

Pandemia De Covid-19 E As Implicações Na Gestão Organizacional Em Micro, Pequenas E Médias Empresas Durante Período Pandêmico: Um Estudo Multicaso

Isidro José Bezerra Maciel Fortaleza Do Nascimento

(Universidade De São Paulo)

Mônica Aparecida Bortolotti

(Universidade Federal Do Paraná)

Marcello Pires Fonseca

(Universidade Do Estado Do Amazonas /Uea)

Tiago Fernando Hansel

(Faculdade De Ensino Superior De Marechal Cândido Rondon - Isepe Rondon)

Juciele Marta Baldissarelli

(Universidade Alto Vale Do Rio Do Peixe (Uniarp))

Francisco De Assis De Araújo Júnior

(Universidade De Fortaleza)

Danniele Chagas Monteiro

(Universidade Federal Do Pará)

Luciano Henrique Pereira Da Silva

(Universidade Potiguar)

Allan Berthier Silva Ferreira

(Universidade Federal Do Pará)

Cícero Anthonyelson Teixeira Dunes

(Hospital Das Clínicas Da Ufpe/Ebserh)

Evangelinaldo Silva Saldanha

(Universidade De Fortaleza Unifor)

Resumo:

O objetivo deste estudo foi analisar os desafios na gestão organizacional enfrentados por micro e pequenas empresas durante o período pandêmico. Realizou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, utilizando um estudo multicaso para aprofundar a compreensão dos desafios enfrentados por micro e pequenas empresas (MPEs) durante a pandemia em um município brasileiro. As entrevistas em profundidade foram conduzidas com gestores de sete MPEs, sendo os dados analisados por meio da técnica da análise do discurso. Como resultado, foi possível constatar que, diante dos desafios impostos às micro e pequenas empresas pela pandemia, a reestruturação das práticas gerenciais destacou-se como o principal obstáculo enfrentado pelos gestores. A paralisação física das operações exigiu uma readaptação completa dos negócios, incluindo uma revisão profunda dos modelos para viabilizar operações remotas. A capacidade de atuar de forma remota tornou-se essencial, levando os gestores a repensar não apenas a infraestrutura tecnológica, mas também as estratégias de negócios para assegurar eficiência operacional no novo ambiente. A ênfase na agilidade e flexibilidade operacional foi evidente, refletida nas estratégias de marketing digital, indicando uma migração consciente para

o ambiente online. As práticas financeiras e de gestão de pessoas demonstraram a necessidade de adaptação ágil diante do fechamento presencial. Em resumo, as estratégias adotadas não apenas abordaram desafios imediatos, mas visaram garantir sustentabilidade a longo prazo, destacando a resiliência dos gestores e a necessidade contínua de abordagens flexíveis e inovadoras para superar desafios futuros.

Palavras-chave: *Micro, pequenas e médias empresas (MPEs); Pandemia; gestão.*

Date of Submission: 12-01-2024

Date of Acceptance: 22-02-2024

I. Introdução

A pandemia de Covid-19 desencadeou uma série de mudanças em diversos setores da sociedade, afetando diretamente a gestão de empresas, especialmente as micro e pequenas empresas (MPEs). Com o surgimento do vírus, medidas de contenção, como lockdowns e restrições de mobilidade, foram implementadas em diferentes partes do mundo, levando a uma transformação abrupta na dinâmica do trabalho e nas operações comerciais (SALOMÉ et al., 2021; COELHO, 2021; ROSA et al., 2022).

No contexto do trabalho, as MPEs se viram diante de desafios extraordinários. O trabalho remoto tornou-se uma norma para muitas organizações, exigindo rápida adaptação às tecnologias de comunicação online. Para as MPEs, essa mudança muitas vezes envolveu investimentos em infraestrutura digital e capacitação de funcionários, além de se adaptar à gestão de equipes à distância. A flexibilidade e agilidade na implementação de novas práticas de trabalho se tornaram imperativas para a continuidade dos negócios (SALVAN; PAVEL; BILLING, 2022; SANTOS; OLIVEIRA, 2021).

No entanto, as pequenas empresas enfrentaram obstáculos financeiros consideráveis. A redução das atividades econômicas e as incertezas sobre a duração da pandemia impactaram negativamente as receitas. Muitas MPEs tiveram que lidar com cortes de pessoal, diminuição de horas de trabalho e enfrentar desafios na obtenção de recursos financeiros para sustentar suas operações. A acessibilidade a programas de apoio governamental e linhas de crédito tornou-se crucial, mas nem sempre estava disponível de maneira eficaz para todas as empresas (CARVALHO et al., 2020).

Além disso, a pandemia ressaltou a importância da resiliência nas operações comerciais das MPEs. Muitas empresas precisaram repensar seus modelos de negócios, buscar novos mercados e priorizar suas estratégias de crescimento para se adaptarem a um ambiente econômico em constante mudança. O fortalecimento da presença online, a diversificação de produtos e serviços e a inovação nas práticas comerciais tornaram-se estratégias-chave para a sobrevivência e o crescimento em meio à incerteza (RODRIGUES; GUIMARÃES JÚNIOR, 2021; LOCATELLI; BALDISSARELLI, 2024).

Frente ao exposto, a presente pesquisa buscou analisar os desafios na gestão organizacional enfrentados por micro e pequenas empresas durante o período pandêmico. O estudo adotou uma abordagem multicaso, explorando diferentes contextos e experiências vivenciadas por essas MPEs de um município brasileiro durante a pandemia de Covid-19.

II. Materiais e métodos

Para compreender em profundidade os desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas (MPEs) na gestão organizacional durante o período pandêmico, adotou-se uma pesquisa exploratória de abordagem qualitativa, especificamente um estudo multicaso. Essa escolha metodológica permitiu uma análise aprofundada de contextos específicos, explorando nuances e particularidades das experiências vivenciadas pelas MPEs diante dos desafios impostos pela pandemia.

O método de pesquisa qualitativa foi escolhido por sua capacidade de proporcionar uma compreensão aprofundada dos fenômenos estudados, indo além das métricas quantitativas. Esse enfoque possibilitou uma análise mais contextualizada e rica em dados qualitativos, sendo particularmente relevante quando se busca compreender as experiências subjetivas e as percepções dos gestores das MPEs.

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade, uma técnica que permite a exploração detalhada das experiências e perspectivas dos participantes. Foram conduzidas entrevistas individuais com gestores de sete MPEs de um município brasileiro, selecionadas com base em critérios de diversidade setorial, tamanho e localização geográfica. Essa amostra proporcionou uma visão dos desafios enfrentados pelas MPEs em diferentes contextos, contribuindo para a validade e representatividade do estudo.

A análise de dados foi conduzida por meio da técnica da análise do discurso, a qual proporcionou uma compreensão aprofundada das representações linguísticas dos participantes, permitindo identificar padrões, temas recorrentes e nuances nas narrativas. As transcrições das entrevistas foram examinadas, segmentadas e categorizadas, possibilitando a identificação de significados subjacentes e a construção de interpretações fundamentadas nas vozes dos gestores entrevistados.

III. Resultados e discussões

Como resultado, foi possível constatar os principais desafios das pequenas empresas (PEs) durante o período pandêmico. O principal desafio citado pelos gestores foi a necessidade de reestruturação das práticas gerenciais, pois, conforme ressaltado pelo respondente E5, “a pandemia introduziu uma nova dinâmica de mercado. Fisicamente, paramos de funcionar, então tivemos que readaptar todo o negócio para continuar sobrevivendo”. Da mesma forma, o respondente E1 destacou que “o principal desafio foi repensar o negócio, de modo a conseguir atuar de forma remota”.

Observa-se que a principal preocupação dos gestores foi atrelada à necessidade de reestruturação das práticas gerenciais, buscando adaptar-se a uma dinâmica de mercado imposta pela crise sanitária global. Por causa disso, os gestores relataram que tiveram a obrigação de reavaliar e ajustar as práticas gerenciais existentes. A pandemia introduziu uma dinâmica de mercado completamente nova, resultando na paralisação física das operações das empresas. Essa interrupção exigiu uma reestruturação completa dos negócios para assegurar sua continuidade e sobrevivência.

A necessidade de adaptação às mudanças abruptas no ambiente de negócios tornou-se evidente, desafiando os gestores a encontrar soluções inovadoras para manter suas operações em funcionamento. Além disso, destaca-se a importância de repensar os modelos de negócios para viabilizar operações remotas. A capacidade de atuar de forma remota emergiu como um elemento crucial para a sobrevivência das pequenas empresas diante das restrições físicas impostas pela pandemia. Esta adaptação não se limitou apenas à infraestrutura tecnológica, mas também envolveu uma revisão profunda das estratégias de negócios para garantir a eficiência operacional em um ambiente remoto.

Assim, as pequenas empresas enfrentaram desafios significativos relacionados à agilidade e à flexibilidade operacional. A capacidade de resposta rápida às mudanças no ambiente de negócios foi fundamental para a continuidade operacional. A reestruturação das práticas gerenciais e a adaptação ao modelo de trabalho remoto demonstram a necessidade de uma abordagem ágil e inovadora por parte das PEs para enfrentar crises inesperadas.

Adicionalmente, as respostas indicam que a reavaliação do modelo de negócios não foi apenas uma resposta imediata à crise, mas também uma estratégia para garantir a sustentabilidade a longo prazo. A capacidade de repensar e transformar o negócio para se alinhar às novas demandas do mercado destaca a importância da resiliência e da visão estratégica nas pequenas empresas.

Nesse sentido, os gestores foram indagados sobre as práticas gerenciais que buscaram adotar para lidar com os desafios oriundos da pandemia. Verificou-se que a principal prática adotada foi o investimento em marketing digital, tendo em vista que o funcionamento presencial dos negócios foram afetados pelas medidas de isolamento social. Como apontado pelo respondente E7, “eu passei a investir em marketing digital. Passei a turbinar as publicações no instagram, reformular as estratégias promocionais e modificar toda a arte visual nas nossas mídias sociais”.

Os respondentes E2 e E4 ressaltaram, respectivamente, que “ajusteí nossas campanhas promocionais no Facebook, explorando anúncios segmentados para atingir diretamente nosso público-alvo online” e que “eu contratei um profissional de marketing para nos auxiliar. Antes, eu achava que isso era bobagem, mas vi que é fundamental para o sucesso de qualquer empreendimento. O mundo já vinha sendo cada vez mais tecnológico e, depois da pandemia, isso não virou uma prática organizacional, mas sim uma questão de sobrevivência”.

A preferência dos gestores pelo investimento em marketing digital diante dos desafios da pandemia evidencia uma compreensão generalizada da importância de se adaptar às novas condições de mercado. A transição para estratégias online não é apenas uma resposta às restrições presenciais, mas uma estratégia proativa para enfrentar um ambiente comercial em constante transformação.

A ênfase na turbinada de publicações, reformulação de estratégias promocionais e modificação da arte visual nas mídias sociais destaca a abordagem abrangente adotada. Isso sugere uma migração para o digital e um esforço consciente para se destacar no cenário online, considerando a concorrência acirrada por atenção e engajamento.

A adaptação das campanhas promocionais no Facebook, mencionando o uso de anúncios segmentados, revela uma compreensão sofisticada da necessidade de personalização. A capacidade de direcionar esforços de marketing para públicos específicos demonstrou-se como uma abordagem estratégica para maximizar o impacto das campanhas, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis.

Ressalta-se, ainda, que a decisão de contratar um profissional de marketing foi indicativa de uma mudança de mentalidade em relação à importância dessa função. Essa escolha refletiu o reconhecimento de que, além de ser uma prática essencial, o marketing digital requer expertise específica para ser eficaz. O investimento em talentos especializados destaca a compreensão da complexidade crescente desse campo.

Além disso, uma outra prática adotada pelos gestores foi em torno dos processos logísticos com as entregas via delivery. A adaptação proativa dos gestores às mudanças desencadeadas pela pandemia incluiu uma prática fundamental relacionada aos processos logísticos, especificamente no aprimoramento das entregas via

delivery. Essa estratégia abrangeu diversos aspectos que visavam não apenas atender às necessidades do consumidor, mas também fortalecer a competitividade e a resiliência da empresa.

De acordo com o respondente E1, “também tivemos que repensar todo o processo logístico. Para pagar as contas, deveríamos continuar ofertando os nossos produtos, então o delivery foi uma opção que fez com que pudéssemos obter as receitas para manter o negócio em ativa”. O respondente E3, por sua vez, enfatizou que “passamos a utilizar aplicativos de delivery e a investir cada vez mais em uma entrega rápida e com qualidade. Esse foi o nosso diferencial”.

A prática adotada pelos gestores relacionada aos processos logísticos, especificamente no aprimoramento das entregas via delivery, representa uma estratégia essencial e dinâmica diante das mudanças desencadeadas pela pandemia. Essa adaptação proativa evidenciou a capacidade de resposta dos gestores às novas demandas do mercado, bem como revelou uma compreensão da importância de ajustar as operações para manter a competitividade e a resiliência da empresa.

A decisão estratégica de aprimorar as entregas via delivery surgiu como uma resposta direta às necessidades urgentes do contexto pandêmico. A afirmação do respondente E1, ao mencionar a necessidade de continuar ofertando produtos para manter o negócio ativo, destaca o delivery como uma opção crucial para garantir receitas e sustentabilidade financeira. Essa atitude reflete uma visão pragmática por parte dos gestores, que reconhecem a entrega como uma fonte vital de receitas durante períodos desafiadores.

O relato do respondente E3 acrescenta uma camada de complexidade à estratégia adotada, destacando o uso de aplicativos de delivery e o investimento em entregas rápidas e com qualidade como diferencial competitivo. Essa abordagem não se limita apenas à implementação do delivery, mas inclui um esforço deliberado para aprimorar a experiência do cliente. A ênfase na rapidez e qualidade não apenas atende às expectativas do consumidor moderno, mas também posiciona a empresa como líder no setor, agregando valor percebido aos serviços oferecidos.

A integração de aplicativos de delivery é especialmente notável, indicando uma adoção efetiva da tecnologia para otimizar os processos logísticos. Isso não apenas simplifica a realização de pedidos, mas também oferece uma plataforma reconhecida e confiável para os clientes. O investimento contínuo nesse canal de distribuição demonstra uma postura voltada para o futuro, alinhada às tendências de consumo e às expectativas digitais cada vez mais elevadas.

Além do aspecto financeiro, a estratégia de entrega via delivery também tem implicações na construção da marca e na fidelização do cliente. A ênfase no diferencial de rapidez e qualidade, conforme ressaltado pelo respondente E3, evidencia um compromisso em proporcionar uma experiência excepcional. Essa abordagem não apenas mantém os clientes existentes, mas também contribui para a aquisição de novos, à medida que a reputação positiva se propaga.

Ressalta-se, ainda, que os gestores tiveram que mudar as práticas gerenciais na área da Gestão de Pessoas, pois, com o fechamento presencial dos negócios, novos paradigmas surgiram, demandando uma adaptação ágil e estratégica na gestão do capital humano. O contexto de isolamento social exigiu uma reconfiguração das dinâmicas tradicionais de liderança e interação no ambiente de trabalho, a fim de manter a empregabilidade dos colaboradores diante de um cenário de crise.

Ademais, os gestores ressaltaram as práticas financeiras que tiveram que adotar, a fim de garantir um capital de giro aos negócios. Com o fechamento presencial dos estabelecimentos e as consequentes dificuldades econômicas decorrentes da pandemia, a gestão financeira emergiu como um elemento crucial para a sobrevivência e sustentabilidade das empresas.

Segundo o respondente E4, "a situação nos obrigou a repensar completamente nossas estratégias financeiras. Inicialmente, focamos na revisão minuciosa do orçamento, identificando áreas de corte de gastos e redirecionando recursos para prioridades essenciais. Além disso, buscamos uma comunicação aberta com fornecedores e credores, negociando prazos e condições para preservar o fluxo de caixa”.

A diversificação de fontes de receita foi destacada como uma estratégia-chave, conforme mencionado pelo respondente E2: "percebemos a necessidade de não depender exclusivamente de uma única fonte de receita. Exploramos novos canais de vendas e adaptamos nosso portfólio para atender às demandas emergentes do mercado. Isso não só fortaleceu nossa posição financeira, mas também trouxe flexibilidade diante das mudanças nas preferências dos clientes”.

Além dessas práticas financeiras, a negociação proativa com fornecedores e credores também se destacou como uma estratégia fundamental para preservar o capital de giro. Os gestores buscaram acordos flexíveis, renegociaram prazos de pagamento e, em alguns casos, exploraram linhas de crédito emergenciais. Essa abordagem visou, segundo o respondente E4, “aliviar a pressão financeira de curto prazo e criar margens para enfrentar a volatilidade econômica”.

A análise das práticas financeiras adotadas pelos gestores revela uma abordagem estratégica e adaptativa diante das dificuldades econômicas provocadas pelo fechamento presencial dos estabelecimentos durante a pandemia. A gestão financeira, tornando-se um elemento crucial para a sobrevivência e sustentabilidade das

empresas, foi pautada por diversas estratégias que refletem a necessidade de enfrentar a volatilidade econômica e garantir um capital de giro adequado.

IV. Conclusão

Diante dos desafios enfrentados pelas pequenas empresas durante o período pandêmico, a necessidade de reestruturação das práticas gerenciais destacou-se como o principal obstáculo enfrentado pelos gestores. A pandemia impôs uma nova dinâmica de mercado, resultando na paralisação física das operações e, conseqüentemente, na obrigação de readaptar completamente os negócios para assegurar sua continuidade e sobrevivência. A reconfiguração das práticas gerenciais não se limitou apenas à adaptação física, mas estendeu-se a uma revisão profunda dos modelos de negócios para viabilizar operações remotas.

Nesse cenário, a capacidade de atuar de forma remota emergiu como essencial para a sobrevivência das empresas, levando os gestores a repensar não apenas a infraestrutura tecnológica, mas também as estratégias de negócios para garantir eficiência operacional nesse novo ambiente. Além disso, a ênfase na agilidade e flexibilidade operacional tornou-se evidente diante das mudanças abruptas no ambiente de negócios.

A reestruturação das práticas gerenciais e a adaptação ao trabalho remoto refletiram a necessidade de uma abordagem ágil e inovadora por parte das pequenas empresas para enfrentar crises inesperadas. As estratégias adotadas pelos gestores no âmbito do marketing digital revelam uma compreensão generalizada da importância de se adaptar às novas condições de mercado. O investimento nesse campo foi uma resposta às restrições presenciais e, acima de tudo, uma estratégia proativa para enfrentar um ambiente comercial em constante transformação.

A incorporação de tecnologias digitais, como a turbinada de publicações, reformulação de estratégias promocionais e modificação da arte visual nas mídias sociais, indica uma migração consciente para o ambiente online e um esforço deliberado para se destacar nesse cenário competitivo. A estratégia de entrega via delivery, adotada pelos gestores, de como uma resposta direta às necessidades do contexto pandêmico, garantindo receitas para manter os negócios ativos. A integração de aplicativos de delivery evidenciou a adoção efetiva da tecnologia para otimizar os processos logísticos, contribuindo não apenas para a eficiência operacional, mas também para a construção da marca e fidelização do cliente.

A gestão de pessoas e as práticas financeiras, abordadas pelos gestores, refletiram a necessidade de adaptação ágil e estratégica diante do fechamento presencial dos negócios. Novos paradigmas na Gestão de Pessoas surgiram, demandando uma reconfiguração das dinâmicas tradicionais de liderança para manter a empregabilidade dos colaboradores em meio à crise. As práticas financeiras adotadas, como a revisão minuciosa do orçamento, a diversificação de fontes de receita e a negociação proativa, evidenciam uma abordagem adaptativa e proativa na gestão financeira.

Em síntese, as estratégias adotadas pelos gestores refletem a necessidade de enfrentar não apenas os desafios imediatos, mas também de garantir a sustentabilidade a longo prazo. A capacidade de adaptação, inovação e a compreensão da importância de tecnologias emergentes tornam-se diferenciais cruciais para as pequenas empresas no cenário pós-pandêmico. A análise dessas práticas evidencia não apenas a resiliência dos gestores, mas também a necessidade contínua de abordagens flexíveis e inovadoras para superar desafios futuros.

Referências

- [1]. Carvalho, M. C. B. Et Al. O Impacto Da Pandemia Do Covid-19 Nas Relações De Emprego Nas Micro E Pequenas Empresas. Revista Fatec Sebrae Em Debate - Gestão, Tecnologias E Negócios, V. 7, N. 12, 2020.
- [2]. Coelho, M. A. F. Pandemia E Recuperação De Empresas: A Crise Sob Enfoque Do Micro E Pequeno Empresário. Revista Brasileira De Direito Empresarial, V. 7, N. 1, 2021.
- [3]. Locatelli; W. A. Baldissarelli, J. M. Adaptação De Micro E Pequenas Empresas Do Setor Gastronômico Durante A Pandemia De Covid-19: Um Estudo De Caso No Município De Caçador/Sc. Revista Visão: Gestão Organizacional, V. 13, N. 1, 2024.
- [4]. Rodrigues, G. P. A.; Guimarães Júnior, D. S. Transformação Digital Em Pequenos Negócios No Contexto Da Pandemia Da Covid-19: Uma Revisão Da Literatura. Desenvolve: Revista De Gestão Do Unilasalle, Canoas, V. 10, N. 3, P. 01-11, Nov. 2021.
- [5]. Rosa, A. C. M. Et Al. Micro E Pequenos Negócios: Análise Do Empreendedorismo No Vale Do Paraíba (Sp) E Cidades Adjacentes Que Fecharam Portas Devido A Pandemia. Brazilian Journal Of Development, Curitiba, V.8, N.3, P.22045-22062, Mar., 2022.
- [6]. Salomé, F. F. 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, [S. L.], V. 10, N. 6, P. E36910615303, 2021.
- [7]. Salvan, F. M.; Pavei, G. E.; Billig, O. A. Os Principais Efeitos Da Pandemia Do Covid-19 Na Tomada De Decisão Das Pequenas E Médias Empresas Brasileiras E As Novas Estratégias Para Retomar A Economia. Destarte, V.11, N.1, P. 95-116, Jul. 2022.
- [8]. Santos, J. E.; Oliveira, E. C. Empreendedorismo E Incentivos Governamentais Para A Sobrevivência De Empresas No Período Da Pandemia Do Coronavírus. Cadernos De Gestão E Empreendedorismo, V. 9, N. 1, 2021.