

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Curso de Administração - CADM

**ADAPTAÇÕES ESTRATÉGICAS EM CENÁRIOS DE CRISE: um
estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia
da COVID-19**

ANNA LUIZA DE ALMEIDA NÓBREGA

João Pessoa
Março 2021

ANNA LUIZA DE ALMEIDA NÓBREGA

**ADAPTAÇÕES ESTRATÉGICAS EM CENÁRIOS DE CRISE: um
estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia
da COVID-19**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professora Orientadora: Thaís Teles Firmino, M^a.

João Pessoa

Março 2021

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

N754a Nobrega, Anna Luiza de Almeida.

Adaptações estratégicas em cenários de crise: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da COVID-19. / Anna Luiza de Almeida Nobrega. - João Pessoa, 2021.

26 f. : il.

Orientação: Thaís Teles Firmino.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. COVID-19. 2. Micro e pequenas empresas. 3. Adaptações estratégicas. 4. Comércio. 5. Paraíba. I. Firmino, Thaís Teles. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 658(02)

ANNA LUIZA DE ALMEIDA NÓBREGA

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

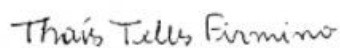
Aluna: Anna Luiza de Almeida Nóbrega

Trabalho: Adaptações estratégicas em cenários de crise: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da COVID-19.

Área da pesquisa: Empreendedorismo, estratégia e inovação.

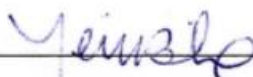
Data de aprovação: 24/03/2021

Banca examinadora



Thaís Teles Firmino

Orientadora



Lucimeiry Batista da Silva (UFPB)

Avaliadora interna



Livia Nogueira Pellizzoni (UNIPÊ)

Avaliadora externa

DEDICATÓRIA

À José Gerson Nóbrega e Nélia Maria de Almeida Nóbrega.

“Só enquanto eu respirar, vou me lembrar de você, só enquanto eu respirar.”

- O Teatro Mágico

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por sempre me dar coragem para seguir firme lembrando que há uma promessa muito maior para a minha vida e os meus sonhos. Seja forte e corajosa!

Aos meus avôs, Nélia Maria de Almeida Nóbrega e José Gerson Nóbrega, e toda a minha família, por nunca me deixarem desistir dos meus sonhos e terem me apoiado em todos os momentos da minha vida.

Ao meu noivo Célio Patricio por todo apoio, paciência e incentivo, e por não ter me deixado desistir diante das dificuldades.

Agradeço aos meus amigos, colegas de trabalho e ao Clube dos 5 pela força, carinho e todo suporte que me deram durante minha trajetória na vida pessoal e acadêmica.

Aos professores do Departamento de Administração que fizeram parte da minha formação acadêmica, compartilhando seus conhecimentos ao longo desses anos.

Em especial, agradeço à Professora e Orientadora Thaís Teles Firmino pela sua paciência, atenção e dedicação, sempre me dando todo suporte necessário no decorrer da elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso.

RESUMO

O presente artigo tem como objetivo analisar as adaptações realizadas por estas MPEs para enfrentar a crise, localizadas na cidade de Cabedelo-PB, diante da crise ocasionada pela COVID-19, em particular devido ao fechamento do comércio por um certo período em função das medidas de distanciamento social. A pandemia da COVID-19 impactou a sociedade de diversas maneiras, atingindo principalmente a saúde e economia do mundo. No Brasil, esse impacto foi sentido fortemente pelas empresas de micro e pequeno porte (MPE). Dentro desse contexto, realizou-se uma entrevista semiestruturada com gestores de três MPEs da cidade de Cabedelo-PB. Para interpretação dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Assim, percebeu-se que as empresas entrevistadas não estavam preparadas para enfrentar as dificuldades impostas pela COVID-19 e os efeitos negativos que poderia afetar seus negócios, sem terem estratégias para este enfrentamento. Destaca-se como adaptação para amenizar os efeitos negativos a reorganização do horário de trabalho do quadro de funcionários, férias coletivas para boa parte da equipe e a utilização de redes sociais como um canal de vendas e contato com o cliente. Concluiu-se ainda que há uma forte necessidade de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas, auxiliando-as na tomada de decisão, em particular deste momento de crise sanitária e econômica.

Palavras-chave: COVID-19; micro e pequenas empresas; adaptação estratégica; comércio; Paraíba.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Classificação das empresas em comércio e serviços.....	12
--	----

LISTA DE SIGLAS

MPEs Micro e pequenas empresas.

IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatísticas.

MEIs Microempreendedores Individuais.

EPPs Empresas de Pequeno Porte.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
2.1 IMPLICAÇÕES DA CRISE ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	12
2.2.1 Adaptações estratégicas.....	15
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	15
4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	16
4.1 Os efeitos nas vendas durante a pandemia	16
4.2 Implantação das adaptações estratégicas	17
4.3 Resultados das adaptações estratégicas	19
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	21
REFERÊNCIAS	22
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA	27

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, as micro e pequenas empresas (MPEs) representam parte significativa da economia, tendo em vista seu alto potencial para gerar emprego e renda, sua estrutura flexível e atuação em diversos segmentos, seja de produtos ou serviços (MIRANDA *et al.*, 2016). Segundo o Sebrae (2013), cerca de 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado, em 2012, vem de organizações que se encaixam como MPEs. Mesmo com um grande avanço para a criação e desenvolvimento de novas MPEs, dados revelam que a taxa de mortalidade para empresas no seu primeiro ano de vida é de 16,32% e, entre um e cinco anos, cerca de 44,95% das empresas encerram suas atividades (COUTO *et al.*, 2017) em decorrência de dificuldades internas e externas para execução de suas atividades operacionais, como a falta de planejamento e competência gerencial.

Isso mostra que existem muitas empresas que não conseguem chegar a mais de seis anos de funcionamento pelas diversas dificuldades que o ambiente empresarial pode propiciar. Nesse sentido, é necessário que os gestores estejam qualificados para desenvolverem estratégias que possibilitem crescimento e estabilidade para o seu negócio (COUTO *et al.*, 2017), uma vez que o ambiente competitivo e de constantes mudanças tornam as MPEs mais vulneráveis quando comparadas a organizações de médio e grande porte.

Atualmente, a sociedade vem enfrentando um problema mundial, que impactou a vida de todos de forma rápida e profunda. Vivemos tempos de incerteza econômica diante do “novo normal” causado pela pandemia do COVID-19, uma vez que este vírus causa uma doença sem cura iminente, com rápida disseminação, gerando reações diferentes nas pessoas contaminadas (VERSCHOORE, 2020).

Para tentar amenizar a propagação do novo coronavírus, foram tomadas decisões temporárias no Brasil e no mundo, como o fechamento de fronteiras e do comércio, assim como o distanciamento social, por meio do decreto da lei de Nº 13.979/20, do dia 06 de fevereiro de 2020. Assim, foram determinadas as medidas de isolamento a serem adotadas em todo território nacional, preservando apenas serviços públicos e atividades essenciais, como supermercados, farmácias, lotéricas e funerárias (BRASIL, 2020). Em consequência da limitação de oferta de produtos e serviços, houve queda nas atividades econômicas e aumento na taxa de desemprego provocado pelo fato de as empresas não conseguirem se manter diante dos desafios gerados neste momento de instabilidade socioeconômica (VERSCHOORE, 2020).

Segundo o Cielo (2020), em outubro de 2020, o varejo no Brasil apresentou redução de 5,8% nas vendas em comparação com o período pré-pandemia, que se refere aos meses de fevereiro e março de 2020, sendo o comércio de varejo e serviços os mais atingidos. De acordo com a mesma pesquisa, a prestação de serviços mostrou uma queda de 33% em suas atividades, em comparação ao mês de março, estando entre os setores mais atingidos, junto com o comércio de varejo. Já as drogarias e farmácias e supermercados tiveram aumento nas vendas de 22% e 14%, respectivamente. Mesmo com a liberação de funcionamento, seguindo as novas medidas de prevenção e distanciamento, bares e restaurantes continuam a registrar queda nas vendas, apresentando índice 27% inferior em relação ao período anterior à pandemia.

Tais dados denotam o impacto da pandemia na vida em sociedade, incluindo empresas de todos os portes e segmentos, o que também levou à modificação no comportamento dos consumidores. As empresas de menor porte precisaram lidar com os desafios oriundos da redução das vendas, algumas com a interrupção de suas atividades, baixa demanda dos clientes e, mesmo assim, lidando com os custos fixos que persistiram mesmo com a paralização das operações (JÚNIOR *et al.*, 2020). Assim, para amenizar os efeitos negativos na economia, as empresas estão buscando novas maneiras para sobreviver.

Nesse contexto, as organizações precisam repensar suas estratégias para que novas decisões sejam tomadas a fim de aproveitar as oportunidades, lidar com as ameaças e enfrentar os desafios e as dificuldades do percurso (MAÇÃES, 2017). Assim, há que se adaptar, também criando canais de venda eficientes, que operem de forma segura e cômoda para seus clientes. Aliás, tornou-se imprescindível o uso de tecnologia, incluindo as redes sociais, para auxiliar as organizações de forma estratégica a se adaptarem rapidamente e obter vantagem frente ao momento de crise (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020; JÚNIOR *et al.*, 2020).

Diante do contexto apresentado, desenvolveu-se a seguinte questão de pesquisa: quais as adaptações estratégicas realizadas por MPEs do comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios, conforme CNAE 4713-0 (IBGE, 2020), diante da crise ocasionada pela pandemia de COVID-19? Assim, este estudo tem como objetivo geral analisar as adaptações realizadas por estas MPEs para enfrentar a crise. Como objetivos específicos: (1) identificar os efeitos nas vendas dos produtos das MPEs durante o período da pandemia; (2) descrever as adaptações estratégicas realizadas pelas MPEs; e (3) apresentar os resultados das estratégias adotadas para enfrentamento da crise.

Por se tratar de um assunto recente, os estudos sobre como lidar com a pandemia ainda são escassos. Nesse sentido, este artigo poderá contribuir com os estudos a respeito das micro e pequenas empresas diante dos desafios decorrentes da crise causada pela pandemia, em particular no que tange às adaptações estratégicas nesse percurso. Além disso, também pode ser útil às organizações no gerenciamento de estratégias desenvolvidas com o intuito de lidar com dificuldades emergentes em cenários de incertezas.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nessa seção serão apresentadas as implicações da crise nas MPEs, conceitos sobre estratégias, como são realizados os processos de elaboração, implantação, bem como os benefícios do uso das estratégias para compreender os desafios enfrentados pelas Micro e Pequenas Empresas.

2.1 IMPLICAÇÕES DA CRISE ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Empresas de micro e pequeno porte vem afirmando cada vez mais sua importância economicamente no Brasil, apresentando inegável importância no desenvolvimento expressivo de geração de emprego e renda (SANTOS, 2012). Para Manzano e Borsari (2020), no Brasil os pequenos negócios representam 17,2 milhões dos estabelecimentos, sendo: Microempreendedores Individuais (MEIs), correspondendo a cerca de 56,7%, Microempresas, 38,1%, e Empresas de Pequeno Porte, 5,2%. Apesar de possuírem traços semelhantes, as três modalidades apresentam diferentes significados (MANZANO; BORSARI, 2020). Uma das formas de diferenciar o porte das empresas é através da classificação por renda anual ou número de funcionários, como mostra a Tabela 1 abaixo.

Tabela 1 – Classificação das empresas em comércio e serviços

Classificação	Número de Funcionários	Faturamento Anual
Microempreendedor Individual	1	Até R\$ 81 mil
Micro empresa	Até 09	De R\$ 81 mil até R\$ 360 mil
Empresas de Pequeno	10 a 49	De R\$ 360 mil até R\$ 4,8 milhões

Porte		
Médio	50 a 99	De 4,8 milhões a 300 milhões
Grande	Acima de 100	Maior que 300 milhões

Fonte: Adaptado de CUNHA (2020) e Sebrae (2019).

Apesar de obter uma melhora nos indicadores econômicos brasileiro na primeira década do século XXI, as micro e pequenas empresas ainda apresentam grande assimetria em relação as empresas de médio de grande porte (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012). A informalidade, precariedade nas condições de trabalho, escassez de informação, burocracia, pouco conhecimento tecnológico e ausência de garantias trabalhistas, sociais e previdenciárias são algumas das circunstâncias que justificam a realidade da desigualdade e desvantagem nas condições de concorrência dos segmentos de MPEs em comparação com as empresas de médio e grande porte (SANTOS; KREIN; CALIXTRE, 2012).

Em empresas de pequeno porte (EPPs), é comum ver o empresário sendo o responsável por solucionar diversos problemas que aparecem, sem possuir o conhecimento amplo das informações que podem ser úteis dentro da organização, inclusive para lidar com a concorrência. Por conseguinte, a ausência de planejamento estratégico e de gestão das informações tornam-se obstáculos para manter a empresa no mercado com sucesso, podendo resultar na falência (LUNA *et al.*, 2014). Segundo Terence (2002), a dificuldade na gestão da informação e conhecimento aos funcionários compromete a envolvimento do mesmo com a missão, visão, valores e objetivos que guia a empresa para o caminho do sucesso.

Nos últimos anos, as economias vêm enfrentando diversas crises em contexto global (WENZEL; STANSKE; LIEBERMAN, 2020). Segundo os mesmos autores, todas elas apresentaram características em comum, como o fato de serem potencialmente prejudiciais em situações econômicas, sociais e naturais, podendo resultar em colapsos nas indústrias e empresas, perdas de empregos, entre outros. A ausência de gestão financeira, planejamento estratégico e visão de negócio, gera instabilidade ou crise, principalmente em empresas de micro e pequeno porte, como podemos observar acontecer em muitas empresas no Brasil no período de crise provocada pelo coronavírus (MENDES, 2020).

Dados do IBGE (2020) revelam que, até a segunda quinzena de agosto de 2020, 33,5% das empresas sentiram algum efeito negativo decorrente da pandemia. Um dos efeitos negativos que podemos citar foi a dificuldade para obter fornecedores de insumos e matéria prima, afetando diretamente na execução de suas atividades. Como uma medida para assegurar o trabalhador, 20,1% das empresas anteciparam as férias dos funcionários, principalmente no período de paralisação das atividades do comércio, onde 25,7% adotaram o trabalho domiciliar para colaboradores de determinados setores (IBGE, 2020).

Em entrevista concedida a Amin (2020), a pesquisadora Camila Comineti, as pequenas empresas tendem a sofrer mais consequências em momentos de crises, visto que muitos negócios iniciam sem um planejamento de atividades e a base para tomada de decisões é de acordo a intuição ou experiências vividas anteriormente. Neste cenário pandêmico, as atividades econômicas estão sendo afetadas devido ao distanciamento social, o que levou ao aumento na taxa de desemprego e a queda nas vendas de muitas empresas. Os fatores citados acima contribuíram com a configuração desta crise, desestruturando a cadeia produtiva e ocasionando o desabastecimento das empresas-cliente (NOGUEIRA; SILVA; CARVALHO, 2020).

O declínio nas vendas e a interrupção no fornecimento de materiais intensificaram a queda no rendimento das empresas e impactaram fortemente o retorno financeiro (COSTA; BRAZ, 2020). Ao mesmo tempo em que as empresas tiveram que lidar com a fragilidade

organizacional provocada pela crise do coronavírus, foram adotadas medidas para reagir diante desse novo cenário, tais como a alteração do método de entrega dos produtos e o oferecimento de serviços *online*. Além disso, também houve o apoio do governo para adiar o pagamento de impostos, antecipação das férias para diminuir a quantidade de pessoas e possíveis contaminações, linha de crédito emergencial e adoção de medidas extras de higiene (IBGE, 2020). Neste cenário, cabe às empresas adotarem ações estratégicas efetivas e perenes, sendo este um bom momento para desenvolverem novas maneiras de trabalhar e aderir a novas tecnologias para melhorarem a produtividade (PINTO *et al.*, 2020).

2.2 ESTRATÉGIA

Os estudos na área de gestão estratégica surgiram na segunda metade do século XX, focando inicialmente na formulação de estratégia (PELLA *et al.*, 2013). De acordo com os mesmos autores, atualmente é crescente o interesse na capacidade dos gestores em implantar as estratégias nas organizações. A palavra “estratégia” vem do grego “strategos”, que significa a arte do general, de modo que envolve formas eficazes para aplicar habilidades relacionadas ao alcance de objetivos preestabelecidos (SOUZA; QUALHARINI, 2007). Do Nascimento *et al.*, (2017) compreendem a estratégia como uma ferramenta colaborativa, capaz de desenvolver respostas de maneira eficaz diante das constantes mudanças do mercado.

Para obter êxito na execução da estratégia, é necessária a elaboração de um planejamento estratégico que auxilie a estabelecer as ações necessárias para transformar os objetivos em resultados para a empresa (LUNA *et al.*, 2014). Com o intuito de direcionar e contribuir com a tomada de decisão, Krakauer *et al.* (2012) consideram o planejamento estratégico como uma técnica utilizada de forma coerente para fortalecer a organização e diminuir os riscos com ações em longo prazo. Assim, o planejamento estratégico está relacionado às definições da organização com o objetivo de direcionar as ações para atingir suas metas.

Para as MPEs, a formulação de estratégias é concentrada principalmente para incrementar a capacidade competitiva na organização. A utilização de ferramentas envolvidas dentro do planejamento estratégico, como análise do mercado e do ambiente em que atua, a definição de estratégias de vendas e dos objetivos, são de suma importância para obter o sucesso dentro de uma organização (FONSECA, 2010). Nesse contexto, a estratégia está alinhada à sua própria sobrevivência e definição do caminho a seguir para alcançar o resultado desejado da visão de futuro (PEREIRA *et al.*, 2018). A falta de um planejamento estratégico consistente que guie a empresa no início de suas atividades, de modo aplicável ao longo do seu desenvolvimento, está relacionada a falhas de gerenciamento, sendo uma das principais razões para a falência precoce de MPEs (FONSECA, 2010).

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), as estratégias são originadas de maneira deliberada ou emergente, que tem relação tanto com a organização, como com o ambiente em que está inserido. A estratégia deliberada surge como um planejamento prévio de ações para responder rapidamente a mudanças ambientais, de modo a maximizar os resultados diante da resposta antecipada ao acontecimento (BORGES JR; LUCE, 2020). Os mesmos autores definem a estratégia emergente como sendo aquela que surge de modo não planejado para responder com exatidão às mudanças do ambiente. Esse conceito nos mostra maior flexibilidade e autonomia para executar uma ação fora do planejamento inicial da organização.

Nesse sentido, as empresas precisam compreender o ambiente de mercado em que atuam e desenvolver estratégias a partir das suas habilidades, capacidade competitiva e os recursos usados para enfrentar seus concorrentes (LOPES, 2010). Em suma, a vantagem da formulação

de estratégias é poder promover a coordenação das atividades a fim de detalhar o curso de uma organização, concentrando os esforços em uma só direção (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010). Assim, o processo de formulação das estratégias é útil para enfrentar as mudanças contínuas do ambiente organizacional como um processo de aprendizagem, capaz de detectar e reavaliar as ações que resultaram em erros e acertos (PEREIRA, 2000), como será apresentado na próxima seção.

2.2.1 Adaptações estratégicas

Ao considerar as mudanças estratégicas como um processo de adaptação contínua, pressupõe-se, portanto, que as organizações podem se deparar com a necessidade de transformações, seja por questões internas ou externas, fazendo com que haja a necessidade de reagir a este ambiente (GOHR; SANTOS, 2011). As modificações no contexto interno e externo às organizações são incontáveis e influenciam as variáveis envolvidas no processo de tomada de decisão (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

Dessa forma, a capacidade de adaptação de uma organização pode ser crucial na busca por vantagem competitiva diante das rápidas mudanças do ambiente externo, sendo necessário que as empresas renovem constantemente sua capacidade de aprender coisas novas perante a pressão imposta para a manutenção da competitividade no mercado (LIMA; BORINI; SANTOS, 2020). É fundamental o uso de estratégias para nortear as empresas, principalmente em contextos turbulentos, como vivenciamos no decorrer do período de pandemia, a fim de tomar decisões assertivas nesse processo de adaptação (SAMPAIO; CARVALHO; MARINI, 2016).

Nesse sentido, é preciso estudar e entender o ambiente antes de planejar uma estratégia a ser aplicada, visto que aquelas que foram utilizadas em momentos anteriores podem não se encaixar no cenário atual da organização (LOPES, 2010). Os processos de mudança estratégica ocorrem como uma forma de responder rapidamente às condições ambientais em constante transformação, de modo a introduzir pequenas mudanças para sobreviver às turbulências por meio de mudanças inovadoras e criativas (PEREIRA, 2000).

Tais mudanças podem ocorrer de maneira incremental ou radical. Segundo Tushman e O'Reilly (1997), as mudanças realizadas de forma incremental são menores e controláveis, sendo parte fundamental para o sucesso da organização no curto prazo. Para Gohr e Santos (2011), são mudanças pequenas que ocorrem durante um longo período, em pontos específicos da organização, fazendo com que a empresa aprenda com as ações iniciais do processo de implantação.

Ainda de acordo com os mesmos autores, as mudanças radicais podem ocorrer em diversas áreas da organização ao mesmo tempo, provocando um forte impacto nas relações de poder e no processo decisório (GOHR; SANTOS, 2011). As mudanças radicais são as que ocorrem de forma descontínua, quebradas por fases de rupturas e incertezas, vindas também por um processo de inovação tecnológica (TUSHMAN; ANDERSON, 1986).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa é exploratória e descritiva (CALIXTO, 2009; MUNARETTO; CORRÊA; CUNHA, 2013), pois busca aprofundar a compreensão em relação às adaptações estratégicas de MPEs durante o período de pandemia da COVID-19, assim como avaliar e descrever características do fenômeno, permitindo identificar, analisar e comparar os dados coletados. Também, é qualitativa, permitindo a análise de dados por meio das atitudes e expectativas dos

participantes envolvidos, colaborando com conhecimento prático que orientam suas ações na organização. E estes itens permitem evidenciar o comportamento singular de cada indivíduo entrevistado sobre o problema estudado (TOLEDO; SHIAISHI, 2009).

No presente estudo, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com três gestores de MPEs do comércio varejista de mercadorias em geral, sem predominância de produtos alimentícios, conforme CNAE 4713-0, situadas na cidade de Cabedelo, Paraíba. As entrevistas foram realizadas dos dias 11 a 15 de fevereiro. Para análise dos dados, foi utilizada a análise de conteúdo a fim de elaborar conclusões de forma objetiva do tema de pesquisa em questão (SILVA; FOSSÁ, 2015). Diante disso, os procedimentos adotados foram organizados em três etapas: 1) pré análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. De acordo com os autores citados acima, a primeira etapa compreende a sistematização das ideias iniciais da pesquisa, para organizar o material coletado a ser interpretado com o objetivo de auxiliar a conduzir as sucessivas análises.

Ainda seguindo o pensamento de Silva e Fossá (2015), a segunda etapa consiste na codificação dos dados, ou seja, define as categorias em unidades de registros e unidades de contexto nos documentos, que auxiliam na exploração do material através do processo de redução dos textos e expressões significativas que orientam as hipóteses e referências teóricas. Essa etapa é de suma importância para facilitar as interpretações e inferências do material coletado (SILVA; FOSSÁ, 2015). Após a classificação e codificação dos dados, finaliza-se as etapas da análise de conteúdo com a inferência e interpretação dos resultados. Segundo Bardin (2006), nessa fase ocorre a condensação e o destaque das informações relevantes para a pesquisa, utilizando a intuição, prudência e crítica.

4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em três subseções de acordo com os objetivos específicos da pesquisa. Na primeira subseção discutimos os efeitos do fechamento do comércio nas micro e pequenas empresas. A seguir, verificamos as adaptações utilizadas para manutenção do funcionamento dos negócios. Por fim, a terceira subseção apresenta os resultados das aplicações estratégicas por parte das empresas. Os participantes da pesquisa foram identificados como E1, E2 e E3 ao longo da discussão, sendo está a ordem em que as entrevistas aconteceram. As empresas entrevistadas estão localizadas na cidade de Cabedelo-PB, região metropolitana da capital João Pessoa, todas do segmento de loja com produtos de variedades com vendas de itens de papelaria, utensílios domésticos, brinquedos e decoração. Essas empresas estão no mercado a mais de 10 anos, buscando cada vez mais espaço dentro do contexto competitivo. Apenas a gerente E1 pediu anonimato, a E2 se refere à empresa com nome fantasia Sabrina Magazine e E3 com nome fantasia de Henrique Importados.

4.1 Os efeitos nas vendas durante a pandemia

À medida que os casos da COVID-19 aumentavam nas cidades, foram criados decretos para amenizar o impacto e avanço da doença entre os indivíduos. Na Paraíba (2020a), o governo do estado estabeleceu essas ações de prevenção pelo Decreto nº 40.122, de 13 de março de 2020, declarando situação de Emergência. Posteriormente, as medidas se intensificaram com a suspensão do funcionamento do comércio por até 15 dias, começando do dia 22 de março de 2020 pelo Decreto nº 40.135, de 20 de março de 2020 (PARAÍBA, 2020b). Uma das principais medidas utilizadas pelos governantes envolvia o fluxo de movimentação de pessoas em estabelecimentos comerciais, de modo que os proprietários precisaram fechar seus negócios e

buscar novas formas de manter suas atividades ou mesmo sobreviver diante da crise que se iniciava.

Essa medida atingiu muitos empresários despreparados e sem um plano estratégico sobre o que iriam fazer a partir daquele momento para sobreviverem com o seu comércio fechado. Além disso, para Kuazaqui, Kanaane e Soida (2020), as MPEs são mais vulneráveis às oscilações do mercado, sendo necessário que tenham boas ferramentas gerenciais a fim de obter resultados mesmo com as dificuldades do mercado. Segundo os mesmos autores, uma vez que as micro e pequenas empresas geralmente não contam com um plano estratégico estruturado, surgem dificuldades na elaboração de ações de marketing para o negócio.

A pandemia impactou fortemente a vida de toda a sociedade, tendo efeitos no âmbito da saúde, no comércio e serviços, como também gerando instabilidade psicológica e social devido ao isolamento, distanciamento social e pelas incertezas quanto ao futuro (KUAZAQUI; KANAANE; SOIDA, 2020). Até o momento de apresentação deste artigo, em março de 2020, um ano após o início das medidas de distanciamento social, este é um cenário que ainda não tem previsão para terminar (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021). Por outro lado, as micro e pequenas empresas são de fundamental importância econômica para o Brasil, e manter o funcionamento dessas empresas reflete na tentativa de minimizar os impactos causados pela pandemia, principalmente em postos de trabalho que geram emprego e renda.

Nesse sentido, as três pessoas entrevistadas relataram dificuldades em buscar novas maneiras de vender seus produtos em um momento onde não havia possibilidade do atendimento presencial na loja física, passando por uma situação nunca vista antes. A gestora responsável pela empresa E1 se mostrou bastante preocupada sobre como pagaria as contas da sua empresa nesse momento, em virtude das medidas de distanciamento social. O entrevistado da empresa E3 acrescenta que:

Teve essa dificuldade no início de saber o que fazer. Você imagina uma loja como a nossa que sempre tem 12 funcionários ter que parar do nada, sem ter uma perspectiva de reabertura, a gente ficou bem assustado no começo, mas à medida que a gente foi encontrando alternativas para buscar soluções e poder vender, para o nosso cliente ter acesso aos nossos produtos a gente foi se acalmando mais.

A falta de um planejamento estratégico levou os empresários a tomarem decisões de forma rápida para lidarem com a crise que se instalou. Tratou-se de uma mudança radical (GOHR; SANTOS, 2011) que interferiu em diversas áreas da organização, como citado pelos entrevistados. A seguir, as adaptações realizadas e suas consequências foram abordadas, detalhando como as empresas agiram para lidar com o ambiente de incerteza econômica causada pela pandemia.

4.2 Implantação das adaptações estratégicas

A pandemia da COVID-19 despertou rapidamente nas empresas a necessidade de ajustar o modo de exercer suas atividades, impondo novas situações que as levassem a repensar as estratégias de forma mais eficiente a fim de manter o seu funcionamento (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020). Neste sentido, a gestora da empresa E3 afirma que:

As ações que foram tomadas foram coisas assim muito no improviso do momento, tecnologia que a gente encontrou na época pra trabalhar que estava em alta Instagram e WhatsApp [...]. E alternativas, dentro da loja tivemos que falar com a empresa de pagamento de cartão de crédito e contratar uma maquininha POS, para levar nas entregas para o cliente pagar com cartão de

crédito [...] outra coisa foi o link de pagamento, que o cliente recebe no WhatsApp e direciona para a página de pagamento.

Quando indagados sobre quais medidas foram utilizadas para assegurar o funcionamento do negócio e dos funcionários, as três pessoas entrevistadas informaram que deram férias coletivas a boa parte dos funcionários. Na empresa E3, que possui 13 funcionários, foram concedidas férias a dez deles e três permaneceram atuando em loja para dar suporte às vendas *online*. As empresas E1 e E2 contavam com quatro funcionáriase a empresa E1 decidiu conceder férias a três pessoas e a E2 para duas pessoas. Dessa forma, em cada uma das empresas, uma colaboradora permaneceu em loja, trabalhando junto aos gestores para auxiliar nas vendas. As entrevistadas ressaltaram ainda que funcionavam com a porta entreaberta, atendendo aos clientes que chegavam e buscando os produtos solicitados para efetivação da venda.

As atividades de compras, finanças e marketing ficaram funcionando normalmente, pois são atividades realizadas pelas proprietárias nas empresas E1 e E2 e na empresa E3 uma das pessoas que não entrou de férias foi do setor financeiro, de modo que as demais atividades passaram a ser realizadas pelo proprietário até o retorno das férias dos colaboradores. Diante da necessidade de se reinventar para dar continuidade às atividades e/ou viabilizar novas vendas durante a pandemia, muitas empresas buscaram as redes sociais como ferramentas de auxílio, tendo sido o caso das empresas E2 e E3 que utilizaram o WhatsApp e Instagram. Enquanto isso, a empresa E1 utilizou estas mesmas redes sociais apenas para divulgação dos produtos e informes para retirada das compras na frente da loja.

A este respeito, Nascimento, Prado, Cunha (2021) afirmam que as empresas precisam compreender que as mudanças no consumo e a importância de adaptações voltadas à conectividade estão cada vez mais fortes e colaborando para suprir as necessidades do mercado diante da nova realidade de consumo. Portanto, motivadas pelo contexto pandêmico, as empresas puderam adotar as redes sociais como um canal de marketing gratuito para lançar campanhas de modo a propagar os produtos e as promoções, bem como contratar blogueiras ou influenciadores digitais da região para falar sobre seu negócio. Ressalta-se ainda que as redes sociais podem gerar resultados além dos financeiros, sendo possível enxergar os efeitos estratégicos sobre o posicionamento do seu negócio. Ou seja, traz benefícios como o envolvimento e interação fazendo com que os indivíduos conheçam melhor a empresa (BORBA, 2017).

Dentro desse contexto, o gerente da empresa E3 se mostrou interessado na possibilidade de criação de um e-commerce que o auxiliasse nas vendas *online*, pensando em como expandir seu negócio no meio virtual para atender a região metropolitana de João Pessoa. Ações para a criação do site vem sendo tomadas desde junho de 2020. Inclusive, em resposta à pergunta acerca das facilidades ou dificuldades de implantar mudanças no negócio, este gerente revelou ter enfrentado dificuldades para viabilizar o site por falta de conhecimento, de experiência e de uma empresa próxima que forneça esse serviço de apoio na elaboração. Mesmo assim, posteriormente, a empresa E3 conseguiu colocar o site no ar, apesar de não ter sido como planejado.

Quanto a isso, Ramos (2019) indica que é preciso avaliar os efeitos da adoção do *e-commerce* e os seus riscos, sendo necessário planejar as necessidades comerciais e o público-alvo que se deseja atingir. O mesmo autor ainda revela que é fundamental a sincronia entre os canais de distribuição, evitando conflitos entre a loja virtual e física, tendo em vista que o *e-commerce* deve complementar o que já existe e nem sempre é positivo para o empreendimento, devido aos riscos que o canal *online* oferece.

Outra adaptação mencionada em relação à aplicação por parte dos funcionários das mudanças planejadas, foi a reorganização do horário de funcionamento, que passou a ser de segunda a sábado, e a redução da jornada de trabalho dos colaboradores que estavam responsáveis pelo atendimento *online*. Dessa forma, a empresa E3 fechou por duas horas para o período do almoço, a E1 antecipou o término do expediente e a E2 se reorganizou para que a empresa abrisse e fechasse uma hora mais tarde, visto que, por falta de movimentação, não havia necessidade de abrir às 07:00 horas. Antes disso, este horário atendia aos estudantes que buscavam a loja para compra de material de uso escolar. Ademais, as empresas E1 e E3 fecharam aos domingos, enquanto a E2 já não abria aos domingos, pois este era o dia fixo de folga dos colaboradores. Ressalta-se ainda que nenhuma das empresas permitiu o trabalho remoto a seus funcionários.

A este respeito, um estudo realizado pelo Sebrae (2020) observou que cerca de 31% das Pequenas Empresas no Brasil mudaram o modo de funcionamento. Entre eles estão 41,9% com atendimento *online* e apenas entregas, 41,2% com horário reduzido e 21,6% com trabalho remoto durante a pandemia da COVID-19 (SEBRAE, 2020). Segundo as pessoas entrevistadas, foi necessário desenvolver e desfrutar de novos canais eficientes capazes de realizar as vendas e divulgação dos produtos para garantir maior comodidade e rapidez no atendimento ao consumidor, assim garantindo a sobrevivência dos negócios durante a pandemia, como sugerem Rezende, Marcelino e Miyaji (2020). Exemplo disso, foi o desenvolvimento da estratégia de pagamento por meio de um link enviado ao cliente via WhatsApp, possibilitando a venda por cartões e transferências.

4.3 Resultados das adaptações estratégicas

Como fruto das adaptações realizadas, notou-se que a implantação das redes sociais como canal de divulgação, comercialização e comunicação com o cliente, foi algo que impulsionou as vendas durante o período de fechamento do comércio. Com a continuação da pandemia e a necessidade de prevenção da contaminação pela COVID-19, além do fato de que as medidas de distanciamento social mudaram a forma de consumo dos indivíduos, as empresas E2 e E3 permanecem realizando vendas *online* por meio do Instagram e WhatsApp.

Grandes foram as dificuldades para se adaptarem à nova realidade do modo de vender, como mencionado pelo gerente da empresa E3:

A dificuldade é que no mundo recente ninguém tinha passado por uma pandemia, já tinham se passado por pandemia, mas no mundo de agora não. Então as ações que foram tomadas no improviso.

Com o investimento em divulgação nas redes sociais as gerentes entrevistadas das empresas E1 e E2 relataram que foi possível fazer com que os clientes pudessem conhecer a ampla variedade de produtos que as lojas oferecem e mostrar aos seus consumidores, maior parte deles moradores da cidade de Cabedelo-PB, que em suas empresas têm mercadorias que antes eram procuradas nos comércios de João Pessoa. Inclusive, durante o período de fechamento, o gerente da empresa E3 relata que realizavam, em média, 15 entregas por dia, decorrente da venda *online* pelo WhatsApp em meados de abril de 2020, contando com, no mínimo, 50 entregas por semana durante boa parte do ano de 2020. Após a liberação para abertura do comércio e retorno normal das atividades em loja com todos os funcionários e horário de funcionamento de segunda a domingo, o movimento presencial aos poucos foi

retornando ao que era antes da pandemia, com todas as medidas de segurança. Com isso, as vendas pelo WhatsApp diminuíram, ficando em torno de 15 a 20 por semana.

Ainda sobre a flexibilização das medidas de distanciamento, destaca-se que as empresas E1 e E3 retornaram ao seu horário de funcionamento normal das 07 às 18 horas e das 08 às 18:30 horas respectivamente, sendo de segunda a sábado e aos domingos até 12 horas. Em contrapartida, a empresa E2 alterou definitivamente seu horário de funcionamento, que antes era das 07:00 às 17:00 horas e passou a ser das 08:00 às 18:00 horas, com duas horas de almoço para cada funcionário, de segunda a sábado. A gerente da empresa E2 relata que este novo horário é mais seguro, pois esta empresa frequentemente sofria assaltos perto do horário de fechamento. Agora, a proprietária informa ter o apoio de uma equipe de segurança que garante a proteção da empresa durante seu fechamento.

Como consequência do funcionamento normal do comércio com todos os colaboradores em loja e a possibilidade de ida até os estabelecimentos, nas empresas E2 e E3 as entregas dos produtos em domicílio diminuíram gradativamente, e os consumidores retornaram presencialmente à loja física. Portanto, as redes sociais passaram a ser um canal utilizado mais para comunicação com o cliente a fim de tirar dúvidas e atender as sugestões.

Em pesquisa realizada pelo Google (2021) sobre as mudanças na mobilidade no estado da Paraíba, foi possível visualizar indicadores de tendências para o fluxo de pessoas em

determinados ambientes, construídos a partir de registros de localização de celulares. Como exemplo, considerando dados até o dia 09 de março de 2021, percebeu-se uma redução de 26% nas visitas a espaços de lazer e varejo, como shoppings, restaurantes, parques e museus na cidade de Cabedelo-PB (GOOGLE, 2021). Com essa menor circulação de pessoas no comércio, em virtude da continuidade das medidas de distanciamento social e aumento no número de casos de COVID-19 no Brasil, as empresas mantêm as estratégias adotadas desde o início da pandemia, realizando a divulgação no Instagram, como exemplo nas empresas E2 e E3. Portanto, as estratégias aqui apresentadas foram realizadas de forma emergente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

De maneira complementar, quando questionados sobre estratégias que estão funcionando melhor e as que não deram certo dentro das organizações, a gerente da empresa E2 explica que foi possível perceber resultados positivos com a utilização das redes sociais, indicando que irá continuar a usar essa ferramenta. O gerente da empresa E3 partilha desse mesmo pensamento e revela bons efeitos após a contratação de blogueiras ou influenciadores digitais para divulgação dos produtos. O mesmo gestor ainda afirmou ter contratado recentemente uma agência de marketing para impulsionar sua marca. Por outro lado, a empresa E1 apresentou algumas dificuldades para movimentar as redes sociais, afirmando faltar conhecimento para gerir essas ferramentas.

Com as restrições e novos hábitos de consumo, esta descontinuidade de investimentos nas redes sociais pode ser problemática à empresa E1, já que, como apontam Nascimento, Prado e Cunha (2021), a comercialização *online* ultrapassa a comodidade e facilidade, posicionando-se como um recurso necessário à nova dinâmica de mercado. Para Stangherlin, João e De Oliveira (2020), as redes sociais se tornaram um dos principais locais de descoberta de empresas, sendo um dos modos de interagir e pertencer ao cotidiano dos seus clientes. Desse modo, salienta-se a importância de ter estratégias claras para despertar a atenção e o interesse do cliente em adquirir produtos ou serviços virtualmente, como também influenciar e entender seus comportamentos (STANGHERLIN; JOÃO; DE OLIVEIRA, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente artigo teve por objetivo apresentar as adaptações realizadas pelas micro e pequenas empresas do comércio varejista da cidade de Cabedelo-PB. Tendo em vista o impacto econômico causado pela pandemia da COVID-19, houve a necessidade de as empresas e clientes se adaptarem a uma nova realidade de consumo. Nesse contexto, ressalta-se que, apesar da significativa contribuição das micro e pequenas empresas ao desenvolvimento econômico do país, estas são mais vulneráveis a oscilações no mercado, em particular devido a fatores financeiros e ausência de planejamento do negócio, o que mostra uma dificuldade para lidar com momentos de crise.

De acordo com os resultados obtidos na pesquisa, foi possível compreender que as empresas entrevistadas não contavam com um planejamento direcionado ao gerenciamento de crises, tendo que, inicialmente, realizar as mudanças no seu modo de funcionamento de acordo com as determinações estadual e municipal. Ademais, as medidas de fechamento dos negócios não impediam que a comercialização ocorresse de outras maneiras. Nesse sentido, as empresas encontraram no mundo virtual a possibilidade de gerar receita de modo que amenizasse os impactos financeiros negativos. De certa forma, a pandemia levou as empresas a abrirem seus horizontes para explorar o que o mercado lhe oferecia como forma de vendas além da presencial em loja. Foi necessário investir em conhecimento sobre tecnologia e marketing para auxiliar nas vendas e perceber que ali há um caminho a ser percorrido, capaz de gerar resultados na visibilidade da empresa e aumento nas vendas.

Como limitações deste trabalho podem ser mencionadas: a) uma dificuldade inicial de encontrar pesquisas referentes ao impacto da pandemia nas micro e pequenas empresas, uma vez que a temática é recente; b) a disponibilidade dos gestores para dedicar maior tempo à entrevista e expor com riqueza de detalhes as estratégias emergentes em vista do contexto; c) a impossibilidade de acessar documentos que permitissem a análise dos impactos financeiros da pandemia nas empresas, uma vez que em a primeira não conseguiu acessar o módulo de relatórios no sistema, a segunda enfrentou problemas com o sistema durante a pandemia, que impossibilitava um relatório de vendas completo nesse período que ficou inutilizado, e a terceira empresa não disponibilizou os documentos a tempo de serem analisados. Sugere-se que pesquisas futuras abordem de maneira específica o impacto das mídias sociais e do marketing digital no desenvolvimento de negócios durante a pandemia, assim como análises quantitativas acerca do nível de preparo das em micro e pequenas empresas para gestão de crises.

REFERÊNCIAS

- AMIN, Vanessa. Pesquisadores estudam impactos da crise atual nos pequenos negócios. **Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul**. 14 abr 2020. Disponível em: <https://www.ufms.br/pesquisadores-estudam-impactos-da-crise-provocada-pela-covid-19-em-pequenos-negocios/>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BORBA, Margarete Gomes. **Retorno sobre o investimento em ferramentas de mídias sociais**: um estudo exploratório na biblioteca universitária da Faculdade de Letras – UFRJ, 2017. Dissertação (Mestre em Biblioteconomia) - Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017.
- BORGES JR, A. A.; LUCE, F. B. Estratégias emergentes ou deliberadas: um estudo de caso com os vencedores do prêmio Top de Marketing da ADVB. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, ano 2020, n. 3, p. 36-44, 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13979.htm. Acesso: 19 out. 2020.
- CALIXTO, L. Estudos de caso sobre custos ambientais: ênfase nos procedimentos metodológicos. **Revista De Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 10. n. 2, p. 87-109, 2009.
- CIELO. **Impacto do Covid-19 no Varejo**. 2020. Disponível em: <https://www.cielo.com.br/boletim-cielo-varejo/>. Acesso em: 19 out. 2020.
- COSTA, A. M.; BRAZ, C. A. **Economia capitalista neoliberal e pandemia COVID-19**: entendendo a diferença de embarcações. Grupo de Estudos e Pesquisa em Interculturalidade e Economias do Sul: PGDR/UFRGS, 2020. Disponível em: <https://www.ufrgs.br/gepies/wp-content/uploads/2020/06/TD001-Site-GEPIES.pdf>. Acesso em: 07 mar. 2021.
- COUTO, M. H. G. *et al.* Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista**, São Paulo, v. 11 n. 3, p. 39-53, 2017.
- CUNHA, Kaio. Saiba como definir o porte da empresa e no que isso pode impactar o negócio. 2020. **CONUBE**. 26 ago. 2020. Disponível em: <https://conube.com.br/blog/como-definir-o-porte-da-empresa/>. Acesso em: 15 nov. 2020.
- FONSECA, H. M. M. **A importância do planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas**: Brazão Borrachas. 2010. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Ciências Contábeis) - Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C. Contexto, conteúdo e processo da mudança estratégica em uma empresa estatal do setor elétrico brasileiro. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 45, n. 6, dez. 2011, p. 1673-1706.

GOOGLE. **COVID-19**: Relatório de mobilidade da comunidade. Paraíba 09 de março de 2021, p. 1-28. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **CONCLA**: Comissão Nacional de Classificação. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://concla.ibge.gov.br/busca-online-cnae.html?classe=47130&view=classe/>. Acesso em: 09 nov. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa pulso empresa**: Impacto da Covid-19 nas empresas. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 23 nov. 2020.

JÚNIOR, D. S. G. *et al.* Efeitos da Pandemia do COVID-19 na Transformação Digital de Pequenos Negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 9, n. 4, 2020, p. 1-10.

KRAKAUER, P. V. C. *et al.* Planejamento estratégico em pequenas e médias empresas: Estudo quantitativo com empresas brasileiras de tecnologia da informação. **Revista Espacios**, v. 33, n. 7, p. 1-15, 2012. Disponível em: <https://www.revistaespacios.com/a12v33n07/12330714.html>. Acesso em: 9 mar. 2021.

KUAZAQUI, E; KANAANE, R; SOIDA, I. Micro e pequenas empresas e o período da pandemia na cidade de São Paulo. In: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE VAREJO E CONSUMO: "AFTER COVID-19: BUILDING PURPOSE THROUGH STAKEHOLDERS IN RETAILING", 13., 2020, Brasil. **Anais [...]**. 2020. p.1-11. Disponível em: <http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2020/paper/view/7543/2177>. Acesso em: 9 mar. 2021.

LIMA, M. F.; BORINI, F. M.; SANTOS, L. L. A complementaridade entre capacidade de adaptação e capacidades dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review (JPBReview)**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.

LOPES, Raphael de Oliveira Albergarias. **Projetos**: deliberados ou emergentes. As práticas em gerenciamento de projetos e a estratégia empresarial. 2010. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira De Administração Pública e de Empresas, Rio de Janeiro, 2010.

LUNA, R. A.; MOURA, A. R.; SILVA, A. S. L; MAIA, M. B. P. A utilização do planejamento estratégico como ferramenta de gestão das micro e pequenas empresas na região metropolitana de Fortaleza. **Connexio**, Ano 4, edição especial, p. 115-126, 2014.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. **Planeamento, Estratégia e Tomada de Decisão**. Lisboa: Conjuntura Actual Editora, 2017.

MANZANO, Marcelo; BORSARI, Pietro. **Covid-19 e risco de colapso dos pequenos**

negócios no Brasil. Disponível em: <https://www.cesit.net.br/covid-19-e-risco-de-colapso-dos-pequenos-negocios-no-brasil/>. Acesso em: 14 nov. 2020.

MENDES, S. D. **A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas:** uma análise dos impactos do Coronavírus nas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB. 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução Lene Belon Ribeiro. **Revisão técnica Carlos Alberto Vargas Rossi.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Ludiany Barbosa Sena *et al.* Ferramentas administrativas utilizadas nas micro e pequenas empresas: Uma análise realizada no centro comercial da cidade de Viçosa-MG. **Revista Conbrad**, v. 1, n. 2, p. 39-52, 2016.

MUNARETTO, L. F.; CORRÊA, H. L.; CUNHA, J. A. C. Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. **Revista de Administração da Universidade Federal de Santa Maria**, v. 6, n. 1, p. 9-24, 2013.

NASCIMENTO, A. C.; PRADO, N. B.; CUNHA, C. F. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída? **Revista Expectativa**, Toledo, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NASCIMENTO, M. *et al.* A percepção dos consumidores em relação às estratégias de marketing desenvolvidas por uma empresa de produtos naturais e orgânicos. **Revista Brasileira de Marketing (REMark)**, São Paulo, v. 16, n. 2, p. 168-179, 2017.

NOGUEIRA, M. O.; SILVA, S. P.; CARVALHO, S. S. **Socorro governamental às pequenas unidades produtivas frente à atual pandemia.** Brasília: IPEA, 2020. (Nota Técnica, n. 63).

PARAÍBA. **Decreto nº 40.122 de 13 de março de 2020.** Declara situação de Emergência no Estado da Paraíba ante ao contexto de decretação de Emergência em Saúde Pública de Interesse Nacional pelo Ministério da Saúde e a declaração da condição de pandemia de infecção humana pelo Coronavírus definida pela Organização Mundial de Saúde. **Diário Oficial do Estado da Paraíba.** n. 17.076. p. 1-12, 2020a. Disponível em: <https://auniao.pb.gov.br/servicos/arquivo-digital/doe/janeiro/marco/diario-oficial-14-03-2020.pdf/>. Acesso em: 16 mar. 2021

PARAÍBA. **Decreto nº 40.135, de 20 de março de 2020.** Dispõe sobre a adoção, no âmbito da Administração Pública direta e indireta, de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo COVID-19 (Novo Coronavírus), bem como sobre recomendações aos municípios e ao setor privado estadual. p. 1-3, 2020b. Disponível em: <https://paraiba.pb.gov.br/diretas/saude/coronavirus/arquivos/novo-decreto-coronavirus-20-03-20-1-pdf-1.pdf/view/>. Acesso em: 07 mar. 2020.

PELLA, M. D. A.; SUMARWAN, U.; DARYANTO, A. KIRBRANDOKO. Factors affecting poor strategy implementation. **Gadjah Mada International Journal of Business**, v. 15, n. 2, p. 183-204, 2013.

PEREIRA, F. C. M.; JEUNON, E. E.; BARBOSA, R. S.; DUARTE, L. C. Inteligência competitiva como suporte à estratégia empresarial em micro e pequenas empresas: um estudo na aerotrópole de Belo Horizonte. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 17, n. 1, p. 93-111, 2018.

PEREIRA, Maurício Fernandes. Mudanças estratégicas em organizações hospitalares: uma abordagem contextual e processual. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 3, p. 83-96, 2000.

PINTO, R. F.; RIBEIRO, I.; CIRANI, C. B.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Cortar ou investir? Ações estratégicas para enfrentar a crise provocada pela Covid-19. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 3, p. 1-5, 2020.

RAMOS, D. N. **B2B2C como estratégia para sincronizar o e-commerce aos demais canais de venda de uma organização**. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

SAMPAIO, G. C.; CARVALHO, C. E.; MARINI, M. J. Adaptação estratégica de um grupo empresarial com origem na indústria de fósforos de segurança. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, v. 8, n. 3, p. 60-91, 2016.

SANTOS, A. L.; KREIN, J. D.; CALIXTRE, A. B. **Micro e pequenas empresas: mercado de trabalho e implicação para o desenvolvimento**. Rio de Janeiro: IPEA, 2012.

SEBRAE. **Pequenos Negócios em Números**. 2013. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD/>. Acesso em: 08 out. 2020.

SEBRAE. **Microempresa, Empresa de Pequeno Porte e Microempreendedor Individual: diferenças e características**. 2019. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/epp-microempresa-mei/>. Acesso em: 15 nov. 2020.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 21 fev. 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, p. 1-14, 2015.

SOUZA, W.; QUALHARINI, E. O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas. *In: WORKSHOP GESTÃO INTEGRADA: RISCOS E DESAFIOS*, 3., 2007, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Centro Universitário Senac, 2007. p. 1-12.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. M.; DE OLIVEIRA, J. N. D. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da COVID-19. Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria. FAPERGS. p. 1-8, 2020.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa**: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). Universidade de São Paulo, São Carlos, 2002.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, v. 12, n. 1, p. 103-119, 2009.

TUSHMAN, M. L.; ANDERSON, P. Technological discontinuities and organizational environments. **Administrative science quarterly**, v. 31, n. 3, p. 439-465, 1986.

TUSHMAN, M. L.; O'REILLY, C. A. **Winning through innovation**: A practical guide to leading organizational change and renewal. Boston, MA: Harvard Business Press, 1997.

VERSCHOORE, J. R. A coordenação de esforços coletivos para enfrentar a pandemia do novo coronavírus: um estudo de caso sobre o *hackathon Hack for Brazil* Covid-19. **Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, v. 26, n. 2, p. 238-264, 2020.

WENZEL, M.; STANSKE, S.; LIEBERMAN, M. B. Strategic responses to crisis. **Strategic Management Journal**, v. 41, p. 7-18, 2020.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Prezado (a) gestor (a),

Essa pesquisa está sendo realizada com o intuito acadêmico, para um Trabalho de Conclusão de Curso, onde todas as informações coletadas serão destinadas exclusivamente para fins acadêmicos. Tendo como objetivo identificar e analisar as estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas durante o período da pandemia causada pela Covid-19. Sua participação é muito importante para o resultado da pesquisa. Obrigada!

ANNA LUIZA DE ALMEIDA NÓBREGA
Graduanda

.....

OBJETIVO 1: identificar os efeitos nas vendas dos produtos das MPEs durante o período da pandemia.

1. Durante o início da pandemia em março do ano passado, ocorreu o fechamento do comércio. Conte-me um pouco sobre como foi esse período para empresa, quais efeitos vocês sentiram.

OBJETIVO 2: descrever as adaptações estratégicas realizadas pelas MPEs

2. Quais medidas foram utilizadas para assegurar o funcionamento da empresa e dos seus funcionários? (Tentar explorar as adaptações feitas em diferentes setores, como marketing, compras, RH, vendas, etc.)
3. Conte-me um pouco sobre a facilidade ou dificuldade de implantar as mudanças no seu negócio no começo da pandemia.

OBJETIVO 3: apresentar os resultados das estratégias adotadas para enfrentamento da crise.

4. Como foi a aplicação por parte dos funcionários das mudanças estratégicas planejadas?
5. Quais estratégias você acredita que estão funcionando melhor e o porquê? E quais foram implementadas, mas não deram certo? Por que?
6. Houve alguma estratégia que foi implantada como um plano inicial para o funcionamento da empresa, foi aperfeiçoada e tende a se tornar algo fixo do seu negócio como um possível diferencial?