

INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA GOIANO

CAMPUS POSSE

CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR MICRO-EMPRESAS DA CIDADE DE POSSE
(GO) PARA ENFRENTAR OS IMPACTOS CAUSADOS PELA PANDEMIA DO
COVID - 19**

Aline Pereira dos Santos

POSSE - GO

2023

Aline Pereira dos Santos

**ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR MICRO-EMPRESAS DA CIDADE DE POSSE
(GO) PARA ENFRENTAR OS IMPACTOS CAUSADOS PELA PANDEMIA DO
COVID - 19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Bacharelado em Administração, Instituto Federal Goiano Câmpus Posse, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Msc. Daniel Neto Francisco.

POSSE - GO

2023

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à Deus por ter me guiado até aqui. Agradeço à minha mãe, familiares e amigos que sempre torceram e me ajudaram nesse caminho árduo e as vezes de incertezas. Agradeço ao meu orientador Daniel, sem a sua orientação e motivação eu teria desistido, obrigado pelos “Parabéns” dados. Agradeço ao Gleydson, os artigos/livros enviados foram de grande ajuda. Faço os meus agradecimentos finais a todos os docentes do Instituto Federal Goiano – Campus Posse, obrigada pela transmissão de conhecimento e pela paciência.

Estratégias utilizadas por micro-empresas da cidade de Posse (GO) para enfrentar os impactos causados pela pandemia do Covid-19

Aline Pereira dos Santos
Graduanda em Administração - IF Goiano, campus Posse
aline.santos@estudante.ifgoiano.edu.br

Daniel Neto Francisco
Mestre em Desenvolvimento Territorial e Políticas Públicas, UFRRJ
daniel.neto@ifgoiano.edu.br

Resumo: As micro e pequenas empresas estão presente em todo cenário econômica do Brasil. Segundo dados de pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre os negócios existentes no Brasil, 99% são Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP). Este artigo busca identificar as estratégias utilizadas essas empresas na cidade de Posse (GO) durante a pandemia de Covid- 19, descreve o papel das políticas governamentais durante esse período e descreve os impactos sobre a empresa e mudanças operacionais feitas. A pesquisa tem como base a pesquisa descritiva, no qual consistiu na aplicação de um questionário de 19 perguntas e a pesquisa exploratória. Mediante a análise da pesquisa descritiva é possível afirmar que as vendas online e as entregas foram as estratégias mais usadas para operar durante a pandemia entre as empresas de Posse (GO) e essas estratégias também são as mais usadas no pós-pandemia, sendo que 15 empresas afirmaram que continuam a usar redes sociais para efetuar venda e/ou fazer propaganda e marketing e 4 empresas afirmaram que continuam a fazer entregas.

Palavras-chaves: Estratégia; Covid- 19; Micro e Pequenas Empresas.

Abstract: Micro and small companies are present throughout Brazil's economic scenario, according to research data from the Brazilian Micro and Small Business Support Service (SEBRAE), among existing businesses in Brazil, 99% are Microenterprises (ME) and Small Businesses Postage (EPP). This article seeks to identify the strategies used by these companies in the city of Posse (GO) during the Covid-19 pandemic, describes the role of government policies during this period and describes the impacts on the company and operational changes made. The research is based on descriptive research, which consisted of applying a questionnaire with 19 questions and exploratory research. Through the analysis of the descriptive research, it is possible to state that online sales and deliveries were the most used strategies to operate during the pandemic among companies in Posse (GO) and these strategies are also the most used post-pandemic, with 15 companies stated that they continue to use social networks to make sales and/or advertise and marketing and 4 companies stated that they continue to make deliveries.

Keywords: Strategy; Covid-19; Micro and Small Companies.

1 INTRODUÇÃO

Segundo dados de pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), entre os negócios existentes no Brasil, 99% são Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) e esse tipo de empresa empregam mais de 50% de todos os empregos com carteira assinada. No começo do ano de 2020 as pessoas estavam preocupadas com o surgimento de uma nova doença, o Covid-19, segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS) a doença é causada por um coronavírus chamado SARS-CoV-2, vírus que surgiu em Wuhan (China), se espalhou para os outros países rapidamente, fazendo com que a OMS declarasse a doença como uma pandemia em 11 de março de 2020. Segundo informações do perguntas e respostas do site oficial da OMS alguns sintomas são febres, calafrios, dor de garganta, perda de apetite, perda ou alteração de paladar, tosse seca e em casos graves confusão, dificuldade em respirar, perda de fala, pressão no peito. Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (OPAS) para reduzir risco de exposição ao vírus as pessoas devem usar máscaras, fazer higiene das mãos e deixar os ambientes ventilados. Desta forma, a Covid-19 impôs que as pessoas tivessem que usar máscaras, usar álcool com teor de 70% e principalmente que mantivesse uma distância entre as pessoas.

Em consequência da doença, toda a economia global foi afetada por este cenário pandêmico e muitas empresas se viram obrigadas a repensar suas estratégias de negócios de maneira rápida e flexível para se adaptar a essa nova realidade. Segundo pesquisa feita pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) na segunda quinzena de agosto de 2020, 33,5% das empresas reportaram que tiveram impactos negativos, 46,8% das empresas indicaram dificuldade para acessar fornecedores, 40,3% indicaram dificuldades para fazer pagamentos de rotina e 8,1% das empresas demitiram funcionários para conter custos. Nesse sentido, o presente trabalho tem como questionamento: como as Microempresas (ME) e Empresas de Pequeno Porte (EPP) optantes pelo Simples Nacional enfrentaram a pandemia de Covid-19 em Posse (GO)? Assim, o objetivo geral da pesquisa é identificar as principais estratégias utilizadas pelas Microempresas e Empresas de Pequeno Porte para enfrentar a pandemia de Covid-19 em Posse Goiás.

Para isso, foram determinados 04 objetivos específicos: conceituar o que é Microempresa e Empresas de Pequeno porte, identificar as mudanças operacionais realizadas pelas empresas visando manter suas atividades durante a pandemia, descrever as medidas governamentais que tiveram impacto sobre o comércio local analisar as principais estratégias operacionais utilizadas por estas empresas, buscando as inovações promovidas que se

mantiveram no contexto pós-pandêmico

Por causa do Covid- 19, em 07 de fevereiro de 2020, o governo brasileiro publicou no Diário Oficial da União a Lei Federal nº 13.979 que determinou medidas de enfrentamento do coronavírus, como a determinação de isolamento social, quarentena e o uso obrigatório de máscaras. Na esfera municipal de Posse (GO), o primeiro decreto sobre o Covid-19 foi o Decreto Municipal nº 378 de 16 de março de 2020 que determinava a suspensão de atividades educacionais, academias, visitação a centro de apoio para menores, bares e outros estabelecimentos especializados em entretenimento boates e similares. Perante a isso, o presente trabalho se justifica por explorar quais foram as estratégias das micro e pequenas empresas, especificamente de Posse (GO), para enfrentar uma ameaça de grande impacto e assim levar conhecimento para os gestores e estudantes de administração da região, sobre gerenciamento em situações de grande mudança.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Nas seções seguintes serão feitas revisões de conceitos e literaturas, para que seja fácil a compreensão do trabalho apresentado.

2.1 Histórico das Microempresas, Empresas de Pequeno Porte e do Simples Nacional

As microempresas e empresas de pequeno porte sempre estiveram presentes no cenário econômico do Brasil, sejam elas, padarias, mercearias, barbearia, salão de beleza, autopeças, entre tantos outros segmentos. Mas somente em 1988 que essas empresas começaram a ganhar destaque e valorização tributária. Isso se deu no artigo 170, inciso IX e no artigo 179 da Constituição Federal de 1988, no qual diz basicamente que as empresas de pequeno porte constituídas sob as leis brasileiras e que tenham sua sede e administração no País devem ter tratamento tributário diferenciado, simplificando as obrigações acessórias, administrativas, previdenciárias e creditícias.

Desta forma foi criada a Lei nº 9317 de 1996, que regulamenta o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (SIMPLES), que buscava regulamentar o que estava previsto no artigo 179 da Constituição Federal, contudo, essa lei regulamentava os impostos: Imposto de Renda das Pessoas Jurídicas (IRPJ), Contribuição para os Programas de Integração Social e de Formação do Patrimônio do Servidor Público (PIS/PASEP), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS) e Imposto sobre Produto

Industrializados (IPI). Sendo que o Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e Imposto Sobre Serviços (ISS) poderiam ser pagos no Simples, desde que os estados e municípios se conveniassem junto à União. Segundo o SEBRAE (2018) os estados não aderiram ao Simples Federal e instituíram regimes próprios de tributação, resultando em 27 tratamentos tributários diferentes no Brasil e poucos municípios aderiram ao Simples Federal. Nesta lei considerava-se microempresa a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$120.000,00 enquanto, Empresa de pequeno porte era a pessoa jurídica que tenha auferido no ano calendário receita bruta superior a R\$120.000,00 e igual ou inferior a R\$720.000,00

Em 5 de outubro de 1999 foi instituída a lei N° 9841, no qual criava o estatuto da microempresa (ME) e da empresa de pequeno porte (EPP) e deliberava sobre o tratamento jurídico diferenciado previsto nos artigos 170 e 179 da Constituição federal. Nesta lei, considerava microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual comecei tua bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 e empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil que tiver a receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 e igual o inferior a R\$ 1.200.000,00 (BRASIL, 1999).

As leis N° 9317 e N° 9841 que foram citadas anteriormente foram revogadas em 2006, com a criação da lei complementar n° 123 de 2006, que estabelece em seu capítulo II e artigo 3°:

Consideram-se microempresa ou empresa de pequeno porte a sociedade empresária a sociedade simples a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário, devidamente registrado no registro de empresas mercantil ou no registro civil de pessoas jurídicas, sendo que, microempresas são organizações que aufera em cada ano calendário receita bruta igual ou inferior a R\$ 360.000,00 e empresa de pequeno porte som organizações que no ano calendário a receita bruta seja superior a R\$ 360.000,00 e igual ou inferior a R\$4.800.000,00.(BRASIL, 2006, Art. 3°).

A Lei Complementar N° 123 de 2006, foi um marco importante para o fortalecimento das microempresas e empresas de pequeno porte, consolidando de forma nacional a diferenciação e simplificação de impostos, promovendo o acesso à crédito mais acessível, aceitando o acesso ao financiamento para pequenos negócios e estimulando o empreendedorismo no Brasil.

2.2 Medidas governamentais no âmbito Federal e na esfera do município de Posse para enfrentar a crise de saúde

2.2.1. Âmbito Federal

A primeira lei brasileira que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente do coronavírus foi a Lei nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020, no qual eram previstos: o isolamento social, a quarentena, determinação de realização compulsória de exames médicos, testes laboratoriais, coleta de amostra clínicas, vacinação e outras medidas. Ainda segundo o artigo 3º- A, era obrigatório o uso de máscaras proteção individual em ambiente público e privado como táxis, ônibus, estabelecimento comerciais, templos religiosos, instituições educacionais, dentre outros.

Uma medida que afetou diretamente às empresas e seus colaboradores foi a Medida Provisória Nº 907 de 22 de março de 2020, que previa o teletrabalho, a antecipação de férias individuais, concessão de férias coletivas, o aproveitamento e antecipação de feriados, o banco de horas, a suspensão de exigências administrativas em segurança e saúde pública no trabalho, o direcionamento do trabalhador para qualificação e o diferimento do recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS). A medida provisória considerava como teletrabalho, o trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora da empresa.

Segundo Agência Brasil (2020), o teletrabalho foi uma estratégia adotada por 46% das empresas durante a pandemia e ainda segundo o mesmo estudo outra estratégia que merece destaque foi a antecipação de férias, medida adotada por 46% das companhias também. Ainda, as empresas adotaram a redução de carga de trabalho com adoção de 23% de empresas e 12% das empresas tiveram que demitir. Dessa forma, percebe-se que as empresas brasileiras durante a pandemia mudaram em suas formas de trabalhar e se adequaram ao cenário existente de com várias restrições desde o horário ou possibilidade de abrir a empresa ao público presencialmente, até a dificuldade de acessar seus fornecedores e clientes.

Para ao mesmo tempo incentivar as empresas a aderirem à redução de jornada de trabalho e fazer a manutenção do salário do empregado, com jornada de trabalho e salário reduzido, o Governo Federal confeccionou a Medida Provisória nº 935 de 1 de abril de 2020, essa medida abriu um crédito extraordinário no valor de R\$ 51.641.629.500,00 (cinquenta e um bilhões seiscentos e quarenta e um milhões seiscentos e vinte e nove mil e quinhentos reais), em favor ao Ministério da Economia. O valor liberado era destinado para o programa Benefício Emergencial de Manutenção do emprego e da Renda. O programa citado devia ser celebrado ente empregador e empregados por meio de acordos coletivos ou individuais, permitindo ao empregador reduzir a jornada de trabalho e salário ou suspender contrato de trabalho, mas sem

prejuízo financeiro para o empregado que receberia em contrapartida um auxílio do Governo Federal.

Ainda em razão da pandemia da Covid-19, o Comitê Gestor do Simples Nacional (CGSN) publicou em 03 de abril de 2020, no Diário Oficial da União (DOU) a Resolução de N° 154, no qual previa que impostos no âmbito do Simples Nacional teriam seu vencimento prorrogado, ficando o vencimento do Imposto sobre a Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social (COFINS), Contribuição para o PIS/Pasep e Contribuição Patronal Previdenciária (CPP) conforme tabela 01.

Tabela 01 - Prorrogação de Impostos Federais em 2020:

| Impostos | Período | Vencimento Original | Vencimento prorrogado |
|--|----------------|----------------------------|------------------------------|
| IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP e CPP | 03/2020 | 20/04/2020 | 20/10/2020 |
| IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP e CPP | 04/2020 | 20/05/2020 | 20/11/2020 |
| IRPJ, IPI, CSLL, COFINS, PIS/PASEP e CPP | 05/2020 | 22/06/2020 | 21/12/2020 |

Fonte: Adaptado de Resolução CGSN N° 154 (2020).

Enquanto isso o Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e Sobre Prestações de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS) e o Imposto sobre Serviços de Qualquer Natureza (ISS) ficaram com as seguintes datas de vencimento:

Tabela 02 - Prorrogação dos Impostos Estaduais e Municipais em 2020:

| Impostos | Período | Vencimento Original | Vencimento prorrogado |
|-----------------|----------------|----------------------------|------------------------------|
| ICMS e ISS | 03/2020 | 20/04/2020 | 20/07/2020 |
| ICMS e ISS | 04/2020 | 20/05/2020 | 20/08/2020 |
| ICMS e ISS | 05/2020 | 22/06/2020 | 21/09/2020 |

Fonte: Adaptado de Resolução CGSN N° 154 (2020).

A prorrogação de pagamento de impostos para empresas Optantes pelo Simples Nacional era uma forma de dar mais tempo para as empresas cumprirem com as obrigações fiscais, ajudando as empresas enquadradas no regime a enfrentarem os desafios econômicos durante a pandemia.

2.2.2. Âmbito Municipal

O Município de Posse considerando a Lei Federal nº 13.979, a Portaria Nº 188, portaria que declarou Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN), e o Decreto Estadual nº 9.633, declarou estado de emergência na saúde pública do Estado de Goiás. E, por meio do Decreto nº 378, de 16 de março de 2020, foi declarada situação de emergência em saúde pública no município de Posse (GO), suspendendo por 15 dias: eventos públicos e privados com mais de 20 pessoas; visitação a centro de apoio para menores; visitação a pacientes internados; atividades educacionais em todas as escolas, universidades e faculdades; fechamento de bares e outros estabelecimentos; fechamento das academias, a feira coberta e feiras livres; fechamento dos clubes aquáticos e esportivos e de boates e similares.

Após três dias do primeiro decreto o prefeito Hélder Bonfim (Solidariedade) publicou o Decreto nº 380, de 19 de març o 2020, no qual proibia atendimento ao público em todas as agências bancárias, correspondentes bancários e cong neres. Liberava para funcionar os postos de combustíveis, supermercados, armazéns, frutarias, distribuidoras de gás, padarias, restaurantes, distribuidora de bebida, sanduicherias, pamonharias, pizzaria, desde que operasse por meio de delivery, farmácias, hospitais, clínicas laboratórios, clínicas veterinárias e funerárias. As demais empresas comerciais e de serviç os não citadas ficaram com suas atividades suspensas por um prazo de 15 dias, contudo, podendo funcionar por meio do teletrabalho ou através de regime de plantão.

Em 1 de abril de 2020 foi publicado o Decreto nº 385, no qual liberava além das organizações citadas anteriormente, estabelecimento de venda de produtos agropecuários, produtores ou fornecedores de bens ou de serviç os essenciais da saúde, a higiene e   alimentação, obras da construção civil, oficinas mecânicas, dentre outras atividades. Além disso, foi facilitado a quitação de débitos de pessoas físicas e jurídicas, com a redução das multas e dos juros em 99%.

A partir do Decreto nº 390, de 21 de abril de 2020 as empresas ou pessoas físicas que tinham atividade de extração mineral, concessionárias, escritórios de profissionais liberais, Feira livres de hortifrutigranjeiros, atividades administrativas das instituições de ensino, assistência social, atividades comerciais e de prestação de serviç o mediante entrega *drive thru*, salão de beleza, barbearias, empresa de vistoria, restaurante e lanchonete de postos de combustíveis, bares, lanchonetes, sanduicheiras e academias, eram liberadas para funcionar. No entanto, o funcionamento de restaurantes, bares, lanchonetes, sanduicheiras, pizzarias e academias foram suspensas com a publicação do decreto nº 391, de 5 de maio de 2020, em conformidade de determinação judicial.

No dia 30 de maio de 2020 foi publicado o Decreto n° 399, no qual revogou o decreto 390 e dava outras providências. Permitindo a reabertura das academias de ginástica e atividade física desde que a lotação seja do no máximo 30% da capacidade, colocando o município de Posse pelo prazo de 150 dias em emergência na saúde, obrigando as empresas a dar entrada ao Alvará Covid-19, documento emitido pela Secretária Municipal de saúde, mediante a apresentação de termo de responsabilidade e apresentação de um plano de ação, no qual diz quais são as medidas adotadas pela empresa para não ter disseminação de Covid – 19 em seu estabelecimento, sem o alvará as empresas não poderiam funcionar. E, permitindo que supermercados, agências bancárias, correspondentes bancários, casas lotéricas, hotéis e correlatos, feira livre de hortifrutigranjeiros, serviços de autoescola, serviços de mototáxi, bares restaurantes sanduicheiras lanchonetes e pizzaria, pudessem funcionar desde que seguissem regras de higiene, de distanciamento e demais regras específicas de cada atividade. Demais atividades não citadas, estavam proibidas de continuar suas atividades. No Quadro 1 abaixo está o resumo das principais medidas dos decretos citados.

Quadro 1 – Resumo principais medidas municipais adotadas:

| N° do decreto | O que fechava | O que liberava |
|----------------------|---|---|
| Decreto n° 378 | Suspendia por 15 dias: Visitação a centro de menores e pacientes internados; todas as atividades educacionais; atividades de bares, restaurantes e similares; suspensão de academias, feitas e clubes esportivos/aquáticos. | Demais atividades não citadas, poderiam funcionar. |
| Decreto n° 380 | Proibia atendimento ao público em todas as agências bancárias, correspondentes bancários e congêneres. Contudo, poderiam atender mediante agendamento, atender pessoas com doenças graves e atendimentos bancários que buscava aliviar consequências econômicas causadas pela Covid 19. | Liberava para funcionar os postos de combustíveis, supermercados e similares distribuidoras de gás, padarias, restaurantes, distribuidora de bebida, sanduicherias, pamonharias, pizzarias, farmácias, hospitais, clínicas laboratórios, clínicas veterinárias e funerárias. As demais empresas comerciais e de serviços não citadas ficaram com suas atividades suspensas por um prazo de 15 |

| | | |
|----------------|--|--|
| | | dias, contudo, podendo funcionar por meio do teletrabalho ou através de regime de plantão. |
| Decreto n° 385 | Empresas com atividades não citadas, deviam permanecer fechadas. | Liberava o atendimento em agências bancárias, correspondentes bancários, <i>Call-center</i> , empresas de construção civil, empresa de autopeças, empresa de energia e saneamento e demais atividades citadas anteriormente no Decreto n° 380. |
| Decreto n° 390 | Demais empresas não citadas deviam fechar. | Liberava para funcionar as atividades de extração mineral, concessionárias, escritórios de profissionais liberais, Feira livres de hortifrutigranjeiros, atividades administrativas das instituições de ensino, assistência social, atividades comerciais e de prestação de serviço mediante entrega <i>drive thru</i> , salão de beleza, barbearias, empresa de vistoria, restaurante e lanchonete de postos de combustíveis, academias e atividades constante no Decreto n° 385. |
| Decreto n° 399 | Demais atividades deviam permanecer sem funcionar. | Permitia que supermercados, agências bancárias, correspondentes bancários, casas lotéricas, hotéis e correlatos, feira livre de hortifrutigranjeiros, serviços de autoescola, serviços de mototáxi, academias, bares, restaurantes sanduicheiras, lanchonetes e pizzaria, pudessem funcionar desde que seguissem regras de higiene, de distanciamento e demais regras específicas de cada atividade. |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

2.3. Os Conceitos de Estratégia

Esta sessão visa descrever o conceito de estratégia a partir de diferentes perspectivas teóricas como Mintzberg (1997) e quais foram as estratégias usadas por empresas do Simples Nacional durante a pandemia, segundo a literatura existente.

Define-se estratégia como “meios desenvolvidos para conseguir alguma coisa; Coordenação militar, política, econômica e moral feita com o intuito de defender uma nação de seus possíveis invasores” (ESTRATÉGIA, 2023). Em termos empresariais Chiavenato (2004, p. 234) define estratégia como: “A mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos no longo prazo”. Dessa forma, a estratégia engloba o envolvimento e o planejamento da empresa como todo para atingir os objetivos de longo prazo.

No que diz respeito ao cenário externo para as empresas durante a pandemia, é possível inferir que a estratégia a ser adotada naquele momento seria a de Máximo Rendimento Atual, as empresas estavam passando por uma mudança brusca de ameaças externas, com políticas governamentais de fechamento de estabelecimento, distanciamento social e novas medidas de higiene, dessa maneira, estratégias que visam a sobrevivência da empresa são mais propensas a serem seguidas em momentos como esse.

Segundo Mintzberg; Ahstraland; Lampel (1998) empresas que atuam no mesmo mercado, na mesma região e que estão passando pelas mesmas dificuldades podem ter diferentes tipos de estratégias. Assim, estratégia pode ser definidas de diferentes formas. Mintzberg (1997) propõe 5 definições de estratégias, sendo elas: Plano (Plan), Pretexto (Ploy), Padrão (Pattern), Posição (Position) e Perspectiva (Perspective).

As cinco definições de estratégias são discorridas no livro “Safari de Estratégia”, de Mintzberg; Ahstraland; Lampel (1998)). A Estratégia como Plano, essa estratégia envolve a definição dos objetivos e a criação de um plano com as ações que devem ser realizadas ao longo do tempo para atingir os objetivos. A Estratégia como Padrão, esse tipo de estratégia é concebido sem um plano definido, mas as providências tomadas ao longo do tempo formaram uma “consistência ou padrão” até que “emergiu uma estratégia padrão”. A Estratégia como Perspectiva, essa abordagem se concentra na importância das percepções, interpretações e visões dos líderes e membros da organização na formação da estratégia. “Como perspectiva a estratégia olha para dentro da empresa, dentro das cabeças dos estrategistas, mas também para cima, para a grande visão da empresa”. A Estratégia como Posição, neste tipo de estratégia a empresa cria uma posição ou lugar distinto, no qual os concorrentes não conseguem competir.

Por último, Estratégia como “Truque” ou pretexto, nesse caso a estratégia é enganar os seus concorrentes com falsas pretensões, “uma corporação pode adquirir terras para dar a impressão de que planeja expandir sua capacidade, para desencorajar um concorrente de construir uma nova fábrica” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

No Livro Sáfari de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico de Mintzberg; Ahstrand; Lampel (1998) é proposto 10 escolas de pensamento sobre “formulação de estratégia”, sendo elas: escola do design, escola do planejamento, escola do posicionamento, escola empreendedora, escola da cognição, escola do aprendizado, escola do poder, escola da cultura, escola ambiental escola da configuração. Essas escolas são abordagens teóricas diferentes para entender como as organizações desenvolvem e implementam a estratégia. No quadro 2 é explicado resumidamente cada escola.

Quadro 02 - As 10 escolas do pensamento estratégico:

| Tipos de escola | Resumo conceitual |
|--|---|
| Escola do Design: A Formação de Estratégia como um Processo de Concepção | Esta abordagem vê a estratégia como um processo formal de planejamento, com foco em análises detalhadas e formulação precisa. Nesta escola a estratégia é criada a partir de avaliações de valores internos e externos, forças e fraquezas, ameaças e oportunidades, avaliação de competências e fatores-chave. Isso tudo considerando os valores gerenciais e responsabilidade social. |
| Escola de Planejamento | Similar à Escola do Design, enfatiza o planejamento estratégico como um processo analítico e lógico. Dando ênfase a estratégia como um processo formal. |
| Escola do Posicionamento | Concentra-se na busca por uma posição única e sustentável no mercado, muitas vezes usando a análise da indústria e a vantagem competitiva. |
| Escola Empreendedora | Aborda a estratégia como resultado das visões e ações dos empreendedores, com ênfase na criatividade e na busca de oportunidades. |
| Escola Cognitiva | Explora como a estratégia é moldada pela percepção e interpretação dos tomadores de decisão. |
| Escola do aprendizado | Destaca a adaptação contínua e a aprendizagem organizacional como componentes essenciais da estratégia. |
| Escola do Poder | Considera a estratégia como resultado de negociações e influências políticas dentro da organização. |

| | |
|------------------------|--|
| Escola Cultural | Analisa a cultura da organização e como ela influencia as escolhas estratégicas. |
| Escola Ambiental | Enfatiza a resposta estratégica às condições ambientais em constante mudança. |
| Escola de Configuração | Examina como as organizações desenvolvem estratégias com base em sua estrutura e recursos. |

Fonte: Elaborado pelos autores, adaptado de Mintzberg; Ahstraland; Lampel (1998).

As 10 escolas do pensamento estratégico pode ser um guia de como desenvolver estratégias em diversos cenários. Pode-se inferir que as abordagens da Escola do Design, Escola de Planejamento e Escola do Posicionamento são mais voltadas para organizações que estão em ambientes com estabilidade e previsibilidade, considerando que são escolas prescritivas e que tem em suas premissas a análise de dados, a concepção da estratégia como um processo formal, racional e deliberado.

No segundo grupo estão as escolas descritivas, que buscam descrever como as estratégias são formuladas, deixando mais de lado a prescrição do comportamento estratégico. Nesse grupo está a Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental. As abordagens das escolas do segundo grupo são mais aplicáveis a ambientes incertos e de mudanças rápidas, porque essas abordagens são pautadas respectivamente na visão do líder, a estratégia como um processo cognitivo, a formulação da estratégia de forma emergente e por várias pessoas, a formulação de estratégia por meio de jogos políticos, a formulação de estratégia se dar pela interação social e crenças da organização e por último a estratégia depende do ambiente em que está inserido.

No terceiro grupo está a Escola de Configuração que faz uma integração das demais escolas tendo em vista que essa escola aborda o ciclo de vida de uma empresa. Uma organização pode ter uma estratégia empreendedora no início das atividades, mas após algum tempo pode assumir estratégias com base no planejamento, desta forma, as estratégias são adequadas à situação.

2.4. Estratégias Empresariais Durante a Pandemia

A pandemia de Covid-19 impactou significativamente a humanidade e, especialmente, os brasileiros, forçando empresas de todas as dimensões e setores a se adaptarem rapidamente à nova situação desencadeada pelo vírus (REZENDE, MARCELINO, MIYAJI, 2020). Dessa forma, as empresas tiveram que tomar decisões rápidas para manterem as suas operações durante a pandemia.

Inovar foi essencial durante a pandemia, momento em que muitos negócios foram forçados a mudar os seus modelos de atuação em questões como: horário de abertura e encerramento ao público; restrições de atendimento aos clientes; incertezas de fornecimento e de contratos, logo, inovar tem um caráter estratégico (Rezende, Marcelino e Miyaji, 2020). Segundo Bouças da Silva, et al. (2021) dentre as estratégias que as empresas seguiram neste contexto estão: manter a rede social ativa; melhorar relacionamento com o cliente; redução de custo operacional com contratos de mão de obra suspensos; financiamento junto a bancos; fortaleceram meios de entrega como *drive thru* e *delivery*.

Com ideias complementares as pesquisas de Bouças da Silva, et al. (2021), Vasconcelos (2020) segue na direção de dizer que a tecnologia digital deve ser considerada como parte da estratégia de negócios, pois algumas empresas utilizam lojas virtuais ou digitais para chegar aos consumidores quando as lojas físicas não são possíveis.

Assis (2023) fez uma pesquisa com 26 empresas enquadradas como EPP ou Microempreendedor Individual (MEI), no qual teve como resultados que 34,6% das empresas tiveram que demitir funcionários, 18,4% tiveram que obter empréstimos com bancos, 26,9% mudaram o trabalho de presencial para remoto, 42,3% passou a trabalhar de forma híbrida (presencial + remoto), 30,8% não tiveram alterações, s no regime de trabalho, 26,9% das EPPs prorrogou o prazo para pagar tributos e 46,62% das MPEs optou pelo “Benefício de preservação do emprego e renda quando acontecer acordos de redução de jornada de trabalho ou suspensão temporária do contrato de trabalho”.

Na trabalho de Masera (2018) foi feita uma pesquisa qualitativa com 8 empresas do município de Porto Alegre sobre a sobrevivência de micro e pequenas empresa da referida cidade em tempo de crise econômica, no qual segundo resultados da pesquisa, entre as estratégias convergentes utilizadas pelas empresas estão o uso de redes sociais para divulgação, escolha de produtos que estão com preço menor, barganhar com fornecedor, enxugar quadro de funcionários, flexibilizar formas de pagamento, manter a qualidade do produto e não baratear. Dentre as estratégias divergentes citadas pela autora estão fidelizar clientes, lançar novos produtos, inovar, alterar público-alvo e modificar produtos/serviços.

3 METODOLOGIA

Essa seção busca descrever quais foram os métodos utilizados para que fosse possível fazer a pesquisa. Gil (2008, p. 27) define o método “como caminho para se chegar a um

determinado fim e método científico como o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento”. Desta forma, a presente seção apresenta os procedimentos metodológicos de construção deste trabalho.

A classificação da pesquisa quanto a finalidade é do tipo exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008) a pesquisa exploratória visa desenvolver, esclarecer e revisar conceitos e ideias a fim de formular questões mais precisas ou hipóteses pesquisáveis em pesquisas futuras. Os planos para estes inquéritos são muito flexíveis e envolvem frequentemente revisões de literatura, entrevistas não padronizadas e estudos de caso. Geralmente não utilizam amostragem ou técnicas quantitativas. Eles são realizados quando o tema é pouco explorado e é difícil formular hipóteses precisas. Seu objetivo é fornecer uma visão geral aproximada do tema. Já a pesquisa descritiva segundo Vergara (1998, p. 45) “expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.” Na parte exploratória da pesquisa está a seção de revisão de literatura no qual busca definir o que é Simples Nacional, o que são empresas que fazem parte do grupo das MEs ou EPPs, descreve as principais medidas governamentais durante a pandemia e faz uma revisão bibliográfica das definições de estratégia. A parte descritiva da pesquisa é o levantamento de dados por meio de um questionário padronizado, buscando caracterizar as empresas, descrever os principais desafios enfrentados, as principais mudanças e as estratégias utilizadas para conseguir passar por esse período de grande mudança.

A abordagem da pesquisa é a combinação da dados quantitativos e de informações qualitativas. Desta forma, o foco do estudo é qualitativo e quantitativo. Em relação a fase da pesquisa, primordialmente é dividida em duas fases, a primeira consiste na pesquisa exploratória, buscou-se fazer uma pesquisa de artigos que tinham objetivos semelhantes à deste trabalho. Foi pesquisado também os principais autores que abordam o conceito de estratégia e o histórico das empresas optantes pelo Simples Nacional. A segunda fase foi a pesquisa em campo no qual foi necessário ir a empresas que são sediadas em Posse (GO) para aplicar um questionário físico. Como requisitos para participar da pesquisa a empresa devia ser optantes pelo Simples Nacional, esse regime tributário foi escolhido por oferecer mais vantagens para as ME e EPP, e ter aberto a empresa em 2019 ou anteriores, a escolha do ano foi necessária para que a empresa tivesse um histórico de antes, durante e após a pandemia.

Como dito anteriormente foi aplicado um questionário impresso, o mesmo é composto por 19 perguntas, sendo que é dividido nas seguintes categorias: 2 perguntas são classificação do perfil da empresa, 5 perguntas são para descrever e analisar quais foram as dificuldades, 8

perguntas são para analisar as mudanças feitas e adotadas no período e 4 perguntas são para fazer o panorama geral de quais estratégias foram importantes, se as estratégias são planejadas e quais estratégias continuam a serem usadas. O questionário aplicado é semiestruturado, contando com 13 perguntas fechadas e 6 perguntas abertas. Para coleta de dados foi necessário ir até as empresas da cidade com um questionário impresso, entre os dias 20 de outubro de 2023 ao dia 08 de novembro de 2023, no qual as repostas eram coletadas imediatamente ou deixava o questionário no estabelecimento para depois buscá-lo.

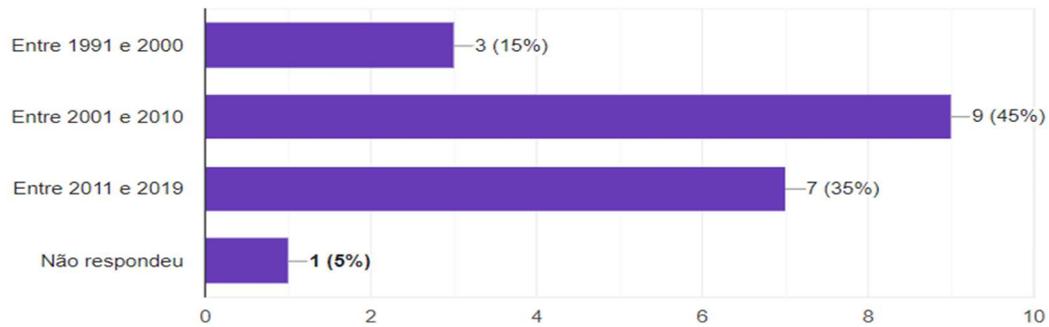
Em decorrência da pesquisa de campo, foi possível ter respostas de 21 empresas, mas uma das empresas não respondeu mais da metade das perguntas, assim a participação dela foi desclassificada. Portanto, no total são 20 participantes válidos. Para facilitar a organização e tratamento dos dados foi criado um questionário com as mesmas perguntas no Google Forms. Desta forma, foi possível criar os gráficos das perguntas fechadas. As perguntas abertas foram organizadas em quadros, sendo que empresa que tiveram respostas iguais ou parecidas foram somadas na coluna “Quantidade de perguntas”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nessa seção será analisado os resultados da pesquisa de forma quantitativa e qualitativa.

4.1. Perfil das Empresas

No gráfico 01 é apresentado o ano de abertura das empresas participantes entre períodos. Foram entrevistadas 03 empresas abertas entre os anos de 1991 e 2000, 09 empresas abertas entre 2001 e 2010, 07 empresas entre 2011 e 2019 e uma das participantes não respondeu a esta pergunta. Analisando o gráfico nota-se que mais da metade das empresas participantes tem mais de 10 anos de atuação em suas áreas, desta forma, são empresas que vivenciaram vários cenários econômicos e adentraram no cenário pandêmico de 2020 com um certo tempo de maturidade em seus negócios.

Gráfico 01 - Ano de Abertura das Empresas Entrevistadas:

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

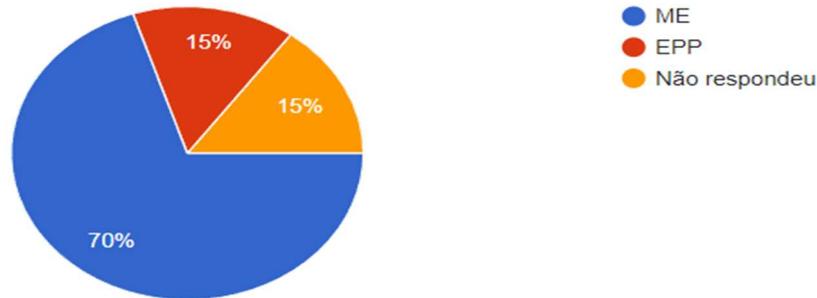
No Quadro 3 abaixo é apresentando quais são os tipos de ramos de atividades das empresas participantes, sendo que o ramo de atividade no qual teve mais participantes foi o de revenda de roupas.

Quadro 3 – Ramo de atividades das empresas participantes:

| Quantidade | Tipo de empresa/ atividade exercida |
|------------|-------------------------------------|
| 6 | Loja de artigos de vestuários |
| 3 | Farmácia |
| 1 | Floricultura |
| 1 | Papelaria |
| 1 | Empresa de fotografia |
| 1 | Autopeças |
| 1 | Loja de produtos agropecuários |
| 1 | Joalheria |
| 1 | Distribuidora de artigos para festa |
| 1 | Loja de móveis |
| 1 | Autoescola |
| 1 | Açougue |
| 1 | Loja de celulares |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

As empresas participantes foram classificadas em Microempresa (ME) ou Empresa de Pequeno Porte (EPP) conforme gráfico 2, obtendo que 70% das empresas são ME, 15% por cento são EPP e outros 15% não respondeu.

Gráfico 02 - Tamanho das Empresas Entrevistadas:

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Na próxima subseção a seguir é descrito quais foram os impactos financeiros, operacionais e o que foram mais desafiadores segundo a visão do empresário

4.2. Impactos que as empresas sofreram

Para identificar os impactos sobre quais as empresas sofreram durante a pandemia de Covid-19, foram feitas 04 perguntas fechadas e 01 pergunta aberta No Gráfico 3 está a representação de percepção de redução do faturamento das empresas. Segundo os dados obtidos, 11 ou 55% empresas tiveram redução no faturamento, 05 ou 25% empresas conseguiram manter o faturamento em comparação a antes da pandemia, 03 ou 15% empresas aumentaram o faturamento durante a pandemia e 01 ou 5% responderam que o faturamento não caiu durante a pandemia.

Gráfico 03 - Impactos sobre o faturamento das empresas:

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Nesse mesmo sentido foram feitas 3 perguntas fechadas para saber outros impactos de ordem operacional que as empresas poderiam ter sofrido durante a pandemia. Em relação ao

fechamento da empresa 18 responderam que fecharam temporariamente e 2 disseram que não fechou o estabelecimento. Em relação a demissão de funcionários para conter custos 17 empresas não demitiram funcionário e 3 empresas demitiram. Ao questionar sobre dificuldades para comprar produtos 11 empresas não tiveram dificuldade e 9 empresas tiveram, um participante disse que alguns produtos estavam em falta. As informações dessas perguntas estão na Tabela 3 a seguir:

Tabela 3 - Impactos operacionais durante a pandemia:

| Perguntas | Sim | Não |
|---|------------|------------|
| A empresa teve que fechar temporariamente? | 90% | 10% |
| Algum funcionário foi demitido para conter custos durante a pandemia? | 15% | 85% |
| A empresa teve dificuldades para comprar produtos/ suprimentos devido à pandemia? | 45% | 55% |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Para complementar a informação sobre impactos enfrentados durante a pandemia foi feita uma pergunta aberta “O que foi mais desafiador durante a pandemia?” no Quadro 4 está demonstração das respostas.

Quadro 04 - Desafios Durante a Pandemia na Percepção dos Empresários:

| Quantidade de Respostas | Respostas |
|--------------------------------|--|
| 4 | Ter que fechar a loja |
| 1 | O convívio com a doença |
| 1 | Falta de produtos para comprar |
| 1 | Pagar as contas |
| 1 | Ter que fechar o comércio |
| 1 | Os dias que a loja ficou fechada, por causa do decreto municipal |
| 1 | Sustentar a empresa com poucas vendas |
| 1 | Fechar vendas |
| 1 | A perda de vendas |
| 1 | Fechar a empresa temporariamente |
| 1 | Atendimento online |

| | |
|---|--|
| 1 | Fechar a empresa e suspensão das bancas pelo DETRAN, não podendo realizar provas |
| 1 | A perda de vendas, controlar pagamentos e ter que fechar a loja |
| 1 | Manter a empresa funcionando |
| 1 | Não respondeu |
| 1 | Vender de portas fechadas |
| 1 | Conseguir fechar vendas e fechar a loja |

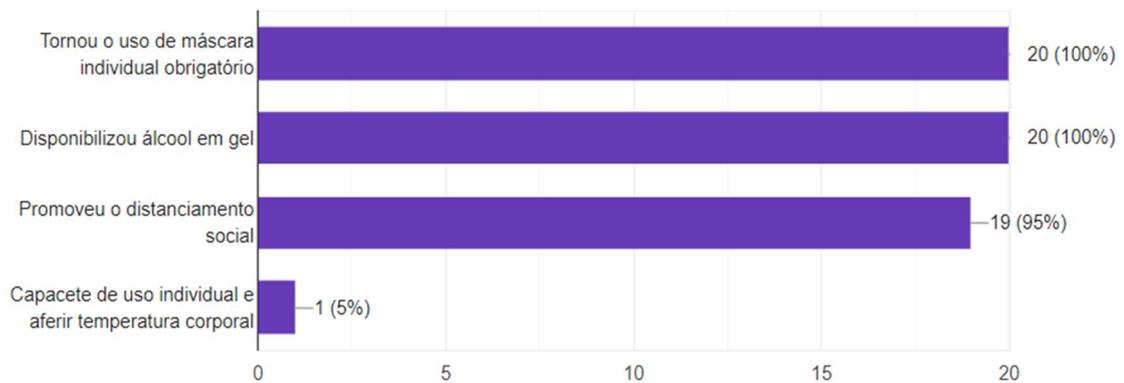
Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Analisando as respostas do Quadro 4 acima, percebe-se que os comerciantes consideraram mais desafiador ter que fechar a loja, sendo que 11 participantes responderam de forma semelhante que manter o comércio fechado foi o mais desafiador, isso mostra que a maior preocupação estratégica era de como sobreviver a um cenário pandêmico, não tendo como abrir o comércio por causa de decretos municipais proibindo. Nesse mesmo sentido, os participantes também relataram que um dos desafios é conseguir fechar a venda.

4.3 Medidas Adotadas

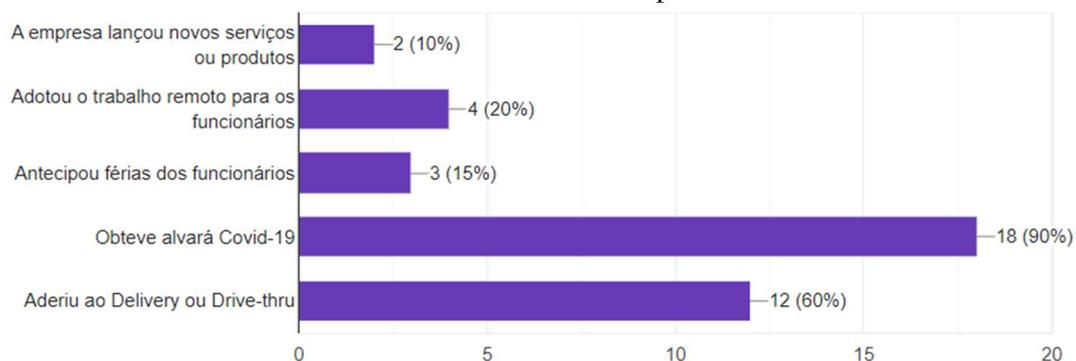
Para identificar as principais mudanças operacionais e as medidas adotadas para diminuir os impactos da pandemia sobre as empresas participantes da pesquisa foram feitas 07 (sete) perguntas fechadas e 01 (uma) pergunta aberta que complementa 01 (uma) das perguntas fechadas, como consta no Apêndice do artigo.

O gráfico 4 abaixo mostra que as 20 empresas entrevistadas tornaram o uso de máscara individual obrigatório e disponibilizaram álcool em gel. Já em relação ao distanciamento social, 95% das empresas fizeram a promoção dessa medida em seu estabelecimento. E, 1 uma empresa, especificamente uma autoescola, respondeu que tornou obrigatório o uso de capacete individual e aferiu a temperatura corporal.

Gráfico 04 - Medidas adotadas para proteção de funcionários e clientes:

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

No gráfico 05 ficam evidenciadas algumas medidas tomadas pelas empresas para reduzir os impactos causados pela pandemia. Segundo os dados, 10% das empresas lançaram novos produtos/serviços, 20% adotaram o trabalho remoto para os seus funcionários. 15% anteciparam férias dos funcionários. De maneira geral, é interessante indicar que 90% obtiveram alvará Covid-19 e 60% das empresas passaram a oferecer a opção do *delivery* (entrega em domicílio). Para complementar informação sobre a implantação do trabalho remoto, foi questionado se a empresa realizou alguma ação ou modificação para permitir o trabalho remoto, das 04 (quatro) empresas que responderam que adotaram esta forma de trabalho, apenas 02 (duas) responderam à pergunta relacionada, segundo as duas empresas não foi necessário disponibilizar nada ao funcionário, porque eles já tinham os meios para trabalhar em casa.

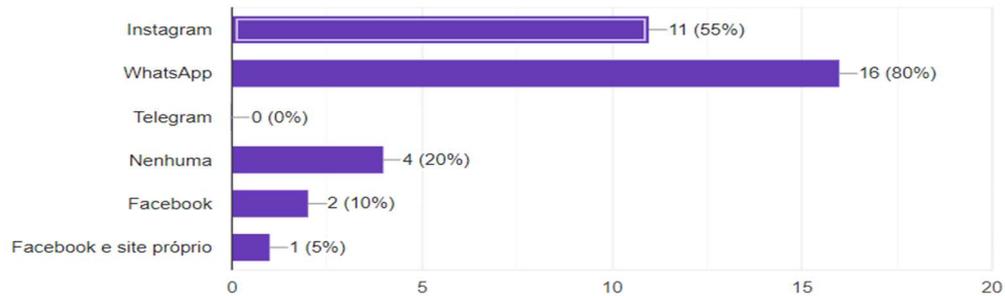
Gráfico 05 - Medidas Adotadas Para Reduzir os Impactos da Pandemia do Covid-19:

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

A pergunta 10 do Apêndice, representada no gráfico 06, foi relacionada a utilização de redes sociais para divulgação e vendas de produtos. Sendo que 55% das empresas usaram o

Instagram, 80% usaram o WhatsApp, 20% disseram que não usou nenhuma rede social ou outro tipo ferramenta, 10% usaram o Facebook e 5% usaram o site próprio da empresa, veja a representação no Gráfico 6. Dos 16 participantes que disseram que usaram alguma rede social, 5 responderam que não usavam redes sociais antes para efetuar vendas ou divulgação de produtos.

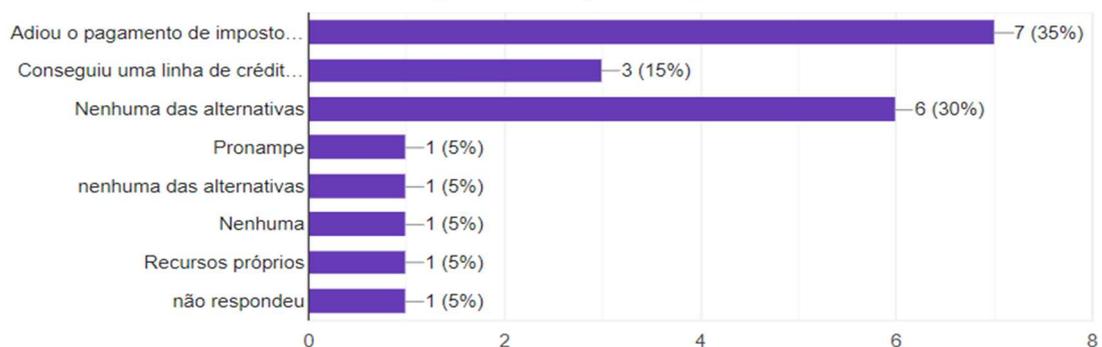
Gráfico 06 - Uso de Redes Sociais para Divulgação e Vendas de Produtos:



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

As perguntas 12 e 15 foram relacionadas a medidas adotadas que eram de origem governamental ou alguma outra medida não dita anteriormente. No Gráfico 7 está a representação de quais medidas foram adotadas, sendo que 7 empresas disseram que adiou o pagamento com ajuda do governo, 3 empresas conseguiram uma linha de crédito, 1 participante disse que conseguiu crédito com o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), 2 respondentes disseram que não participaram de nenhum programa ou incentivo governamental, 1 participante disse que usou recursos próprios e 1 não respondeu. No Gráfico 8 é representado a percepção de que se as medidas governamentais como prorrogação de pagamento de tributos, PRONAMPE e Benefício Emergencial de Manutenção do emprego e da Renda ajudaram as empresas, nesse sentido, 60% das empresas disseram que as medidas governamentais ajudaram, 5% responderam que não ajudou e 35% disseram que não participaram de nenhum programa.

Gráfico 07 - Adesão das Empresas a Alguem Programa/Medida do Governo:



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

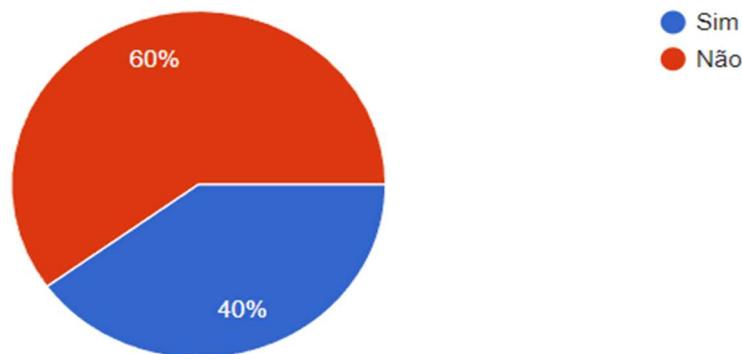
Gráfico 08 - Avaliação se as empresas buscaram novos clientes ou mercado:



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023)

Na mesma linha de raciocínio foi avaliado se as organizações participantes buscaram novos mercados ou clientes, como resultado, 12 responsáveis pelas empresas responderam que não buscou novos clientes ou mercados e 8 empresas disseram que buscaram novos clientes ou mercados. Veja o gráfico 09, a seguir:

Gráfico 09 - Porcentagem de Empresas que Buscaram Novos Clientes ou Mercados:



Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Este panorama demonstra a fragilidade das empresas locais em promover estratégias organizacionais de crescimento diante o cenário desafiador da pandemia do Covid-19. Não obstante, estes dados vão de encontro a observação de Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) que denotam que o cenário da pandêmico forçou grande parte das empresas a pensar os seus modelos e ação para se manter no mercado. Logo, não havia a prioridade de expansão de mercados ou clientes.

4.4. Panorama Geral sobre Estratégia

Para avaliar com mais profundidade as estratégias adotadas, como ocorre os processos de formação de estratégias e verificar se as estratégias adotadas durante a pandemia deram

continuidade após a pandemia, foram feitas perguntas abertas, possibilitando respostas variadas e que podem trazer resultados relevantes para o estudo.

Mediante os dados do Quadro 5 abaixo, pode-se afirmar que as empresas participantes não tiveram estratégias que seriam diferentes dos concorrentes. Não havendo qualquer diferencial estratégico, ou de nível para atrair clientes. E, mesmo que houvesse estratégias diferenciadas, não conseguiu identificar.

Quadro 05 - Medidas/Estratégias Diferentes:

| Quantidade | Respostas |
|-------------------|--|
| 11 | Não fizeram nada de diferente em relação ao concorrente |
| 01 | Ofereceu preços diferenciados e com mais quantidades de parcelas |
| 02 | Mais divulgação em redes sociais |
| 03 | Fizeram propagandas e promoções |
| 02 | Não respondeu |
| 01 | Fazer atendimento online |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Já analisando quadro 06, observa-se que 75% das empresas usaram das redes sociais para atender, vender ou fazer propagandas de produtos, 30% das empresas fizeram entregas, 15% das empresas não responderam, 5% disseram que usou recursos próprios para pagar custos/despesas, o empresário disse que a empresa possuía capital guardado em conta poupança e 5% disseram que não tiveram estratégias.

Quadro 06 - Estratégias Consideradas Fundamentais pelos Empresários:

| Quantidade | Respostas |
|-------------------|--|
| 03 | Fazer atendimento online |
| 02 | Fazer Marketing nas mídias sociais |
| 03 | Não respondeu |
| 01 | Uso de redes sociais para propaganda e venda de produtos |
| 01 | O uso do WhatsApp e as promoções foram estratégias boas |
| 01 | Delivery, vendas online e Marketing nas redes sociais |

| | |
|----|---|
| 02 | Usar as redes sociais para vender |
| 01 | Implantação do <i>Delivery</i> |
| 01 | A comunicação, <i>Delivery</i> e atendimento domiciliar |
| 03 | A redes sociais e as entregas |
| 01 | Usar recursos próprios |
| 01 | Nenhuma |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

No Quadro 7 abaixo, está a representação de como as estratégias das empresas participantes emergem. Segundo resultados da pesquisa, 07 ou 35% das empresas não fazem planejamento de estratégias para atingir os seus objetivos e vão tomando decisões conforme a necessidade, 03 empresas apenas responderam que fazem planejamento, 05 empresas disseram que fazem planejamentos estratégicos, mas são para datas específicas ou são estratégias para atingir objetivos de curto prazo, 01 empresa planeja estratégias, mas são moldáveis ao decorrer do tempo e 04 participantes não quiseram ou não souberam responder. Correlacionando as 10 escolas da estratégia propostas por Mintzberg; Ahstraland; Lampel (1998), percebe-se que 07 empresas podem ser enquadradas na Escola Empreendedora, já que as estratégias são frutos de ações e na busca de oportunidade.

Quadro 07 - Tipos de formação de estratégias:

| Quantidade | Respostas |
|-------------------|--|
| 4 | Não respondeu ou não soube responder |
| 3 | São planejadas, mas para curto prazo |
| 1 | São planejadas, normalmente planejamos promoções para o final do ano para atrair alunos |
| 7 | Não, as decisões são tomadas no decorrer do tempo de acordo com as vendas ou com as necessidades |
| 1 | Sim, são planejadas. Principalmente para vendas em datas comemorativas |
| 1 | Tentamos planejar antes, mas pode mudar ao decorrer do tempo |
| 3 | São planejadas |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Com base nos resultados da pesquisa, 15 empresas ainda usam de redes sociais para serem estratégias de venda, de *marketing* ou de propaganda. E, a outra estratégia que ficou no pós-pandemia foi as entregas, sendo que 4 empresas disseram que ainda usam desse recurso logístico. O resultado da pesquisa vem em encontro ao que Vasconcelos (2020) diz, já que a tecnologia digital foi e é uma estratégia de negócios das empresas. Veja Quadro 8 abaixo.

Quadro 8 - Estratégias que continuam no Pós-Pandemia:

| Quantidade | Respostas |
|-------------------|--|
| 3 | O atendimento online |
| 1 | A pandemia apesar ter sido prejudicial, deixou um legado, como é importante a vendas online, as entregas e o marketing |
| 3 | Continua as vendas online, o delivery e o marketing em redes sociais |
| 3 | Uso se redes sociais para propagandas e venda de produtos |
| 1 | Venda online, proteção para os clientes e as entregas |
| 1 | Redes sociais e disponibilidade de álcool em gel |
| 1 | Delivery e as medidas protetivas |
| 1 | O Marketing nas redes sociais |
| 1 | Aulas teóricas online |
| 2 | Só as vendas online |
| 1 | Nenhuma |
| 2 | Não respondeu |

Fonte: Elaborado pelos autores, dados da pesquisa (2023).

Na próxima seção será apresentada as considerações finais sobre os resultados da pesquisa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho em seus objetivos específicos buscava conceituar microempresas e empresa de pequeno porte, identificar mudanças operacionais realizadas pelas empresas, avaliar o papel das políticas governamentais e analisar as principais estratégias das empresas optantes pelo Simples Nacional que se mantiveram após a pandemia. Considerando os quatro

objetivos específicos, a pesquisa conseguiu cumpri-los em quase toda a totalidade, sendo insuficiente no terceiro objetivo específico, as perguntas do questionário foram superficiais.

Em relação ao primeiro objetivo, o trabalho conseguiu conceituar o que são empresas microempresas e empresas de pequeno porte. Conforme leis consultas, microempresas são empresas que faturam anual até R\$ 360.000,00, enquanto, empresas de pequeno porte são empresas de faturam de R\$ 360.000,01 a R\$ 4.800.000,00. As organizações que se encaixam nesses portes e se encaixar nas regras de atividades e não tiverem débitos tributários podem optar pelo Simples Nacional, que é um regime diferenciado e simplificado que foi regulamentado para atender o artigo 170 e 179 da Constituição Federal de 1988.

Em relação ao segundo objetivo, por meio da pesquisa de campo é possível afirmar que 100% das empresas adotaram alguma medida de segurança para manter as suas atividades, 3 empresas tiveram demitir funcionários para conter custos, apesar do alvará Covid- 19 ser obrigatório, 2 empresas não obteve ele, o que pode evidenciar falta de fiscalização, apenas 4 empresas aderiu ao trabalho remoto, 45% das empresas tiveram dificuldade em adquirir produtos ou suprimentos, 60% das empresa fizeram Delivery na pandemia, 2 empresas lançaram novos produtos e segundo dados da pesquisa o que foi mais desafiador foi ter que fechar o estabelecimento.

Em relação ao terceiro objetivo, os dados mostram que 60% dos participantes consideram que as medidas governamentais como prorrogação de pagamento de impostos, PRONAMPE e Benefício Emergencial de Manutenção do emprego e da Renda ajudaram a empresa, 35% não participou e 5% consideram que mesmo tendo participado as medidas não ajudaram. A principal medida que foi adotada com apoio do governo foi a prorrogação de pagamento de impostos, contando com 7 participantes.

Em relação ao quarto objetivo, a principal estratégia utilizada pelas empresas foi o uso de redes sociais para vender e fazer marketing ou propaganda, sendo que 14 empresas mencionaram que utilizou redes sociais como Instagram e WhatsApp para fazer vendas ou promover produtos. Em segundo lugar, está implementação de entregas/*Delivery*, sendo que 6 participantes disseram que usaram desse meio para continuar vendendo. No que diz respeito ao planejamento de estratégias, 7 empresas não fazem planejamento e relatam que toma decisões conforme a necessidade, 9 empresas relatam que fazem planejamentos, mas 3 empresas disseram que são a curto prazo, 3 só responderam que fazem planejados, 2 responderam que fazem estratégias para momentos específicos do ano e 1 respondeu que planeja, mas que pode mudar ao decorrer do tempo.

Ao questionar sobre quais estratégias/medidas permaneceram pós pandemia, 15 empresas deram respostas semelhantes, no qual afirmam que as vendas, propagandas e *marketing* em redes sociais continuam a serem usadas. A segunda estratégia em destaque foram as entregas, sendo que 4 empresas continuam com essa estratégia operacional. Um dos participantes disse “A pandemia apesar ter sido prejudicial, deixou um legado, como é importante as vendas online, as entregas e o marketing”.

Com base nos objetivos específicos, o estudo proporcionou uma compreensão clara das microempresas e empresas de pequeno porte, destacando seu enquadramento legal e a possibilidade de adesão ao Simples Nacional. Em relação às mudanças operacionais durante a pandemia, a pesquisa revelou uma série de adaptações adotadas pelas empresas, como medidas de segurança, demissões para contenção de custos, dificuldades de aquisição de suprimentos e a adoção de estratégias como o trabalho remoto e o serviço de delivery. Contudo, no terceiro objetivo, o estudo ficou a desejar na profundidade das questões do questionário, o que limitou a análise do impacto das políticas governamentais durante a pandemia. Ainda assim, foi possível identificar que medidas como prorrogação de impostos e programas de apoio financeiro tiveram relevância para grande parte dos participantes. No último objetivo, ficou claro que as estratégias mais adotadas pelas empresas após a pandemia foram a continuidade das vendas por meio das redes sociais e a manutenção do serviço de entregas, indicando uma mudança significativa no comportamento do consumidor e na operação das empresas. Além disso, a falta de um planejamento estratégico estruturado em algumas empresas evidencia a adaptação conforme a necessidade, mas também aponta para oportunidades de melhoria na gestão.

Tendo em vista que a pesquisa é delimitada, sugira-se pesquisas futuras que possam analisar empresas de outros regimes tributários, pesquisas que consiga ter um maior quantitativo de participantes ou pesquisa que delimite um arramo de atividade específica. E, por causa dos resultados referentes ao objetivo terceiro se apresentar de forma rasa, denota-se, a necessidade de pesquisas futuras que consiga avaliar se forma profunda os impactos das políticas governamentais sobre as empresas durante a pandemia de Covid- 19.

6 REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia.** Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 6 out. 2023.

ASSIS, Rayane. **Estudo de estratégias e sobrevivência de micro e pequenas empresas em tempos de pandemia COVID-19**. Disponível em: <<https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/559d19aa-4cc6-42f1-a9ac-7b2e920d1a38>> . Acesso em 6 out. 2023.

BOUÇAS DA SILVA, David; MIRANDA, Anderson; HOFFMANN, Valmir. **Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil**. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo, v. 15, n. 1, p. 2203, 2 jan. 2021.

BRASIL, **Constituição (1988)**. Disponível em:<https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Constituicao/Constituicao.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL, **L9317**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9317.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL, **L13979**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL, **L9841**. Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, dispoendo sobre o tratamento jurídico diferenciado, simplificado e favorecido previsto nos arts. 170 e 179 da Constituição Federal.https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/LEIS/L9841.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

BRASIL, **Lcp 123**. 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: 6 out. 2023

CHIAVENATTO, Idalberto. Introdução à teoria geral da administração. 3a ed. 2014

ESTRATÉGIA. In: DICIO, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2023. Disponível em:< <https://www.dicio.com.br/estrategia/>>. Acesso em: 02 de out. 2023.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos E Técnicas De Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, I. B. **PULSO Empresa**. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo (Sp): Editora Atlas S.A, 2005.

MASERA, Vanessa. **A sobrevivência de micro e pequenas empresas de Porto Alegre em tempos de crise econômica: Um estudo sobre estratégias empresariais utilizadas por gestores sem formação acadêmica em administração.** Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/194848/001091815.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 12 dez. 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia : um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre (Rs): Bookman, 2000.

MINTZBERG, H. The strategy concept I: Five PS for strategy. **California management review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987.

MPV 907. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Mpv/mpv907.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

MPV 935. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv935.htm>. Acesso em: 6 out. 2023.

NASCIMENTO, Joildo Pereira; SILVA, Rosália Maria Passos da. **A formação do pensamento estratégico: Análise da adesão aos pressupostos disseminados pelas escolas de estratégia no ensino acadêmico.** Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/171972/OK%20-%20101_00485%20OK.pdf>. Acesso em: 16 de out. 2023.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE- OMS. **Información básica sobre la COVID-19.** Disponível em: <<https://www.who.int/es/news-room/questions-and-answers/item/coronavirus-disease-covid-19>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

OPAS. **Folha informativa COVID-19.** Escritório da OPAS e da OMS no Brasil - OPAS/OMS | Organização Pan-Americana da Saúde. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 18 de nov. 2023.

POSSE. **Decreto nº 378**, de 16 de março de 2020. Declara SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Município de Posse-GO e dispõe sobre medidas de enfrentamento da pandemia provocada pelo Coronavírus (COVID-19), no âmbito do Poder Executivo do Município de Posse-GO dá outras e providências. Disponível em: <<https://posse.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/DECRETO-N.378-DE-16-03-2020-2.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2023.

POSSE. **Decreto nº 380**, de 19 de março de 2020. Proíbe o funcionamento normal das empresas jurídicas e de pessoas físicas; o atendimento ao público de todas as agências bancárias, correspondentes bancários e congêneres e lotéricas, durante a SITUAÇÃO DE EMERGÊNCIA em Saúde Pública no Município de Posse-GO considerando as medidas de enfrentamento da pandemia provocada pelo Coronavirus Covid-19, decretada em 16 de março de 2020, e dá outras providências". Disponível em: <<https://posse.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/DECRETO-N.380-2020.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2023.

POSSE. **Decreto nº 385**, de 1 de abril de 2020. Altera os arts. 1º, 2º e 4º e revoga parágrafo, na forma que especifica, do Decreto nº 380 de 19 de março de 2020, durante a situação de emergência em saúde pública no Município de Posse-GO, determinada nos termos do Decreto

nº 378, de 16 de março de 2020, considerando as medidas de enfrentamento da pandemia provocada pelo Coronavírus Covid-19, e dá outras providências. Disponível em: <<https://posse.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/DECRETO-No.385-DE-1o.-DE-ABRIL-DE-2020.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2023.

POSSE. **Decreto nº 390**, de 21 de abril de 2020. Dispõe sobre a decretação de situação de emergência na saúde pública do Município de Posse, Estado de Goiás, em razão da disseminação do novo coronavírus COVID-19, e revoga os Decreto nº 378, de 16 de março de 2020, Decreto nº 380, de 19 de março de 2020, Decreto nº 385, de 01 de abril de 2020 e Decreto nº 386, de 03 de abril de 2020, dando outras providências. Disponível em: <<https://posse.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/DECRETO-No.390-DE-21-DE-ABRIL-DE-2020-1.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2023

POSSE. **Decreto nº 399**, de 30 de maio de 2020. Dispõe sobre a reiteração da decretação de situação de emergência na saúde pública do Município de Posse, Estado de Goiás, em razão da disseminação do novo coronavírus COVID-19 e revoga o Decreto nº 390, de 21 de abril de 2020, dando outras providências. Disponível em: < <https://posse.go.gov.br/wp-content/uploads/2022/06/DECRETO-N.399-DE-30-DE-MAIO-DE-2020-2.pdf>>. Acesso em: 10 de set. 2023.

Resol. CGSN nº 154/2020. Disponível em: <<http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?idAto=108368>>. Acesso em: 6 out. 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **15 anos da Lei Geral da Micro e Pequena Empresa - Sebrae.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/leigeralmpe>>. Acesso em: 6 out. 2023

SEBRAE. Serviço Brasileiro Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Qual o perfil das empresas de pequeno porte (EPP) no Brasil.** Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/qual-o-perfil-das-empresas-de-pequeno-porte-epp-no-brasil,8a338de5eb536810VgnVCM1000001b00320aRCRD>>. Acesso em: 18 nov. 2023.

VASCONCELOS, Sérgio; VASCONCELOS, Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença**, v. 19, n. 01, 2020.

APENDICE – QUESTIONÁRIO: ESTRATÉGIAS USADAS POR EMPRESAS DO SIMPLES NACIONAL DURANTE A PANDEMIA

- 1- Em qual ano a empresa foi aberta?
- 2- A sua empresa é enquadrada como ME ou EPP?
- 3- O faturamento da empresa caiu durante a pandemia?
 - A- Sim
 - B- Não

- C- Se manteve
- D- Não, o faturamento aumentou
- 4- A empresa teve que fechar temporariamente?
- A- Sim
- B- Não
- 5- Quais medidas foram adotadas para garantir a segurança de funcionários e clientes?
- A- Tornou o uso de máscara individual obrigatório
- B- Disponibilizou álcool em gel
- C- Promoveu o distanciamento social
- D- Outra, qual?
- 6- Algum funcionário foi demitido para conter custos durante a pandemia?
- A- Sim
- B- Não
- C- Contratei funcionário
- 7- A empresa teve dificuldade para comprar produtos/ suprimentos devido à pandemia?
- A- Sim
- B- Não
- C- Outros, qual?
- 8- A empresa adotou algumas das seguintes medidas em relação aos impactos da pandemia da Covid-19? Pode marcar mais de 1.
- A) A empresa lançou novos serviços ou produtos
- B) Adotou o trabalho remoto para os funcionários
- C) Antecipou férias dos funcionários
- D) Obteve alvará Covid-19
- E) Começou a fazer *Delivery* ou *Drive-thru*
- 9- A empresa implementou medidas para permitir o trabalho remoto? Como isso afetou a produtividade e a cultura organizacional? (Caso a pergunta não se aplique a sua empresa, não precisa responder)
- 10- A empresa usou alguma tecnologia para vender ou anunciar produtos/serviços, se sim, qual?
- A) Instagram
- B) WhatsApp
- C) Telegram
- D) Outro, qual?

E) Não usei nenhuma

11- Você já usava a rede social citada anteriormente para realizar vendas ou fechar negócios?

A) Sim

B) Não

12- A empresa adotou alguma das seguintes medidas em relação aos impactos da Covid-19?

A) Adiou o pagamento de impostos com apoio do governo

B) Conseguiu uma linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial com apoio do governo

C) Outra, qual?

13- O que foi mais desafiador durante a pandemia?

14- A empresa buscou novos mercados ou clientes para compensar as perdas em seus mercados tradicionais?

A- Sim

B- Não

15- Você acha que as medidas governamentais (Como prorrogação de pagamento de tributos, PRONAMPE e Benefício Emergencial de Manutenção do emprego e da Renda) ajudou a sua empresa?

A- Sim

B- Não

C- Não participei de nenhum programa

16- Teve alguma coisa que você fez de diferente em relação aos seus concorrentes?

17- Qual estratégia foi fundamental para a sua empresa?

18- As estratégias usadas por sua empresa são planejadas? Ou você vai tomando decisões, que ao decorrer do tempo formam uma estratégia?

19- No pós-pandemia, quais estratégias continuam a ser usadas?