

<http://dx.doi.org/10.48099/1982-2537/2024v18n1p2240>

**Inovação na gestão da micro e pequena empresa em cenário de crise:  
impactos do COVID-19 em empresas do município de Piumhi-MG\***

***Innovation in micro and small business management in a crisis scenario:  
impacts of COVID-19 on companies in the municipality of Piumhi-MG***

**Elina Martins Silva**

Instituto Federal de Minas Gerais

[elinamartins@gmail.com](mailto:elinamartins@gmail.com)

**Marco Antonio Silveira**

PPGA-Universidade de Marília

[marcoarlp2016@gmail.com](mailto:marcoarlp2016@gmail.com)

**RESUMO**

O surto de Coronavírus, que se espalhou rapidamente pelas várias regiões do Brasil e do mundo, impactou fortemente os ambientes socioeconômicos em decorrência de mudanças bruscas e inesperadas, impondo desafios empresariais importantes, em especial, para as micro e pequenas empresas (MPEs). Este estudo analisa impactos da pandemia de COVID-19 nas inovações em MPEs de Piumhi/MG, cujo perfil empresarial é semelhante à maioria dos municípios da região Sul/Sudeste com até cinquenta mil habitantes. A pesquisa, feita com 68 empreendedores locais, objetivou identificar os desafios impostos às MPEs e as ações inovativas para sua superação. Os desafios decorrentes do cenário pandêmico foram percebidos como uma ruptura mercadológica sem precedentes nos três setores pesquisados (comércio, indústria e serviços), afetando fortemente as vendas e a rotina de trabalho empresarial, demandando aumento das vendas *online*, em especial no setor de comércio, captação de clientes através de programas de incentivo e intensificação no uso de dispositivos tecnológicos. Houve também adaptações na rotina de trabalho, como o trabalho em *home office*, além da maior utilização de rede sociais para prospecção e interação com clientes. Diversas empresas tiveram seus custos fixos reduzidos e seus modelos de negócio simplificados, sistematizados e automatizados. No entanto, algumas empresas não conseguiram se viabilizar: em quatro meses 4% dos empreendimentos foram descontinuados. É interessante que outros trabalhos possam analisar em profundidade a situação atual da população alvo, repetindo também a pesquisa em outras localidades, para confirmar a hipótese de que a amostra estudada é representativa dos municípios brasileiros com até cinquenta mil habitantes.

**Palavras-chave:** Inovação em MPEs, Cenário de crise, Desafios empresariais.

**ABSTRACT**

The coronavirus outbreak, which rapidly spread across various regions of Brazil and the world, has significantly impacted socioeconomic environments due to abrupt and unexpected changes, posing significant business challenges, particularly for micro and small enterprises (MSEs). This study analyzes the impacts of the COVID-19 pandemic on MSEs innovations in Piumhi/MG, whose business profile is similar to that of most

---

\* Recebido em 17 de junho de 2024, aprovado em 17 de junho de 2024, publicado em 19 de agosto de 2024.

municipalities in the South/Southeast region with up to fifty thousand inhabitants. The research, conducted with 68 local entrepreneurs, aimed to identify the challenges imposed on MSEs and the innovations taken to overcome them. The challenges arising from the pandemic scenario were perceived as an unprecedented market disruption across the three researched sectors (commerce, industry, and services), strongly affecting sales and business work routines, requiring an increase in online sales, especially in the commerce sector, customer acquisition through incentive programs, and intensified use of technological devices. There were also adaptations in work routines, such as working from home, and increased use of social networks for prospecting and interacting with customers. Many companies had their fixed costs reduced and their business models simplified, systematized, and automated. However, some companies could not sustain themselves: within four months, 4% of the enterprises were discontinued. It is interesting that other studies could analyze in depth the current situation of the target population, also repeating the research in other locations, to confirm the hypothesis that the studied sample is representative of Brazilian municipalities with up to fifty thousand inhabitants.

**Keywords:** MSE management. Crisis scenario. Business challenges.

## 1. INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) se constituem em um dos mais importantes motores da economia brasileira. As MPEs, portanto, possuem um papel de destaque na economia brasileira pois, além de terem influência relevante no Produto Interno Bruto (PIB), também contribuem significativamente com a geração de renda e de emprego para as famílias brasileiras (SEBRAE, 2018). Junto à essa importância socioeconômica, os empreendimentos de micro e pequeno porte lutam por sua sobrevivência nos mercados atuais. Pesquisas apontam que a cada 100 MPEs criadas, apenas 73 sobrevivem aos dois primeiros anos de atividade e que essa taxa supera a de países que são uma referência na área de empreendedorismo, como a Itália, por exemplo (SEBRAE, 2018).

A alta taxa de mortalidade de MPEs se deve aos desafios e dificuldades encontrados nos mercados, entre os quais, fatores econômicos adversos e falta de experiência em planejamento para fazer uma boa gestão financeira (Silva, 2013). Bernardi (2019) relata que a falta de planejamento, de capital de giro, de clientes, além de problemas financeiros, má gestão de estoques, imobilizações desnecessárias, endividamento excessivo, alto nível de custos, preços inadequados, qualidade e produtividade deficientes são fatores que contribuem para a decadência e mortalidade das MPEs.

Para Marolli (2011), a alta carga tributária também dificulta a continuidade dos negócios e a competitividade. Todavia, Silva (2004), destaca que muitas MPEs têm apresentado uma grande flexibilidade ao lidar com dificuldades e desafios através de inovação e sensibilidade às exigências do mercado, contribuindo, assim, com a geração de oportunidades para o aproveitamento de uma grande parcela da força de trabalho e do desenvolvimento social.

Somados aos desafios acima mencionados, as empresas em geral, e as MPEs em especial, foram submetidas a partir de fevereiro de 2020 a novos e importantes desafios impostos pelo surto do Coronavírus (SARS-CoV-2), causador da pandemia do COVID-19. Foi uma pandemia em escala mundial sem precedentes, que se espalhou rapidamente em várias regiões do mundo, inclusive no Brasil, com diferentes efeitos no mercado econômico e na vida social, devido à uma série de fatores, como

o isolamento social, decretos que determinaram o fechamento de empresas para evitar aglomeração de pessoas e disseminação da doença, entre outros (Oliveira, 2020).

Segundo Stachewski (2020), o crescente número de casos de COVID-19 no Brasil trouxe preocupações que vão além da saúde, uma vez que o cenário também afetou os negócios, com reflexos que vão da alta do dólar à queda no consumo. Do ponto de vista empresarial, os reflexos dessa pandemia foram sentidos como uma ruptura de mercado, ou seja, uma mudança forte, rápida e imprevisível.

A pandemia do coronavírus é extraordinária, levando em consideração as medidas drásticas e inéditas a que foram submetidas tanto as pessoas físicas quanto as jurídicas, decorrentes de novas disposições, normas e regras editadas pelo Poder Público, as quais surpreenderam e afetaram diretamente as atividades empresariais e toda a economia. O cenário de crise decorrente da incerteza generalizada, da situação drástica e da inexistência de receituário tradicional para situações como aquela, justifica a elaboração de estudos mais aprofundados (Leal e Marcondes, 2020).

Visando contribuir com o entendimento dos impactos do cenário acima delineado no setor empresarial, o objetivo geral deste estudo é identificar e analisar as inovações implantadas pelas MPEs em um cenário de crise decorrente da pandemia do COVID-19 no município de Piumhi/MG. Para tanto, esse objetivo é desdobrado em outros dois, a saber, identificar os desafios enfrentados pelas MPEs alvo e analisar as inovações implantadas como mecanismos de enfrentamento adotados por elas na superação dos desafios identificados. Pretende-se, portanto, estudar os diferentes efeitos desencadeados nas MPEs dos setores de comércio, indústria e prestação de serviços, durante a crise pandêmica.

O método utilizado foi uma pesquisa de campo exploratória e descritiva, por meio da investigação das MPEs do município de Piumhi/MG. A pesquisa foi feita através da aplicação de questionários aos micros e pequenos empresários de região, pertencentes aos setores do comércio, indústria e prestação de serviços.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **CARACTERIZAÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DA MICRO E PEQUENA EMPRESA**

De acordo com Couto et al. (2017), as definições de MPEs não são universais e os parâmetros de classificação variam entre os países e os setores responsáveis pela regulamentação. Leone e Leone (2012) ainda ressaltam que países como Brasil, México, Japão, Coreia do Sul e Reino Unido possuem mais de um critério de classificação de empresas.

A classificação das empresas quanto ao tamanho é ampla, podendo dificultar a concordância entre pesquisadores, estudiosos e profissionais (Terence, 2008). Martins (2014) relata que os critérios adotados na classificação do tamanho podem ser divididos em:

Quantitativos: números de empregados, faturamento/receita anual, patrimônio líquido, capital social, ativo imobilizado, valor do passivo;

Qualitativos: trabalho próprio ou de familiares (sem administração especializada, não pertencente a grupos financeiros), produção em pequena escala, apresentação de contradições peculiares, organizações rudimentares (sem equipamentos complexos);

Mistos: baixa relação investimento/mão-de-obra empregada, pouca dependência de fontes tecnológicas externas, complementação de atividades de indústrias complexas, extensa rede de produção/distribuição de bens/serviços, suporte à política de apoio a cidades de porte médio, preparação de executivos e futuros empresários

A classificação quantitativa relativa ao tamanho, de acordo com critérios de cada órgão, está evidenciada na Tabela 1. Observa-se que a classificação de MPE é sugerida de acordo com o interesse de cada órgão. No entanto, essas classificações não interferem nos dados quanto ao número de MPEs existentes no Brasil, já que estas representam 99,1% do total de empresas brasileiras registradas, sendo mais de 12 milhões de negócios, dos quais 8,3 milhões são microempreendedores individuais - MEIs (Agência Brasil, 2019).

Tabela 1 - Classificação quantitativa de Micro e Pequena Empresa.

<b>Classificação por receita bruta anual</b>		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
Estatuto Geral da MPE	Até R\$ 360.000,00. (LC 139/2011)	Acima de R\$ 360.000,01 a R\$ 3.600.000,00 (LC 139/2011)
BNDES	Até R\$ 2,4 milhões (Carta Circular nº 11/10)	Entre R\$ 2,4 milhões e R\$ 16 milhões de (Carta Circular nº 11/10)
ANVISA	Até R\$360 mil (LC 139/2011)	Entre R\$360 mil e R\$4,8 milhões. (LC 139/2011)
<b>Classificação por número de funcionários</b>		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
SEBRAE (Comércio e serviços)	De 0 a 9 funcionários	De 10 a 49 funcionários
SEBRAE (Indústria)	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários
RAIS	De 0 a 19 funcionários	De 20 a 99 funcionários
<b>Classificação por faturamento anual e número de funcionários</b>		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
MERCOSUL (Comércio e Serviços)	Até US\$200 mil Até 5 funcionários	Até US\$1,5 milhões De 6 a 30 funcionários
MERCOSUL (Indústria)	Até US\$400 mil Até 10 funcionários	Até US\$3,5 milhões De 11 a 40 funcionários
<b>Classificação por número de funcionários e valor exportado no período considerado</b>		
Órgão	Microempresa	Pequena empresa
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Comércio e Serviços)	Até 5 funcionários Até US\$200 mil	De 6 a 30 funcionários Até US\$1,5 milhões
Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (Indústria)	Até 10 funcionários Até US\$400 mil	De 11 a 40 funcionários Até US\$3,5 milhões

Fonte: Adaptado de ANVISA (2019); BRASIL (LEI 139, 2011); BNDES (2010); Leone, Leone (2012); Mercosul (1998); Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (2015); SEBRAE (2018).

## INFLUÊNCIA DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

A pandemia do COVID-19 provocou diversos problemas e dilemas. Entre os maiores, está a questão do trabalho, demandando que os governantes buscassem uma forma de conciliar medidas sanitárias de isolamento, com a atividade profissional. Assim, seria diminuído o risco de contágio e, ao mesmo tempo, mantendo um maior número de empregos, como destacado por Magalhães (2020):

A crise provocada pela COVID-19 vem desafiando a capacidade de governança dos estados nacionais em lidar com o trade-off entre recuperação econômica e combate à pandemia. O sucesso no enfrentamento da crise em muito dependerá da capacidade de monitoramento da conjuntura, tanto no que tange à crise sanitária, pelo controle da disseminação da doença versus a capacidade de prevenção e atendimento hospitalar, quanto à identificação mais precisa dos segmentos econômicos e sociais mais atingidos pela conjuntura. O monitoramento de ambas as vertentes constitui hoje premissa fundamental para a coordenação e compatibilização de ações que resultem no menor custo-benefício para a sociedade como um todo (Magalhães, 2020, p. 1).

A crise provocada pela a pandemia COVID-19, além do risco inerente à saúde pública, representou também uma grave ameaça nos ambientes de trabalho e bem-estar de milhões de pessoas. Percebe-se que nesse cenário as pessoas se sentem desprotegidas em relação a diversos fatores relacionados à pandemia mas, ao mesmo tempo, necessitam do trabalho para garantir seu sustento e de sua família.

Como qualquer pandemia, segundo (Tizón, 2020), a da COVID-19 inclui componentes biológicos e infecciosos, mas, também, componentes psicossociais, desafios sociais e impactos econômicos. De acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT, 2020), a pandemia afetou gravemente os mercados de trabalho, as economias e as empresas em geral. Com efeito, isso produziu mudanças abruptas nas organizações trabalhistas devido às medidas de isolamento social, como forma de prevenção e proteção adotadas pelos governos e seus constituintes, em resposta à emergência sanitária para reduzir a propagação e o contágio do vírus.

O Governo Federal criou duas importantes medidas para reduzir os efeitos econômicos provocados pela pandemia do COVID-19 nas MPEs, visando resguardar empregos e a manutenção do pagamento de salários. A primeira foi o adiamento do recolhimento do imposto do Simples Nacional pelo período de três meses, o que corresponde a uma renúncia temporária de R\$ 22,2 bilhões para a União. A segunda foi a liberação de R\$ 5 bilhões pelo Programa de Geração de Renda (Proger), mantido com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que foi repassada aos bancos públicos para que eles concedessem empréstimos voltados ao capital de giro das MPEs (SEBRAE, 2020).

Além disso, o Conselho Monetário Nacional também autorizou medidas para ajudar a economia brasileira a enfrentar os efeitos adversos dessa pandemia, dispensando as instituições de aumentarem o provisionamento para repactuação de operações de crédito e ampliando a folga de capital do sistema financeiro. Com isso, a Federação Brasileira de Bancos (Febraban) informou que os cinco maiores bancos brasileiros, Banco do Brasil, Bradesco, Caixa, Itaú Unibanco e Santander anunciaram a possibilidade de prorrogar as dívidas de seus clientes, pessoa física e MPEs, por 60 dias. Essa medida se aplicou aos contratos de crédito vigentes com o pagamento em dia e cada banco vai definir, a partir de critérios próprios, quais linhas de crédito serão passíveis de prorrogação (SEBRAE, 2020).

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com a teoria de Bubl  (1991) em sua Psicologia dos Construtos Pessoais, o conhecimento científico decorre de pesquisas metodológicas verificáveis na prática por demonstra es e experimenta es, explicando fatos com clareza e precisão, tendo por base um método científico que se enquadre   problemática levantada pelo pesquisador. A metodologia envolvida deve definir o procedimento para o desenvolvimento do trabalho, considerando seus propósitos, objetivos e características associadas. Assim, serão detalhados neste capítulo o tipo de pesquisa adotado, as abordagens da pesquisa, a popula o alvo, a amostra pesquisada, o período de estudo, as técnicas de coletas e a análise de dados.

O presente estudo tem como objetivo geral identificar e analisar os desafios impostos às MPEs em um cenário de crise decorrente da pandemia do COVID-19 no município de Piumhi/MG. Para tanto, esse objetivo é desdobrado em outros dois objetivos específicos, sendo o primeiro identificar os desafios enfrentados pelas MPEs alvo e, o segundo objetivo específico, analisar os mecanismos de enfrentamento adotados por elas na supera o dos desafios identificados. Com isso, pretendeu-se estudar os diferentes efeitos desencadeados pela crise pand mica nas MPEs nos setores de comércio, indústria e presta o de serviços.

Esse estudo é baseado em uma pesquisa exploratória descritiva, visando traduzir em números as informa es colhidas, através do uso de recursos e técnicas estatísticas, e tendo como característica mais significativa a utiliza o de técnicas padronizadas de coleta de dados como preconizam Gil (2008), Richardson (1999) entre outros autores. O estudo é, portanto, uma combina o de pesquisa exploratória e descritiva, sendo a pesquisa exploratória indicada pelo propósito de investigar um fen meno pouco conhecido (os desafios das MPEs durante a pandemia), enquanto a natureza descritiva é sugerida pelo uso de estatísticas para descrever características da amostra e dos fen menos observados.

O trabalho utilizou um levantamento bibliográfico sobre as características das MPEs e o perfil das empresas pesquisadas, juntamente com uma pesquisa de campo feita com MPEs do município-alvo, no período de agosto a dezembro de 2020. Essa pesquisa teve questões voltadas aos desafios impostos às MPEs em um cenário de crise, decorrente da pandemia do COVID-19 em um município do estado de Minas Gerais.

A cidade escolhida foi Piumhi, um município do interior do estado de Minas Gerais. Essa escolha foi feita pela conveniência dos pesquisadores, decorrente de uma maior facilidade na coleta dos dados necessários e, também, pelo pressuposto de que se trata de um município representativo de centenas de outros municípios brasileiros, em especial, daqueles situados no interior dos estados das regiões Sul e Sudeste do Brasil com até cinquenta mil habitantes. Sua popula o estimada em 2019 era de 37.900 habitantes, sendo considerado o 45<sup>o</sup> município em qualidade de vida entre os 853 municípios de Minas Gerais, com uma expectativa de vida de 67,1 anos.

No ranking de desenvolvimento socioecon mico, Piumhi ficou na 110<sup>a</sup> posi o, em Minas Gerais, com um  ndice de 0,7564. De acordo com o levantamento do departamento responsável pelo cadastramento de empresas da Prefeitura Municipal de Piumhi, em 10 de julho de 2020, existiam 745 micros e pequenas empresas (MPE) e 1.022 microempreendedores individuais (MEI) cadastrados.

Para o cálculo do tamanho da amostra, foi considerado o tamanho da popula o-alvo (745 MPEs) ao nível de confiança de 0,95 com um erro máximo de 5%. Pelo fato da popula o pesquisada ser bastante homog nea, foi considerada uma distribui o de respostas de 5%. Com esses parâmetros, o tamanho da amostra

definida foi de 67 empresas. Compreendendo estes fatores, o questionário foi aplicado a 68 estabelecimentos da região de forma aleatória.

Tendo em vista a imposição de isolamento social, após o aceite em participar do estudo pelas 68 empresas, o questionário da pesquisa era deixado no local, para ser respondido pelos proprietários, sem a identificação do nome da empresa, mas com perguntas que propiciam a identificação do setor de atuação e demais características do negócio de interesse para a pesquisa. Para garantir a obtenção de respostas completas e precisas, cada questionário respondido era analisado e, em caso de necessidade, o mesmo era retornado ao respondente para que fosse completado e/ou corrigido.

As questões respondidas no questionário foram compiladas e analisadas através de estatística descritiva, com o objetivo de conhecer quais os principais desafios enfrentados pelas empresas, bem como as principais formas de enfrentamento desses desafios durante a crise pandêmica. Portanto, os dados foram sintetizados, através do agrupamento de respostas semelhantes e o posterior cálculo de suas frequências relativas.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os dados reunidos em decorrência da pesquisa feita com 68 entrevistados, foram organizados em dois grupos de perguntas, sendo:

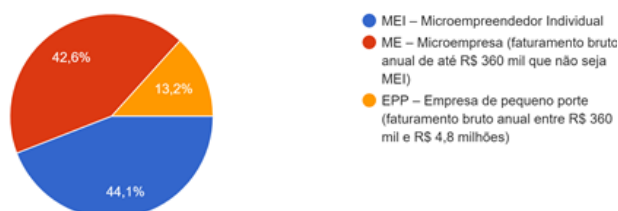
- 10 questões sobre o perfil da empresa e dos empresários;
- 7 questões sobre o desafio da pandemia do coronavírus na empresa.

A seguir serão apresentados e discutidos os principais resultados obtidos na pesquisa realizada.

##### PERFIL DAS EMPRESAS E DOS EMPRESÁRIOS

A Figura 1, caracteriza o porte do empreendimento, sendo verificado que as MEIs apresentaram 42,6%, as MEs, 44,4% e as EPPs os 13,2% restantes.

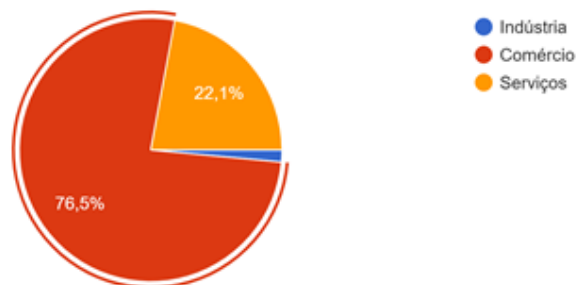
Figura 1 - Porte da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Pela amostra e em consonância com aspectos destacado pelo Sebrae (2018), verifica-se que as MPE's têm um destaque na economia do município, além de propiciar mais geração de renda e empregos na localidade em que se encontram. A Figura 2, que expressa os setores das atividades das empresas, compreende-se que mais da metade (76,5%) são do ramo de comércio, 22,1% de serviços e apenas 1,4% do setor industrial.

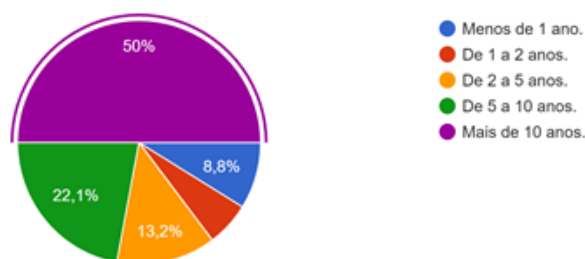
Figura 2– Setor de atividade da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A Figura 3 mostra o tempo de funcionamento das empresas, sendo observado que 50% tem mais de 10 anos de funcionamento, e 22,1% tem entre 5 e 10 anos.

Figura 3 - Tempo de funcionamento da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A publicação do Sebrae (2019) destaca que a taxa de sobrevivência das MPEs após um ano de funcionamento é de 73%. Ou seja, 27% das organizações abertas não continuam suas atividades após decorrido apenas um ano. Marolli (2011) ressalta que os principais desafios e dificuldades enfrentados por esse segmento empresarial permeiam aspectos relacionados à falta de experiência, fatores econômicos, externos, entre outros.

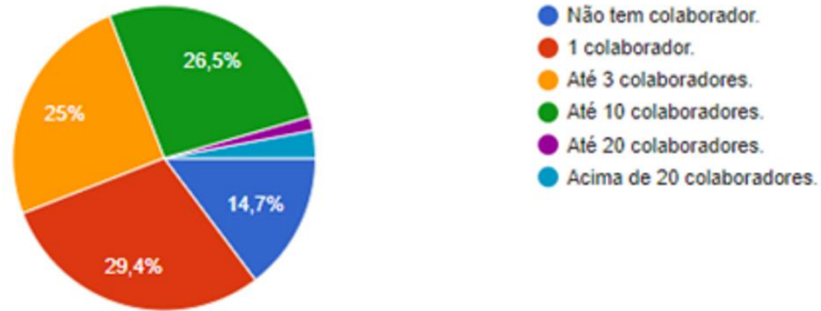
Na Figura 4 é apresentado o número de colaboradores com vínculo nas empresas. Observa-se um resultado pulverizado, visto que 26,5% tem até dez colaboradores com vínculo, 25% com até três colaboradores e 29,4% com apenas um colaborador tendo vínculo formal. Isso mostra uma ampla gama de naturezas jurídicas entre as MPE's no município pesquisado.

Diversos autores destacam que empregados que têm pouca experiência e não compreendem o funcionamento do negócio podem prejudicar os empreendimentos, ocasionando até mesmo o seu fechamento. Na Figura 5 é apresentado o nível de escolaridade dos proprietários e gestores das empresas, dos quais 29,4% têm ensino médio completo, 27,9% têm formação superior e 17,6% são pós-graduados.

Ribeiro (2016) destaca que, dentre os motivos internos mais frequentes para insucesso dos empreendimentos, estão a falta de formação adequada e nível de escolaridade dos indivíduos. Entretanto, observa-se que grande parte das empresas tem mais de 10 anos de mercado, o que pode ser justificado pela formação geral de todos os proprietários da pesquisa.

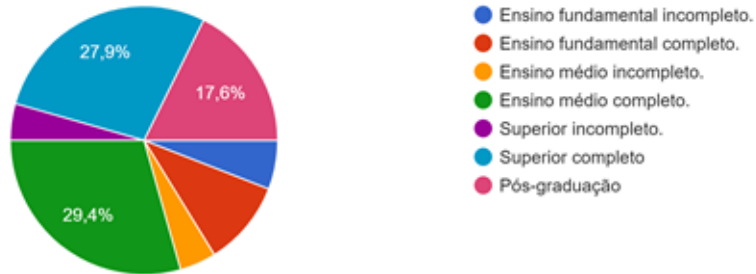


Figura 4- Número de colaboradores com vínculo empregatício.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

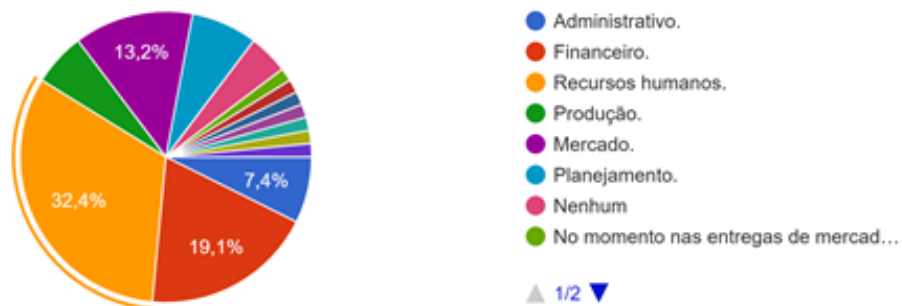
Figura 5- Escolaridade do proprietário/gestor da empresa.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

A figura 6 destaca o departamento que a empresa tem maior dificuldade de gerir. Observa-se que o departamento de recursos humanos é o que apresenta maior dificuldade, com 32,4%, seguido do financeiro com 19,1%, e do setor de mercado com 13,2%.

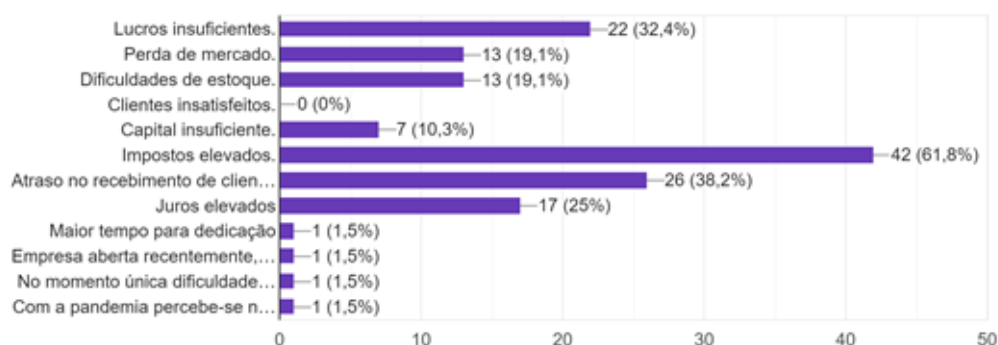
Figura 6- Setor da empresa de maior dificuldade para gerenciar



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Carvalho e Ramiro (2002) afirmam que, para ter sucesso no mercado, há necessidade de reconhecer suas tendências, verificar o setor de atuação, planejar os gastos de modo geral por setor e, principalmente, saber gerir o negócio no que tange aos colaboradores. A Figura 7 mostra os principais desafios que dificultam o funcionamento pleno da empresa, sendo possível observar que o destaque foi para os impostos elevados com 61,9%, seguido do atraso no recebimento de clientes, com 38,2%, e lucros insuficientes, com 32,4%.

Figura 7- Fator que tem dificultado o funcionamento da empresa.

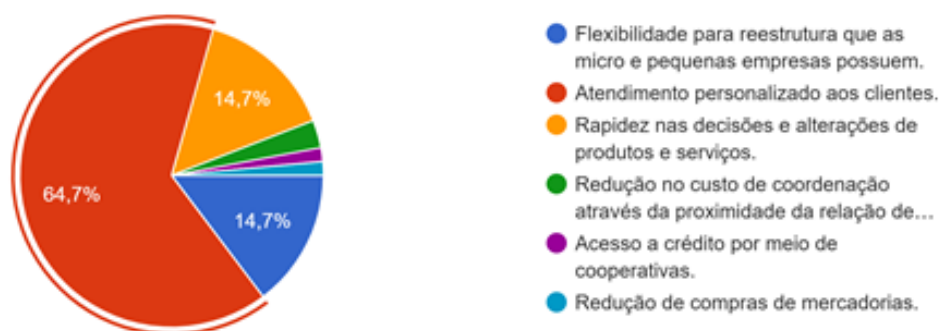


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diversos autores, entre eles Ferreira et al. (2012), Mahamid (2012), Silva (2013), Santini et al. (2015), Silva et al. (2015), Alvarenga (2016), Ribeiro (2016), Mendonça et al. (2017), Roratto, Dias e Alves (2017), Santos, Lima e Carvalho (2018), destacam que os principais desafios das MPE's são decorrentes da gestão do negócio, o seu planejamento e atividades empreendedoras. De um modo geral, todos apontam a falta de um planejamento adequado antes da tomada de decisão como fator crucial, bem como os fatores destacados na figura 7, a saber, alta carga tributária, juros elevados, entre outros.

A Figura 8 destaca os fatores que potencializam a permanência da empresa no mercado. Entre os fatores de destaque estão o atendimento personalizado junto aos clientes (64,7%), seguido de rapidez nas decisões (14,7%) e flexibilidade gerencial (14,7%). Esses resultados vêm ao encontro dos trabalhos de Souza e Mazzali (2008), Ferronato (2009) e Ribeiro (2016), nos quais é destacada a importância do atendimento personalizado, visto que esse cria um vínculo emocional do cliente com a marca, personificada através dos colaboradores da empresa em seus atendimentos.

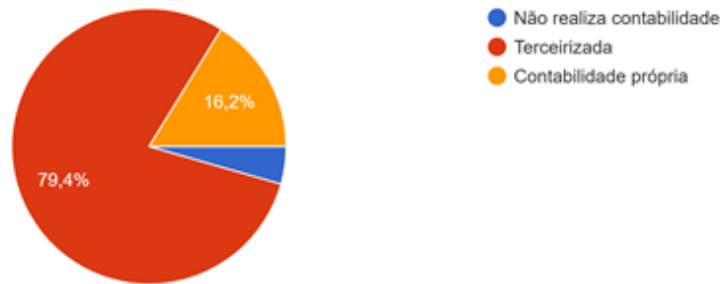
Figura 8- Fatores que potencializam a permanência da empresa no mercado.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Na figura 9 é apresentado o resultado da pesquisa que investigou se a empresa tem uma contabilidade formal e, em caso afirmativo, se a mesma é realizada internamente ou é terceirizada. A grande maioria das empresas terceiriza sua contabilidade (79,4%), sendo que duas empresas (3%) declararam não realizar uma contabilidade formal.

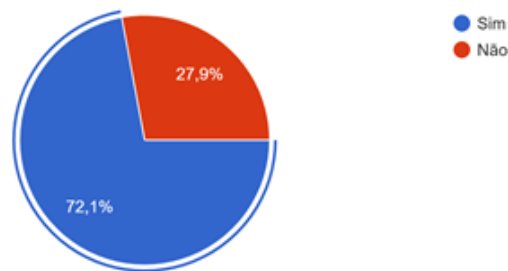
Figura 9- Existência de contabilidade e forma de realização



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Barbosa (2011) destaca que o objetivo principal da contabilidade é o registro das movimentações contábeis bem como a sua análise, com a geração de relatórios e sua interpretação, dando suporte à tomada de decisão. Crepaldi (2011) destaca que, além das ferramentas da contabilidade que auxiliam a coleta de informações e dados da empresa (orçamentos, fluxo de caixa, JIT, entre outros), há também relatórios contábeis que demonstram informações sobre a posição patrimonial e financeira, resultados, fluxo financeiros, entre outros. Pela figura 10 observa-se que a maioria das empresas (72,1%) usa as demonstrações contábeis e/ou alguma outra ferramenta contábil para auxiliar no seu gerenciamento.

Figura 7- Utilização das demonstrações e/ou ferramentas contábeis para auxiliar a gestão



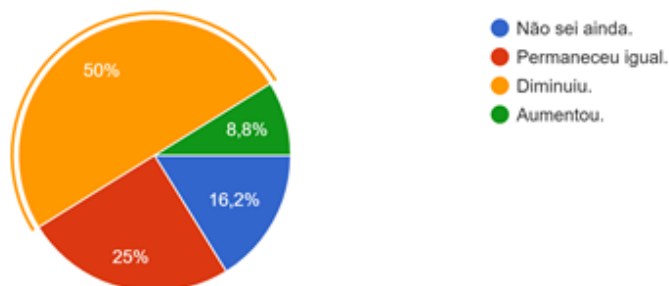
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

## IMPACTOS DA PANDEMIA NAS EMPRESAS

Diversos estudos mostram que os diferentes setores empresariais reagem de modo diferente aos desafios de mercado, apresentando cada qual sua dificuldade. Observa-se, no entanto, que a área financeira é a mais sensível na maioria dos setores, o que vem ao encontro das premissas estabelecidas em relação aos principais desafios das MPEs no que tange às áreas de gestão e planejamento, como destacado por diversos autores (Sales, Barros e Pereira, 2011; Ferreira et al., 2012; Mahamid, 2012; Silva, 2013; Alvarenga, 2016; Ribeiro, 2016; Roratto, Dias e Alves, 2017; Santos, Lima e Carvalho, 2018).

Um dos principais impactos empresariais esperados da crise pandêmica é, portanto, a diminuição do faturamento na maioria das empresas. Isso foi verificado na região alvo, como é mostrado na figura 11. Enquanto em apenas uma pequena parcela das empresas estudadas houve um aumento no faturamento (8,8%) em pelo menos metade delas, o faturamento diminuiu. Esse número pode ser ainda maior, visto que 16,2% das empresas pesquisadas não souberam responder.

Figura 11- Impacto da pandemia no faturamento da empresa

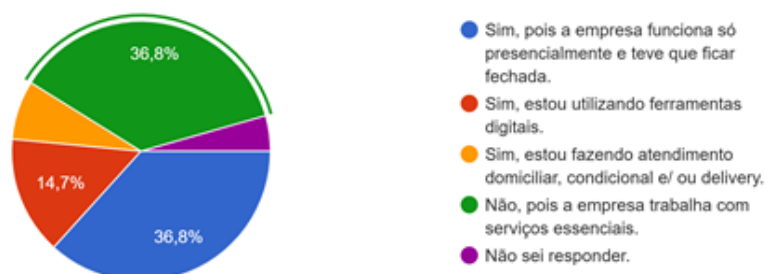


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Leal e Marcondes (2020) frisam que a pandemia do COVID-19 foi algo novo que acarretou mudanças drásticas, principalmente na forma como os indivíduos se relacionam na sociedade, obrigando o poder público a criar novas regras e normas de conduta que se atualizam constantemente, afetando todos os setores empresariais. Mas, por outro lado, a pandemia provocou novas oportunidades e novos meios e maneiras de vender, gerar renda e impactar pessoas.

A Figura 12 demonstra que as organizações tiveram realmente que inovar em seus processos de trabalho durante a pandemia em decorrência dos decretos e restrições publicadas: 36,8% não modificaram, pois trabalham com produtos essenciais; 36,8% expressam que a empresa teve que ficar fechada e só operava fisicamente; e 14,7% destacaram que utilizam ferramentas digitais em seus negócios.

Figura 8- Existência de inovações nos processos da empresa durante a pandemia



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

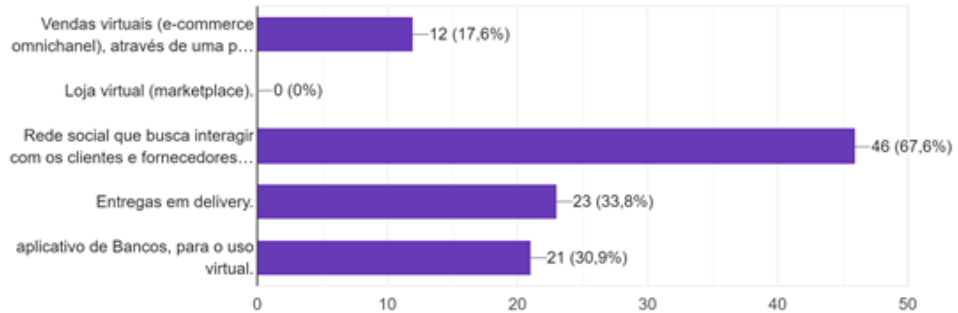
Oliveira (2020) expressa que a pandemia provocada pelo COVID-19 afetou e afetará empresas em várias formas e aspectos, e as empresas mais frágeis sentiram mais os desafios. Em uma de suas publicações, o Sebrae (2020) ressalta que, em meio a essas dificuldades, há várias oportunidades para as MPEs se destacarem e inovarem, desenvolvendo e profissionalizando ainda mais os negócios.

Portanto com os estudos e pesquisa realizada foi possível compreender que quanto mais frágil a saúde financeira ou aspectos relacionados as finanças das empresas maior era o risco de a mesma fechar as portas uma vez que não se tinha capital e valores para arcar com os custos fixos, tendo o empreendimento portas fechadas.

A Figura 13 expõe as principais inovações em ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas na sua interação com o mercado, que minimizaram os efeitos da pandemia. Os destaques são a interação em redes sociais, com 67,6%,

entregas via *delivery*, com 33,8%, utilização de aplicações bancárias, com 30,9% e vendas virtuais, com 17,6%.

Figura 93 - Ferramentas tecnológicas empregadas para inovação no relacionamento com o mercado

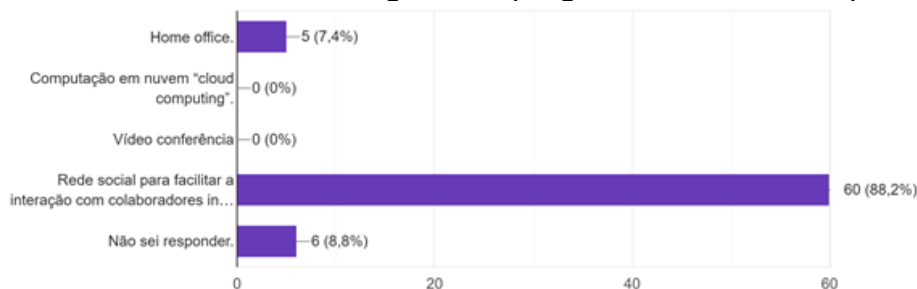


Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Como expresso por Sebrae (2020), a pandemia pode ser uma oportunidade de crescimento em escala através de ferramentas tecnológicas, visto que o meio digital está cada vez mais forte e a utilização de mídias digitais, serviços de *delivery*, engajamento *online*, entre outros, são aspectos que propulsionam os negócios.

Sendo assim, estes aspectos acabam-se tornando oportunidades nos negócios se bem utilizado e gerenciados pelo proprietário, uma vez que no mundo contemporâneo, a maioria dos clientes de alguma forma tem acesso ao meio digital. Na Figura 14 são apresentadas as ferramentas tecnológicas utilizadas pelas empresas de modo interno, ficando em destaque as redes sociais que facilitaram as interações com os clientes (88,2%) e a utilização de dispositivos eletrônicos em apoio ao home office (7,4%).

Figura 14- Ferramentas tecnológicas empregadas internamente pela empresa.



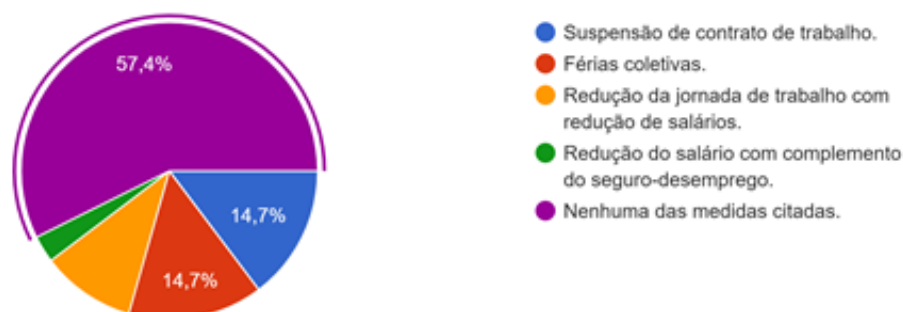
Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os resultados encontrados na amostra pesquisada vêm ao encontro dos trabalhos do Sebrae (2020) e da FGV (2020), os quais apontam que a utilização de ferramentas digitais, tanto internas quanto externas, foram adotadas por uma grande parte das empresas a fim de inovar e se manterem ativas no mercado. Assim, a utilização destas ferramentas tecnológicas de forma interna, que antes não eram utilizadas, passam a ser inseridas no negócio mais incisivamente, demonstrando seu potencial na captação de clientes, na geração de receita e, principalmente, na interação com o mercado.

Na figura 15 são apresentados os efeitos trabalhistas decorrentes do cenário pandêmico, nas empresas que possuem colaboradores com vínculo formal. Observa-

se que mais da metade das empresas (57,4%) não adotou nenhuma das medidas elencadas na pesquisa, sendo que em 14,7% delas houve a suspensão de trabalho, enquanto outras 14,7% deram férias coletivas aos colaboradores.

Figura 15- Efeitos trabalhistas devido ao isolamento social na pandemia do COVID-19.



Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Chiavenato (2007) elucida que a demissão ou diminuição de funcionários em uma empresa pode ser um objetivo que faz com que se trabalhe com menos e se produza mais, aumentando sua eficiência e, fazendo com que a empresa crie vantagem competitiva no mercado em que atua.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo aqui apresentado teve como foco estudar as inovações implantadas pelas MPEs em resposta ao cenário de crise provocado pela pandemia do COVID-19. O objetivo geral foi definido como sendo identificar e analisar as inovações implantadas pelas MPEs em um cenário de crise decorrente da pandemia do COVID-19 no município de Piumhi/MG.

Para sua consecução, o mencionado objetivo geral foi desdobrado em outros dois objetivos específicos, sendo o primeiro, identificar os desafios enfrentados pelas MPEs alvo decorrentes da pandemia. O segundo objetivo específico foi analisar as inovações implantadas como mecanismos de enfrentamento adotados pelas empresas na superação dos desafios identificados.

Esses dois objetivos foram alcançados a partir de uma pesquisa de campo realizada com 68 empresas, sendo esta amostra constituída, em sua maioria, por microempreendedores individuais e microempresas, havendo também uma parcela menor de empresas de pequeno porte. Esse perfil empresarial é uma característica dominante em praticamente todo o território brasileiro, em especial nos municípios com até cinquenta mil habitantes das regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Dos três setores pesquisados (comércio, indústria e serviço), o município alvo se destaca pelo seu comércio regional, como demonstrado tanto pela pesquisa realizada, como pelos dados secundários obtidos. A pesquisa permitiu, ainda, compreender os perfis empresariais e as questões que impactaram os empreendimentos frente às questões de restrição e alterações gerais ocasionadas pela pandemia.

Verificou-se que os desafios decorrem do isolamento social e da falta de convívio, afetaram todo o ecossistema empresarial devido às intensas modificações exigidas, que não têm paralelo em nenhum outro momento da história, pelo menos,

nos últimos setenta anos. Entre os principais impactos identificados destacaram-se a redução das vendas pelos mecanismos presenciais, dominantes até então, além da dificuldade ou impossibilidade de trabalho presencial, verificado na maioria das empresas.

Nesse cenário, as inovações implantadas pelas empresas da região frente aos desafios impostos pela crise gerada, bem como a maneira do setor comercial interagir, motivar, buscar e cativar seus clientes foi modificada drasticamente. Constatou-se que vendas *online*, captação de clientes através de programas de incentivo e dispositivos tecnológicos, bem como interações por meio das redes sociais, foram as inovações mais destacadas na pesquisa para superar as consequências do distanciamento social e oferecer mais comodidade ao público consumidor.

Constatou-se que as vendas *online* foram um recurso inovativo bastante utilizado, em especial pelas empresas do setor de comércio. O setor de serviços também é atuante nessa categoria de vendas, mas, no entanto, é um ramo que se difere do primeiro, principalmente devido à maior necessidade da presencialidade na prestação de serviço. Nesse caso, é um diferencial que a empresa tenha um portfólio *online* interessante e conceituado no mercado. Já a indústria tem pouca utilização das vendas *online*, visto que, em sua maioria, não vende direto para os consumidores finais.

Houve alguns ganhos significativos advindos da pandemia, uma vez que as empresas precisaram reestruturar vários dos seus mecanismos de negócios, que estavam consolidados há anos. Isso levou as organizações a trabalharem com menos recursos físicos, exigindo adaptações como as mencionadas vendas online e, também, mudanças na rotina de trabalho através do uso de home office. Identificou-se uma maior utilização de rede sociais para interação, prospecção e venda de produtos ou serviços, entre outros mecanismos de interação com o mercado. Essas mudanças resultaram na diminuição de custos fixos e em novos modelos de negócio mais simplificados, sistematizados e automatizados.

Por fim, os efeitos econômicos causados nas MPEs da região são bem específicos e distintos, visto que as empresas do setor de comércio, de serviço ou da indústria atuam com diferentes produtos. No entanto, os principais efeitos identificados em praticamente todas as empresas estão ligadas diretamente às áreas de gerenciamento e de planejamento, atividades que não ganhavam a devida atenção no passado.

Outro achado foi que, no início da presente pesquisa, em agosto de 2020, o município de Piumhi/MG contava com 1.022 micro empreendimento empresariais (MEIs) e 745 MPEs. Entretanto, até janeiro/2021, este número caiu para 982 MEIs e 719 MPEs, ou seja, uma redução de 4% do número de empreendimentos em menos de 4 meses, resultado de quebras ou falências de vários negócios na cidade, que podem ser decorrentes da não adaptação do mercado. Considerando a importância socioeconômica desses empreendimentos, pode-se avaliar os desafios negativos em termos de oferta de emprego e de arrecadação do município.

## IMPLICAÇÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo procurou contribuir para a compreensão do comportamento de empreendimentos de micro e pequeno porte em um cenário de disrupção mercadológica. A hipótese é que a amostra estudada, ainda que modesta, é representativa de grande parte dos municípios com até cinquenta mil habitantes pertencentes às regiões Sul e Sudeste do Brasil.

O estudo parece mostrar que, em um cenário de crise, as empresas são compelidas a fazer inovações importantes sob pena de inviabilizar sua permanência no mercado. A incapacidade de fazer as inovações necessárias parece ter sido a causa de ter havido, em apenas quatro meses, uma redução de 4% das empresas atuantes no município alvo.

Por outro lado, o estudo mostrou que as inovações identificadas nas empresas amostradas parecem ter sido responsáveis por gerarem ganhos significativos em alguns empreendimentos. Algumas empresas que conseguiram reestruturar mecanismos de negócios já consolidados, tiveram redução em seus custos fixos, e desenvolveram um sistema empresarial mais simplificado, sistematizado e automatizado. Esses efeitos benéficos identificados podem ser atribuídos à maior atenção dada à gestão e planejamento da empresa.

Uma importante implicação desses achados é que os mesmos sugerem existir uma “inércia empresarial”, isso é, uma acomodação da empresa quando em situação de normalidade mercadológica. Diante de uma grave ameaça, como aquela decorrente da pandemia do COVID-19, os gestores são levados a buscar soluções que já estavam ao seu alcance, mas que permaneciam ocultas devido à falta de estímulo.

Deve-se frisar que existem algumas limitações desta pesquisa, a começar pelo tamanho relativamente reduzido da amostra. Outro limitante decorre da situação de isolamento social, que inviabilizou um contato maior com os proprietários do empreendimento, visto que muitos estavam fechados.

Como sugestão a trabalhos futuros, levando-se em conta que a pesquisa foi realizada em pleno período da pandemia, dentro de um quadro instável e ainda em andamento, recomenda-se que pesquisas futuras analisem a situação do município pós-pandemia. Esses trabalhos podem verificar aspectos positivos e negativos frente às inovações e, se estes se mantiveram mesmo com o final das medidas de restrição. Outro foco de estudo recomendado é a repetição da mesma pesquisa em outras localidades, de modo a confirmar a hipótese de que o município alvo é uma amostra representativa de grande parte dos municípios brasileiros com até cinquenta mil habitantes.

## REFERÊNCIAS

- Agência Brasil. (2019). Pequenas empresas garantem saldo positivo de empregos, mostra Sebrae. Recuperado em 8 de maio de 2023, de <https://agenciabrasil.ebc.com.br/educacao/noticia/2019-07/pequenas-empresas-garantem-saldo-positivo-de-empregos-mostra-sebrae>.
- Alvarenga, R. A. (2016). Estudos dos Fatores Contribuintes para a Mortalidade das Micro e Pequenas Empresas do Estado do Maranhão. *International Journal of Innovation*, 4(2), 106-118.
- ANVISA. (2019). Agência Nacional de Vigilância Sanitária - Enquadramento de Porte da Empresa. Recuperado em 5 de maio de 2023, de <http://portal.anvisa.gov.br/porte-de-empresa>.
- BNDES. (2010). CIRCULAR Nº 11/2010. Alterações das normas relativas ao Porte das Beneficiárias. Recuperado em 4 de maio de 2023, de [https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes\\_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011\\_10.pdf](https://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/produtos/download/Circ011_10.pdf).



- Brasil. (2011). Lei complementar. Lei nº 139, de 10 de novembro de 2011. Recuperado em 5 de maio de 2023, de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp139.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp139.htm).
- Carvalho, A., & Ramiro, D. (2002). Como e por que eles venceram. *Veja*, 1745(3).
- Chiavenato, I. (2007). *Empreendedorismo: Dando asas ao espírito empreendedor* (2ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Chiavenato, I. (2005). *Gerenciando com as pessoas: transformando o executivo em um gestor de pessoas*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Couto, M. H. G., Campos, P. C., Castro, A. C., & Oliva, F. L. (2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa FACCAMP*. Recuperado em 15 de agosto de 2023, de <http://dx.doi.org/10.21714/19-82-25372017v11n3p3953>.
- Crepaldi, S. A. (2011). *Contabilidade Gerencial: Prática e Teoria* (5ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Fachin, O. (2006). *Fundamentos de metodologia*. São Paulo: Saraiva.
- Ferreira, L. F. F., et al. (2012). Análise quantitativa sobre a mortalidade precoce de micro e pequenas empresas da cidade de São Paulo. *Gestão e Produção*, 19(4), 811-823.
- Ferronato, A. J. (2009). *A micro e pequena empresa – desafios, sobrevivência e prosperidade: Uma busca de soluções integradas*. Dissertação de mestrado em Gestão de Empresas - Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social* (6ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Godoy, M. da S. (2009). *Planejamento Estratégico aplicado a uma microempresa: Tenda Plus Lonas e Coberturas*. Artigo (Graduação em Ciências Administrativas) – UFRGS/RS, Porto Alegre.
- Leal, A., & Marcondes, J. C. (2020). A relação entre coronavírus e caso fortuito ou força maior. *Migalhas*. Recuperado em 12 de julho de 2023, de <https://www.migalhas.com.br/depeso/322679/a-relacao-entre-coronavirus-e-caso-fortuito-ou-forca-maior>.
- Leone, R. J. G., & Leone, N. M. C. P. G. (2011-2012). Pequenas e médias empresas: contribuições para discussão sobre por que e como medir o seu tamanho. *Revista do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar - RaUnP*, 4(1).
- Magalhães, M. (2020). *Desafio da Pandemia de COVID-19 no Mercado de Trabalho e Medidas Compensatórias*. Anesp. Recuperado em 4 de abril de 2021, de <http://anesp.org.br/todas-as-noticias/2020/6/9/desafio-da-pandemia-de-covid-19-no-mercado-de-trabalho-e-medidas-compensatrias>.
- Mahamid, I. (2012). Factors affecting contractor's business failure: contractors' perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*, 19(3), 269-285.
- Martins, J. G. F. (2014). *Proposta de Método para Classificação do Porte das Empresas*. [Dissertação de Mestrado, Universidade Potiguar].
- Mendonça, S. A. T., et al. (2017). O planejamento estratégico como ferramenta: um estudo sobre a eficiência das micro e pequenas empresas brasileiras. *Administração de Empresas em Revista*, Curitiba, 16(17), 50-68.
- MERCOSUL. (1998). Resolução nº 59 de 1998 do Grupo Mercado Comum.

- Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. (2015). Metodologia aplicada para a elaboração da publicação Exportação Brasileira por Porte de Empresa. Recuperado em 6 de maio de 2023, de [http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE\\_EMP.txt](http://www.mdic.gov.br/balanca/metodologia/PORTE_EMP.txt).
- Ribeiro, L. da R. (2016). Micro e pequenas empresas: desafios, oportunidades e mecanismos de sobrevivência. [Trabalho de Conclusão de Curso, Universidade Federal de Rondônia].
- Richardson, R. J. (1999). Pesquisa social: métodos e técnicas (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Roratto, R., Dias, E. D., & Alves, E. B. (2017). Mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo de caso na Região Central o Rio Grande do Sul. Revista Espacios, 38(28), 1-11.
- Santini, S., et al. (2015). Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: um estudo na região central do Rio Grande do Sul. Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios, 8(1).
- Santos, P. V. S., Lima, N. V. M. de, & Carvalho, L. F. de. (2018). Um estudo acerca da sobrevivência de Micro e Pequenas Empresas. IX Simpósio de Engenharia de Produção da Região Nordeste / VIII Simpósio de Engenharia de Produção do Vale do São Francisco. Recuperado em 15 de junho de 2023, de <https://doity.com.br/media/doity/submissoes/artigo-a22d65bb67c7b2d9305a9c470baa0ec45b3f000f-arquivo.pdf>.
- SEBRAE. (2020). Medidas oficiais para enfrentamento da Covid-19. Recuperado em 11 de junho de 2023, de <https://respostas.sebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/medidas-oficiais-x-covid-19-7.pdf>.
- SEBRAE. (2019) Características das empresas pela forma Jurídica. Sebrae. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/caracteristicas-das-empresas-pela-forma-juridica,813ae3ae7d316410VgnVCM1000003b74010aRCRD> Acesso em: 23 nov. 2023.
- SEBRAE. (2018). Panorama dos Pequenos Negócios. Recuperado em 23 de novembro de 2023, de [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama dos Pequenos Negócios 2018 AF.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama%20dos%20Pequenos%20Negocios%202018%20AF.pdf)
- Silva, E. (2013). Por que apostamos em gerenciador financeiro para MPE. Recuperado em 21 de abril de 2023, de <https://blog.nexxera.com/gerenciador-financeiro-mpe/>
- Souza, M. C. de A. F. de, & Mazzali, L. (2008). Conceito e espaço da pequena empresa na estrutura industrial: heterogeneidade e formas de inserção. Gestão e Produção, 15(3).
- Stachewski, A. L. (2020, Fevereiro). Como o coronavírus pode afetar micro, pequenas e médias empresas. Revista PEGN. Recuperado em 12 de julho de 2023, de <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Varejo/noticia/2020/02/como-o-coronavirus-pode-afetar-micro-pequenas-e-medias-empresas.html>
- Terence, A. C. F. (2008). Processo de criação de estratégias em pequenas empresas: elaboração de um mapa estratégico para pequenas empresas de base tecnológica do polo de São Carlos/SP (Tese de Doutorado). Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos.

Tizón, J. L. (2020). La salud emocional en tiempos de crisis (2da ed.): Reflexiones desde una pandemia. Herder Editorial.