



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

VALBER NASCIMENTO DOS SANTOS

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM JOÃO PESSOA – PB, DESAFIOS E
SOLUÇÕES: COMO AS EMPRESAS SE ADAPTARAM A PANDEMIA**

**JOÃO PESSOA
2024**

VALBER NASCIMENTO DOS SANTOS

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM JOÃO PESSOA – PB, DESAFIOS E
SOLUÇÕES: COMO AS EMPRESAS SE ADAPTARAM A PANDEMIA**

Monografia apresentada ao Curso de Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador(a): Prof.(a) Dr^a. Helida Cristina Cavalcante Valerio

FICHA CATALOGRÁFICA

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S237m Santos, Valber Nascimento Dos.

Micro e pequenas empresas em João Pessoa - PB, desafios e soluções: como as empresas se adaptaram a pandemia / Valber Nascimento Dos Santos. - João Pessoa, 2024.

56 f. : il.

Orientação: Helida Cristina Cavalcante Valerio.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Gestão de crises. 2. Resiliência empresarial. 3. Desafios econômicos. 4. Inovação. 5. Estratégias de adaptação. 6. Pandemia Covid-19. I. Valerio, Helida Cristina Cavalcante. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 657

VALBER NASCIMENTO DOS SANTOS

**MICRO E PEQUENAS EMPRESAS EM JOÃO PESSOA – PB, DESAFIOS E
SOLUÇÕES: COMO AS EMPRESAS SE ADAPTARAM A PANDEMIA**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do TCC em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente
 **HELIDA CRISTINA CAVALCANTE VALERIO**
Data: 14/05/2024 07:48:59-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Presidente(a): Prof.(a) Me.(a) Helida Cristina Cavalcante Valerio
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **MARCELO PINHEIRO DE LUCENA**
Data: 14/05/2024 08:17:32-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Membro: Prof. Me. Marcelo Pinheiro de Lucena
Instituição: UFPB

Documento assinado digitalmente
 **JAIMAR MEDEIROS DE SOUZA**
Data: 14/05/2024 09:43:01-0300
Verifique em <https://validar.itl.gov.br>

Membro: Prof.Esp. Jaimar Medeiros de Souza
Instituição: UFPB

João Pessoa, 30 de Abril de 2024.

DECLARAÇÃO DE AUTORIA PRÓPRIA

Eu, Valber Nascimento dos Santos, matrícula nº 11412098, autor do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Estratégia de adaptação de micro e pequenas empresas em João Pessoa em tempos de pandemia da Covid-19, orientado pela professora Dra. Helida Cristina Cavalcante Valerio, como parte das avaliações do Curso de Ciências Contábeis no período letivo 2023.2 e requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel, declaro que o trabalho em referência é de minha total autoria, não tendo sido copiado ou extraído, seja parcial ou integralmente, de forma ilícita de nenhuma fonte, além daquelas públicas consultadas e corretamente referenciadas ao longo do trabalho, obedecendo aos padrões nacionais para referências diretas e indiretas, ou daquelas cujos dados resultaram de investigações empíricas por mim realizadas para fins de produção deste trabalho. Afirmando que em hipótese alguma representa plágio de material disponível em qualquer meio, e declaro, estar ciente das penalidades previstas nos artigos 184 e 298 do Decreto-Lei nº 2.848/1940 – Código Penal Brasileiro, como também declaro não infringir nenhum dispositivo da Lei nº 9.610/98 – Lei dos Direitos Autorais.

Assim, se houver qualquer trecho do texto em questão que configure o crime de plágio ou violação aos direitos autorais, assumo total responsabilidade, ficando a Instituição, o orientador e os demais membros da banca examinadora isentos de qualquer ação negligente da minha parte, ou pela veracidade e originalidade desta obra, cabendo ao corpo docente responsável pela sua avaliação não aceitá-lo como Trabalho de Conclusão de Curso da Universidade Federal da Paraíba - UFPB, no Curso de Ciências Contábeis, e, por conseguinte, considerar-me reprovado no Trabalho de Conclusão de Curso.

Por ser verdade, firmo a presente.

João Pessoa, 30 de Abril de 2024.

Documento assinado digitalmente
 VALBER NASCIMENTO DOS SANTOS
Data: 11/05/2024 07:44:06-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Assinatura do discente

AGRADECIMENTOS

Gostaria de expressar minha profunda gratidão a todas as pessoas que me ajudaram a completar meu Trabalho de Conclusão de Curso. Primeiramente, gostaria de agradecer a minha orientadora, cujo conhecimento e orientação foram fundamentais para o sucesso desta pesquisa.

A meus pais e familiares, que mesmo não incentivando diretamente para que eu conseguisse realizar meus sonhos, sempre foram meu maior incentivo, e em especial, minha mãe e minha esposa que tanto fizeram por mim.

Aos meus colegas de curso, principalmente a trupe dos gabirús.

Agradeço também aos membros do meu comitê de avaliação, cujas sugestões e comentários foram inestimáveis para melhorar minha pesquisa. Agradeço também à instituição que me concedeu a oportunidade de realizar este estudo.

Esforça-te e tem bom ânimo; não pases, nem te espantes, porque o SENHOR, teu Deus, é contigo, por onde quer que andares.

RESUMO

Este artigo apresenta uma análise sobre como as micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa adaptaram suas estratégias operacionais e de negócios durante a crise da COVID-19. Inicialmente, o estudo se propõe a identificar as dificuldades enfrentadas por essas empresas, analisar as estratégias de adaptação implementadas e avaliar o impacto dessas estratégias no desempenho e na sustentabilidade dessas organizações. A metodologia adotada é qualitativa, caracterizada como um estudo de caso exploratório e descritivo, focando em micro e pequenas empresas de diferentes setores econômicos em João Pessoa. A coleta de dados foi realizada por meio de questionários semiestruturados aplicados aos gestores das empresas, complementada por análise de documentos e outras técnicas qualitativas. Os resultados apresentam que as empresas enfrentaram diversos desafios, incluindo questões econômicas, operacionais e gerenciais. As estratégias de adaptação variaram amplamente, abrangendo desde a implementação do trabalho remoto até a transição para vendas online e a reestruturação de processos internos. Estas adaptações não apenas responderam às necessidades imediatas da crise, mas também representaram uma evolução no pensamento empresarial, potencialmente conduzindo a operações mais resilientes e adaptáveis no futuro. Ademais, o estudo destaca a resiliência e inovação demonstradas pelas micro e pequenas empresas, enfatizando a importância crítica da tecnologia e da inovação digital como ferramentas de adaptação em tempos de incerteza. As conclusões enfatizam que, apesar dos desafios impostos pela pandemia, ela também proporcionou oportunidades de aprendizado e desenvolvimento, servindo como um catalisador para muitas empresas repensarem suas operações e estratégias de mercado.

Palavras-chave: Pandemia, Resiliência Empresarial, Inovação, Gestão de Crises, Desafios Econômicos.

ABSTRACT

This article presents an analysis of how micro and small companies in the city of João Pessoa have adapted their operational and business strategies during the COVID-19 crisis. Initially, the study sets out to identify the difficulties faced by these companies, analyze the adaptation strategies implemented and assess the impact of these strategies on the performance and sustainability of these organizations. The methodology adopted is qualitative, characterized as an exploratory and descriptive case study, focusing on micro and small companies from different economic sectors in João Pessoa. A data collection was carried out using semi-structured questionnaires applied to company managers, complemented by document analysis and other qualitative techniques. The results show that the companies faced various challenges, including economic, operational and managerial issues. Adaptation strategies varied widely, ranging from the implementation of remote working to the transition to online sales and the restructuring of internal processes. These adaptations not only responded to the immediate needs of the crisis, but also represented an evolution in corporate operations potentially leading to more resilient and adaptable operations in the future. In addition, the study highlights the resilience and innovation demonstrated by micro and small businesses, emphasizing the critical importance of technology and digital innovation as tools for adaptation in times of uncertainty. The conclusions emphasize that, despite the challenges posed by the pandemic, it has also provided opportunities for learning and development, serving as a catalyst for many companies to rethink their operations and market strategies.

Keywords: Pandemic; Business Resilience; Innovation; Crisis Management; Economic challenges.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Setor de atuação.....	33
Gráfico 2: Tamanho da empresa.....	34
Gráfico 3: Redução de receita.....	36
Gráfico 4: Adoção de trabalho remoto.....	37
Gráfico 5: Mudança no modelo de negócio	39
Gráfico 6: Uso de tecnologia	40
Gráfico 7: Acesso a financiamentos.....	42
Gráfico 8: Mudanças no quadro de funcionários.....	43

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CEP Comitê de Ética em Pesquisa

CONEP Comissão Nacional de Ética em Pesquisa

EPP Empresas de Pequeno Porte

LGPD Lei Geral de Proteção de Dados

ME Microempresas

MPEs Micro e pequenas empresas

OMS Organização Mundial da Saúde

TI Tecnologia da Informação

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 OBJETIVOS	11
1.1.1 Geral	11
1.1.2 Específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA.....	12
2 REFERENCIAL TEÓRICO	13
2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	13
2.2 DEFINIÇÃO DE CRISE EMPRESARIAL E SEUS ASPECTOS	16
2.3 ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE.....	21
3 METODOLOGIA	27
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	27
3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA.....	28
3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....	29
3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS	30
3.5 ASPECTOS ÉTICOS.....	30
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	45
REFERÊNCIAS	47
ANEXO.....	52
ANEXO A – QUESTIONÁRIO.....	52
ANEXO B – COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS.....	56

1 INTRODUÇÃO

A pandemia da COVID-19, causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, teve início no final de 2019 e rapidamente se espalhou pelo mundo, sendo declarada uma pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS) em março de 2020. A propagação acelerada do vírus e a necessidade de conter sua disseminação levaram à implementação de medidas de distanciamento social e restrições de mobilidade, resultando em um impacto significativo nas atividades comerciais (HENRIQUES; PESSANHA; VASCONCELOS, 2020).

O período pandêmico trouxe consigo uma série de desafios e mudanças significativas em diversos setores da economia global. As restrições impostas durante a pandemia tiveram um impacto direto nas operações e no desempenho das empresas. Muitos estabelecimentos foram obrigados a fechar ou reduzir sua capacidade de atendimento presencial, o que levou a uma diminuição drástica na demanda por diversos serviços e produtos.

Diante desse cenário, alternativas se apresentaram como soluções viáveis para manter a continuidade dos negócios. No entanto, as empresas precisaram se adaptar rapidamente para enfrentar os desafios decorrentes da pandemia. Neste contexto, esta pesquisa busca analisar: **Quais as estratégias de adaptação adotadas por empresas de diferentes setores durante a pandemia da COVID-19 em João Pessoa?**

A realização deste estudo se justifica pela relevância do tema diante do contexto pandêmico vivenciado pela sociedade. A pandemia da COVID-19 trouxe transformações significativas nos modelos de negócio e nas práticas comerciais, exigindo das empresas a implementação de estratégias de adaptação eficazes para garantir sua continuidade no mercado.

A compreensão das estratégias adotadas por essas empresas, assim como a análise de seus impactos, contribuirá para o conhecimento acadêmico sobre gestão em tempos de crise e para a tomada de decisão dos gestores. O estudo poderá servir como base para o desenvolvimento de diretrizes e recomendações que auxiliem empresas a enfrentar situações de crise semelhantes, fortalecendo a resiliência e a capacidade de adaptação do mercado como um todo.

Ressalta-se que a investigação das estratégias de adaptação durante a pandemia da COVID-19 apresenta um caráter prático e aplicado, contribuindo para a conexão entre a teoria e a realidade empresarial, com potencial de gerar insights e

conhecimentos relevantes para a comunidade acadêmica e para os profissionais envolvidos em diversos setores.

No que se refere à estrutura desta monografia, no Capítulo 2, será realizada uma revisão de literatura que abordará o cenário econômico antes da pandemia, destacando as principais características e tendências dos setores. Serão discutidos os desafios enfrentados durante a pandemia da COVID-19 e as estratégias de adaptação empresarial em tempos de crise.

A metodologia utilizada neste estudo será detalhada no Capítulo 3. Será descrito o estabelecimento selecionado como estudo de caso, incluindo suas características e relevância para a pesquisa. Serão apresentados os métodos de coleta de dados e as fontes de informação utilizadas, bem como a análise dos dados coletados.

No Capítulo 4, será apresentado o estudo de caso dos estabelecimentos selecionados, incluindo os impactos da pandemia em suas operações. Serão discutidas as estratégias de adaptação adotadas, buscando enfrentar os desafios impostos pela crise. Serão apresentados os resultados e o desempenho após a implementação das estratégias.

Também será realizada uma análise dos resultados obtidos, comparando-os com estudos de caso anteriores para identificar tendências e insights relevantes. Serão também discutidas as lições aprendidas com a adaptação em tempos de pandemia, fornecendo recomendações e diretrizes para empresas de diversos setores.

No Capítulo 6, será apresentada a conclusão do estudo, destacando os principais achados, as contribuições para a literatura e as implicações práticas para o mercado. Serão fornecidas recomendações para futuras pesquisas nessa área.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Geral

O objetivo geral deste estudo é analisar as estratégias de adaptação adotadas por micro e pequenas empresas de diferentes setores durante a pandemia da COVID-19 em empresas localizadas João Pessoa.

1.1.2 Específicos

- a) Identificar as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a pandemia da COVID-19;
- b) Analisar as estratégias adotadas pelas empresas para se adaptarem ao contexto pandêmico;
- c) Avaliar os impactos das estratégias de adaptação no desempenho e na sustentabilidade das empresas.
- d) Examinar o apoio recebido de fontes externas, como o governo e instituições privadas, para compreender sua eficácia.
- e) Investigar as estratégias e planos das micro e pequenas empresas para crescimento e sustentabilidade após a pandemia.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Ao estudar as experiências dessas empresas durante esse período, podemos identificar práticas inovadoras e resiliência que não apenas ajudaram a superar as adversidades imediatas, mas também pavimentaram o caminho para um crescimento sustentável no futuro. Essas estratégias bem-sucedidas podem ser valiosas para empresas em diferentes setores e geografias, fornecendo insights sobre como enfrentar desafios inesperados, reforçar a adaptabilidade organizacional e promover uma cultura de inovação.

Dessa forma, uma análise global desses temas nos permite compartilhar lições aprendidas, promover melhores práticas e contribuir para a resiliência do setor empresarial em larga escala, preparando organizações para enfrentar crises futuras e construir um futuro mais robusto e sustentável. Nesses temas em uma perspectiva global é fundamentada pelo impacto significativo que a pandemia teve em empresas de todo o mundo. As medidas de isolamento social, restrições de mobilidade e incertezas econômicas levaram muitas organizações a adaptarem rapidamente seus modelos de negócio para sobreviverem à crise.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 DEFINIÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As Micro e pequenas empresas (MPes) são elementos fundamentais no cenário econômico mundial, atuando como verdadeiros pilares na promoção de avanços tecnológicos e inovadores, na geração de oportunidades de trabalho e no fomento ao crescimento econômico. Estas organizações, muitas vezes nascidas da visão empreendedora de indivíduos ou pequenos grupos, têm uma natureza singular devido à sua dimensão e amplitude de atuação (LAUAR, 2022).

De acordo com Freitas et al. (2020), diferentemente das grandes corporações, que muitas vezes possuem estruturas mais rígidas e processos burocráticos, as MPes se destacam por sua agilidade e capacidade de resposta rápida às demandas e mudanças do mercado. Esta flexibilidade permite que se adaptem com mais facilidade a novos cenários, identificando nichos de mercado ou adaptando-se a tendências emergentes. Ademais, a proximidade com o cliente, característica intrínseca dessas empresas, possibilita uma compreensão mais aprofundada das necessidades e desejos do consumidor, permitindo a criação de soluções mais personalizadas.

Outro aspecto relevante das MPes é a sua contribuição para a diversidade econômica. Ao invés de concentrarem-se em segmentos específicos, estas empresas estão presentes em diversos setores da economia, desde o comércio e serviços até a indústria e tecnologia. Esta diversificação fortalece a economia, tornando-a menos suscetível a crises setoriais (DINIZ; FILHO, 2020).

No entanto, é importante ressaltar que, embora tenham vantagens, as MPes também enfrentam desafios. Seu tamanho reduzido pode limitar o acesso a recursos financeiros e tecnológicos, e a falta de experiência ou conhecimento em determinadas áreas pode ser uma barreira para o crescimento. Ainda assim, é inegável a importância dessas empresas para a dinâmica econômica, social e inovadora de uma nação (GODOY et al., 2017).

Nascimento, Prado e Cunha (2021) destacam que, geralmente, as MPes são caracterizadas por sua capacidade de adaptação rápida às mudanças do mercado, flexibilidade operacional e proximidade com os clientes. Todavia, também enfrentam desafios específicos, como acesso limitado a financiamento, falta de recursos para pesquisa e desenvolvimento e dificuldades na gestão e planejamento estratégico.

No cenário econômico brasileiro, as MPes ocupam uma posição de destaque, sendo pilares essenciais na estrutura empresarial do país. Elas são responsáveis por

uma parcela expressiva da geração de empregos, muitas vezes atuando em regiões onde grandes corporações não têm presença. Outrossim, desempenham um papel vital na diversificação da economia, atuando em múltiplos setores e trazendo inovação e adaptabilidade ao mercado (FERREIRA, 2023).

Estas empresas, muitas vezes nascidas do espírito empreendedor de cidadãos comuns, também têm um impacto profundo na distribuição de renda e na promoção da inclusão social. Ao oferecerem oportunidades de trabalho e desenvolvimento em comunidades locais, elas ajudam a reduzir desigualdades regionais e a promover um crescimento econômico mais equilibrado e inclusivo (FERREIRA, 2023).

Reconhecendo a importância estratégica das MPEs para o desenvolvimento nacional, o governo brasileiro tem implementado uma série de políticas e iniciativas voltadas especificamente para este segmento. Um exemplo notável é o Simples Nacional, um regime tributário que visa simplificar e reduzir a carga fiscal para estas empresas. Este programa não apenas alivia o peso dos impostos, mas também reduz a complexidade burocrática, permitindo que os empresários concentrem seus esforços no crescimento e expansão de seus negócios (PAULA; COSTA; FERREIRA, 2017).

Além do Simples Nacional, existem outros programas e linhas de crédito facilitado que visam apoiar as MPEs, reconhecendo que o acesso ao financiamento é muitas vezes um desafio para estas empresas. Estas iniciativas, juntamente com a formação e capacitação oferecida por entidades como o SEBRAE, demonstram o compromisso do Brasil em fortalecer e apoiar o segmento das micro e pequenas empresas, reconhecendo seu papel insubstituível na construção de uma economia robusta e inclusiva.

A categorização de micro e pequenas empresas no território brasileiro é delineada, em grande medida, pelo arcabouço legal federal. Este marco regulatório tem como objetivo não apenas classificar, mas também oferecer um conjunto de benefícios e facilidades para estas empresas, reconhecendo o papel vital que desempenham na sustentação e crescimento da economia nacional. Estas entidades, muitas vezes nascidas da visão e determinação de empreendedores locais, são a espinha dorsal de muitos setores, impulsionando inovações e gerando empregos em diversas regiões do país.

A Lei Complementar nº 123, promulgada em 14 de dezembro de 2006, é o instrumento legal central nesse contexto. Ela deu origem ao Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, um marco que busca consolidar e simplificar as normas relativas a este segmento empresarial. O estatuto, através desta lei, define parâmetros claros, tendo como principal critério o faturamento bruto anual

para classificar as empresas em suas respectivas categorias (BRASIL, 2006).

Além da questão do faturamento, a lei também considera outros aspectos, como o tipo de atividade exercida e o número de funcionários, para determinar os benefícios e obrigações específicos para cada categoria. O intuito é proporcionar um ambiente mais favorável e menos burocrático, permitindo que estas empresas cresçam e prosperem, contribuindo ainda mais para o desenvolvimento socioeconômico do Brasil.

Vale ressaltar que, ao longo dos anos, essa legislação tem sido revisada e atualizada, sempre com o objetivo de se adaptar às mudanças do cenário econômico e às necessidades emergentes das micro e pequenas empresas. Estas atualizações refletem o compromisso contínuo do governo brasileiro em apoiar e fortalecer este segmento tão crucial para a economia nacional.

Conforme estipulado pela Lei Complementar nº 123/2006, existe uma distinção clara entre microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP) no Brasil, baseada principalmente em seu faturamento bruto anual. As microempresas, categorizadas sob essa legislação, são aquelas cujo faturamento bruto anual não ultrapassa o montante de R\$ 360.000,00, ou seja, trezentos e sessenta mil reais. Esta definição permite que tais empresas se beneficiem de uma série de vantagens e facilidades previstas em lei, reconhecendo sua escala e capacidade financeira (BRASIL, 2006).

Por outro lado, as empresas de pequeno porte, também contempladas por esta legislação, são aquelas cujo faturamento bruto anual excede os R\$ 360.000,00, mas não chega a ultrapassar o limite de R\$ 4,8 milhões. Esta faixa de faturamento, mais ampla, engloba uma variedade maior de empresas, muitas das quais operam em segmentos diversificados e possuem uma estrutura um pouco mais complexa do que as microempresas (BRASIL, 2006).

É importante enfatizar que os valores estabelecidos pela lei não são fixos e imutáveis. O governo federal, reconhecendo as flutuações e dinâmicas da economia, pode, periodicamente, revisar e atualizar esses montantes. Estas revisões têm como objetivo garantir que a legislação permaneça alinhada com a realidade econômica do país, assegurando que as empresas classificadas como ME ou EPP de fato se beneficiem das vantagens previstas para sua categoria. Assim, busca-se promover um ambiente de negócios mais justo e equilibrado, onde as empresas possam crescer e prosperar de acordo com seu potencial e capacidade.

A classificação de micro e pequenas empresas não se baseia apenas no faturamento, mas também considera a atividade econômica exercida e o número de

empregados. Contudo, o critério do faturamento bruto anual é o mais utilizado para determinar a categoria da empresa. A legislação brasileira também prevê um regime tributário diferenciado para as micro e pequenas empresas, conhecido como Simples Nacional. Este regime unifica oito tributos em uma única guia e reduz a carga tributária para essas empresas, facilitando sua gestão e incentivando o empreendedorismo.

Além da Lei Complementar nº 123/2006, existem outras normativas e decretos que complementam e detalham as definições e diretrizes para micro e pequenas empresas. Por exemplo, o Comitê Gestor do Simples Nacional, órgão vinculado à Receita Federal, emite resoluções que podem alterar os limites de faturamento ou estabelecer novas regras para o regime tributário (BRASIL, 2006).

2.2 DEFINIÇÃO DE CRISE EMPRESARIAL E SEUS ASPECTOS

A definição de crises empresariais envolve uma série de elementos que podem impactar negativamente uma organização. De acordo com Salunkhe, Rajan e Kumar (2021), essas crises são caracterizadas por situações emergenciais ou eventos inesperados que afetam diretamente a estabilidade, reputação, finanças e operações de uma empresa. Elas podem surgir de diferentes fontes e se manifestar de diversas formas, exigindo uma resposta rápida e eficiente por parte da gestão.

Uma crise empresarial pode ser desencadeada por fatores internos, como má gestão, falhas nos processos, problemas de qualidade ou rupturas na cadeia de suprimentos. Fatores externos, como mudanças econômicas, instabilidade política, desastres naturais ou avanços tecnológicos, também podem desencadear crises nas empresas (DUHADWAY; CARNOVALE; HAZEN, 2019).

As crises empresariais podem variar em magnitude e impacto. Algumas podem ser relativamente menores, como problemas de atendimento ao cliente ou atrasos na entrega de produtos, enquanto outras podem ser mais graves, como escândalos financeiros, falências ou desastres ambientais. Independentemente da sua natureza, todas as crises empresariais têm potencial para prejudicar a reputação de uma organização e minar sua posição no mercado (STEGGER, 2017).

Compreender os diferentes tipos de crises empresariais é fundamental para que as empresas possam se preparar adequadamente, agir com eficácia e minimizar os danos causados.

Segundo Tooze (2018), uma das principais categorias de crises empresariais é a crise financeira. Esse tipo de crise ocorre quando uma empresa enfrenta dificuldades para obter recursos financeiros, pagar suas dívidas ou cumprir com suas obrigações

financeiras. A crise financeira pode ser causada por diversos fatores, como má gestão financeira, queda nas vendas, aumento dos custos operacionais, instabilidade econômica do país ou do setor em que a empresa atua, entre outros.

A má gestão financeira é uma das principais razões para o surgimento de crises financeiras nas empresas. Isso pode ocorrer quando a empresa não possui um controle adequado de seus gastos e investimentos, ou quando não realiza um planejamento financeiro eficiente. A falta de controle pode levar a gastos excessivos, desperdícios de recursos e acumulação de dívidas. Além disso, a falta de planejamento financeiro pode resultar em dificuldades para lidar com imprevistos ou para se adaptar a mudanças no mercado (CARLSSON-SZLEZAK; REEVES; SWARTZ, 2020).

Outro fator que pode desencadear uma crise financeira é a queda nas vendas. Quando a demanda pelos produtos ou serviços da empresa diminui, sua receita é afetada negativamente, tornando mais difícil cumprir com suas obrigações financeiras. A queda nas vendas pode ser resultado de diversos fatores, como mudanças nos hábitos dos consumidores, concorrência acirrada, problemas de qualidade dos produtos ou até mesmo crises econômicas que afetam o poder de compra das pessoas (DEVI *et al.*, 2020).

O aumento dos custos operacionais também pode levar uma empresa à crise financeira. Isso pode ocorrer quando há um aumento nos preços dos insumos utilizados na produção, nos custos de transporte ou nos encargos trabalhistas, por exemplo. Se a empresa não conseguir repassar esses aumentos de custos para o preço final de seus produtos ou serviços, sua margem de lucro é reduzida, o que pode comprometer sua saúde financeira (OSAZEFUA, 2019).

Além dos fatores internos, de acordo com Keen (2017), as crises financeiras também podem ser causadas por instabilidade econômica do país ou do setor em que a empresa atua. Por exemplo, em períodos de recessão econômica, é comum que as empresas enfrentem dificuldades financeiras devido à queda geral na demanda e à redução do acesso a crédito. Da mesma forma, em setores sujeitos a mudanças rápidas e disruptivas, como a tecnologia, as empresas podem se ver em situações de crise financeira se não conseguirem acompanhar o ritmo das inovações e se adaptar às novas tendências.

Outro tipo de crise empresarial é a crise de reputação. Essa crise ocorre quando a empresa enfrenta uma perda significativa de confiança e credibilidade perante seus clientes, parceiros comerciais, investidores e sociedade em geral. A crise de reputação pode ser causada por diversos motivos, como escândalos, práticas antiéticas,

problemas de qualidade de produtos ou serviços, falhas de segurança de dados, entre outros (DOORLEY; GARCIA, 2020).

Os escândalos são um dos principais desencadeadores de crises de reputação nas empresas. Quando ocorrem revelações de comportamentos inadequados por parte dos executivos ou funcionários, fraudes financeiras, corrupção ou outras condutas ilícitas, a imagem da empresa é afetada negativamente. A percepção de falta de ética e integridade pode fazer com que os clientes e parceiros comerciais se distanciem da empresa, levando a perdas financeiras e danos irreparáveis à reputação (COMYNS; FRANKLIN-JOHNSON, 2018).

Problemas de qualidade de produtos ou serviços também podem gerar crises de reputação. Se os produtos apresentarem falhas, defeitos ou não atenderem às expectativas dos consumidores, a empresa pode enfrentar uma onda de reclamações, processos judiciais e uma deterioração da percepção de qualidade. Da mesma forma, se os serviços prestados não cumprirem com o prometido ou gerarem insatisfação nos clientes, a reputação da empresa pode ser prejudicada (SALVADOR; IKEDA; CRESCITELLI, 2017) .

Thaduriet *al.* (2019) complementam ao afirmar que as falhas de segurança de dados são outra causa comum de crises de reputação. Com o aumento da digitalização e do armazenamento de informações sensíveis, a segurança dos dados se tornou uma preocupação essencial. Se a empresa sofrer um vazamento de dados ou um ataque cibernético bem-sucedido, a confiança dos clientes e parceiros comerciais na capacidade da empresa de proteger suas informações pessoais é abalada. Isso pode levar à perda de negócios, danos à imagem da marca e até mesmo a processos judiciais.

Também existe a crise de mercado, um tipo de crise que ocorre quando a empresa enfrenta uma drástica redução na demanda por seus produtos ou serviços devido a mudanças no mercado, avanços tecnológicos, entrada de novos concorrentes, mudanças nas preferências dos consumidores, entre outros fatores (RITTER; PEDERSEN, 2020).

As mudanças no mercado podem ser impulsionadas por diversos elementos. Por exemplo, avanços tecnológicos rápidos e disruptivos podem tornar obsoletos os produtos ou serviços de uma empresa, levando os consumidores a buscar alternativas mais modernas e eficientes. A entrada de novos concorrentes também pode representar um desafio para as empresas estabelecidas, uma vez que a competição se intensifica e os clientes passam a ter mais opções disponíveis.

As mudanças nas preferências dos consumidores têm um impacto significativo nas crises de mercado. À medida que os hábitos de consumo evoluem, a empresa precisa se adaptar para atender às novas demandas e expectativas dos clientes. Se a empresa não acompanhar essas mudanças, corre o risco de perder sua relevância e sofrer uma queda na demanda por seus produtos ou serviços.

Uma crise de mercado pode levar a empresa a uma perda de competitividade e a dificuldades financeiras. Quando a demanda por seus produtos ou serviços diminui significativamente, a receita da empresa é afetada, tornando mais difícil cobrir os custos operacionais e manter uma margem de lucro saudável. Essa redução na receita pode levar a dificuldades financeiras, como o não cumprimento de obrigações financeiras, acumulação de dívidas e até mesmo a necessidade de demissões ou fechamento de unidades de negócios (DEVI *et al.*, 2020).

Outra categoria de crises empresariais é a crise de gestão. Esse tipo de crise ocorre quando a empresa enfrenta problemas internos relacionados à sua estrutura organizacional, processos de tomada de decisão, liderança, cultura empresarial, entre outros aspectos de gestão (ALKETBI; JIMBER DEL RIO; IBÁÑEZ FERNÁNDEZ, 2022).

Uma crise de gestão pode surgir de diferentes formas. Por exemplo, uma estrutura organizacional inadequada pode levar à falta de clareza sobre as responsabilidades e papéis de cada membro da equipe, resultando em confusão e desalinhamento. Além disso, processos de tomada de decisão ineficientes ou burocráticos podem atrasar as respostas da empresa às demandas do mercado, causando perda de oportunidades.

A liderança desempenha um papel crucial na prevenção de crises de gestão. Quando os líderes não possuem habilidades de gestão adequadas ou não estão alinhados com a visão e os valores da empresa, podem surgir conflitos internos e falta de direcionamento estratégico. A falta de liderança eficaz afeta negativamente a motivação e a produtividade dos funcionários, comprometendo o desempenho geral da empresa.

A cultura empresarial também desempenha um papel importante na prevenção de crises de gestão. Uma cultura que não valoriza a transparência, a comunicação aberta e a colaboração pode criar um ambiente propício a conflitos e desentendimentos entre equipes. Se os valores da empresa não estiverem alinhados com seus objetivos estratégicos, pode haver uma desconexão entre a cultura empresarial e o propósito da organização, o que prejudica o engajamento dos funcionários e a eficiência dos processos.

É importante mencionar a crise de desastres ou eventos imprevistos. Essa crise ocorre quando a empresa enfrenta situações de desastres naturais, acidentes, pandemias, falhas tecnológicas, entre outros eventos imprevistos que podem causar danos significativos às operações da empresa (BORRAZ; CABANE, 2017).

De acordo com Borraz e Cabane (2017), os desastres naturais, como terremotos, incêndios, enchentes ou furacões, representam uma ameaça iminente para as empresas. Esses eventos podem resultar na destruição total ou parcial das instalações, interrupção da cadeia de suprimentos, perda de estoque, danos à infraestrutura e até mesmo a perda de vidas humanas. As empresas devem estar preparadas para lidar com essas situações, implementando medidas de prevenção, como sistemas de alerta precoce, planos de evacuação e treinamentos de emergência, bem como estratégias de resposta rápida para minimizar os impactos.

Os acidentes, como explosões industriais, vazamentos químicos ou colapsos estruturais, também podem levar a uma crise para a empresa. Esses incidentes podem resultar em danos materiais, riscos à saúde e segurança dos funcionários, bem como impactos ambientais significativos. Nesses casos, é essencial que a empresa tenha procedimentos de segurança robustos, protocolos de emergência claros e um plano de contingência eficaz para lidar com a situação de forma rápida e eficiente (BORRAZ; CABANE, 2017).

2.3 ADAPTAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE CRISE

A crise de pandemia, como a recente crise do COVID-19, demonstrou a vulnerabilidade das empresas a eventos imprevistos de larga escala. A propagação de doenças contagiosas pode levar a restrições governamentais, bloqueios, interrupção das operações e uma queda na demanda por produtos ou serviços. Para enfrentar uma crise dessa natureza, as empresas devem ter planos de continuidade de negócios, que incluam medidas de trabalho remoto, reorganização das operações, adoção de medidas de higiene e segurança, e a capacidade de se adaptar rapidamente às mudanças nas condições do mercado.

Neste contexto, destaca-se a gestão eficaz de crises empresariais requer ações rápidas e decisivas. A primeira etapa é a identificação e o reconhecimento da crise. Isso envolve monitorar o ambiente interno e externo da empresa, estar atento aos sinais de alerta e antecipar possíveis problemas. Uma vez que a crise é identificada, é necessário avaliar sua gravidade, entender suas causas e estabelecer uma estratégia de resposta adequada (MANSOR; KADERALI, 2017).

A resposta à crise deve ser baseada em um plano de gerenciamento de crises previamente estabelecido. Esse plano deve incluir a definição de papéis e responsabilidades, a comunicação efetiva com os stakeholders internos e externos, a mitigação de danos, a continuidade dos negócios e a recuperação pós-crise. É essencial ter uma equipe de gestão de crises bem treinada e preparada para lidar com situações de emergência (TAHERDOOST, 2021).

Durante uma crise empresarial, a comunicação desempenha um papel fundamental. É crucial manter a transparência e a honestidade com os stakeholders, fornecendo informações precisas e atualizadas sobre a situação. Além disso, é necessário gerenciar as expectativas e lidar proativamente com rumores e desinformação que possam surgir (ÖZER; ÇERÇİ, 2022).

De acordo com Özer e Çerçi (2022), uma vez que a crise é superada, é importante realizar uma análise pós-crise para identificar lições aprendidas e implementar medidas preventivas para evitar crises semelhantes no futuro. É fundamental aprender com os erros e buscar constantemente melhorias nos processos e na cultura organizacional.

Sendo assim, destacam-se as teorias sobre adaptação empresarial em tempos de crise são fundamentais para compreender como as organizações podem se ajustar e prosperar em períodos desafiadores. As crises podem assumir várias formas, como recessões econômicas, pandemias, desastres naturais, mudanças políticas, entre outros eventos imprevisíveis que afetam negativamente as atividades empresariais.

Uma das teorias mais conhecidas é a Teoria da Seleção Natural, que foi adaptada do campo da biologia para explicar a sobrevivência das empresas em tempos de crise. Essa teoria, baseada nos princípios estabelecidos por Charles Darwin, argumenta que as empresas que são capazes de se adaptar rapidamente a novas circunstâncias têm mais chances de sobreviver e prosperar diante dos desafios.

Assim como os organismos biológicos mais aptos são selecionados para sobreviver em um ambiente hostil, as empresas mais ágeis e flexíveis têm maior probabilidade de se destacar em tempos de crise. A capacidade de se adaptar às mudanças no mercado, às demandas dos clientes e às condições econômicas é essencial para a sobrevivência a longo prazo (BELL; BRYMAN; HARLEY, 2022).

Uma das principais características das empresas que se beneficiam da Teoria da Seleção Natural é a agilidade. Elas conseguem identificar rapidamente as mudanças no ambiente empresarial, antecipar tendências e tomar medidas proativas para se ajustar. Isso pode envolver a reavaliação das estratégias de negócio, o redesenho dos processos internos e a adaptação dos produtos e serviços para atender

às novas demandas (GLIGOR *et al.*, 2019).

A flexibilidade é outra característica importante das empresas adaptáveis. Elas são capazes de se reinventar e se ajustar conforme necessário, abandonando práticas obsoletas e abraçando abordagens inovadoras. Isso pode exigir uma mudança de mentalidade e cultura organizacional, bem como a disposição de assumir riscos calculados em busca de oportunidades emergentes.

Segundo Gomes (2020), a Teoria da Seleção Natural também destaca a importância da resiliência. As empresas enfrentam desafios e obstáculos durante as crises, e a capacidade de superá-los e se recuperar é fundamental. A resiliência organizacional envolve a capacidade de aprender com as adversidades, ajustar-se rapidamente, reorganizar recursos e continuar avançando. As empresas resilientes podem transformar as crises em oportunidades, fortalecendo-se e emergindo ainda mais fortes no mercado.

A colaboração e a cooperação são fatores relevantes na aplicação da Teoria da Seleção Natural nas empresas. Assim como na natureza, onde os organismos frequentemente interagem e se beneficiam de relações simbióticas, as empresas podem buscar parcerias estratégicas e alianças para ampliar suas capacidades e enfrentar desafios em conjunto. A colaboração permite o compartilhamento de recursos, conhecimentos e experiências, potencializando a adaptação e a resiliência organizacional (GLIGOR *et al.*, 2019).

Para Biermann e Harsch (2017), outra teoria relevante é a Teoria da Dependência de Recursos, que argumenta que as empresas precisam gerenciar e diversificar suas fontes de recursos para garantir a continuidade das operações durante uma crise. A dependência excessiva de um único fornecedor ou mercado pode expor a empresa a riscos significativos, tornando-a vulnerável a interrupções e escassez de recursos essenciais. Portanto, é essencial adotar uma abordagem estratégica para o gerenciamento de recursos.

Uma das estratégias recomendadas pela Teoria da Dependência de Recursos é buscar alternativas e parcerias estratégicas. Isso significa estabelecer relacionamentos com diversos fornecedores, de diferentes regiões geográficas ou setores, para evitar a dependência excessiva de uma única fonte. Ao diversificar as fontes de recursos, a empresa reduz os riscos associados à interrupção do fornecimento e pode manter suas operações mesmo em tempos de crise (JAJJA *et al.*, 2017).

A Teoria da Dependência de Recursos destaca a importância de parcerias

estratégicas. Essas parcerias podem envolver colaborações com outras empresas do mesmo setor ou de setores complementares, visando compartilhar recursos e conhecimentos (ROSSIGNOLI; LIONZO, 2018). Por exemplo, uma empresa de manufatura pode estabelecer uma parceria com um fornecedor de matérias-primas para garantir um suprimento contínuo, enquanto uma empresa de tecnologia pode buscar parcerias com instituições de pesquisa para desenvolver novas soluções inovadoras.

Gerenciar a dependência de recursos também envolve a identificação de riscos e a implementação de medidas de mitigação. Isso inclui a realização de análises de risco para identificar as principais vulnerabilidades e desenvolver planos de contingência adequados. Por exemplo, a empresa pode estabelecer estoques de segurança ou buscar fornecedores alternativos em regiões geográficas menos propensas a eventos adversos.

A diversificação de recursos pode envolver o desenvolvimento de capacidades internas para reduzir a dependência externa. Isso inclui investimentos em pesquisa e desenvolvimento para impulsionar a inovação interna, a capacitação dos funcionários para adquirir habilidades relevantes e o desenvolvimento de processos internos eficientes. Ao fortalecer suas próprias capacidades, a empresa se torna menos dependente de recursos externos e mais resiliente diante de crises.

A Teoria da Inovação propõe que a adaptação empresarial em tempos de crise está diretamente relacionada à capacidade de inovar. A inovação é um elemento crucial para o sucesso e a sobrevivência das empresas, especialmente em períodos desafiadores. Empresas que reconhecem a importância da inovação e a colocam em prática estão melhor preparadas para enfrentar crises e se destacar em um mercado em constante evolução (PEÑARROYA-FARELL; MIRALLES, 2022).

Uma das principais formas de impulsionar a inovação é por meio do investimento em pesquisa e desenvolvimento. Ao alocar recursos para explorar novas ideias, tecnologias e abordagens, as empresas podem descobrir oportunidades antes desconhecidas e criar soluções inovadoras para os desafios enfrentados. Isso requer uma mentalidade de longo prazo e o reconhecimento de que a inovação é um processo contínuo e necessário para o crescimento sustentável (HORVÁTH; SZABÓ, 2019).

Estimular a criatividade dos funcionários é fundamental para promover a inovação. As empresas devem criar um ambiente de trabalho que encoraje a expressão de ideias, a experimentação e a busca por soluções criativas. Isso pode ser feito por meio de programas de incentivo à inovação, como *hackathons*, *workshops*

de criatividade e premiações para ideias inovadoras. Ao envolver os colaboradores no processo de inovação, a empresa se beneficia da diversidade de perspectivas e experiências, ampliando o potencial de descobertas significativas (DORAN; RYAN, 2017).

É importante destacar também que a inovação não se restringe apenas a produtos. A adoção de processos mais eficientes e tecnologias avançadas pode trazer ganhos significativos para as empresas. A busca por modelos de negócios adaptados às novas realidades e a implementação de estratégias diferenciadas são igualmente importantes. A inovação pode levar a melhorias na cadeia de suprimentos, na logística, na gestão de recursos humanos e em outros aspectos fundamentais do funcionamento da organização.

A inovação desempenha um papel fundamental na capacidade das empresas de se adaptarem às demandas do mercado, mesmo em períodos turbulentos. Ela permite que as empresas identifiquem novas oportunidades de negócios, atendam às necessidades dos clientes de forma diferenciada e se destaquem da concorrência. Ao abraçar a inovação como parte integral da cultura organizacional, as empresas podem construir uma vantagem competitiva duradoura (ANDERSEN; AAGAARD; MAGNUSSON, 2022).

Outra teoria relevante é a Teoria da Aprendizagem Organizacional, que enfatiza a importância de aprender com experiências passadas e compartilhar conhecimentos dentro da organização. Em tempos de crise, as empresas podem enfrentar desafios e incertezas sem precedentes, e a capacidade de aprender rapidamente e ajustar suas estratégias é fundamental para garantir sua sobrevivência e sucesso (SCHULZ, 2017).

A aprendizagem organizacional é um processo contínuo que envolve a coleta e análise de informações, a reflexão sobre as ações e resultados obtidos, e a implementação de mudanças com base nesse conhecimento adquirido. Ela permite que a empresa se adapte de forma ágil às novas circunstâncias, identificando oportunidades e mitigando ameaças (BASTEN; HAAMANN, 2018).

Um dos aspectos essenciais da aprendizagem organizacional é a análise dos erros e sucessos. Ao examinar as falhas e os obstáculos enfrentados, a empresa pode identificar as causas subjacentes e desenvolver estratégias para evitá-los no futuro. Da mesma forma, ao avaliar os sucessos alcançados, a empresa pode identificar as melhores práticas e replicá-las em outras áreas ou situações semelhantes (ANTUNES; PINHEIRO, 2020).

Além disso, a aprendizagem organizacional envolve a criação de uma cultura que valoriza o compartilhamento de conhecimentos e experiências. Isso pode ser feito

por meio de reuniões regulares de equipe, sessões de brainstorming, comunicação aberta e colaboração entre os membros da organização. Ao facilitar a troca de informações, as empresas podem aproveitar ao máximo o conhecimento coletivo e promover a inovação.

A implementação das lições aprendidas é outro elemento chave da aprendizagem organizacional. Ao identificar as melhores práticas e insights obtidos, a empresa deve traduzir essas descobertas em ações concretas e ajustar suas estratégias e processos de acordo. Isso requer uma abordagem proativa, com a criação de planos de ação e a definição de metas claras para a implementação das mudanças necessárias.

Por fim, a Teoria da Resiliência Organizacional sugere que as empresas devem desenvolver a capacidade de se recuperar rapidamente de crises e se adaptar às novas condições. A resiliência organizacional é um conceito fundamental que envolve uma abordagem proativa para lidar com as adversidades e os desafios que podem surgir ao longo do caminho (KORONIS; PONIS, 2018).

Uma empresa resiliente é aquela que está preparada de antemão para enfrentar possíveis crises, em vez de apenas reagir a elas quando surgem. Isso implica em identificar os principais riscos e vulnerabilidades que a organização enfrenta, bem como desenvolver planos de contingência eficazes para lidar com tais situações.

A resiliência organizacional também se baseia na criação de uma cultura de flexibilidade, onde os colaboradores são encorajados a adaptar-se rapidamente às mudanças e a responder de forma ágil às novas demandas do mercado. Isso requer um ambiente de trabalho que promova a inovação, a criatividade e a colaboração, permitindo que a empresa se mantenha atualizada e competitiva (HOLBECHE, 2023).

No entanto, a resiliência organizacional vai além de apenas lidar com crises imediatas. Ela envolve a capacidade de se recuperar e se reinventar no longo prazo. Isso significa aprender com as experiências passadas, analisar os erros e os sucessos, e utilizar essas lições para melhorar constantemente os processos e a estratégia da empresa.

Ao adotar a resiliência organizacional como parte integrante da sua cultura e do seu modelo de negócios, as empresas estão se preparando para lidar com os desafios que surgem em um ambiente empresarial em constante evolução. Elas se tornam mais ágeis, adaptáveis e capazes de se manterem competitivas mesmo diante das adversidades (KANTABUTRA; KETPRAPAKORN, 2021).

Essas teorias sobre adaptação empresarial em tempos de crise destacam a importância da agilidade, da diversificação de recursos, da inovação, da aprendizagem organizacional e da resiliência como elementos fundamentais para enfrentar e superar desafios. As empresas que conseguem aplicar essas teorias de maneira eficaz estão mais bem preparadas para se adaptar às mudanças e prosperar, mesmo em tempos turbulentos.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Este estudo, delineado com foco na compreensão e análise das ações e reações de micro e pequenas empresas diante do desafio sem precedentes imposto pela pandemia da COVID-19, se propõe a desvendar as dinâmicas e estratégias de adaptação empregadas por essas entidades no cenário pandêmico.

Reconhecendo a complexidade e a diversidade dos desafios enfrentados, o objetivo geral deste trabalho é analisar de maneira sistemática as estratégias de adaptação implementadas por essas empresas.

A pesquisa se debruça sobre três objetivos específicos: em primeiro lugar, visa identificar e compreender as principais dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a pandemia, abrangendo aspectos econômicos, operacionais e gerenciais; em segundo lugar, pretende analisar com profundidade as estratégias de adaptação adotadas, avaliando sua eficácia, inovação e criatividade; e, finalmente, tem o intuito de avaliar os impactos destas estratégias no desempenho empresarial e na sustentabilidade a longo prazo dessas organizações, observando como as mudanças implementadas podem influenciar o futuro das empresas.

A pesquisa é caracterizada como um estudo de caso, exploratório e descritivo, com uma abordagem qualitativa. Esse método é particularmente adequado para o escopo do estudo, visto que permite uma imersão profunda nas particularidades e nuances das estratégias adotadas pelas empresas.

A escolha de um estudo de caso possibilita uma comparação entre diferentes realidades empresariais, enriquecendo a análise e permitindo uma compreensão mais holística das adaptações realizadas em contextos distintos. O caráter exploratório e descritivo da pesquisa facilita a identificação de padrões, tendências e insights significativos que emergem da realidade empresarial durante a pandemia.

A abordagem qualitativa, escolhida para este estudo, é essencial para explorar as percepções, motivações e comportamentos dos gestores das empresas em um momento de crise intensa. Esta metodologia permite uma análise mais detalhada, que vai além dos dados quantitativos, explorando a profundidade e a complexidade das experiências vivenciadas pelas empresas.

Por meio de questionário semiestruturado (ANEXO), análises de documentos e outras técnicas de coleta de dados qualitativos, o estudo busca capturar as histórias, os desafios e as soluções criativas desenvolvidas pelos gestores, proporcionando uma visão abrangente e detalhada das estratégias de adaptação durante um período de

turbulência econômica e social sem precedentes.

3.2 POPULAÇÃO E AMOSTRA DA PESQUISA

No tocante à população e amostra da pesquisa em questão, o foco recai sobre as micro e pequenas empresas situadas na cidade de João Pessoa. Esta escolha geográfica não é aleatória, mas sim intencional, visando captar as peculiaridades e desafios específicos enfrentados por negócios em um contexto urbano e regional particular. Essas empresas são selecionadas de uma variedade de setores, englobando, assim, um espectro amplo de atividades econômicas. Tal diversidade é fundamental para proporcionar um panorama abrangente das estratégias de adaptação empresarial em diferentes contextos operacionais e mercadológicos.

A seleção da amostra para a pesquisa é conduzida com base em critérios específicos e deliberados. O tamanho da empresa é um critério crucial, focando-se exclusivamente em micro e pequenas empresas, conforme definido pelos parâmetros legais e econômicos vigentes. O setor de atuação das empresas também é considerado, visando garantir uma representatividade ampla dos diversos segmentos econômicos presentes na cidade.

Além desses critérios, a seleção por conveniência desempenha um papel significativo, levando em conta a disponibilidade e o interesse manifestado pelas empresas em participar do estudo. Este aspecto é particularmente relevante, pois assegura a colaboração de participantes engajados e dispostos a fornecer informações detalhadas e profundas, elementos cruciais em uma pesquisa qualitativa. A amostra, sendo intencional e não probabilística, reflete uma abordagem comum em estudos qualitativos. Tal escolha metodológica é orientada pela intenção de aprofundar a compreensão sobre fenômenos específicos - neste caso, as estratégias de adaptação das micro e pequenas empresas durante a pandemia da COVID-19 - em vez de buscar a generalização dos resultados para um conjunto maior da população.

Este método permite um exame das experiências, percepções e estratégias de cada empresa participante, oferecendo insights valiosos e específicos que contribuem para um entendimento mais rico enunciado do fenômeno estudado.

3.3 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Neste estudo, a coleta de dados foi realizada por meio de questionários semiestruturados, os quais foram aplicados junto aos gestores das empresas selecionadas. Esta abordagem de questionário semiestruturado oferece flexibilidade, permitindo aos respondentes expressar suas opiniões e experiências com detalhes e profundidade, ao mesmo tempo em que mantém um foco consistente nos objetivos da pesquisa.

A aplicação dos questionários foi executada de maneira remota. Esta modalidade de coleta de dados remota não apenas se alinha às diretrizes de saúde pública, mas também oferece conveniência e eficiência tanto para os pesquisadores quanto para os participantes. Além disso, a coleta de dados remota pode aumentar a taxa de resposta, uma vez que os participantes podem completar os questionários em um momento que seja mais conveniente para eles.

O desenvolvimento do roteiro do questionário foi alinhado com os objetivos específicos da pesquisa. Incluiu-se perguntas detalhadas sobre as dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a pandemia, as estratégias de adaptação adotadas para enfrentar esses desafios e os impactos percebidos dessas estratégias no desempenho e na sustentabilidade das empresas. Essa abordagem assegura que todas as áreas relevantes do estudo sejam abordadas, fornecendo dados abrangentes e significativos.

Para localizar as empresas participantes, foi utilizado o recurso online Consultas.Plus, uma ferramenta para identificar e contatar as micro e pequenas empresas situadas em João Pessoa. O site oferece informações detalhadas, incluindo números de contato, facilitando significativamente o processo de envio dos questionários online. O uso dessa plataforma digital para identificar e contatar os participantes demonstra uma metodologia eficiente e adaptada às realidades tecnológicas contemporâneas, permitindo uma abordagem mais direcionada e efetiva na coleta de dados.

3.4 MÉTODO DE ANÁLISE DE DADOS

O método de análise de dados neste estudo se concentra na análise de conteúdo proveniente dos questionários semiestruturados respondidos pelos gestores das empresas, bem como dos documentos relevantes coletados. Esta análise é realizada por meio de um processo iterativo e reflexivo, o que permite uma identificação de temas, padrões e tendências emergentes que estão intrinsecamente ligados às estratégias de adaptação adotadas pelas empresas durante a pandemia da COVID-19.

Para a análise dos dados coletados nos questionários, softwares especializados em análise qualitativa são empregados. Estas ferramentas tecnológicas, como o Excel, são essenciais para organizar, codificar e interpretar os dados de maneira eficiente, permitindo a categorização e a análise temática dos dados textuais. Esta abordagem facilita a identificação de padrões e correlações nos dados, tornando possível uma análise mais profunda e detalhada das respostas dos questionários.

A interpretação dos dados é embasada pela literatura existente no campo da gestão de crises, estratégias empresariais e sustentabilidade. Este embasamento teórico fornece um contexto para compreender as estratégias de adaptação das empresas no quadro mais amplo da gestão empresarial e da resposta a crises.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

Conforme a Resolução Nº 510/2016 do Conselho Nacional de Saúde, que estabelece diretrizes e normas regulamentadoras de pesquisas envolvendo seres humanos, há uma série de categorias de pesquisa que não necessitam de registro ou avaliação pelo Sistema CEP/CONEP - Comitê de Ética em Pesquisa/Comissão Nacional de Ética em Pesquisa (BRASIL, 2016).

Dentre estas, destacam-se as pesquisas de opinião com participantes ou empresas não identificadas, pesquisas que utilizam informações de acesso público conforme a Lei nº 12.527/2011, pesquisas que empregam informações de domínio público, pesquisas censitárias, pesquisas com bancos de dados cujas informações são agregadas e não permitem identificação individual, pesquisas realizadas exclusivamente com textos científicos para revisão de literatura, pesquisas que visam o aprofundamento teórico de situações emergentes na prática profissional sem revelar dados identificáveis, e atividades de educação, ensino ou treinamento sem finalidade de pesquisa científica.

Considerando esses critérios, o questionário apresentado, que investiga aspectos operacionais e de gestão de empresas no contexto da pandemia de COVID-19, não se enquadra nas categorias que exigem avaliação por um comitê de ética. As perguntas são objetivas e subjetivas, focadas em estratégias de adaptação, impacto na receita, adoção de trabalho remoto, mudanças no modelo de negócio, uso de tecnologia, acesso a financiamentos e alterações no quadro de funcionários. Estas questões não envolvem dados sensíveis ou pessoais de indivíduos, nem expõem informações que possam levar à identificação de participantes específicos. Além disso, as informações solicitadas são de natureza operacional e não se enquadram em dados pessoais sensíveis ou de saúde, que requerem maior cuidado ético.

O questionário se assemelha mais a uma pesquisa corporativa, onde as respostas são coletadas de forma agregada, não permitindo a identificação individual de empresas ou indivíduos. Dessa forma, seguindo o estipulado no Art. 1, Parágrafo único, da Resolução Nº 510/2016, a realização deste questionário não requer submissão ou avaliação por um Comitê de Ética em Pesquisa (BRASIL, 2016).

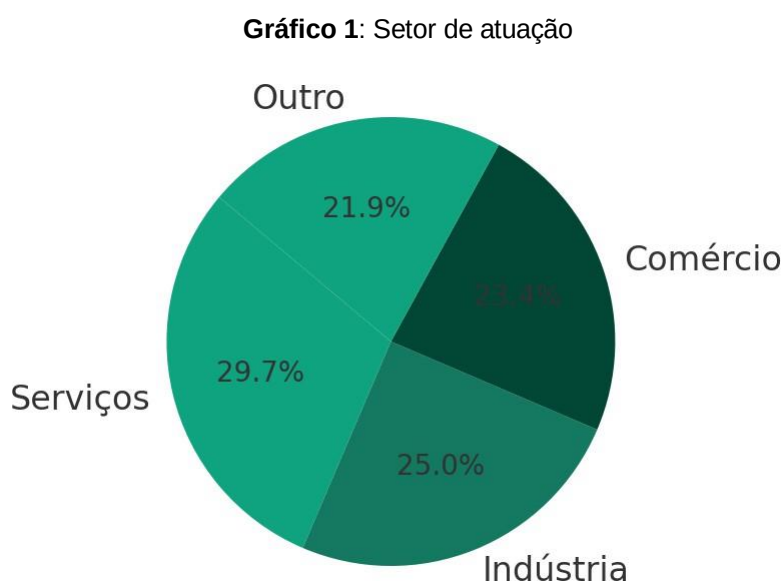
Outrossim, a aplicação do questionário está de acordo com as práticas de coleta e manuseio de dados sigam as normativas de proteção de dados e privacidade, como a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD), garantindo a ética e a integridade no tratamento das informações coletadas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo, apresentam-se os resultados e as discussões derivadas da análise de questionários aplicados na pesquisa. A pesquisa envolveu 64 empresas, oferecendo uma visão sobre como diferentes setores e tamanhos de empresas enfrentaram e responderam aos desafios de um período significativo na história recente.

A análise dos dados possibilita examinar as estratégias adotadas pelas empresas para se adaptarem a um ambiente de incertezas e limitações. Observaram-se mudanças que incluem alterações no modelo de negócio, adoção de novas tecnologias, ajustes no quadro de funcionários e no acesso a financiamentos. Assim, este capítulo discute vários aspectos identificados nos questionários, interpretando os dados à luz de teorias relevantes e considerando o contexto econômico e social de João Pessoa.

Quanto aos resultados, o Gráfico 1 mostra uma distribuição entre os setores de serviços, indústria, comércio e outros. Há 19 empresas no setor de serviços (29,7%), 16 na indústria (25%), 15 no comércio (23,4%) e 14 em outros setores (21,9%). Essa distribuição sugere que a crise impactou uma ampla gama de atividades econômicas, levando a respostas adaptativas diversas.



Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

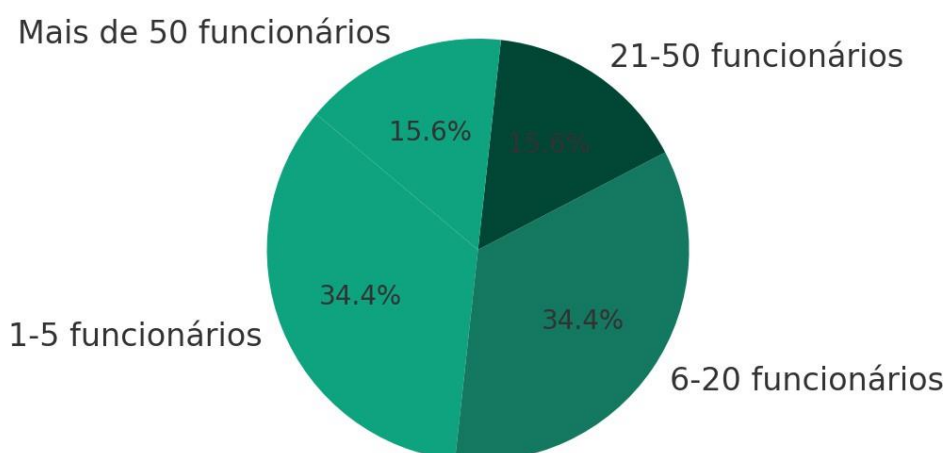
Conforme ilustrado no Gráfico 1, o setor de serviços, com a maior representação de 19 empresas, enfrentou desafios específicos. Este setor, caracterizado pela interação direta com o cliente e pela necessidade de fornecimento contínuo de serviços, pode ter sido impactado significativamente pelas medidas de distanciamento social. Segundo Silva et al. (2021), empresas de serviços tiveram que desenvolver estratégias inovadoras para manter suas operações, incluindo a digitalização de serviços, adoção de protocolos de segurança sanitária e alteração do modelo de atendimento ao cliente.

As 16 empresas do setor industrial, por sua vez, enfrentaram desafios distintos. De acordo com Silva et al. (2022), a produção industrial, frequentemente dependente de cadeias de suprimentos complexas e operações em larga escala, pode ter sido afetada pelas restrições de movimento e desafios logísticos decorrentes da pandemia. As estratégias de adaptação neste setor podem ter envolvido a reorganização das linhas de produção, investimentos em automação e a procura por fornecedores locais para reduzir interrupções.

O setor de comércio, representado por 15 empresas, também precisou se adaptar rapidamente. O fechamento temporário de lojas físicas e a diminuição do fluxo de clientes, provocados pelo distanciamento social, demandaram uma transição acelerada para o comércio eletrônico e o desenvolvimento de estratégias de marketing digital. A implementação de protocolos de higiene e segurança para proteger funcionários e clientes tornou-se uma prioridade, conforme indicado por Beckers et al. (2021).

O Gráfico 2, que detalha o tamanho das empresas participantes do estudo, revela informações importantes sobre o impacto da pandemia da COVID-19 em diferentes portes de negócios.

Gráfico 2: Tamanho da empresa



Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

O Gráfico 2 demonstra um equilíbrio entre empresas com 1 a 20 funcionários, sendo 22 empresas com 1 a 5 funcionários e outras 22 com 6 a 20 funcionários. Adicionalmente, 10 empresas possuem entre 21 a 50 funcionários e outras 10 têm mais de 50 funcionários.

A predominância de micro e pequenas empresas (com 1 a 20 funcionários) no estudo indica que a pandemia impactou significativamente esses negócios. Conforme Senhoras (2020), essas empresas são tipicamente mais vulneráveis a choques econômicos devido à sua menor escala e recursos limitados.

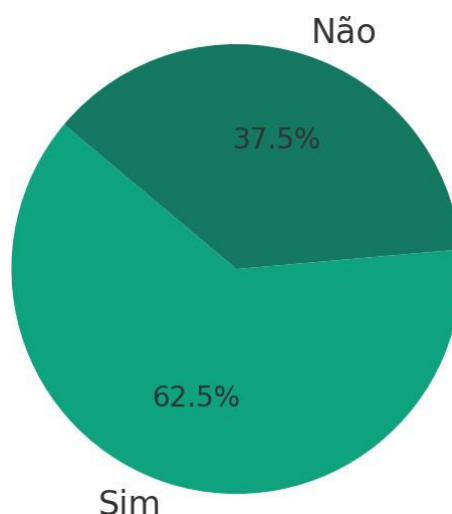
Em um contexto adverso como o da pandemia, a necessidade de adaptação pode ter sido especialmente desafiadora para estas empresas. Segundo Senhoras (2020), enfrentaram dificuldades em manter a liquidez, acessar financiamentos e adaptar operações a um ambiente de negócios em transformação, incluindo a digitalização e implementação de medidas de segurança sanitária.

As empresas com 1 a 5 funcionários, sendo as menores, podem ter enfrentado os maiores desafios devido à sua capacidade limitada de absorver choques econômicos e investir em adaptações necessárias. Frequentemente dependentes de um fluxo de caixa constante e com acesso restrito a crédito, podem ter tido dificuldades para manter operações durante períodos de bloqueio e restrições severas.

Já as empresas com 6 a 20 funcionários, embora ainda pequenas, podem ter tido mais flexibilidade para adaptação, com possibilidades como diversificação de produtos ou serviços, reforço de vendas online ou reorganização interna.

Empresas de médio porte, com 21 a 50 funcionários, e maiores, com mais de 50 funcionários, apesar de menos numerosas no estudo, podem ter tido vantagens em termos de recursos para enfrentar a crise. Sua maior escala poderia proporcionar uma melhor capacidade de absorver o impacto inicial da pandemia e investir em mudanças operacionais, além de acesso mais fácil a financiamentos e outras formas de apoio governamental, contando com uma gestão mais robusta, conforme destacado por Vasconcelos (2020).

A análise do Gráfico 3 oferece uma perspectiva crítica sobre o impacto econômico da pandemia nas empresas, especialmente em relação à redução de receita. Este gráfico indica que a maioria das empresas, totalizando 40, experimentou uma diminuição na receita, enquanto 24 empresas não reportaram tal redução, refletindo o impacto substancial da pandemia da COVID-19 no ambiente de negócios.

Gráfico 3: Redução de receita

Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

Conforme evidenciado pelo Gráfico 3, a diminuição da receita em 40 das empresas participantes reflete os desafios enfrentados por um vasto segmento do setor empresarial. Segundo Salomé et al. (2021), essa redução pode ser atribuída a diversos fatores, incluindo a queda na demanda dos consumidores, interrupções nas cadeias de suprimentos, o fechamento temporário de estabelecimentos comerciais e restrições operacionais impostas para conter a propagação do vírus.

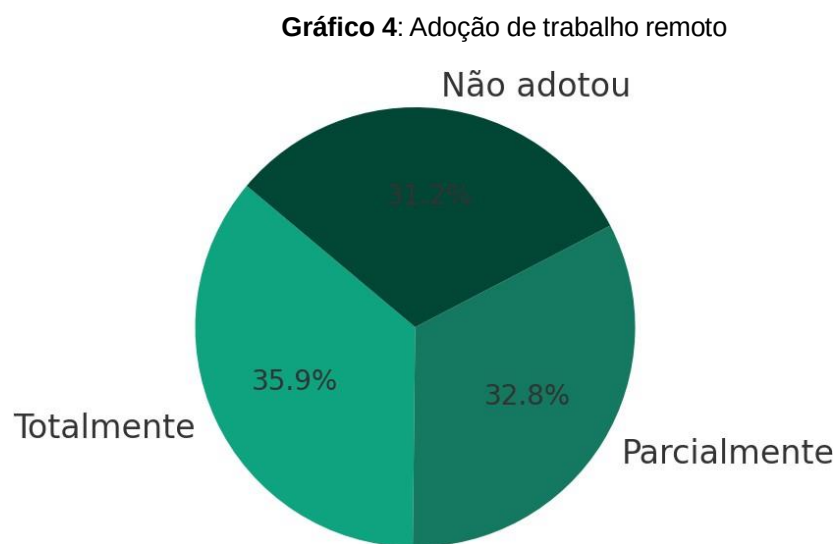
Para muitas empresas, em especial as de pequeno e médio porte, essa redução de receita pode ter acarretado consequências graves, como a diminuição da capacidade de manter a folha de pagamento, pagar despesas fixas ou investir em inovação e crescimento.

Diante deste cenário, as empresas que experimentaram redução de receita foram possivelmente motivadas a buscar estratégias de adaptação e sobrevivência. Estas estratégias podem incluir a reavaliação e redução de custos, diversificação de fontes de receita, aceleração da digitalização dos negócios, ou a exploração de novos mercados e nichos. A necessidade de adaptação rápida às novas condições de mercado pode ter conduzido a uma redefinição do modelo de negócios de diversas empresas, conforme indicam Rezende e Marcelino (2020).

Por outro lado, as 24 empresas que não experimentaram redução de receita demonstram um caso de resiliência. Esta pode ser atribuída a fatores como atuação em setores menos impactados pela pandemia, rápida adaptação ao cenário modificado, ou a existência de um modelo de negócio já adequado às condições

impostas pela pandemia, como empresas operando predominantemente online ou fornecendo bens e serviços essenciais, de acordo com Soares e Cunha (2022).

O Gráfico 4 aborda a adoção do trabalho remoto pelas empresas durante a pandemia da COVID-19, revelando um panorama diversificado de respostas corporativas a um dos principais desafios do período. Os dados mostram que 23 empresas adotaram integralmente o trabalho remoto, 21 adotaram de forma parcial, e 20 não adotaram essa modalidade de trabalho.



Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

De acordo com o Gráfico 4, a adoção integral do trabalho remoto por 23 empresas sinaliza uma mudança substancial e, frequentemente, abrupta, no ambiente de trabalho. Esta transição pode ter sido impulsionada pela necessidade de manter as operações preservando a saúde dos funcionários, conforme discutido por Ramos e Pellegrino (2023).

Para muitas organizações, isso implicou uma rápida adaptação tecnológica, com investimentos em infraestrutura de TI, ferramentas de comunicação online e capacitação das equipes. Além disso, a transição para o trabalho remoto apresentou desafios na gestão de equipes, exigindo novas estratégias para manter a produtividade e coesão em um ambiente virtual, como aponta Nóbrega (2021).

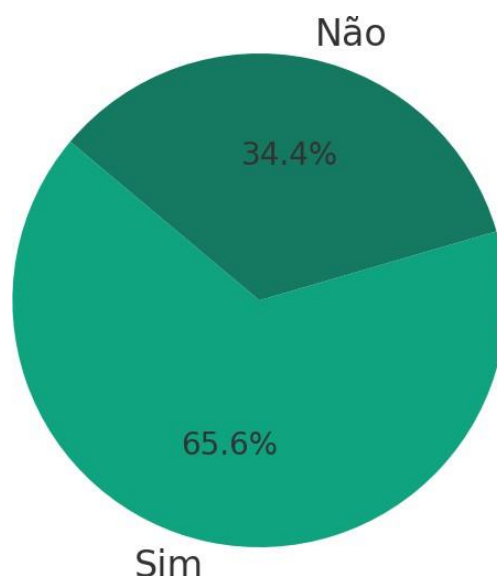
Por outro lado, as 21 empresas que implementaram o trabalho remoto parcialmente podem ter enfrentado desafios e oportunidades diferentes. Esta

abordagem híbrida sugere a necessidade de manter algumas operações presenciais, talvez devido à natureza de suas atividades, como produção, logística ou serviços que requerem interação física.

Nesses casos, a adoção parcial do trabalho remoto pode ter representado uma estratégia para equilibrar a continuidade dos negócios com a segurança dos funcionários, adaptando-se a uma realidade onde nem todas as funções podiam ser realizadas remotamente, conforme indicado por Nahas e Martinez (2020).

Adicionalmente, as 20 empresas que não adotaram o trabalho remoto podem ter enfrentado desafios específicos relacionados à natureza de suas operações ou a limitações de infraestrutura e recursos. Empresas com forte dependência de interações presenciais ou processos manuais, como algumas indústrias, o setor de varejo ou serviços essenciais, podem ter encontrado dificuldades para transição para um modelo de trabalho remoto, como detalha Silva (2023). Ademais, algumas organizações podem não ter dispunham dos recursos ou infraestrutura tecnológica necessária para implementar o trabalho remoto, ou enfrentaram barreiras culturais ou gerenciais relacionadas a essa modalidade de trabalho, conforme Silva, Costa e Araújo (2022).

A análise do Gráfico 5 destaca um aspecto crucial na resposta das empresas à crise sanitária da COVID-19: a alteração no modelo de negócios. Segundo os dados, 42 empresas realizaram mudanças em seu modelo de negócios, enquanto 22 não promoveram tais alterações. Este resultado evidencia uma tendência predominante de adaptação ativa às novas condições de mercado impostas pela pandemia.

Gráfico 5: Mudança no modelo de negócio

Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

Conforme ilustrado pelo Gráfico 5, as 42 empresas que alteraram seus modelos de negócios demonstraram uma abordagem proativa diante dos desafios impostos pela pandemia. Essas modificações podem ter incluído diversas estratégias, como a diversificação de produtos ou serviços para atender às novas demandas e preferências dos consumidores. Por exemplo, algumas empresas podem ter integrado produtos voltados à saúde e segurança, ou adaptado seus serviços para formatos online.

Outra adaptação significativa foi a mudança nos canais de distribuição. Com as restrições de movimento e o distanciamento social, muitas empresas identificaram a necessidade de fortalecer ou estabelecer canais de venda online, tornando o comércio eletrônico uma ferramenta fundamental. Isso abrangeu não só a comercialização de produtos, mas também a oferta de serviços de maneira virtual.

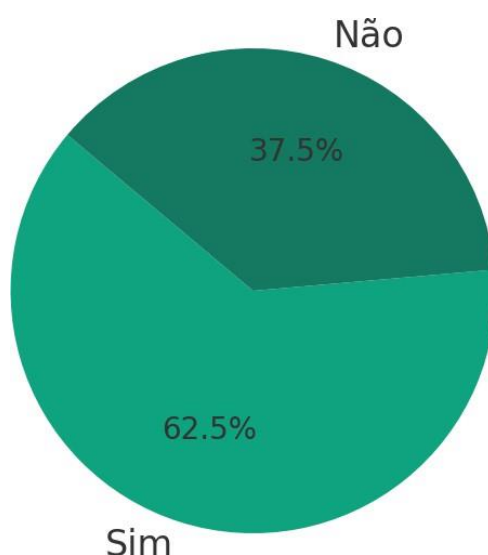
A inovação na oferta também teve um papel relevante. Algumas empresas podem ter reformulado seus portfólios para incluir produtos ou serviços inovadores que respondessem às novas exigências do mercado, como soluções digitais ou produtos que facilitassem o trabalho remoto e a vida doméstica durante os períodos de confinamento.

Por outro lado, as 22 empresas que não realizaram mudanças em seus modelos de negócios podem ter enfrentado circunstâncias distintas. Essas

organizações podem já atuar em nichos de mercado menos impactados pela pandemia, ou enfrentados barreiras internas, como limitações de recursos, que restringiram a implementação de mudanças significativas. Adicionalmente, algumas dessas empresas podem ter adotado estratégias de cautela, optando por manter suas operações inalteradas até que a situação do mercado se estabilizasse.

A análise do Gráfico 6, focado no uso de tecnologia pelas empresas durante a pandemia da COVID-19, indica uma tendência marcante em direção à adoção de soluções digitais. De acordo com os dados, 40 empresas recorreram à tecnologia, enquanto 24 não utilizaram intensivamente tal abordagem. Este resultado aponta para uma resposta adaptativa predominante, na qual a tecnologia assumiu um papel crucial para muitas empresas na superação dos desafios impostos pela crise.

Gráfico 6: Uso de tecnologia



Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

O Gráfico 6 apresenta que um número considerável de empresas (40) adotou tecnologias como resposta ativa aos desafios impostos pela pandemia. Esta adoção pode ter se estendido a diversas áreas. No âmbito dos processos internos, as empresas podem ter implementado ou melhorado sistemas de gestão online, ferramentas de colaboração digital e soluções de automação para manter a eficiência operacional com equipes em regime de trabalho remoto.

No setor logístico, a tecnologia pode ter sido empregada para otimizar cadeias de suprimentos, gerir estoques de forma mais eficaz e aprimorar a entrega de

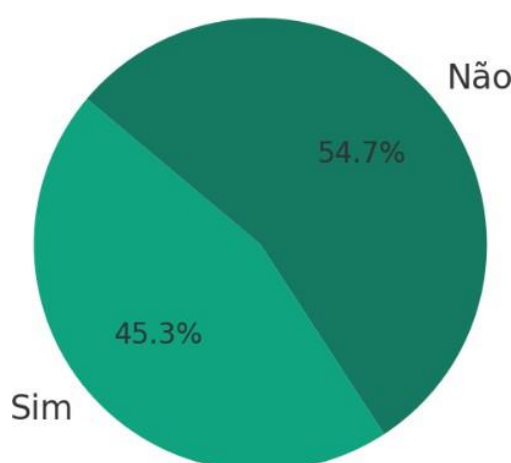
produtos. Isso se mostrou especialmente relevante para as empresas que enfrentaram desafios logísticos devido às restrições de viagem e outras medidas de segurança.

No tocante à interação com os clientes, o uso da tecnologia desempenhou um papel crucial. As empresas podem ter adotado plataformas de comércio eletrônico, aplicativos móveis e ferramentas de comunicação online para sustentar o engajamento e a fidelidade dos clientes. Além disso, a tecnologia de análise de dados pode ter sido utilizada para compreender melhor as alterações nas preferências dos consumidores e ajustar a oferta de produtos e serviços.

Por outro lado, as 24 empresas que não recorreram intensivamente à tecnologia podem ter enfrentado desafios distintos. Estes podem incluir limitações de recursos financeiros ou técnicos para investir em novas soluções tecnológicas. Ademais, algumas organizações podem não ter percebido a necessidade de uma transformação digital significativa, possivelmente devido à natureza de suas operações ou porque já contavam com uma infraestrutura tecnológica adequada antes da pandemia.

O Gráfico 7 destaca o acesso a financiamentos por empresas durante a pandemia da COVID-19, evidenciando um equilíbrio notável: 29 empresas buscaram financiamento, enquanto 35 não o fizeram. Esta distribuição sugere variações nas capacidades ou necessidades das empresas em buscar apoio financeiro externo, refletindo potencialmente as condições de saúde financeira pré-pandemia e as percepções sobre a necessidade e viabilidade de financiamento.

Gráfico 7: Acesso a financiamentos



Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

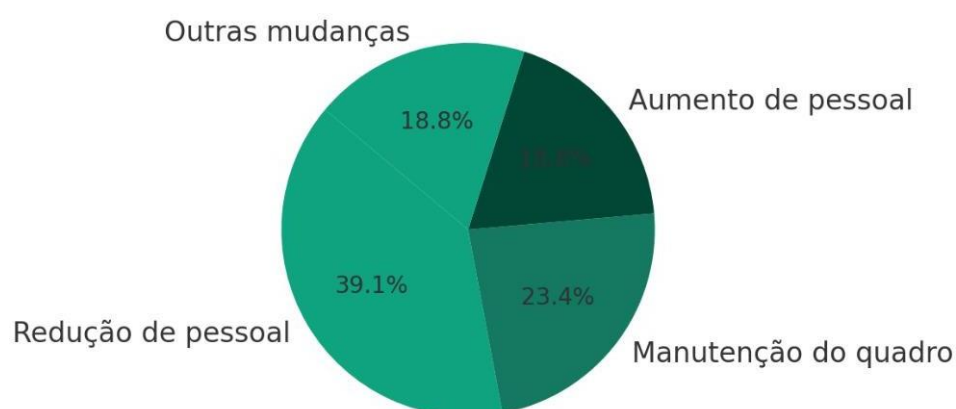
As 29 empresas que buscaram financiamentos podem ter considerado essa medida uma estratégia essencial para preservar a liquidez e sustentar suas operações durante uma crise econômica inesperada. O financiamento pode ter sido destinado a diversos fins, como cobrir despesas operacionais, investir em tecnologia e adaptar modelos de negócios.

A procura por financiamento externo pode sugerir que essas empresas foram mais impactadas pela pandemia, enfrentando desafios significativos em termos de fluxo de caixa ou uma redução acentuada na receita. Também é viável que tenham visto o financiamento como uma oportunidade para investir em crescimento ou transformação, apesar da crise.

Por outro lado, as 35 empresas que não buscaram financiamentos externos podem ter desfrutado de uma saúde financeira mais sólida antes da pandemia, o que as capacitou a enfrentar a crise com recursos próprios. Alternativamente, podem ter considerado que os custos e compromissos associados ao financiamento não justificariam os benefícios, ou podem ter acesso a outras formas de apoio, como reservas de caixa, investimentos internos ou suporte de investidores. Ademais, algumas empresas podem ter sido cautelosas em assumir dívidas adicionais num período de incerteza econômica.

Este equilíbrio na procura por financiamentos revela um panorama diversificado da saúde financeira e das estratégias de gestão financeira das empresas durante a pandemia. Enquanto algumas viram nos financiamentos uma ferramenta necessária para sobrevivência e adaptação, outras adotaram abordagens distintas, baseadas em suas condições financeiras pré-existentes e avaliações estratégicas sobre a melhor maneira de enfrentar os desafios econômicos impostos pela pandemia.

O Gráfico 8 apresenta um panorama das mudanças no quadro de funcionários das empresas durante a pandemia da COVID-19, ilustrando diferentes estratégias de gestão de recursos humanos em resposta à crise. Os dados indicam que 25 empresas reduziram seu quadro de pessoal, 15 mantiveram o mesmo número de funcionários, 12 aumentaram o quadro e outras 12 efetuaram outras alterações.

Gráfico 8: Mudanças no quadro de funcionários

Fonte: Acervo da pesquisa, 2023.

Conforme ilustrado pelo Gráfico 8, a diminuição de pessoal em 25 empresas é um indicador das adversidades econômicas trazidas pela pandemia. Esta decisão, ainda que árdua, reflete a necessidade de reduzir custos em resposta à queda de receita e às incertezas do mercado. Os cortes de pessoal podem ter sido uma das alternativas para algumas empresas preservarem sua saúde financeira e sustentabilidade a longo prazo. Adicionalmente, essa medida pode ter sido influenciada pela redução ou suspensão das operações, especialmente em setores severamente afetados pelas medidas de confinamento e restrições sociais.

Por outro lado, as 15 empresas que mantiveram seu quadro de funcionários demonstram uma relativa estabilidade durante a crise. Esta manutenção pode indicar uma saúde financeira mais sólida, a eficácia de medidas adaptativas, ou a habilidade de reorganizar rapidamente os negócios. Também pode refletir a valorização dessas empresas pela retenção de talentos e pelo investimento em seu capital humano, mesmo em tempos de crise.

Foi observado que 12 empresas aumentaram o número de funcionários, o que pode indicar a identificação e capitalização de novas oportunidades de negócio surgidas durante a pandemia. Este aumento de pessoal pode estar relacionado a setores que vivenciaram crescimento durante a crise, como tecnologia, saúde e comércio eletrônico, ou pode denotar uma expansão estratégica em novas áreas de mercado ou inovação em produtos e serviços.

As 12 empresas que efetuaram outras alterações em seu quadro de funcionários podem ter adotado abordagens inovadoras na gestão de recursos humanos, incluindo a requalificação ou realocação de pessoal, a implementação de

modelos de trabalho mais flexíveis ou a introdução de novas estruturas organizacionais.

Portanto, os resultados evidenciam a resiliência e a capacidade de adaptação das micro e pequenas empresas em João Pessoa diante de uma crise sem precedentes. As estratégias empregadas variaram consideravelmente, refletindo a diversidade de setores, tamanhos de empresas e condições individuais de cada negócio.

A análise dos resultados das perguntas subjetivas revela informações importantes sobre adaptações e estratégias empresariais. A primeira pergunta, focada nas mudanças internas das empresas, destacou pontos cruciais como a implementação do trabalho remoto, que não apenas reduziu a necessidade de espaços físicos, mas também promoveu uma flexibilidade significativa na gestão de tempo dos colaboradores. As principais respostas foram:

- Implementação de trabalho remoto (15);
- Adaptação para vendas online (13);
- Reestruturação de processos internos (11);
- Investimento em tecnologias de comunicação (9);
- Desenvolvimento de novos produtos ou serviços (7);
- Parcerias com outras empresas (6);
- Renegociação de contratos (2);
- Adoção de medidas de higiene e segurança (1).

A adaptação para vendas online mostrou-se uma resposta vital à diminuição do comércio físico, permitindo às empresas alcançar um público mais amplo e diversificado. A reestruturação de processos internos e o investimento em tecnologias de comunicação foram identificados como essenciais para manter a eficiência operacional.

O desenvolvimento de novos produtos ou serviços emergiu como uma resposta inovadora para atender às mudanças nas demandas do mercado, enquanto a formação de parcerias com outras empresas e a renegociação de contratos se mostraram estratégias eficazes para manter a sustentabilidade financeira. Por fim, a adoção de medidas rigorosas de higiene e segurança foi fundamental para garantir a saúde e bem-estar dos colaboradores e clientes.

A segunda pergunta subjetiva focou na manutenção e crescimento das operações durante a crise. As principais respostas foram:

- Abertura de novos mercados com vendas online (13);

- Aumento da produtividade com trabalho remoto (12);
- Atração de novos clientes com inovações (10);
- Aumento da confiança do público-alvo (9);
- Preparação para futuras crises (9);
- Melhoria na eficiência operacional com tecnologia (6);
- Criação de parcerias estratégicas (5).

A abertura de novos mercados através das vendas online foi uma estratégia chave para muitas empresas, permitindo-lhes não apenas sobreviver, mas também prosperar durante este período desafiador. O aumento da produtividade observado com o trabalho remoto destacou-se, desafiando o paradigma tradicional de que a produtividade está intrinsecamente ligada ao ambiente de trabalho físico. A atração de novos clientes através de inovações em produtos e serviços provou ser uma abordagem eficiente para expandir a base de clientes. Do ponto de vista da gestão, o aumento da confiança dos stakeholders foi crucial para garantir o apoio contínuo durante a crise.

A preparação para futuras crises tornou-se uma prioridade, com muitas empresas revisando e fortalecendo seus planos de contingência. A melhoria na eficiência operacional através da tecnologia emergiu como uma tendência dominante, pois as empresas buscavam otimizar processos e reduzir custos. Por fim, a criação de parcerias estratégicas mostrou-se uma ferramenta valiosa para compartilhar recursos, conhecimentos e acessar novos mercados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir este estudo, é imperativo refletir sobre os dados e aprendizados extraídos da análise realizada. A pesquisa, focada nas respostas das micro e pequenas empresas de João Pessoa diante dos desafios trazidos por um período significativo na história recente, proporciona uma compreensão aprofundada das dinâmicas empresariais em tempos de crise.

A diversidade dos setores das empresas envolvidas no estudo evidenciou que a crise impactou de maneira abrangente o ambiente de negócios. As adaptações observadas nas empresas, abrangendo mudanças nos modelos de negócios, a adoção de novas tecnologias, ajustes no quadro de funcionários e no acesso a financiamentos, refletem a complexidade e a multiplicidade dos desafios enfrentados.

As estratégias de adaptação adotadas pelas empresas, conforme revelado pela análise dos questionários, variaram consideravelmente. Estas incluíram a implementação de trabalho remoto, transição para vendas online, reestruturação de processos internos, desenvolvimento de novos produtos ou serviços, e a formação de parcerias estratégicas. Tais adaptações não foram apenas respostas imediatas à crise, mas também representaram uma evolução no pensamento e na prática empresarial, potencialmente pavimentando o caminho para operações mais resilientes e adaptáveis no futuro.

Importante destacar, as micro e pequenas empresas, devido à sua escala e recursos limitados, enfrentaram desafios únicos, demonstrando, contudo, uma capacidade notável de resiliência e inovação. A crise serviu como um catalisador para muitas dessas empresas repensarem suas operações e estratégias de mercado.

Assim, este estudo também sublinha a importância crítica da tecnologia e da inovação digital como meios de adaptação em tempos de incerteza. A rápida adoção de soluções digitais e a transformação dos modelos de negócio destacam-se como elementos-chave para a sobrevivência e crescimento das empresas durante e após a crise.

O presente estudo contribui para a compreensão das estratégias de adaptação que micro e pequenas empresas podem empregar diante de crises imprevistas, enfatizando a relevância da flexibilidade e inovação no contexto empresarial. Antecipa-se que os conhecimentos adquiridos através desta pesquisa possam servir de inspiração e diretriz para outras organizações em circunstâncias similares futuramente.

Consequentemente, infere-se que a pandemia da COVID-19 impôs desafios substanciais, ao mesmo tempo em que propiciou oportunidades de aprendizado e desenvolvimento para as micro e pequenas empresas situadas em João Pessoa. A habilidade de adaptação e inovação evidenciada por essas empresas é considerada um exemplo significativo para o ambiente de negócios contemporâneo e prospectivo.

REFERÊNCIAS

ADAY, Serpil; ADAY, Mehmet Seckin. Impact of COVID-19 on the food supply chain. **Food Quality and Safety**, v. 4, n. 4, p. 167-180, 2020.

ALKETBI, Amir Hamad Salim Binnashira; JIMBER DEL RIO, Juan Antonio; IBÁÑEZ FERNÁNDEZ, Alberto. Exploring the role of human resource development functions on crisis management: The case of Dubai-UAE during Covid-19 crisis. **Plos one**, v. 17, n. 3, p. e0263034, 2022.

ANDERSEN, Troels Christian Korsgaard; AAGAARD, Annabeth; MAGNUSSON, Mats. Exploring business model innovation in SMEs in a digital context: Organizing search behaviours, experimentation and decision-making. **Creativity and Innovation Management**, v. 31, n. 1, p. 19-34, 2022.

ANTUNES, Helder de Jesus Ginja; PINHEIRO, Paulo Goncalves. Linking knowledge management, organizational learning and memory. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 5, n. 2, p. 140-149, 2020.

BASTEN, Dirk; HAAMANN, Thilo. Approaches for organizational learning: A literature review. **Sage Open**, v. 8, n. 3, p. 2158244018794224, 2018.

BECKERS, Joris et al. COVID-19 and retail: The catalyst for e-commerce in Belgium?. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 62, p. 102645, 2021.

BELL, Emma; BRYMAN, Alan; HARLEY, Bill. **Business research methods**. Oxford university press, 2022.

BIERMANN, Rafael; HARSCH, Michael. Resource dependence theory. **Palgrave handbook of inter-organizational relations in world politics**, p. 135-155, 2017.

BRASIL. **Lei complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das

Leis no 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1o de maio de 1943, da Lei no 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar no 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis no 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/LCP/Lcp123.htm. Acesso em: 24 set. 2023.

BRASIL. **Resolução nº 510, de 7 de abril de 2016**. Disponível em: https://www.in.gov.br/materia/-/asset_publisher/Kujrw0TZC2Mb/content/id/22917581. Disponível em: <https://consultas.plus/lista-de-empresas/paraiba/joao-pessoa/>. Acesso em: 26 out. 2023.

BURHANUDDIN, Yushaini; KHAMISAH, Nur; KERTASARI, ShellyFebriani. Utilization of E-Commerce and Digital Marketing to Increase Value-added Products for MSMEs and Home Businesses in Kerinjing Village. **Sricommerce: Journal of Sriwijaya Community Services**, v. 3, n. 1, p. 57-64, 2022.

CAGLIANO, Anna Corinna; MARCO, Alberto; RAFELE, Carlo. E-grocery supply chain management enabled by mobile tools. **Business Process Management Journal**, v.

23, n. 1, p. 47-70, 2017.

CARLSSON-SZLEZAK, Philipp; REEVES, Martin; SWARTZ, Paul. What coronavirus could mean for the global economy. **Harvard business review**, v. 3, n. 10, p. 1-10, 2020.

COMYNS, Breeda; FRANKLIN-JOHNSON, Elizabeth. Corporate reputation and collective crises: A theoretical development using the case of Rana Plaza. **Journal of Business Ethics**, v. 150, p. 159-183, 2018.

CONSULTAS.PLUS.**Lista de Empresas em João Pessoa**. Disponível em: <https://consultas.plus/lista-de-empresas/paraiba/joao-pessoa/>. Acesso em: 01 nov. 2023.

DAS, Krishna Priyadarshini et al. From outbreak of COVID-19 to launching of vaccination drive: invigorating single-use plastics, mitigation strategies, and way forward. **Environmental Science and Pollution Research**, v. 28, p. 55811-55845, 2021.

DEVI, Sunitha *et al.* The impact of COVID-19 pandemic on the financial performance of firms on the Indonesia stock exchange. **Journal of Economics, Business, & Accountancy Ventura**, v. 23, n. 2, p. 226-242, 2020.

DINIZ, Adriana Pereira Silva; FILHO, José Washington Freitas Diniz. REFLEXOS DOS IMPACTOS DA DINÂMICA DA ECONOMIA BRASILEIRA SOBRE A ARRECADAÇÃO DO SIMPLES NACIONAL. **RAGC**, v. 8, n. 34, 2020.

DOORLEY, John; GARCIA, Helio Fred. **Reputation management: The key to successful public relations and corporate communication**. Routledge, 2020.

DORAN, Justin; RYAN, Geraldine. The role of stimulating employees' creativity and idea generation in encouraging innovation behaviour in Irish firms. **The Irish Journal of Management**, v. 36, n. 1, p. 32-48, 2017.

DUHADWAY, Scott; CARNOVALE, Steven; HAZEN, Benjamin. Understanding risk management for intentional supply chain disruptions: Risk detection, risk mitigation, and risk recovery. **Annals of Operations Research**, v. 283, p. 179-198, 2019.

FERREIRA, Luana Lima Freitas. **A repercussão do contrato de crédito bancário das micro e pequenas empresas no desenvolvimento econômico brasileiro**. Editora Dialética, 2023.

FREITAS, Allana Maria Santana et al. Capacidade de inovação: um estudo em micro e pequenas empresas prestadoras de serviços. **VIII SINGEP**, 2020.

GLIGOR, David *et al.* Distinguishing between the concepts of supply chain agility and resilience: A multidisciplinary literature review. **The International Journal of Logistics Management**, v. 30, n. 2, p. 467-487, 2019.

GODOY, Leoni Pentiado et al. OS MAIORES DESAFIOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (MPES) DA REGIÃO CENTRAL DO RS ESTÃO NA VALORIZAÇÃO E PRÁTICA DA GESTÃO DE PESSOAS. **Revista Palotina de Administração (2014-2017)**, v. 4, n. 2, 2017.

GOMES, Luiz Flávio Autran Monteiro. **Teoria da decisão**. Cengage Learning, 2020.

HENRIQUES, Cláudio; PESSANHA, Maierovitch; VASCONCELOS, Wagner. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil. **Estudos avançados**, v. 34, p. 25-44, 2020.

HOLBECHE, Linda. **The agile organization: how to build an engaged, innovative and resilient business**. Kogan Page Publishers, 2023.

HORVÁTH, Dóra; SZABÓ, Roland Zs. Driving forces and barriers of Industry 4.0: Do multinational and small and medium-sized companies have equal opportunities?. **Technological forecasting and social change**, v. 146, p. 119-132, 2019.

JAJJA, Muhammad Shakeel Sadiq et al. Linkages between firm innovation strategy, suppliers, product innovation, and business performance: Insights from resource dependence theory. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 37, n. 8, p. 1054-1075, 2017.

KANTABUTRA, Sooksan; KETPRAPAKORN, Nuttasorn. Toward an organizational theory of resilience: an interim struggle. **Sustainability**, v. 13, n. 23, p. 13137, 2021.

KEEN, Steve. **Can we avoid another financial crisis?**. John Wiley & Sons, 2017.

KORONIS, Epaminondas; PONIS, Stavros. Better than before: the resilient organization in crisis mode. **Journal of Business Strategy**, v. 39, n. 1, p. 32-42, 2018.

LAUAR, Ricardo Scofield. **O licenciamento dos direitos de propriedade intelectual com as MPEs a partir da lei de inovação: o caso da PUC-Rio e UFRJ**. EditoraDialética, 2022.

LE, Tho V. et al. Supply, demand, operations, and management of crowd-shipping services: A review and empirical evidence. **Transportation Research Part C: Emerging Technologies**, v. 103, p. 83-103, 2019.

MANSOR, Farhana; KADERALI, Noor Nasir. Crisis Management, Crisis Communication, and Consumer Purchase Intention Post-crisis. **Global Business & Management Research**, v. 9, 2017.

NAHAS, Thereza C.; MARTINEZ, Luciano. Considerações sobre as medidas adotadas pelo Brasil para solucionar os impactos da pandemia do COVID-19 sobre os contratos de trabalho e no campo da Seguridade Social e da de prevenção de riscos laborais. **Notícias Cielo**, v. 10, 2020.

NASCIMENTO, Ana Caroline; PRADO, Nágela Bianca; CUNHA, Christiano França. COVID-19 e modelos de gestão nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?. **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-72, 2021.

NÓBREGA, 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**. 2021.Dissertação - Universidade Federal da Paraíba, 2021.

OSAZEFUA, Imhanzenobe Japhet. Operational efficiency and financial sustainability

of listed manufacturing companies in Nigeria. **Journal of Accounting and Taxation**, v. 11, n. 1, p. 17-31, 2019.

ÖZER, Deniz; ÇERÇİ, Ümmü Özlem. Digital Crisis Communication Management. In: **Handbook of Research on Digital Citizenship and Management During Crises**. IGI Global, 2022. p. 307-321.

PAULA, Roberta Manfron de; COSTA, Daiane Leal; FERREIRA, Manuel Portugal. A percepção da carga tributária nas micro e pequenas empresas antes e após o Simples Nacional. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 11, n. 1, p. 34-51, 2017.

PEÑARROYA-FARELL, Montserrat; MIRALLES, Francesc. Business model adaptation to the COVID-19 crisis: Strategic response of the Spanish cultural and creative firms. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 8, n. 1, p. 39, 2022.

RAMOS, Gabriel; PELLEGRINO, Egnaldo Barbosa. O impacto do home office na gestão de micro e pequenas empresas na pandemia da covid. 19. **Scientia: Revista Científica Multidisciplinar**, v. 8, n. 1, p. 40-65, 2023.

REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020.

RITTER, Thomas; PEDERSEN, Carsten Lund. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. **Industrial Marketing Management**, v. 88, p. 214-224, 2020.

ROSSIGNOLI, Francesca; LIONZO, Andrea. Network impact on business models for sustainability: Case study in the energy sector. **Journal of cleaner production**, v. 182, p. 694-704, 2018.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio- MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. e36910615303- e36910615303, 2021.

SALUNKHE, Uday; RAJAN, Bharath; KUMAR, V. Understanding firm survival in a global crisis. **International Marketing Review**, 2021.

SALVADOR, Alexandre Borba; IKEDA, Ana Akemi; CRESCITELLI, Edson. Crisis management and its impact on brand image. **Gestao&Producao**, v. 24, p. 15-24, 2017.

SCHULZ, Martin. Organizational learning. **The Blackwell companion to organizations**, p. 415-441, 2017.

SENHORAS, Elói Martins. **Impactos econômicos da pandemia da COVID-19**. EdUFRR, 2020.

SILVA, Daniele Priscila; COSTA, Barbara Regina Lopes; ARAÚJO, Richard Medeiros. Home office e Qualidade de Vida no Trabalho: Desafios enfrentados pelo segmento da Tecnologia da Informação na Pandemia do Covid-19. **Pensar Acadêmico**, v. 20, n.

3, p. 724-748, 2022.

SILVA, Fábio et al. Os impactos da pandemia do COVID-19 no setor de serviços brasileiro. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 13, p. e516101321522-e516101321522, 2021.

SILVA, Rafael Mozart. Os impactos da pandemia do Covid-19 na cadeia de suprimentos e atividades logísticas: Contribuições e Insights Teóricos. **INOVAE-Journal of Engineering, Architecture and Technology Innovation**, v. 10, n. 1, p. 448-467, 2022.

SILVA, Ricardo Martins. **Novas tecnologias, trabalho e emprego: uma análise qualitativa sobre o contexto da indústria de telecomunicações**. Editora Dialética, 2023.

SOARES, Vivian de Lima Vianna; CUNHA, Pedro. A Gestão da Comunicação em Projetos. **Boletim do Gerenciamento**, v. 31, n. 31, p. 1-9, 2022.

STEGER, Manfred B. **Globalization: A very short introduction**. Oxford University Press, 2017.

TAHERDOOST, Hamed. A review on risk management in information systems: Risk policy, control and fraud detection. **Electronics**, v. 10, n. 24, p. 3065, 2021.

THADURI, Adithya *et al.* Cybersecurity for eMaintenance in railway infrastructure: risks and consequences. **International Journal of System Assurance Engineering and Management**, v. 10, p. 149-159, 2019.

TOOZE, Adam. **Crashed: How a decade of financial crises changed the world**. Penguin, 2018.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar do Direito-Faculdade de Direito de Valença**, v. 18, n. 1, p. 163-182, 2020.

ANEXO**ANEXO A – QUESTIONÁRIO****Questões Objetivas:****1. Setor de Atuação: Em qual setor sua empresa opera?**

- ☐ Comércio
- ☐ Serviços
- ☐ Indústria
- ☐ Outro: _____

2. Tamanho da Empresa: Quantos funcionários sua empresa possui?

- ☐ 1-5
- ☐ 6-20
- ☐ 21-50
- ☐ Mais de 50

3. Redução de Receita: Sua empresa enfrentou redução na receita durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

4. Adoção de Trabalho Remoto: Sua empresa adotou o trabalho remoto?

- ☐ Totalmente
- ☐ Parcialmente
- ☐ Não adotou

5. Mudanças no Modelo de Negócio: Sua empresa alterou seu modelo de negócio devido à pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

6. Uso de Tecnologia: Sua empresa aumentou o uso de tecnologias digitais durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

7. Acesso a Financiamentos: Sua empresa buscou financiamentos ou apoio financeiro durante a pandemia?

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Mudanças no Quadro de Funcionários: Houve alterações no quadro de funcionários da sua empresa durante a pandemia?

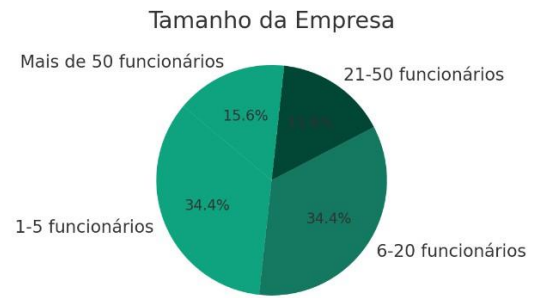
- ☐ Redução de pessoal
- ☐ Manutenção do quadro
- ☐ Aumento de pessoal
- ☐ Outras mudanças: _____

Questões Subjetivas:

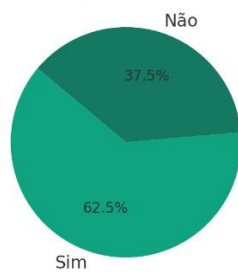
9. Estratégias de Adaptação: Descreva as principais estratégias que sua empresa adotou para se adaptar ao contexto da pandemia.

10. Impacto das Estratégias no Desempenho e Sustentabilidade: Em sua opinião, como as estratégias de adaptação adotadas impactaram o desempenho e a sustentabilidade da sua empresa a longo prazo?

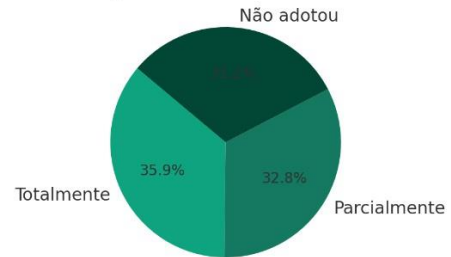
ANEXO B – COMPILAÇÃO DOS RESULTADOS



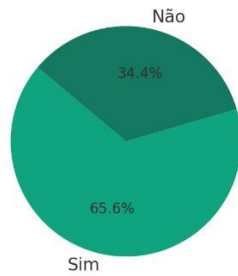
Redução de Receita



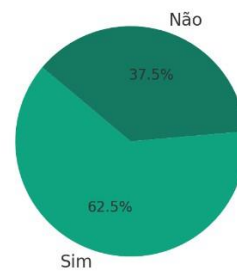
Adoção de Trabalho Remoto



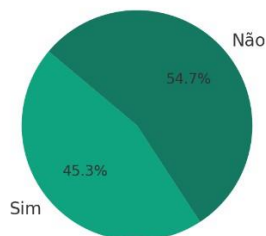
Mudanças no Modelo de Negócio



Uso de Tecnologia



Acesso a Financiamentos



Mudanças no Quadro de Funcionários

