos da pandemia. A flexibilidade organizacional e a formação de alianças estratégicas se destacaram como fatores cruciais para a resiliência e sobrevivência das MPEs. No entanto, a dificuldade de acesso ao crédito emergencial e os desafios em adaptar rapidamente os modelos de negócios tradicionais (como o *delivery*) destacaram as fragilidades e os desafios enfrentados por muitas empresas durante o período de crise.

5. Conclusões

A pandemia provocada pelo novo Coronavírus será lembrada devido à sua forte e evidente influência nos diversos setores e na vida da sociedade. Diante disso, é importante estudar fatores que envolvem a situação provocada pela pandemia em diferentes empresas, a exemplo das Micro e Pequenas Empresas, que demonstrou a necessidade da reformulação de estratégias e contou com a vantagem da flexibilidade.

O presente estudo objetivou analisar de forma transversal os desafios e as consequências de MPEs localizadas em São Paulo e Minas Gerais durante um período de três meses, como forma de compreender impactos negativos e positivos sob as empresas. Para tanto, foi utilizado o método qualitativo de investigação, que por meio das ações e reações baseadas nas percepções

dos empresários, em suas vivências diárias, tomadas de decisão, entre outros, e dos termos mais citados por eles, revelaram quais foram os cenários organizacionais vivenciados durante os meses que foram acompanhados.

Os resultados encontrados apontaram que as Micro e Pequenas Empresas, utilizadas como amostras para este estudo, localizadas em São Paulo e Minas Gerais, se mostraram vulneráveis a diversos fatores da economia, principalmente, das restrições impostas pelo governo e autoridades da saúde devido ao aumento do número de casos e óbitos por Covid-19. Diante de cada nova situação, as empresas precisavam se adaptar, modificar suas estratégias e tomar decisões para impedir a queda das vendas e o declínio do faturamento que impactava a saúde financeira da empresa já abalada. Empresas flexíveis que souberam trabalhar seus recursos encontraram vantagens competitivas.

A formação de alianças estratégicas enquanto alternativa para o fortalecimento das MPEs no contexto pandêmico foi comprovado ao passo que as empresas se sustentavam no mercado junto a outras organizações com conhecimentos e formatos de atuação estratégica diferentes.

Uma observação foi em relação ao estado em que a empresa estava localizada. Apesar de haver diferença quanto a constante de casos e números de óbitos em cada região, não foram observadas grandes diferenças entre os dois estados. Apenas no terceiro acompanhamento é que se notou uma maior discrepância entre cenários, em que as empresas de São Paulo estavam mais retardatárias quanto a volta da normalidade, do que as empresas de Minas. O que foi mais observado foram distinções relacionadas ao setor de atuação: empresas alimentícias apresentaram tendência de retorno mais pessimista em relação ao quantitativo de vendas, enquanto demais setores apresentaram tendência pessimista por outros motivos, como a falta de matéria-prima e suspensões de atividades externas. Além disso, apesar da amostra pequena de empresas analisadas, não foram identificadas diferenças quanto ao formato de gestão organizacional entre as empresas e suas localidades.

Assim, é possível dizer que este estudo contribui para a identificação de estratégias organizacionais que foram eficazes em ajudar as MPEs a enfrentar a pandemia, como a intensificação de medidas sanitárias, a transformação digital e a formação de alianças estratégicas. Além disso, os achados corroboram com a literatura ao enfatizar a flexibilidade organizacional como uma vantagem competitiva das MPEs.

Já em relação às limitações do estudo, foi utilizada uma amostra limitada, o que pode não representar a totalidade e a diversidade de experiências e estratégias adotadas por diferentes organizações, setores e regiões. Além disso, a pesquisa, embora tenha atuado de forma transversal buscando compreender as medidas e ações estratégicas através do tempo, ainda se concentra em um período muito específico em comparação ao total de meses que foram considerados como estado de pandemia, o que pode não capturar completamente os efeitos a longo prazo das estratégias adotadas.

Considerando as restrições deste estudo, é sugerida a realização de pesquisas futuras que possam aprofundar o método de pesquisa empregado em relação à obtenção de dados. Outra sugestão é abarcar outras regiões, considerando mais empresas, com demais setores e em mais estados, com o intuito de identificar diferentes contextos e influências nos cenários organizacionais. Estudos que buscam investigar ações e reações das MPEs e seus gestores em situações adversas, como a pandemia, se mostram importantes pois reforçam a relevância de incentivar e qualificar empresas e empreendedores de menor porte, diante de sua grande contribuição na economia brasileira.

Referências

Agência Sebrae. (2022). *Pequenos negócios fecham o primeiro semestre de 2022 respondendo por 7 em cada 10 empregos no Brasil*. Recuperado em 12 de Novembro, 2022, de

<https://agenciasebrae.com.br/brasil-empendedor/pequenos-negocios-fecham-o-primeiro-semester-de-2022-respondendo-por-7-em-cada-10-empregos-no-brasil/>.

- Aguinis, H., Cascio, W.F., & Ramani, R.S. (2017), "A crise de reprodutibilidade e replicabilidade da ciência: os negócios internacionais não estão imunes", *Journal of International Business Studies*, 48(6), 653-663.
- Ahmed, T., Khan, M. S., Thitivesa, D., Siraphatthada, Y., & Phumdara, T. (2020). Impact of employees' engagement and knowledge sharing on organizational performance: Study of HR challenges in COVID-19 pandemic. *Human Systems Management*, 39(4), 589-601.
- Al-Haddad, L., Sial, M. S., Ali, I., Alam, R., Khuong, N. V., & Khanh, T. H. T. (2019). The role of small and medium enterprises (SMEs) in employment generation and economic growth: a study of marble industry in emerging economy. *International Journal of Financial Research*, 10(6), 174-187.
- Al-Omoush, K. S., Simón-Moya, V., & Sendra-García, J. (2020). The impact of social capital and collaborative knowledge creation on e-business proactiveness and organizational agility in responding to the COVID-19 crisis. *Journal of Innovation & Knowledge*, 5(4), 279-288.
- Amorim, J. Q., Sales, G. A., & Grecco, M. C. P. (2022). Covid-19 e os impactos nas políticas de financiamento e investimento. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 23.
- Aquino, E. M., Silveira, I. H., Pescarini, J. M., Aquino, R., Souza, Filho, J. A. D., Rocha, A. D. S., ... & Lima, R. T. D. R. S. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(suppl 1), 2423-2446. <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>
- Aveni, A. (2020). Estratégias atuais e futuras para empresas e profissionais na economia da covid-19. *Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social*, 2(3), 46-64.
- Bai, C., Quayson, M., & Sarkis, J. (2021). COVID-19 pandemic digitization lessons for sustainable development of micro-and small-enterprises. *Sustainable Production and Consumption*, 27, 1989-2001. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.04.035>
- BBC. (2020). *Coronavírus: OMS declara pandemia*. Recuperado em 18 dezembro, 2021, de <https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518>.
- Bello-Pintado, A. & Bianchi, C. (2018). Diversidade educacional, estrutura organizacional e desempenho em inovação: evidências da indústria uruguaia. *Estudios de Economía*, 45(2), 203-229.
- Brito, I. de A. L.; Araujo, C. O.; Caldas, A. J. R.; Lima, J. de M. Os Efeitos da Covid-19 nas Micro e Pequenas Empresas no Brasil: uma análise nas informações de constituições e extinções de 2015 a 2020. 21º USP International Conference in Accounting. 2021. Recuperado em 29 dezembro, 2021, de <https://congressosp.fipecafi.org/anais/21UspInternational/ArtigosDownload/3485.pdf>.
- Carballeda, G. (2001). Uma contribuição possível dos ergonomistas para a análise e a transformação da organização do trabalho. In: Duarte, F. (Org.) *Ergonomia e projeto na indústria de processo contínuo*. Rio de Janeiro: *Editora Lucerna*. 281- 297.
- Carvalho, P. (2020). Veja como vai funcionar flexibilização da quarentena no estado de São Paulo. Recuperado em 27 novembro, 2022, de <https://www.cnnbrasil.com.br/nacional/veja-como-vai-funcionar-flexibilizacao-da-quarentena-no-estado-de-sao-paulo/>

- Chandra, Y., & Yagnik, J. (2022). Experience of Perceived Stress and Impact of Health Locus of Control During COVID-19 Pandemic: Investigating Entrepreneurs and Corporate Employees. *South Asian Journal of Human Resources Management*, 9(1), 79-99.
- Chi6n, S. J., Charles, V., & Morales, J. (2019). O impacto da cultura organizacional, estrutura organizacional e infraestrutura tecnol6gica na melhoria de processos atrav6s do compartilhamento de conhecimento. *Business Process Management Journal*, 26(6), 1443-1472.
- Creswell, J. W., & Clark, V. L. P. (2017). *Designing and conducting mixed methods research*. Sage publications.
- Data Sebrae (2022). Recuperado em 12 novembro, 2022, de <https://datasebraeindicadores.sebrae.com.br/resources/sites/data-sebrae/data-sebrae.html#/Empresas>.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2006). *O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens*. Artmed.
- Dhar, S., & Bose, I. (2022). Victim crisis communication strategy on digital media: A study of the COVID-19 pandemic. *Decision support systems*, 161, 113830.
- Dube, N., Li, Q., Selviaridis, K., & Jahre, M. (2022). One crisis, different paths to supply resilience: The case of ventilator procurement for the COVID-19 pandemic. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 100773.
- Dwivedi, Y. K., Hughes, D. L., Coombs, C., Constantiou, I., Duan, Y., Edwards, J. S., ... & Upadhyay, N. (2020). Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: Transforming education, work and life. *International journal of information management*, 55, 102211.
- Ferreira, L. F. F., Oliva, F. L., Santos, S. A. D., Grisi, C. C. D. H., & Lima, A. C. (2012). An6lise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de S6o Paulo. *Gest6o & Produ76o*, 19, 811-823. <https://doi.org/10.1590/S0104-530X2012000400011>
- Fontana, A.; Frey, J. H. (2011). Interviewing: the art of science. In: Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (Eds.). (2011). *The Sage handbook of qualitative research*. Sage.
- Funda76o Get6lio Vargas. (2020). *Cr6dito no Brasil e MPEs em tempos de Covid-19*. FGV Projetos – Sebrae. Recuperado em 29 de dezembro, 2021, de <https://fgvprojetos.fgv.br/>.
- García-Villagrán, A., Cano-Olivos, P., Martínez-Flores, J. L., & Sánchez-Partida, D. (2020). The COVID-19 Effect in Mexican SMEs. *Adv. Sci. Technol. Eng. Syst. J*, 5, 63-71.
- Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: Considering the COVID-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14, e00186.
- Gherghina, Ş. C., Botezatu, M. A., Hosszu, A., & Simionescu, L. N. (2020). Small and medium-sized enterprises (SMEs): The engine of economic growth through investments and innovation. *Sustainability*, 12(1), 347.
- Gomes, D. R., Louren76o, P., & Ribeiro, N. (2021). When COVID-19 is the Invader and Internal Communication is the Hero: Understanding the Influence of Internal Communication on Individual Performance and Evaluating the Mediating Role of Perceived Support. *Administrative Sciences*, 11(4), 136.

- Góngora, S. F. & Gutierrez-Garcia, J. O. (2018), Ação coletiva em estruturas organizacionais. *Teoria da Organização Computacional e Matemática*, 24(1), 1-33.
- Guimarães Jr., D. S., Nascimento, A. M., Santos, L. O. C. dos, & Rodrigues, G. P. de A. (2020). Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. *Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada*, 5(4), 1-10. <https://doi.org/10.25286/rep.v5i4.1455>
- Gupta, G., Tan, K. T. L., Ee, Y. S., & Phang, C. S. C. (2018). Resource-based view of information systems: Sustainable and transient competitive advantage perspectives. *Australasian Journal of Information Systems*, 22. <https://doi.org/10.3127/ajis.v22i0.1657>
- Han, K., Oh, W., Im, K. S., Cang, R. M., Oh, H., & Pinsonneault, A. (2012). Cocriação de valor e transbordamento de riqueza em alianças de inovação aberta. *MIS Quartely*, 36(1), 291-315.
- Jacomete, B. D. O. (2019). O papel das micro e pequenas empresas na economia brasileira. *Revista Eletrônica de Debates em Economia*, 7(1).
- Ketchen, D. J., Irlanda, R. D., & Snow, C. C. (2007). Empreendedorismo estratégico, inovação colaborativa e criação de riqueza. *Revista de Empreendedorismo Estratégico*, 1(3-4), 371-385.
- Kinsbergen, S., Pijnenburg, M., Merlevede, T., Naus, L., & Koch, D. J. (2022). The differential impact of the COVID-19 crisis on small-scale development initiatives, a cross-country comparison. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 497-523.
- Khan, Tanveer, & Zubair. (2019). Impact of sales promotion on consumer buying behavior: a case of modern trade, pakistan. *Governance and Management Review* 4(1) – 16. <https://doi.org/10.17265/1548-6583/2020.01.004>
- Kinsbergen, S., Pijnenburg, M., Merlevede, T., Naus, L., & Koch, D. J. (2022). The differential impact of the COVID-19 crisis on small-scale development initiatives, a cross-country comparison. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 33(3), 497-523.
- Klyver, K., & Nielsen, S. L. (2021). Which crisis strategies are (expectedly) effective among SMEs during COVID-19?. *Journal of Business Venturing Insights*, 16, e00273.
- Lindsay-Smith, G., Pyke, J., Gamage, A., Nguyen, V., & de Lacy, T. (2022). Tourism operator mental health and its relationship with SME organisational resilience during disasters. *Tourism Management Perspectives*, 42, 100961.
- Liu, Y., Lee, J. M., & Lee, C. (2020). The challenges and opportunities of a global health crisis: the management and business implications of COVID-19 from an Asian perspective. *Asian Business & Management*, 19(3), 277-297.
- Luger, J., Raisch, S., & Schimmer, M. (2018), "Dynamic balancing of exploration and exploitation: the contingent benefits of ambidexterity", *Organization Science*, Vol.29 No.3, pp.449-470.
- Macedo, V., Dias, E., Thurler, L., & Cavalcanti, M. (2020). Oportunidades para se reinventar: experiências de pequenos negócios durante a pandemia. *Revista Inteligência Empresarial*, 42, 1-9.
- Matthews, R., Rutherford, B. N., Edmondson, D., & Matthews, L. (2022). Uncertainty in industrial markets: The COVID-19 pandemic. *Industrial Marketing Management*, 102,

364-376.

- March, J. G. (1991), "*Exploração e exploração na aprendizagem organizacional*", *Organization Science*, Vol.2 No.1, pp.71-87.
- Marín-Idárraga, D., & Hurtado González, J. (2021). Organizational structure and convergent change: Explanatory factors in SMEs. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(6), 908-926.
- Mintegui, E., dos Santos Ávila, B., & Karpinski, C. (2018). A construção de um plano de classificação arquivístico colaborando com a inovação incremental. *Encontros Bibli: Revista Eletrônica de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 23(1), 16-24.
- Martins, J. H., & Cunha, N. C. (2020). Administração de vendas em tempos de crise. *Revista GeTeC*, 9(23).
- Mbuyisa, B., & Leonard, A. (2017). The role of ICT use in SMEs towards poverty reduction: A systematic literature review. *Journal of International Development*, 29(2), 159-197.
- Meyer, B. H., Prescott, B., & Sheng, X. S. (2022). The impact of the COVID-19 pandemic on business expectations. *International Journal of Forecasting*, 38(2), 529-544. <https://doi.org/10.1016/j.ijforecast.2021.02.009>
- Mikołajczyk, K. (2022). Changes in the approach to employee development in organisations as a result of the COVID-19 pandemic. *European Journal of Training and Development*.
- Ministério da Economia. (2021). *Pronampe ajuda pequenas empresas a enfrentar a crise gerada pela pandemia*. Recuperado em 29 dezembro, 2021, de <https://www.gov.br/economia/pt-br/acao-a-informacao/acoes-e-programas/principais-acoes-na-area-economica/acoes-combate-a-covid-19/acoes-2021-combate-a-covid-19/pronampe-ajuda-pequenas-empresas-a-enfrentar-a-crise-gerada-pela-pandemia-3>.
- Ministério da Economia (2022). Brasil apresenta ao G20 dados sobre a retomada econômica nacional. Recuperado em 13 novembro, 2022, de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2022/outubro/brasil-apresenta-ao-g20-dados-sobre-a-retomada-economica-nacional>.
- Mintzberg, H. (1995). *Criando organizações eficazes*. São Paulo: Atlas, 09-31.
- Mokline, B., & Abdallah, M. A. B. (2022). The Mechanisms of Collective Resilience in a Crisis Context: The Case of The 'COVID-19' Crisis. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 23(1), 151-163.
- Neergaard, H., & Ulhøi, J. P. (Eds.). (2007). *Handbook of qualitative research methods in entrepreneurship*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781847204387>
- Nóbrega, A. L. de A. (2021). *Adaptações estratégicas em cenários de crise: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da Covid-19*. Trabalho de Conclusão de Curso. (Administração). Universidade Federal da Paraíba. Recuperado em 29 dezembro, 2021, de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20902>.
- Nunes, E. L. D. S., & Franzoni, A. (2004). Gestão do processo aliada a ergonomia para microempresas. Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24.
- Okano, M. T., Simões, E. A., & Langhi, C. (2020). Plataformas de negócios digitais: o poder da transformação digital nos dispositivos móveis. *Research, Society and Development*, 9(2), e95922097-e95922097. <https://doi.org/10.33448/rsd-v9i2.2097>
- Oliveira, A. B. de, Jr., Borini, F. M., Bernardes, R. C., & Oliveira, M. J. D. (2016). Impact of

- entrepreneurial orientation on strategic alliances and the role of top management. *Revista de Administração de Empresas*, 56, 315-329.
- O'Reilly, C.A. eTushman, M.L. (2013), "*Ambidestria organizacional: passado, presente e futuro*", *Academy of Management Perspectives*, Vol.27 No.4, pp.324-338.
- Panorama dos Pequenos Negócios (2018). Sebrae. Recuperado em 29 dezembro, 2021, de https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf.
- Pereira, E. P. (2019). *Gestão da Informação no Suporte a Tomada de Decisão em Micro e Pequenas Empresas do Setor Comerciarío de Bauru*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, da Faculdade de Filosofia e Ciências. Universidade Estadual Paulista (UNESP). Recuperado em 19 janeiro, 2022, de https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/180859/pereira_ep_me_mar.pdf?sequence=6.
- Petherick, A. (2020). Developing antibody tests for SARS-CoV-2. *The Lancet*, 395(10230), 1101-1102. [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30788-1](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30788-1)
- Picchiai, D. (2015). As micro e pequenas empresas: estruturas e competências. *REA-Revista Eletrônica de Administração*, 14(1), 144-157.
- Qingbin, W. A. N. G., Liu, C. Q., Zhao, Y. F., Kitsos, A., Cannella, M., Wang, S. K., & Lei, H. A. N. (2020). Impacts of the COVID-19 pandemic on the dairy industry: Lessons from China and the United States and policy implications. *Journal of Integrative Agriculture*, 19(12), 2903-2915. [https://doi.org/10.1016/S2095-3119\(20\)63443-8](https://doi.org/10.1016/S2095-3119(20)63443-8)
- Rezende, A. A. de, Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (BOCA)*, 2(6), 53-69.
- Richardson, R. J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. São Paulo: Atlas.
- Rocha, L. (2021). O que são ondas da Covid-19 e por que o Brasil pode estar diante da terceira. *CNN Brasil*. Recuperado em 18 dezembro, 2021, em <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/o-que-sao-ondas-da-covid-19-e-por-que-o-brasil-pode-estar-diante-da-3/>.
- Sarasvathy, S. D. (2001). Causalidade e efetividade: Rumo a uma mudança teórica da inevitabilidade econômica para a contingência empresarial. *Academy of Management Review*, 26(2), 243-263.
- Sakurai, M., & Chughtai, H. (2020). Resilience against crises: COVID-19 and lessons from natural disasters. *European Journal of Information Systems*, 29(5), 585-594.
- Schulze, W. (2007). Redes e empreendedorismo estratégico: Comentários sobre a comparação da estrutura da rede de alianças entre indústrias: Observações e explicações e redes estratégicas e empreendimentos empresariais. *Revista de Empreendedorismo Estratégico*, 1(3-4), 229-231.
- Sebrae. Tudo o que você precisa saber sobre o MEI (2014). Recuperado em 29 Dezembro, 2021, de <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mei,caa7d72060589710VgnVCM100000d701210aRCRD>
- Sebrae. Atualização de estudo sobre participação de Micro e Pequena Empresa na Economia Nacional (2020). Recuperado em 15 Dezembro, 2021, de <https://datasebrae.com.br/documentos/>

- Sebrae. Dia da Micro e Pequena Empresa evidencia a importância dos empreendedores para o Brasil (2022). Recuperado em 03 Dezembro, 2022, de <https://www.portalcontnews.com.br/dia-da-micro-e-pequena-empresa-evidencia-a-importancia-dos-empresarios-para-o-brasil/>
- Silva, J. A. D. da, Santos, H. C. dos, & Silva, A. da. (2017). A Importância da gestão de custos como diferencial para Micro e Pequenas Empresas. *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade*, 5(4), 79-92.
- Souza, A. G. de. (2021). *O impacto da pandemia na concessão de crédito para as Micro e Pequenas Empresas*. Repositório de Trabalhos de Conclusão de Curso. Centro Universitário UNIFACIG de Manhuaçu.
- Stake, R. (2000). The case study method in social inquiry. In Norman K. Denzin & Yvona Lincoln S. *The American tradition in qualitative research*. Vol. II. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Sonis, J., Pathman, D. E., Read, S., Gaynes, B. N., Canter, C., Curran, P., ... & Miller, T. (2022). Effects of Healthcare Organization Actions and Policies Related to COVID-19 on Perceived Organizational Support Among US Internists: A National Study. *Journal of Healthcare Management*, 67(3), 192-205.
- Surya, B., Menne, F., Sabhan, H., Suriani, S., Abubakar, H., & Idris, M. (2021). Economic growth, increasing productivity of SMEs, and open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 20.
- Tu, Y., Li, D., & Wang, H. J. (2021). COVID-19-induced layoff, survivors' COVID-19-related stress and performance in hospitality industry: The moderating role of social support. *International journal of hospitality management*, 95, 102912.
- Väänänen, M., Forsten-Astikainen, R., & Eskola L. (2020). Does Sales Management Matter? A Case of Growth-Oriented SMEs from Northern Finland. *Nordic Journal of Business NJB*, 69(2), 27-48.
- Veeramani, S., & Anam. (2021). COVID-19 impact on exports of services: Opportunities, challenges and suggestions for India. *FIIA Business Review*, 10(4), 315-326.
- Wong, A. K. F., Kim, S. S., Kim, J., & Han, H. (2021). How the COVID-19 pandemic affected hotel Employee stress: Employee perceptions of occupational stressors and their consequences. *International Journal of Hospitality Management*, 93, 102798.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zaheer, M. A., Hafeez, H., & Ajmal, M. M. Organizational Psychology. The ramification of covid-19: how work satisfaction mediates the perceived work stress with turnover intention and gender differences among knowledge workers of developing country. *Организационная психология*, 12(1), 27-42.
- Zhang, Y., Gao, Y., Li, X., & Wang, D. (2015). Research on Operating Performance and E-business Marketing Strategy in Retail Enterprises based on Online Shopping. *International Journal of Security and Its Applications*, 9(11), 87-96. <https://doi.org/10.14257/ijisa.2015.9.11.09>
- Zhong, N., Li, Y., & Wu, S. T. (2012). Effective pattern discovery for text mining. *IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering*, 24(1), 30-44. <https://doi.org/10.1109/TKDE.2010.211>
- Zoonen, W., & Hoeven, C. L. (2022). Disruptions and general distress for essential and

nonessential employees during the COVID-19 pandemic. *Journal of Business and Psychology*, 37(2), 443-458.