



## OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DO RIO DE JANEIRO

 Lucia B. Oliveira<sup>1</sup>  Flavia Martins David<sup>2</sup>

### Resumo

**Objetivo:** Analisar os principais problemas enfrentados por pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro durante a pandemia de Covid-19, bem como as soluções encontradas e os resultados alcançados, na percepção de seus gestores. Também se buscou avaliar em que medida as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados.

**Metodologia:** Foi conduzida uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos. Participaram do estudo dez pequenas e médias empresas, com sede no Rio de Janeiro, de diversos setores de atividade. A análise teve como foco os primeiros impactos da pandemia até o final de 2020.

**Relevância:** O trabalho tem relevância por abordar um tema novo, com foco no entendimento dos problemas enfrentados e soluções encontradas por pequenas e médias empresas durante a pandemia de Covid-19.

**Resultados:** Os resultados mostraram que as políticas públicas implementadas durante a pandemia foram essenciais para a sobrevivência das empresas participantes. A gestão financeira – com destaque para a posse de capital de giro – e a visão estratégica, que viabilizaram a identificação de soluções alternativas para o enfrentamento da pandemia, também foram decisivas.

**Contribuições:** Ao identificar os fatores que contribuíram e os que prejudicaram o desempenho de pequenas e médias empresas em contextos de crise, espera-se orientar gestores de empresas em situação semelhante e formuladores de políticas públicas.

**Palavras-chave:** Covid-19; Pequenas e médias empresas; Empreendedorismo; Gestão estratégica; Gestão financeira.

### Cite as / Como citar

American Psychological Association (APA)

Oliveira, L. B., & David, F. M. (2024, jan./abr.). Os impactos da pandemia de Covid-19 em pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, 23(1), 1-36, e23017. <https://doi.org/10.5585/2024.23588>

(ABNT – NBR 6023/2018)

OLIVEIRA, L. B.; DAVID, F. M. Os impactos da pandemia de Covid-19 em pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro. *Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)*, v. 23, n. 1, p. 1-36, e23017, jan./abr. 2024. <https://doi.org/10.5585/2024.23588>

<sup>1</sup> Doutora em Administração. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV-EBAPE. Rio de Janeiro, RJ – Brasil. [lucia.oliveira@fgv.br](mailto:lucia.oliveira@fgv.br)

<sup>2</sup> Mestre em Gestão Empresarial. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas – FGV-EBAPE. Rio de Janeiro, RJ – Brasil.



## THE IMPACTS OF THE COVID-19 PANDEMIC ON SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES IN RIO DE JANEIRO, BRAZIL

### Abstract

**Objective:** This study examines the main challenges faced by small and medium-sized enterprises (SMEs) in Rio de Janeiro amid the Covid-19 pandemic, the conceived solutions, and their outcomes, as perceived by the companies' managers. It also assesses the extent to which these companies made use of supporting public policies and with what results.

**Methodology:** A qualitative and exploratory research approach was employed based on the multiple case study method. Ten SMEs from Rio de Janeiro, spanning diverse market segments, participated in the study. The analysis focuses on the initial impacts of the pandemic until the end of 2020.

**Relevance:** The relevance of this work lies in the exploration of a novel theme, with a focus on comprehending the challenges faced and solutions devised by SMEs amid the Covid-19 pandemic

**Results:** The results showed that the public policies implemented during the pandemic were essential for the survival of the participating companies. Financial management, with emphasis on working capital, and strategic vision, which enabled the identification of alternative solutions to address the challenges posed by the pandemic, were also decisive.

**Contributions:** By identifying the factors that contributed to and those that hindered the performance of SMEs amidst crisis contexts, we aim to provide guidance for business managers in similar situations, as well as public policy makers.

**Keywords:** Covid-19; Small and medium-sized enterprises; Entrepreneurship; Strategic management; Financial management.

## LOS IMPACTOS DE LA PANDEMIA DE COVID-19 EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN RÍO DE JANEIRO

### Resumen

**Objetivo:** Analizar los principales problemas que enfrentan las pequeñas y medianas empresas de Río de Janeiro durante la pandemia de Covid-19, las soluciones encontradas y los resultados alcanzados, en la percepción de sus gestores. También buscamos evaluar en qué medida se utilizaron las políticas públicas de apoyo a estas empresas y con qué resultados.

**Metodología:** Se realizó una investigación cualitativa y exploratoria, basada en el método de estudio de casos múltiples. Participaron del estudio diez pequeñas y medianas empresas con sede en Río de Janeiro, de diferentes sectores de actividad. El análisis se centró en los primeros impactos de la pandemia hasta finales de 2020.

**Relevancia:** El trabajo es relevante porque aborda un tema nuevo, centrándose en comprender los problemas que enfrentan y las soluciones encontradas por las pequeñas y medianas empresas durante la pandemia de Covid-19.

**Resultados:** Los resultados mostraron que las políticas públicas implementadas durante la pandemia fueron fundamentales para la supervivencia de las empresas participantes. También fueron determinantes la gestión financiera, con énfasis en el capital de giro, y la visión estratégica, que permitió identificar soluciones alternativas para enfrentar la pandemia.

**Aportes:** Al identificar los factores que contribuyeron y los que dificultaron el desempeño de las pequeñas y medianas empresas en contextos de crisis, se espera orientar a los gestores de empresas en situaciones similares y a los hacedores de políticas públicas.

**Palabras clave:** Covid-19; Pequeñas y medianas empresas; Emprendimiento; Gestión estratégica; Gestión financiera.

## INTRODUÇÃO

O mundo mudou no início de 2020. O ano começou com uma epidemia que, em três meses, se tornou uma pandemia, atingindo todo o mundo. O motivo foi um novo vírus, denominado Sars-CoV2, do inglês severe acute respiratory syndrome coronavirus 2. A covid-19, doença causada por esse vírus, provoca um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a quadros respiratórios graves. A grande especificidade e risco desse vírus é sua transmissibilidade, que ocorre de forma extremamente rápida. Além disso, também contribui para a disseminação da doença o fato de a maioria dos infectados ser assintomático ou apresentar sintomas leves (WHO[OMS], 2022).

Essa rápida transmissão levou a um crescimento significativo da população em necessidade de atendimento hospitalar e forçou os governos a decretarem o isolamento social (Brasil, 2020a; Giones, Brem, Pollack, Michaelis, Klyver, & Brinckmann, 2020). Esse isolamento restringiu a circulação da população – incluindo pessoas saudáveis, que podiam estar com a doença sem saber – com o objetivo de retardar o ritmo de transmissão da doença. Além disso, permitiu que os governos promovessem a expansão de sua estrutura hospitalar, viabilizando o atendimento simultâneo a um número maior de contaminados (Asongu, Diop, & Nnanna, 2021; Werneck & Carvalho, 2020).

Com o isolamento social, muitas empresas foram forçadas a interromper suas atividades, permanecendo abertas apenas aquelas que prestavam serviços considerados essenciais. Mesmo com medidas restritivas, muitos países enfrentaram um aumento significativo nas internações hospitalares e nas taxas de mortalidade. Além dos desafios relacionados à saúde, as medidas necessárias para restringir a propagação do vírus impuseram perdas econômicas e sociais significativas. A interrupção das atividades de empresas de diferentes segmentos não essenciais provocou uma crise econômica de grandes proporções (Brauner et al., 2020; Donthu & Gustafsson, 2020).

Da perspectiva de pequenas e médias empresas (PMEs), foco do presente estudo, as consequências para seus negócios foram severas. Queda na demanda, dificuldades financeiras e restrições logísticas e operacionais foram alguns dos problemas enfrentados por essas empresas em todo o mundo (Bartik, Bertrand, Cullen, Glaeser, Luca, & Stanton, 2020; Chit, Croucher, & Rizov, 2023; Clampit, Lorenz, Gamble, & Lee, 2022; Eggers, 2020; Juergensen, Guimón, & Narula, 2020).

Frente a essa realidade, este artigo tem por objetivo analisar os principais problemas enfrentados por PMEs do Rio de Janeiro durante a pandemia de covid-19, as soluções

encontradas e os resultados alcançados, na percepção de seus gestores, e em que medida as políticas públicas de apoio foram utilizadas e com que resultados.

Para responder aos objetivos propostos, foi adotado o método do estudo de casos múltiplos com uma abordagem qualitativa e exploratória. Participaram do estudo dez PMEs com sede no estado do Rio de Janeiro, de diversos setores de atividade, incluindo serviços de consultoria, saúde, construção civil, comércio varejista e alimentação.

A pesquisa tem relevância ao analisar os principais problemas enfrentados por PMEs num contexto de crise e como eles foram (ou não) superados. Os resultados podem orientar a atuação de gestores de PMEs em situações de crise, além de contribuir para o conhecimento sobre gestão de empresas desse porte, cujo papel é primordial na geração de emprego e renda (Eggers, 2020; Sebrae, 2014). Segundo Netto, Viturino, Porto e Slivnik (2021), as pequenas e médias empresas brasileiras respondem por 40% dos empregos formais do país.

Cumprida ainda destacar a carência de estudos nacionais a respeito dos efeitos da pandemia sobre micro, pequenas e médias empresas. Uma pesquisa nas bases de dados Spell e SciELO Brasil revelou apenas quatro trabalhos, sendo um envolvendo PMEs da economia criativa e do turismo (Pereira & Feitosa, 2022), um com PMEs do Rio Grande do Sul (Brauner et al., 2020), outro com micro e pequenas empresas do Maranhão (Bouças da Silva, Miranda, & Hoffmann, 2021) e o último sobre as capacidades de networking de PMEs de São Paulo (Foguesatto, Moreira, Dallagnol, Girardi, Frantz, & Wegner, 2022).

Por fim, a análise das políticas governamentais de apoio pode contribuir para o desenho de ações dessa natureza por parte de formuladores de políticas públicas, além de chamar a atenção para sua importância em contextos adversos.

## CONTEXTUALIZAÇÃO

### *Pandemia e suas consequências*

A pandemia de covid-19 provocou graves consequências sanitárias e gerou significativos impactos sobre a economia global (Amal, Blumenschein, & Vasconcellos, 2021; Donthu & Gustafsson, 2020; Fauci, Lane, & Redfield, 2020). Entre os fatores que afetaram a economia dos países, podem-se destacar a redução do pessoal ocupado e das horas trabalhadas, a queda na produtividade do trabalho, em função dos impactos físicos e psicológicos da doença, e a redução no consumo das famílias, provocada por perdas de renda, insegurança em relação ao futuro e restrições à mobilidade (Amal et al., 2021; Amitrano, Magalhães, & Silva, 2020).

No Brasil, a pandemia causou uma grave crise econômica. Em 2020, o PIB apresentou uma queda de 4,1%, enquanto a taxa média de desocupação foi de 13,5%, o que corresponde a aproximadamente 13,4 milhões de desempregados (IBGE, 2021a; 2021b). No Rio de Janeiro, lócus desta pesquisa, a taxa média de desemprego atingiu 17,4%, a quarta maior entre os estados brasileiros (IBGE, 2021c).

De uma perspectiva teórica, a pandemia, dadas as significativas consequências humanas e econômicas dela decorrentes, pode ser entendida a partir da literatura sobre contextos extremos (Brammer, Branicki, & Linnenluecke, 2023; Hällgren, Rouleau, & De Rond, 2018). Hällgren et al. (2018) classificam os contextos extremos em emergenciais, de risco ou disruptivos, sendo o último o mais adequado à realidade da pandemia. Ainda segundo essa literatura, contextos extremos são causados por eventos extremos, ou seja, que excedem a capacidade de prevenção das organizações, resultando em graves danos físicos, psicológicos ou materiais (Brammer et al., 2023; Hällgren et al., 2018).

Em tais contextos, as PMEs tendem a ser particularmente afetadas, em comparação com empresas maiores, em razão das limitações de recursos financeiros, humanos e técnicos (Juergensen et al., 2020; Netto et al., 2021). Segundo Eggers (2020), a chamada “desvantagem da pequenez” (*liability of smallness*) torna essas empresas particularmente vulneráveis, a despeito das vantagens da agilidade que também as caracterizam, conforme discutido a seguir.

### *Desafios da gestão de pequenas e médias empresas*

O presente estudo tem como foco empresas pequenas e médias. O porte de uma empresa pode ser definido com base no número de funcionários e nas atividades desempenhadas, sendo aquela com um quadro funcional de 10 a 49 empregados na agropecuária, no comércio e nos serviços, e de 20 a 99 funcionários na indústria e na construção. Já as médias empresas empregam de 50 a 99 funcionários na agropecuária, no comércio e nos serviços, e de 100 a 499 funcionários na indústria e na construção (Sebrae, 2020).

No contexto da pandemia de covid-19, esse conjunto de empresas foi significativamente afetado em todo o mundo (Chit et al., 2023; Clampit et al., 2022; Eggers, 2020). Estudos com empresas desse porte realizadas em diferentes países apontam como principais problemas a queda brusca na demanda, dificuldades financeiras e problemas logísticos e operacionais (Bartik et al., 2020; Chit et al., 2023; Clampit et al., 2022; Eggers, 2020; Juergensen et al., 2020).

Nas próximas subseções, são abordados mais detalhadamente os desafios enfrentados por PMEs, incluindo aspectos financeiros, estratégicos e de gestão de pessoas (Eggers, 2020). Em seguida, são apresentadas as políticas públicas de apoio às PMEs, também destacadas na literatura como relevantes no contexto da pandemia (Araújo, 2022; Chit et al., 2023; Eggers, 2020; Juergensen et al., 2020; OECD, 2021).

#### ○ *Aspectos financeiros*

Com relação à gestão financeira, as PMEs tendem a enfrentar problemas de liquidez e de capital de giro, bem como dificuldades no acesso a fontes de financiamento e custos mais elevados para obtenção de recursos financeiros. Essas questões são comuns graças à falta de garantias, ao histórico financeiro limitado e à percepção de maior risco por parte dos credores (Longnecker, Petty, Palich, & Hoy, 2023; Walker & Petty, 1978).

Conforme destaca Eggers (2020), quanto menor a empresa, menos são os recursos de que dispõe, o que a torna mais vulnerável a eventos internos e externos. Em outras palavras, essas empresas têm maiores dificuldades para lidar com imprevistos inerentes à natureza dos negócios e com eventos extremos, como foi o caso da covid-19 (Brammer et al., 2023; Clampit et al., 2022; Santos & Ferreira, 2009).

Embora crucial para sua sobrevivência e crescimento, Zeidan e Vanzin (2019) afirmam que empresas brasileiras têm dificuldades na gestão de seu capital de giro. Segundo pesquisa do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2022), 23% das empresas brasileiras encerram suas atividades no primeiro ano de operação e 59%, nos cinco primeiros anos. Entre as causas de falência, podem-se destacar a carência de recursos inerente aos pequenos negócios e o pouco conhecimento de finanças por parte de empresários e gestores (Baños-Caballero, García-Teruel, & Martínez-Solano, 2010; Clampit et al., 2022; Eggers, 2020; Nunes, Visoto, & Silva, 2019).

Outro importante problema identificado é a ausência de planejamento financeiro. O mesmo ocorre em relação ao fluxo de caixa, uma ferramenta de gestão cujo objetivo é projetar para um período futuro todas as situações de caixa, considerando entradas e saídas (Carrete & Serra, 2019; Longnecker et al., 2023). Segundo a literatura, o planejamento financeiro e a gestão do fluxo de caixa são indispensáveis à adequada alocação de recursos e à obtenção de resultados (Carrete & Serra, 2019; Longnecker et al., 2023; Pathak, Kar, & Panda, 2022; Serrasqueiro, Leitão, & Smallbone, 2021).

Mais especificamente, planejamento e gestão financeira possibilitam a identificação de dificuldades financeiras antes que se tornem críticas, orientam a resposta a imprevistos, permitem que proprietários e gestores tomem decisões informadas sobre investimentos, expansões e outras estratégias de negócios, além de facilitar negociações com fornecedores, credores e parceiros, na medida em que eles tendem a valorizar empresas que demonstram uma compreensão clara de suas finanças (Longnecker et al., 2023; Serrasqueiro et al., 2021).

Estudos sobre os impactos da pandemia sobre PMEs apontam que a falta de capital de giro foi um dos principais problemas enfrentados (Bartik et al., 2020; Juergensen et al., 2020). Em pesquisa com pequenas empresas nos Estados Unidos, Bartik et al. (2020) identificaram que 75% delas só tinham caixa suficiente para cobrir dois meses ou menos de suas despesas. De forma análoga, o estudo de Juergensen et al. (2020) com PMEs europeias do setor industrial também apontou problemas de liquidez como um dos principais problemas enfrentados na pandemia.

#### ○ *Visão e gestão estratégica*

O conceito de visão estratégica vem sendo tratado sob diferentes perspectivas. No presente estudo, adota-se a abordagem proposta por Mintzberg (2007, p. 347), segundo a qual ela “pode ser descrita como deliberadamente emergente, no sentido de que, embora a visão [...] estabeleça a direção de forma deliberada, ela também o faz de forma flexível, servindo como uma espécie de guarda-chuva sob o qual posições estratégicas específicas podem surgir”.

Assim como Mintzberg (2007), a literatura aponta para a necessidade de flexibilidade estratégica, definida como “a capacidade das organizações de responder rápida e intencionalmente às oportunidades e ameaças competitivas” (Brinckmann, Villanueva, Grichnik, & Singh, 2019, p. 155). Pesquisas indicam que a flexibilidade estratégica pode ser especialmente importante para PMEs, na medida em que essas empresas enfrentam maiores desafios competitivos e são mais sensíveis ao ambiente externo (Brinckmann et al., 2019; Guo & Cao, 2014; Miroshnychenko, Strobl, Matzler, & De Massis, 2021). Nessa mesma linha, estudos destacam a relevância da aprendizagem sistêmica para PMEs, muitas vezes expostas a turbulências e mudanças (Lee, Lampel, & Shapira, 2020; Lima, 2008).

No contexto da pandemia, a importância da flexibilidade estratégica e da aprendizagem sistêmica também tem sido abordada (Blais, 2023; Clauss, Breier, Kraus, Durst, & Mahto, 2022; Gold & Jones, 2023). Um estudo de casos múltiplos com cinco PMEs, situadas na Áustria, na Alemanha e em Liechtenstein, mostrou que a capacidade de transformar seus planos

de negócios foi fundamental para a sobrevivência dessas empresas (Clauss et al., 2022). Assim, é destacado o papel dos recursos internos e das redes de colaboração (Blais, 2023; Lee et al., 2020).

Já o planejamento e a gestão estratégica compreendem um conjunto de atividades que têm por objetivo levar a organização a obter um desempenho superior e ampliar sua competitividade. Desse modo, é necessário que a organização conheça profundamente seus recursos estratégicos e saiba gerenciá-los, a fim de que possa potencializar seus resultados (Brinckmann et al., 2019; Giones et al., 2020).

#### o *Gestão de pessoas*

Com relação à gestão de pessoas, um importante desafio de PMEs se refere ao dimensionamento de sua força de trabalho, especialmente em cenários de incerteza. Em muitos casos, essa determinação é baseada na percepção dos gestores e em sucessivas tentativas e erros (Marinho & Vasconcellos, 2007).

Outro problema envolve a contratação de pessoas com base em relações de confiança, mas sem a devida capacidade técnica. De acordo com Matias e Lopes Júnior (2002), esses profissionais acabam por acumular funções, tendo como consequência um desempenho insatisfatório. Logo, além de não ter uma equipe formada por profissionais capacitados, o problema culmina com a insuficiência do preparo gerencial dos próprios dirigentes.

Esses aspectos evidenciam a informalidade como uma característica central da gestão de pessoas em PMEs, conforme identificado numa recente revisão da literatura sobre o tema (Harney & Alkhalaf, 2021). As consequências dessa informalidade, no entanto, não são necessariamente negativas. Se, por um lado, a informalidade pode vir acompanhada de uma gestão centralizadora e autocrática, com consequências negativas para a empresa e seus funcionários, por outro, evidências apontam para uma gestão de pessoas que busca promover a participação e o envolvimento dos empregados (Harney & Alkhalaf, 2021).

Em sua síntese dos desafios da gestão de pessoas em PMEs, Harney, Gilman, Mayson e Raby (2022) destacam a concentração de controle e poder decisório, o que pode gerar resistência à delegação das funções de RH, além de informalidade e relações de proximidade entre gestores/proprietários e funcionários, que também contribuem para inibir a criação de políticas mais estruturadas de gestão de pessoas. Além disso, os autores apontam a escassez de recursos e a vulnerabilidade a turbulências e choques externos (Harney et al., 2022). Assim,



não obstante o tamanho, a gestão de pessoas foi fundamentalmente desafiada pela pandemia e seus desdobramentos (Collings, Nyberg, Wright, & McMackin, 2021).

### *Políticas públicas para enfrentamento da pandemia no Brasil*

Na tentativa de atenuar os efeitos econômicos causados pela pandemia, os governos de muitos países lançaram políticas de apoio a pessoas físicas e empresas (Amitrano et al., 2020; Araújo, 2022; Chit et al., 2023; IMF, 2021; Juergensen et al., 2020; OECD, 2021). No caso do Brasil, não foi diferente (Araújo, 2022; Lazzarini & Musacchio, 2020). Além de políticas de apoio aos cidadãos, como o auxílio emergencial, o governo federal também implementou uma série de medidas de apoio às empresas, sendo algumas delas voltadas às PMEs, conforme detalhado a seguir.

A primeira Medida Provisória de apoio às PMEs foi a MP 927, de 22 de março de 2020, determinando que as empresas poderiam conceder férias aos funcionários, mesmo para aqueles que não completaram um ano de trabalho. Dessa forma, logo no início do isolamento social, as PMEs que não prestavam serviços considerados essenciais puderam conceder férias nas condições descritas. O pagamento foi realizado no quinto dia do mês subsequente, e o valor do terço constitucional sobre as férias poderiam ser pagos até o dia 20 de dezembro de 2020. Essa mesma medida determinou a possibilidade de parcelamento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS) dos meses de março, abril e maio, em seis parcelas, iniciando o pagamento em agosto daquele ano (Brasil, 2020b).

Em seguida, foi publicada a MP 936, em 1º de abril, criada com o objetivo de preservar o emprego e a renda, garantindo a continuidade das atividades laborais e empresariais (Brasil, 2020c). Essa medida estabeleceu a redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e/ou a suspensão temporária do contrato de trabalho. Uma parte do salário foi pago pela empresa e outra parte foi custeada com recursos da União. A medida foi aplicada por dois meses e, depois, prorrogada até dezembro.

A MP 944, de 3 abril, destinou 34 bilhões de reais para a concessão de financiamentos para o pagamento da folha salarial. Essa medida permitiu que bancos públicos e privados assumissem a folha de pagamento das empresas, como forma de empréstimo a taxas mais baixas do que as praticadas no mercado. Em contrapartida, a empresa não poderia demitir nenhum funcionário pelo período de dois meses após o fim do parcelamento da folha de pagamentos (Brasil, 2020d).

A MP 949 determinou um crédito extraordinário para a conta de desenvolvimento energético. Com essa medida, as empresas de energia não poderiam cortar o fornecimento das empresas inadimplentes (Brasil, 2020e).

Para facilitar as micro, pequenas e médias empresas a terem acesso a empréstimos bancários, a MP 958 dispensou, até 30 de setembro, as instituições financeiras de observarem, em suas contratações e renegociações de operações de crédito realizadas diretamente ou por meio de agentes financeiros, a exigência de certidões de quitação, certidão negativa de inscrição de dívida ativa da União, Certificado de Regularidade do FGTS e Certidão Negativa de Débito (Brasil, 2020f).

A resolução CGSN nº 154/2020 prorrogou o vencimento dos tributos do Simples Nacional dos meses de março, abril e maio. O vencimento dos tributos federais foi prorrogado por seis meses, e o vencimento do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS) e do Imposto sobre Serviços (ISS), por três meses. As parcelas a vencer em maio, junho e julho de parcelamentos do Simples Nacional também foram prorrogadas (Brasil, 2020g).

A MP 963 abriu crédito extraordinário no valor de cinco bilhões de reais para atendimento às empresas de turismo (Brasil, 2020h). Por fim, para facilitar o acesso a crédito pelas PMEs, o Governo Federal editou a MP 975, autorizando a União a aumentar em até 20 bilhões de reais sua participação no Fundo Garantidor para Investimentos (FGI), administrado pelo BNDES, para a cobertura das operações contratadas no âmbito do Programa Emergencial de Acesso a Crédito (Brasil, 2020i).

Pesquisas sobre os resultados dessas iniciativas, tanto no Brasil quanto em outros países, apontam que as políticas públicas foram efetivamente capazes de proteger empregos e de reduzir os efeitos negativos da pandemia sobre PMEs, preservando sua sobrevivência (Araújo, 2022; OECD, 2021). Segundo a OECD (2021), as políticas implementadas se centraram em torno de quatro vertentes: esquemas de preservação do emprego, com destaque para regimes de tempo de trabalho reduzido e subsídios ao pagamento de salários; medidas de diferimento de pagamento de impostos, contribuições legais e outras despesas; instrumentos financeiros para facilitar o acesso a empréstimos e financiamentos; políticas estruturais, incluindo apoio à digitalização, desenvolvimento tecnológico e capacitação.

Em estudo comparando políticas públicas implementadas por Brasil, Argentina, México, Itália, Espanha e Coreia do Sul, Araújo (2022) identificou que Brasil e Coreia do Sul foram os países com menores quedas de crescimento econômico. Por outro lado, a autora destaca que o Brasil “não demonstrou a mesma agilidade na elaboração de políticas públicas estruturais” (Araújo, 2022, p. 87).

## PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos. Para Yin (2018), o estudo de caso é indicado quando o objetivo envolve explicar situações específicas, com escopos demarcados, o que se aplica aos objetivos principal e secundários deste trabalho.

Para o levantamento de dados, foram realizadas entrevistas com os gestores de dez empresas localizadas no Rio de Janeiro, com apoio de um roteiro semiestruturado. As empresas também disponibilizaram o Demonstrativo de Resultado do Exercício (DRE) e o Balanço Patrimonial dos anos de 2018, 2019 e 2020, além do faturamento total e número de empregados em 2019 e 2020. Uma primeira leitura desses documentos foi feita antes das entrevistas, de forma a orientar a condução das mesmas. O perfil das empresas participantes e dos entrevistados está apresentado na tabela 1.

As entrevistas ocorreram virtualmente, entre janeiro e fevereiro de 2021. Todas foram gravadas com a autorização dos participantes e, posteriormente, transcritas por uma empresa especializada.

O roteiro, disponível no apêndice, foi dividido em três blocos, além de questões sobre o negócio da empresa: a situação antes da pandemia, após o início da pandemia e no período em que foram realizadas as entrevistas, momento em que medidas restritivas ainda estavam presentes, mas já se conhecia mais sobre os impactos delas sobre os negócios.

**Tabela 1**  
*Empresas e entrevistados*

N	Empresa	Entrevistado
A	Serviços de checkup médico	Sócio-fundador, médico, com 35 anos de experiência. Idealizador do negócio, fundou a empresa com um sócio há 30 anos.
B	Clínica de fisioterapia	Sócia-fundadora, fisioterapeuta, com 20 anos de experiência. Fundou a empresa sozinha, há 12 anos.
C	Biotecnologia	Farmacêutica, dirigiu as farmácias de manipulação do grupo até se tornar CEO da empresa de armazenamento de células tronco há 13 anos.
D	Construtora	CEO, filha do sócio-fundador, advogada, atua como CEO há 10 anos.
E	Administradora de shopping	Diretora de planejamento e gestão, sócia, economista, atua na empresa há 6 anos.
F	Restaurante	Chef owner, formada em design gráfico, tornou-se chef ao atuar no restaurante da família, há 40 anos.
G	Restaurante	Sócio-fundador e administrador, divide a gestão dos restaurantes com três irmãos. Atua na gestão há 16 anos.
H	Joalheria	Empreendedor há 25 anos. Teve uma rede de seis joalherias até 2020. Tem uma joalheria atualmente, além de uma casa de festas.
I	Consultoria de varejo	Sócio-fundador, advogado, divide a gestão da empresa com outro sócio-fundador, que gere a área comercial. Está nessa função há 25 anos.
J	Varejo de moda masculina e feminina	Sócia da franquia e administradora, conta com um gestor para apoiá-la. Tem o negócio há 9 anos e não tinha experiência anterior em varejo.

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

Para a análise dos dados, que incluíram entrevistas e dados financeiros e operacionais das empresas, foi adotada uma das cinco técnicas analíticas propostas por Yin (2018), denominada construção da explicação (*explanation building*), apropriada quando se busca obter uma visão detalhada do fenômeno em questão. Ao longo da análise, o objetivo é identificar padrões, tendências e relações entre os diferentes elementos e informações do caso, permitindo que explicações sobre o fenômeno sejam construídas (Yin, 2018). Em outras palavras, com base nos objetivos do estudo, o material coletado foi analisado de maneira transversal, visando à identificação de padrões e explicações.

## ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise foi estruturada em duas seções. A primeira descreve os problemas enfrentados pelas empresas, ao passo que a segunda explica as soluções encontradas para enfrentar a pandemia e os resultados obtidos.

## Problemas Enfrentados

No Rio de Janeiro, o *lockdown*, que contemplou o fechamento de todos os serviços não essenciais, foi de aproximadamente três meses, da segunda quinzena de março até o fim de junho. A partir de julho, a abertura foi gradual. Com base nas entrevistas, buscou-se avaliar os principais problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia, incluindo problemas de capital de giro, incertezas em relação ao futuro e à retomada das atividades, redução de receita e problemas de gestão estratégica, conforme discutido a seguir.

### ○ *Capital de giro*

Das dez empresas, apenas quatro tinham capital de giro. Para as empresas que não contavam com reservas financeiras, esse foi um dos principais problemas enfrentados. Algumas pagavam as contas com a receita do mês corrente e, quando houve o lockdown, ficaram sem receita. Sem reserva de capital, não tinham como arcar com os custos fixos. Mesmo depois do período de fechamento, ainda tiveram de enfrentar queda significativa de receitas.

Para duas empresas (B e F) que não tinham capital de giro, a consequência foi o encerramento das atividades. Ambas não tinham como arcar com os custos sem as devidas receitas ou não poderiam se endividar com recursos de terceiros.

De um dia para o outro, tive a empresa fechada, todas as contas para pagar e sem receita. Sem capital de giro, não tinha para onde correr. Peguei as minhas economias pessoais para pagar a rescisão dos funcionários e encerrar as atividades da empresa (Empresa B).

Eu não via possibilidade de retorno ao que era antes da pandemia nem tão cedo, talvez pelos meus custos fixos muito altos, e a empresa não tinha capital de giro nem linha de crédito disponível no banco. Dessa forma, não tive outra saída a não ser pegar o empréstimo familiar para a demissão dos funcionários e o encerramento do restaurante (Empresa F).

Para as demais empresas sem capital de giro e que não encerraram as atividades, o problema também foi a falta de recursos para arcar com as despesas. Essas empresas, no entanto, foram capazes de encontrar soluções alternativas para não encerrarem suas atividades. As empresas H e J, por exemplo, conseguiram negociar com o shopping onde ficam suas lojas para reduzir o valor pago com aluguel e outras despesas relacionadas: “No primeiro momento, o shopping fechou e não tivemos praticamente nenhuma receita. O que havia eram os recebíveis de cartão de crédito. Fizemos uma negociação com o shopping” (Empresa J).

No caso da empresa E, seu gestor revelou que todo o lucro anual da empresa era distribuído na forma de dividendos, sem preocupação com o capital de giro necessário para

cobrir as despesas do ano seguinte: “Sempre que sobra caixa no final do ano, a gente distribui. Então, em fevereiro, bem antes da pandemia, a gente distribuiu praticamente todo o caixa da empresa” (Empresa E).

Por outro lado, a empresa D pode ser apontada como uma exceção, já que contava com um capital de giro equivalente a dez vezes seu custo fixo. Isso fez com que ela conseguisse enfrentar a perda de receita e os atrasos nos pagamentos sem afetar sua sobrevivência. Vale destacar que essa empresa tem como cliente o estado do Rio de Janeiro e algumas prefeituras, que atrasaram os pagamentos das obras em andamento.

Tenho um custo fixo mensal de 100 mil. Tinha 1 milhão em conta para capital de giro. [...] Os trabalhos diminuíram, o prazo de pagamento dilatou muito, porque as pessoas estavam segurando os seus caixas, e as coisas que eu recebia, geralmente, em 20 dias, passei a receber em 40, 60. Então, isso baixou nosso capital de giro (Empresa D).

Em resumo, esses resultados corroboram a literatura segundo a qual problemas de liquidez e de capital de giro são comuns entre PMEs (Baños-Caballero et al., 2010; Longnecker et al., 2023; Walker & Petty, 1978; Zeidan & Vanzin, 2019), incluindo estudos relativos especificamente à pandemia. Tanto a pesquisa conduzida por Bartik et al. (2020), com pequenas empresas nos Estados Unidos, quanto o trabalho de Juergensen et al. (2020), com PMEs europeias, apontaram a fragilidade financeira como um dos maiores desafios enfrentados na pandemia.

#### o *Incerteza*

Um importante desafio para as empresas é reagir às ameaças do ambiente externo, incluindo crises e mudanças tecnológicas, econômicas, sociais e políticas (Brinckmann et al., 2019; Lima, 2008). Tais ameaças podem se dar em contextos típicos ou extremos, como o da pandemia, gerando impactos e desafios maiores (Brammer et al., 2023; Hällgren et al., 2018).

Entre os participantes, a incerteza em relação ao futuro foi unânime. A falta de clareza sobre a evolução da pandemia e seus desdobramentos sobre os negócios foi a principal questão levantada, com afirmou o sócio da empresa H: “O maior problema era o psicológico, porque a gente não sabia o que seria do mês seguinte.”

A incerteza maior começou com o período de *lockdown* e, depois, se deu com a possibilidade de uma segunda onda da doença. Segundo o gestor da empresa E, por exemplo, a constante ameaça de um novo fechamento dos shoppings – que não aconteceu no Rio de Janeiro, mas se verificou em outras cidades – foi um grande gerador de incertezas.

Quando os shoppings reabriram, acho que o principal problema foi a incerteza [sobre] se iriam fechar de novo ou não. Aqui no Rio não fechou. Ele abriu e não fechou mais. Mas, em diversas cidades, os shoppings fecharam, abriram e fecharam de novo. Alguns shoppings fecharam mais de três vezes (Empresa E).

A pandemia também elevou o nível de incerteza em relação ao desempenho da economia nacional e mundial (Bartik et al., 2020; Brauner et al., 2020). Assim, alguns empresários e gestores expressaram não saber como a retomada de suas atividades aconteceria, o que parece ter sido mais forte em empresas cuja natureza de negócios é de mais longo prazo, como o setor de construção em que atua a empresa D: “O problema agora é que as pessoas não estão muito confiantes no que vai acontecer. Então, tenho muita proposta na rua e não tenho o resultado disso ainda. Isto tem demorado mais também: as pessoas resolverem fechar os contratos.”

#### ○ *Queda de receita*

Das dez empresas participantes, nove tiveram queda de receita em 2020, comparado com 2019. Alguns foram os motivos da queda de receita. O primeiro foi o lockdown de três meses, que fez com que sete das empresas fossem obrigadas a permanecer fechadas – apenas os dois restaurantes e a empresa de checkup médico puderam permanecer abertos. O segundo motivo foi a queda no consumo associada à recessão. Muitos brasileiros perderam o emprego ou tiveram redução de renda, a isso se somando as incertezas em relação ao futuro e à maior permanência em casa (Amal et al., 2021; Amitrano et al., 2020).

A tabela 2 apresenta a variação de receita, em percentual, entre os exercícios de 2019 a 2020. Duas empresas encerraram suas atividades. As duas empresas do varejo tiveram uma queda de receita bem próxima: 40% e 39%. Entre as demais, a queda variou de acordo com sua situação, as soluções encontradas para o enfrentamento da pandemia e seus desdobramentos, conforme discutido a seguir.

**Tabela 2**

*Variação da receita das empresas*

<b>Empresa</b>	<b>Segmento</b>	<b>Variação da receita (2020/2019)</b>
Empresa A	Saúde (checkup médico)	- 30%
Empresa B	Saúde (clínica de fisioterapia)	Encerrou as atividades
Empresa C	Saúde (biotecnologia)	- 12%
Empresa D	Serviço (construtora)	- 71%
Empresa E	Serviço (administradora de shopping)	- 32%
Empresa F	Alimentação (restaurante)	Encerrou as atividades
Empresa G	Alimentação (restaurante)	- 11%
Empresa H	Varejo (joalheria)	- 40%
Empresa I	Serviço (consultoria de varejo)	+ 27%
Empresa J	Varejo (moda masculina e feminina)	- 39%

**Fonte:** Elaborado pelas autoras, com base em informações financeiras fornecidas pelas empresas.

A empresa D apresentou queda de receita porque seus clientes, estado e municípios, suspenderam as licitações para novas obras e, ao mesmo tempo, atrasaram os pagamentos das obras que estavam em andamento: “Estamos o ano todo sem participar de licitação. O estado e os municípios do Rio de Janeiro não abrem licitação desde o início da pandemia. Esse foi o ponto mais crítico para a nossa empresa.”

As empresas E, I e J sofreram a maior queda de receita com o fechamento dos shoppings pelo período de três meses. Após a reabertura, a volta de clientes foi lenta e gradual, com queda significativa nas vendas por mais cinco meses.

Fiquei três meses fechado, sem receita. Depois, quando o shopping abriu, demorou um pouco para retomar as vendas. Hoje, estou com uma média de 70% do que era a minha venda, do que foi a minha venda no ano anterior, em dezembro de 2019. Mas a gente demorou um pouco, passou o ano para recuperar essa venda (Empresa J).

A empresa A, embora não tenha fechado em nenhum momento por atuar na área da saúde, também sofreu forte queda de receita, da ordem de 30%. Isso porque os clientes, mesmo entendendo a necessidade de realizar exames preventivos, tinham medo de sair de casa. Esse comportamento foi observado durante o *lockdown* e após a abertura. Depois desse período, houve uma procura muito grande por atendimento, já que muitos clientes queriam fazer exames para identificar se haviam adquirido alguma comorbidade associada à doença. A alta demanda nos últimos três meses do ano, no entanto, não foi suficiente para compensar a queda de receita nos seis meses anteriores.



Não fechamos em momento algum durante o lockdown por se tratar da área de saúde, porém tivemos uma redução de mais de 90% de ocupação nos meses de abril, maio e junho. Ao mesmo tempo que os clientes tinham uma preocupação maior com a saúde, de saber se tinham comorbidades, tinham medo de sair de casa, mesmo com todas as medidas de segurança que colocamos na clínica (Empresa A).

Em síntese, a pandemia e seus desdobramentos impactaram significativamente a capacidade de geração de receita das empresas participantes, o que também foi uma realidade de uma parcela significativa de PMEs em todo o mundo (Donthu & Gustafsson, 2020; Pathak et al., 2022; Sebrae, 2021). Entre as PMEs do estudo, a única exceção foi a empresa I, que adaptou seu plano de negócios e atraiu investidores por meio da rede de relacionamento de seus sócios, conforme discutido mais à frente.

#### ○ *Questões relacionadas à estratégia*

Com o objetivo de analisar questões relacionadas à estratégia, foi perguntado aos gestores em que medida suas empresas tinham visão estratégica — entendida como a direção futura desejada pela organização e que orienta a tomada de decisões (Mintzberg, 2007) — e como suas estratégias eram planejadas e executadas. Entre as empresas pesquisadas, foi possível verificar que apenas três tinham visão estratégica, tanto formais quanto informais, o que parece ter contribuído para sua sobrevivência nesse momento de dificuldades.

A visão é trazer soluções para os shoppings que têm problemas. A nossa empresa se coloca num nicho de mercado de shoppings que já nasceram com algum tipo de problema ou têm uma grande dificuldade de atingir o seu potencial máximo. Então, o propósito é trazer soluções para esses shoppings, a fim de que atinjam o potencial máximo de venda. Nossos objetivos são traçados com base nesses propósitos (Empresa E).

A empresa E, conquanto tenha realizado um planejamento estratégico formal, alegou ter dificuldade de segui-lo. Como a pandemia e o fechamento do shopping foram inusitados, não haviam sido pensadas soluções para mitigar esses riscos, conforme aponta a literatura sobre eventos extremos (Brammer et al., 2023; Hällgren et al., 2018).

A falta de visão estratégica, por sua vez, fez com que algumas tivessem mais dificuldades em encontrar soluções alternativas para enfrentar a pandemia, como foi o caso da empresa J: “Como faço parte de uma franquia, minha loja é uma franquia, a visão estratégica vem da franqueadora. A franqueadora determina apenas o crescimento das vendas. Não atuo muito com visão estratégica.”

As duas empresas que encerraram as atividades não tinha visão estratégica formal ou informal, o que parece ter dificultado a identificação de soluções alternativas para o enfrentamento da crise.

Nunca tive uma visão estratégica para a empresa. Minha ideia era sempre ter o máximo de ocupação possível, ter a agenda cheia (Empresa B).

Nunca tive uma visão estratégica para a empresa. Eu sempre quis manter a essência do restaurante, que completaria 45 anos, com todos os funcionários muito antigos. Eu não pensava no futuro nem em estratégia; só pensava em manter o que eu já tinha (Empresa F).

A empresa A fazia planejamento estratégico formal, mas tinha dificuldade em segui-lo. O próprio gestor se responsabilizou pela não execução do plano estratégico, em função das mudanças relacionadas ao dia a dia da organização.

Todo ano fazemos o planejamento estratégico para o ano seguinte com uma empresa de consultoria. O problema é que nem sempre consigo seguir os objetivos que eles determinam, porque, na correria do dia a dia, acabo esquecendo ou tomando decisões diferentes do que deveria (Empresa A).

Por outro lado, a empresa G, que tinha visão estratégica sem ter o planejamento estratégico formal, conseguiu se adaptar rapidamente à crise, criar uma solução alternativa e apresentar uma pequena queda de receita.

Antes do início da pandemia estávamos em processo de transformar os restaurantes, ou melhor, as marcas, em franquias. Durante a pandemia paramos esse processo, mas já retornamos o projeto. Nossa visão estratégica é o crescimento da marca e, conseqüentemente, do negócio. Tínhamos a visão de vender comida, independentemente da forma. Isso nos facilitou a entrar no delivery (Empresa G).

Em resumo, essas evidências apontam para a importância da visão estratégica, entendida como uma orientação flexível que permite o surgimento de novas posições e orientações, em resposta a oportunidades e ameaças do ambiente (Brinckmann et al., 2019; Mintzberg, 2007), incluindo situações extremas, como a pandemia de covid-19 (Brammer et al., 2023).

#### o *Gestão de pessoas*

Com exceção das empresas que faliram (B e F), as demais pouco recorreram à demissão de funcionários formalmente contratados, em especial porque puderam contar com políticas públicas de apoio, conforme discutido mais à frente. Além disso, e ao contrário do que é apontado na literatura (Marinho & Vasconcellos, 2007), o bom dimensionamento da força de

trabalho foi um fator destacado pelo sócio da empresa C: “Não fizemos nenhuma demissão, não precisamos fazer nenhuma demissão, até porque já estávamos muito enxutos.”

A relação de maior proximidade entre gestores/proprietários e seus funcionários, aspecto característico de PMEs (Harney et al., 2022), também parece ter contribuído para esse resultado.

Procuramos não passar para eles o medo da demissão e a instabilidade que estávamos vivendo, porque tínhamos muito medo. Não sabíamos quando o restaurante ia voltar, quanto tempo ficaríamos fechados ou quanto tempo durariam as medidas provisórias. Mas, mesmo assim, tentamos acalmá-los o tempo todo, dizendo que nossa última solução seria a demissão (Empresa G).

A gente só conversava para tentar acalmá-los, para que eles não pensassem que fossem perder o emprego (Empresa J).

Por outro lado, nas quatro empresas (A, D, E, I) que faziam uso de terceirização e de contratos de pessoa jurídica com seus trabalhadores, houve redução de pessoal ou renegociação de termos.

Também foi possível verificar que as empresas que puderam contar com funcionários mais capacitados e preparados tiveram mais facilidade na criação de soluções alternativas. Esse resultado é uma evidência do papel estratégico da gestão de recursos humanos nas organizações, conforme destacado na literatura (Collings et al., 2021).

## **Soluções Encontradas**

Em linha com os objetivos do estudo, nesta seção são discutidas as soluções encontradas para o enfrentamento da pandemia e seus desdobramentos, o uso das políticas públicas de apoio e os resultados alcançados.

### **o *Uso de políticas públicas***

O governo brasileiro implementou diferentes políticas públicas, entre medidas provisórias e resoluções, que tiveram como objetivo apoiar as empresas afetadas pela pandemia, em especial as micro, pequenas e médias, conforme defendido por Lazzarini e Musacchio (2020). Todas as empresas participantes utilizaram pelo menos uma das políticas públicas, e esse foi um fator determinante para sua sobrevivência. Mesmo as duas que encerraram as atividades se valeram de alguma política pública até o fechamento.

A política usada pelas dez empresas foi a Medida Provisória 927, de 22 de março de 2020, que determinou a flexibilização de critério de concessão de férias. Dessa forma, logo no

início do isolamento social, as participantes que não prestavam serviços considerados essenciais puderam conceder férias aos empregados.

Só usei as férias no primeiro mês, em que eu não sabia o que fazer, enquanto analisava se ia fechar, o que ia fazer para pagar um terço de férias junto com o 13°. Foi a única medida provisória que utilizei (Empresa B).

Utilizamos todas as medidas provisórias possíveis, entre elas a suspensão do contrato de trabalho, a redução de horas para alguns funcionários, férias, o pagamento de um terço de férias em dezembro e o parcelamento do FGTS (Empresa I).

Outra política muito utilizada, que teve adesão de nove das dez empresas entrevistadas, foi a MP 936, que estabeleceu a redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e/ou a suspensão temporária do contrato de trabalho. Uma parte do salário foi pago pela empresa e outra parte foi custeada com recursos da União. A medida foi aplicada por dois meses e, depois, prorrogada até dezembro de 2020.

Coloquei todos os funcionários de férias no primeiro mês e, depois, fiz a suspensão do contrato de trabalho durante três meses (Empresa F).

Utilizamos todas as medidas provisórias, [incluindo] suspensão de contrato de trabalho para todos os funcionários enquanto o shopping estava fechado. Quando o shopping abriu, voltamos com alguns vendedores e outros mantivemos em casa. Fizemos redução de carga horária também, porque, num primeiro momento, o shopping abriu com carga horária reduzida. Parcelamos FGTS e pagamos um terço de férias junto com o 13° (Empresa J).

A MP 944 garantiu que os bancos públicos e privados assumissem a folha de pagamento das empresas, como forma de empréstimo, com taxas mais baixas do que as praticadas no mercado. Em contrapartida, a empresa não poderia demitir nenhum funcionário. Essa medida provisória foi utilizada por duas empresas, que obtiveram empréstimo em banco privado, com taxas mais baixas que as de mercado.

Colocamos os funcionários em suspensão de contrato de trabalho. Mas, como nossa folha estava muito alta, com muitas obras em andamento e sem receber, não tínhamos dinheiro nem para pagar o complemento da folha de pagamentos. Como a taxa de juros que o banco nos ofereceu era atrativa, recorremos ao financiamento da folha, e foi muito importante para manter a empresa girando (Empresa D).

A empresa não chegou a suspender contratos de trabalho, mas teve pessoas em redução, até aquela redução maior de 75%. Os três níveis de redução de carga horária. [...] Não precisamos fazer nenhuma demissão, até porque já estávamos muito enxutos, mas a empresa pegou empréstimos de folha salarial (Empresa C).

A Resolução CGSN nº 154/2020, que prorrogou o vencimento dos tributos apurados no Simples Nacional, apoiou as empresas com a redução de custos no período de *lockdown* e posteriormente, até que elas restabelecessem suas receitas. Foi utilizada pela maior parte das empresas entrevistadas. Mesmo as que encerraram as atividades se beneficiaram da resolução até o processo de fechamento.

Postergamos o pagamento do Simples Nacional e do FGTS. Todas as medidas que o governo proporcionou, nós utilizamos. Foi isso que fez com que não quebrássemos. A iniciativa do shopping de não cobrar aluguel e fundo de promoção nos ajudou muito também, mas o governo foi essencial (Empresa H).

Esses resultados corroboram a importância das políticas públicas de apoio para a sobrevivência de PMEs brasileiras (Araújo, 2022; Lazzarini & Musacchio, 2020), aspecto também evidenciado na literatura internacional (Amitrano et al., 2020; Bartik et al., 2020; IMF, 2021; Juergensen et al., 2020; OECD, 2021).

#### ○ *Soluções para o negócio*

Nas entrevistas, foi possível observar que algumas empresas encontraram alternativas para continuar atuando e, de alguma forma, recompor as receitas. Como dito, duas delas encerraram as atividades e, das oito que continuaram operando, seis criaram soluções alternativas para aumentar o faturamento e manter as atividades.

A empresa C incluiu o serviço de exames moleculares, diferente de seu negócio original de armazenamento de células de cordão umbilical. A organização também viu na pandemia uma oportunidade de mercado para realizar exames de covid-19, ampliando o leque. O novo serviço ofertado não foi suficiente para cobrir as fortes perdas com o serviço que é o core business da empresa, mas ajudou a compor a receita.

A empresa D, por sua vez, enfrentou a paralisação da contratação de seus principais clientes – estado e prefeituras –, mas viu na pandemia uma oportunidade de negócio. Com o home office e o isolamento social, as pessoas passaram a ficar mais tempo em casa e cresceu a vontade de realizar mudanças em suas residências. Com isso, a construtora, que só atendia a pessoas jurídicas, por meio de licitação, fez parcerias com escritórios de arquitetura e começou a atender clientes pessoa física. Segundo a empresa, esse não é o melhor posicionamento para o negócio nem oferece boa rentabilidade, mas foi a forma encontrada para manter a empresa atuando.

As empresas G, H e J, embora de segmentos diferentes, encontraram a mesma solução para continuar atendendo seus clientes durante o *lockdown* e posteriormente: começaram a oferecer seus produtos, com fotos e preços, pelo WhatsApp. Como tinham um banco de dados de clientes, mas não contavam com *e-commerce* ou sistema de *delivery* estabelecido antes da pandemia, essa foi a alternativa para vender os produtos.

Esse canal alternativo de vendas não foi o bastante para restabelecer o volume anterior à pandemia, mas contribuiu para a manutenção do negócio. Apenas a empresa G, por ser do segmento de alimentação, conseguiu manter um faturamento próximo ao anterior à pandemia. A empresa F, do mesmo segmento e porte da G, encerrou as atividades sem fazer uso desta ou de outra alternativa para se manter em funcionamento.

Já a empresa I, que atuava com gestão e desenvolvimento de franquias, deparou com a escassez de clientes e a incerteza provocada pela crise econômica. Para se manter em funcionamento, identificou uma oportunidade e criou um fundo de investimento para ex-funcionários de estatais que haviam se desligado pelo programa de demissão voluntária. Essas pessoas tinham dinheiro para investir e conhecimento para trocar. Dessa forma, além de se capitalizar, a empresa mudou a forma de atuação, indo ao mercado procurar empresas com potencial de franquiar e que não tinham capital para isso.

Em seu conjunto, as seis empresas que encontraram soluções alternativas evidenciam a importância da flexibilidade estratégica e da capacidade de aprender e adaptar seus planos de negócios em contextos de crise, corroborando a literatura (Brinckmann et al., 2019; Lima, 2008; Mintzberg, 2007). No caso específico da pandemia, as pesquisas de Clauss et al. (2022) e de Miroshnychenko et al. (2021) com PMEs europeias também trazem evidências nesse sentido.

#### ○ *Análise comparativa*

Por fim, buscou-se sintetizar as soluções encontradas e os resultados alcançados, conforme apresentado na Tabela 3.

**Tabela 3**

*Problemas enfrentados e soluções encontradas*

<b>Problemas enfrentados</b>	<b>Empresas</b>
Falta de capital de giro	B, E, F, G, I e J
Incerteza	Todas as entrevistadas
Queda de receita	A, B, C, D, E, F, G, H e J
Problemas na gestão estratégica	A, B, C, D, F, H e J
<b>Soluções encontradas</b>	
Políticas públicas	Todas as entrevistadas
Novos serviços	C
Novos clientes	D
Nova ferramenta de venda	G, H e J
Novos investidores	I

**Fonte:** Elaborado pelas autoras.

No caso das duas empresas de alimentação, a F encerrou as atividades e a G encontrou uma solução alternativa, que foi a entrega por *delivery*, a partir do WhatsApp. A falência da primeira empresa se deu por falta de capital de giro, pelo alto custo fixo do aluguel do imóvel e pelo impacto negativo no bairro em função da pandemia. Das empresas da área de saúde, a A, apesar de ter apresentado queda de receita, conseguiu passar pela crise em virtude do alto capital de giro. A B encerrou as atividades por falta de capital de giro e altos custos fixos. A C, que também não tinha capital de giro, conseguiu sobreviver ao criar serviços novos. A H e a J, de varejo, apresentaram queda de receita em percentual muito semelhante e recorreram à mesma solução alternativa: a venda por meio do WhatsApp. Ambas não apresentavam capital de giro. Todas as empresas citadas utilizaram as políticas públicas, e, com exceção da A, esse foi um fator decisivo para a sobrevivência.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo analisar os principais problemas enfrentados por PMEs do Rio de Janeiro durante a covid-19, bem como as soluções encontradas e os resultados alcançados, sob a óptica de seus gestores. Também se buscou avaliar em que medida as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados. Para responder aos objetivos, foi conduzida uma pesquisa com dez empresas de pequeno e médio portes, de diversos segmentos.

Por meio de pesquisa na literatura, foi possível identificar que os principais problemas enfrentados estiveram relacionados com gestão financeira, estratégica e de pessoas. A aplicação da metodologia de pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, permitiu analisar e comparar os problemas enfrentados pelas dez empresas pesquisadas, sendo três da área de saúde, duas de alimentação, duas de varejo, uma construtora, uma de consultoria e uma administradora de shopping.

Os resultados mostraram que os maiores problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas foram a queda de receitas, a falta de capital de giro, as incertezas em relação ao futuro e a ausência de visão estratégica para o negócio. Embora a gestão de pessoas tenha sido um problema identificado na literatura, as empresas participantes deram menos destaque a dificuldades dessa natureza.

Todas elas, mesmo realizando ações para detecção de oportunidades antes da crise, relataram não estar preparadas para esse tipo de situação, o que é consistente com a literatura sobre contextos extremos (Brammer et al., 2023; Hällgren et al., 2018). A pandemia, além de imprevisível e disruptiva, foi um evento inédito na história dessas empresas e de seus gestores, que seguem receosos diante das incertezas.

Por outro lado, os resultados também evidenciaram a importância da flexibilidade estratégica. Em outras palavras, as empresas que conseguiram encontrar soluções alternativas e inovar em suas estratégias de negócios lidaram melhor com os efeitos negativos da pandemia, em linha com a literatura (Brinckmann et al., 2019; Clauss et al., 2022; Lima, 2008; Mintzberg, 2007; Miroshnychenko et al., 2021).

Por fim, ficou claro, a despeito das soluções alternativas encontradas, o papel preponderante das políticas públicas de apoio para a sobrevivência de sete das oito empresas que continuam em operação. Assim, é importante destacar o papel central do Estado como agente ativo para o enfrentamento de crises econômicas. As evidências aqui encontradas corroboram o entendimento de que os impactos econômicos e sociais da pandemia seriam muito mais graves sem essa atuação (Araújo, 2022; Amitrano et al., 2020; Bartik et al., 2020; IMF, 2021; Juergensen et al., 2020; Lazzarini & Musacchio, 2020; OECD, 2021).

Com relação às contribuições teóricas do estudo, a fragilidade financeira típica das PMEs contribuiu para as dificuldades enfrentadas na pandemia, corroborando evidências encontradas em outros países (Bartik et al., 2020; Juergensen et al., 2020). Por outro lado, a flexibilidade estratégica e a aprendizagem sistêmica parecem ter viabilizado a adaptação de modelos de negócio e a identificação de soluções para contrapor os efeitos deletérios da



pandemia, também em linha com a literatura internacional (Clauss et al., 2022; Miroshnychenko et al., 2021).

Como contribuições práticas para a gestão de PMEs, pode-se destacar a importância da flexibilidade e da busca por maior diversidade de fontes de receita e canais de distribuição. Além disso, o planejamento e a gestão financeira contribuem para mitigar os efeitos de crises, assim como a resiliência para lidar com as incertezas em relação ao futuro, a capacidade de aprender e o desenvolvimento de redes de relacionamento e colaboração, aspecto identificado por Foguesatto et al. (2022).

Por fim, de uma perspectiva social, os resultados do estudo deixaram evidente o papel preponderante das políticas públicas contracíclicas, especialmente num contexto extremo como o da pandemia de covid-19. Sem elas, as graves consequências para as PMEs pesquisadas poderiam ter sido mais devastadoras.

Sobre as limitações do estudo, as empresas foram selecionadas por conveniência, a partir da rede de relacionamento de uma das autoras. Cabe destacar um possível viés de seleção, reduzindo a diversidade de perspectivas. Além disso, as entrevistas foram realizadas com apenas um gestor de cada empresa, o que pode ter restringido o entendimento da realidade de cada uma. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a base de empresas, incluindo outras regiões e segmentos de mercado. Também pode ser interessante realizar estudos longitudinais, de forma que seja possível analisar como as respostas à crise e os resultados alcançados evoluem ao longo do tempo.

## REFERENCES

Amal, M., Blumenschein, M., & Vasconcellos, S. L. (2021). Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de covid-19. *Revista Eletrônica de Negócios Internacionais*, 16(1), 1-11.

Amitrano, C., Magalhães, L. C. G., & Silva, M. S. (2020). Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da pandemia de covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha. *Texto para discussão Ipea*, (2559).



Araújo, J. M. V. (2022). Panorama das principais políticas públicas em apoio às MPEs de países selecionados durante a pandemia de covid-19. Dissertação (mestrado em economia) — Instituto de Economia e Relações Internacionais da Universidade Federal de Uberlândia, Ieri-UFU, Uberlândia, Minas Gerais, MG, Brasil.

Asongu, S. A., Diop, S., & Nnanna, J. (2021). The geography of the effectiveness and consequences of covid-19 measures: global evidence. *Journal of Public Affairs*, 21(4), 1-9.

Baños-Caballero, S., García-Teruel, P. J., & Martínez-Solano, P. (2010). Working capital management in SMEs. *Accounting & Finance*, 50(3), 511-527.

Bartik, A., Bertrand, M., Cullen, Z. B., Glaeser, E. L., Luca, M., & Stanton, C. T. (2020). How are small businesses adjusting to covid-19? Early evidence from a survey. *NBER Working Paper Series*, (26989).

Blais, C. (2023). Innovation in SMEs in times of crisis: the ability to reconcile formality, agility, and speed. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 20(5), 1-23.

Bouças da Silva, D. L., Miranda, A. L., & Hoffmann, V. E. (2021). 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*, 15(1), 1-18.

Brammer, S., Branicki, L., & Linnenluecke, M. (2023). Disrupting management research?

Critical reflections on *British Journal of Management* covid-19 research and an agenda for the future. *British Journal of Management*, 34(1), 3-15.

Brasil (2020a). *Portaria nº 356, de 11 de março de 2020*. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19). Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20356-20-MS.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20356-20-MS.htm).

Brasil (2020b). *Medida Provisória nº 927, de 22 de março de 2020*. Dispõe sobre as medidas trabalhistas do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), e dá outras providências. Disponível em: [www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm#:~:text=MPV%20927&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20trabalhistas,%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm#:~:text=MPV%20927&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20trabalhistas,%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%Aancias).

Brasil (2020c). *Medida Provisória nº 936, de 20 de março de 2020*. Institui o Programa Emergencial do Emprego e da Renda e dispõe sobre medidas trabalhistas complementares para enfrentamento do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, e da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (covid-19), de que

trata a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, e dá outras providências. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm).

Brasil (2020d). *Medida Provisória nº 944, de 3 de abril de 2020*. Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv944.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv944.htm).

Brasil (2020e). *Medida Provisória nº 949, de 8 de abril de 2020*. Abre crédito extraordinário, em favor do Ministério de Minas e Energia, no valor de R\$ 900.000.000,00, para o fim que especifica. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv949.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv949.htm).

Brasil (2020f). *Medida Provisória nº 958, de 24 de abril de 2020*. Estabelece normas para a facilitação do acesso ao crédito e mitigação dos impactos econômicos decorrentes da pandemia do coronavírus (covid-19). Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv958.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv958.htm).

Brasil (2020g). *Resolução CGSN nº 154, de 3 de abril de 2020*. Dispõe sobre a prorrogação de prazos de pagamento de tributos no âmbito do Simples Nacional, em razão da pandemia da covid-19. Disponível em: <https://encurtador.com.br/wAHJO>.

Brasil (2020h). *Medida Provisória nº 963, de 7 de maio de 2020*. Abre crédito extraordinário, em favor de Operações Oficiais de Crédito, no valor de R\$ 5.000.000.000,00, para o fim que especifica. Disponível em: <https://encurtador.com.br/bgnGR>.

Brasil (2020i). *Medida Provisória nº 975, de 1º de junho de 2020*. Institui o Programa

Emergencial de Acesso a Crédito e altera a Lei n.º 13.999, de 18 de maio de 2020.

Convertida na Lei n.º 14.042, de 2020. Disponível em:

[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv975.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv975.htm).

Brauner, D. F., Reichert, F. M., Janissek-Muniz, R., Zen, A. C., Menezes, D. C., Closs, L., ...

& Rhoden, M. I. S. (2020). Universidade engajada: resgatando PMES na crise da covid-19. *Revista de Administração de Empresas*, 60(6), 437-450.

Brinckmann, J., Villanueva, J., Grichnik, D., & Singh, L. (2019). Sources of strategic

flexibility in new ventures: an analysis of the role of resource leveraging practices.

*Strategic Entrepreneurship Journal*, 13(2), 154-178.

Carrete, L. S., & Serra, R. G. (2019). O dilema financeiro do microempreendedor frente às

adversidades. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 13(1), 104-123.

Chit, M. M., Croucher, R., & Rizov, M. (2023). Surviving the covid-19 pandemic: the

antecedents of success among European SMEs. *European Management Review*, 20, 113-127.

Clampit, J. A., Lorenz, M. P., Gamble, J. E., & Lee, J. (2022). Performance stability among

small and medium-sized enterprises during covid-19: a test of the efficacy of dynamic capabilities. *International Small Business Journal*, 40(3), 403-419.

Clauss, T., Breier, M., Kraus, S., Durst, S., & Mahto, R. V. (2022). Temporary business model innovation – SMEs' innovation response to the covid-19 crisis. *R&D Management*, 52(2), 294-312.

Collings, D. G., Nyberg, A. J., Wright, P. M., & McMackin, J. (2021). Leading through paradox in a covid-19 world: human resources comes of age. *Human Resource Management Journal*, 31(4), 819-833.

Donthu, N., & Gustafsson, A. (2020). Effects of covid-19 on business and research. *Journal of Business Research*, 117, 284-289.

Eggers, F. (2020). Masters of disasters? Challenges and opportunities for SMEs in times of crisis. *Journal of Business Research*, 116, 199-208.

Fauci, A. S., Lane, H. C., & Redfield, R. R. (2020). Covid-19: navigating the uncharted. *New England Journal of Medicine*, 382(13), 1268-1269.

Foguesatto, C. R., Moreira, V. W., Dallagnol, M. M. F., Girardi, G., Frantz, B. B., & Wegner, D. (2022). O papel das capacidades de networking durante a crise da covid-19: lições aprendidas por PMEs em um mercado emergente. *Revista de Administração Imed*, 11(2), 26-46.

Giones, F., Brem, A., Pollack, J. M., Michaelis, T. L., Klyver, K., & Brinckmann, J. (2020). Revising entrepreneurial action in response to exogenous shocks: considering the covid-19 pandemic. *Journal of Business Venturing Insights*, 14.

- Gold, J., & Jones, O. (2023). Finding innovation opportunities in SMEs through futures and foresight learning: an action learning approach. *Action Learning — Research and Practice*, 20(2), 132-148.
- Guo, H., & Cao, Z. (2014). Strategic flexibility and SME performance in an emerging economy: a contingency perspective. *Journal of Organizational Change Management*, 27(2), 273-298.
- Hällgren, M., Rouleau, L., & De Rond, M. (2018). A matter of life or death: How extreme context research matters for management and organization studies. *Academy of Management Annals*, 12(1), 111-153.
- Harney, B., & Alkhalaf, H. (2021). A quarter-century review of HRM in small and medium-sized enterprises: capturing what we know, exploring where we need to go. *Human Resource Management*, 60(1), 5-29.
- Harney, B., Gilman, M., Mayson, S., & Raby, S. (2022). Advancing understanding of HRM in small and medium-sized enterprises (SMEs): critical questions and future prospects. *International Journal of Human Resource Management*, 33(16), 3175-3196.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021a). *Anuário Estatístico do Brasil: 2020*. Rio de Janeiro: IBGE.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021b). Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012. *Agência de Notícias*. Disponível em: <https://encurtador.com.br/hrLY9>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2021c). Com pandemia, 20 estados têm taxa média de desemprego recorde em 2020. *Agência de Notícias*. Disponível em: <https://encurtador.com.br/hwyTZ>.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2022). Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo: 2020. *Biblioteca*. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101969.pdf>.

International Monetary Fund (2021). *How countries are helping small businesses survive covid-19*. Washington, DC: IMF[FMI].

Juergensen, J., Guimón, J., & Narula, R. (2020). European SMEs amidst the covid-19 crisis: assessing impact and policy responses. *Journal of Industrial and Business Economics*, 47(3), 499-510.

Lazzarini, S. G., & Musacchio, A. (2020). *O Leviatã como uma cura parcial? Oportunidades e armadilhas no uso do aparato estatal para responder à crise da covid-19*. *Revista de Administração Pública*, 54(4), 561-577.

Lee, G. K., Lampel, J., & Shapira, Z. (2020). After the storm has passed: translating crisis experience into useful knowledge. *Organization Science*, 31(4), 1037-1051.

Lima, E. (2008). A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. *Revista Gestão e Planejamento*, 9(2), 126-140.



Longnecker, J. G., Petty, W. J., Palich, L. E., & Hoy, F. (2023). *Small business management: launching & growing entrepreneurial ventures*. 20 ed. Boston: Cengage Learning.

Marinho, B. L., & Vasconcellos, E. P. G. (2007). Dimensionamento de recursos humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. *Revista de Gestão*, 14(2), 61-76.

Matias, A. B., & Lopes Jr., F. (2002). *Administração financeira nas empresas de pequeno porte*. São Paulo: Manole.

Mintzberg, H. (2007). *Tracking strategies: toward a general theory*. Oxford: Oxford University Press.

Miroshnychenko, I., Strobl, A., Matzler, K., & De Massis, A. (2021). Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. *Journal of Business Research*, 130, 670-682.

Netto, M., Viturino, C., Porto, R. P., & Slivnik, A. (2021). *Apoio às MPMEs na crise da Covid-19*. Rio de Janeiro: BID; ABDE.

Nunes, A., Visoto, M. C. R., & Silva, M. C. (2019). O capital de giro na decisão de financiamento das empresas: uma revisão. *Pensar Contábil*, 21(75), 42-49.

Organisation for Economic Co-operation and Development (2021). *One year of SME and entrepreneurship policy responses to covid-19: lessons learned to “build back better”*.

Paris: OECD.

Pathak, M. D., Kar, B., & Panda, M. C. (2022). Chaos and complexity: entrepreneurial planning during pandemic. *Journal of Global Entrepreneurship Research*, (12).

Pereira, A. B., & Feitosa, P. H. A. (2022). Turismo, economia criativa e a covid-19 no Brasil: um estudo sobre a sobrevivência das micro e pequenas empresas. *Revista Eletrônica de Administração e Turismo*, 16(1), 170-189.

Santos, L. M., & Ferreira, M. A. M. (2009). Risco de liquidez e condicionantes da gestão de capital de giro em micro e pequenas empresas. *Revista Economia e Gestão*, 9(21), 76-99.

Serrasqueiro, Z., Leitão, J., & Smallbone, D. (2021). Small and medium-sized enterprises (SME) growth and financing sources: before and after the financial crisis. *Journal of Management & Organization*, 27(1), 6-21.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2014). *Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira*. Brasília: Sebrae.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2020). *Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios (2018)*. 11 ed. Brasília: Sebrae-Dieese.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2021). O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 13 ed. Rio de Janeiro: Sebrae-FGV.

Walker, E. W., & Petty, J. W. (1978). Financial differences between large and small firms. *Financial Management*, 7(4), 61-68.

Werneck, G. L., & Carvalho, M. S. (2020). A pandemia de covid-19 no Brasil: crônica de uma crise sanitária anunciada. *Cadernos de Saúde Pública*, 36(5), 1-4.

World Health Organization (2022). *Coronavirus disease (covid-19)*. Geneva: WHO.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: design and methods*. Thousand Oaks: Sage Publications.

Zeidan, R., & Vanzin, C. L. (2019). Gestão do ciclo financeiro, rentabilidade e restrições financeiras. *Revista Brasileira de Finanças*, 17(4), 77-91.

## **APÊNDICE – ROTEIRO DAS ENTREVISTAS**

### **A empresa**

Qual é o negócio da sua empresa?

Qual é a área de atuação da empresa?

Como você definiria a visão estratégica da sua empresa?

### **Antes da pandemia**

Sua empresa encontrava alguma dificuldade antes do início da pandemia?

Quais eram as forças da sua empresa? E as fraquezas?

Como era a gestão financeira?

Como estava dimensionada a estrutura organizacional antes da pandemia?

Que ferramentas de gestão sua empresa utilizava?



### **A pandemia**

Como a pandemia impactou o seu negócio?

Quais foram os principais problemas enfrentados durante a pandemia?

Sua empresa fez uso das medidas de apoio oferecidas pelo governo? Quais?

Sua empresa buscou recursos financeiros (de bancos ou programas de governo)?

Como foi a gestão de pessoas nesse período?

Sua empresa encontrou soluções alternativas para enfrentar a pandemia? Explique.

### **Situação atual**

Atualmente, quais são os problemas enfrentados pela empresa?

Com relação ao futuro, o que você pensa para a sua empresa?