

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA**  
**Curso Técnico em Administração**

**IMPACTOS DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS EM UMA MICROEMPRESA DE  
INFORMÁTICA NA CIDADE DE RIBEIRÃO PRETO E AS SUAS ESTRATÉGIAS  
PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE.**

Carlos Alberto Pereira Vianna

Elismara Simões da Silva

Leticia Cristina Dadalt de Miranda

Maria Eduarda Soares Franceschini Fonsatti

Thayson Gomes Beserra

**Ribeirão Preto - SP**  
**2021**

**CENTRO PAULA SOUZA**  
**ESCOLA TÉCNICA ESTADUAL JOSÉ MARTIMIANO DA SILVA**  
**Curso Técnico em Administração**

Carlos Alberto Pereira Vianna  
Elismara Simões da Silva  
Leticia Cristina Dadalt de Miranda  
Maria Eduarda Soares Franceschini Fonsatti  
Thayson Gomes Beserra

**IMPACTOS DA PANDEMIA DO CORONAVÍRUS EM UMA MICROEMPRESA DE  
INFORMÁTICA NA CIDADE DE RIBEIRÃO PRETO E AS SUAS ESTRATÉGIAS  
PARA ENFRENTAMENTO DA CRISE.**

Trabalho de Conclusão de Curso como requisito parcial, para formação do Curso Técnico em Administração da ETEC José Martimiano da Silva, Extensão EE Prof. <sup>a</sup> Amélia dos Santos Musa, orientado pelo Professor Marcelo Alves Pereira.

**Ribeirão Preto - SP**  
**Dezembro/2021**

## **Folha de aprovação**

### **Alunos:**

Carlos Alberto Pereira Vianna  
Elismara Simões da Silva  
Leticia Cristina Dadalt de Miranda  
Maria Eduarda Soares Franceschini Fonsatti  
Thayson Gomes Beserra

**Trabalho de Conclusão de Curso defendido e aprovado em 06/12/2021.**

**Título:** Impactos da pandemia do coronavírus em uma microempresa de informática da cidade de Ribeirão Preto e as suas estratégias para enfrentamento da crise.

---

Prof. Orientador Marcelo Alves Pereira.

---

Professor Marcelo Alves Pereira.  
Coordenador do Curso de Técnico em Administração

Dedicamos aos nossos professores e colegas de turma, em especial ao professor Marcelo Alves Pereira, que foi nosso orientador e conduziu o trabalho com paciência e dedicação, sempre disponível a compartilhar todo seu conhecimento. E aos nossos pais, cônjuges e amigos, principais incentivadores, companheiros e acreditadores de nosso potencial.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos familiares, cônjuges e amigos, pelo incentivo diário e apoio incondicional.

Aos professores e funcionários da ETEC José Martimiano da Silva, pela troca de conhecimento, orientações e dedicação à nossa jornada.

Aos colegas de turma, pela cumplicidade e disponibilidade em contribuir com conhecimentos e parcerias.

## **RESUMO**

O presente trabalho teve o objetivo de identificar os impactos da pandemia do coronavírus em uma microempresa de informática da cidade de Ribeirão Preto. A abordagem foi um estudo de caso combinando pesquisa bibliográfica e levantamento de dados. A revisão da literatura científica fomentou a pesquisa sobre a importância do gerenciamento de crises empresariais, das ameaças mais recorrentes a micro e pequenas empresas, das mudanças no perfil de consumo e estratégias empresariais e ajustes de demandas mercadológicas em tempos de pandemia. Nesta pesquisa foi usado um questionário estruturado e na análise dos dados coletados foi possível identificar impactos da crise sanitária na empresa objeto de pesquisa, que apesar de ser de pequeno porte, sua infraestrutura financeira lhe permitiu enfrentar a crise sem se envolver em dívidas ou auxílios governamentais, mas sendo necessário buscar estratégias e se reinventar para atender a demanda no cenário pós impacto COVID-19.

**Palavras-Chave:** microempresa; pandemia; impactos.

## **ABSTRACT**

The present work aimed to identify the impacts of the coronavirus pandemic in a computer company in the city of Ribeirão Preto. The approach was a case study which combines bibliographic research and data collection. The scientific literature review instigated the research on the importance of business crisis management, more recurrent threats to micro and small enterprises, changes in the consumption profile, business strategies and adjustments of market demands in pandemic times. In this research, a structured questionnaire was used and in the analysis of the collected data it was possible to identify impacts of the health crisis in the company under research, which despite being small, its financial infrastructure allowed it to face the crisis without getting involved in debts or government aid, but it is necessary to seek strategies and reinvent itself to meet demand in the post-impact scenario COVID-19.

**Keywords:** microenterprise; pandemic; impacts.

## SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO .....	09
1.1. Justificativa .....	10
1.2. Questões de pesquisa .....	10
1.3. Objetivos .....	10
1.3.1. Objetivo geral .....	10
1.3.2. Objetivos específicos.....	11
1.4. Métodos e técnicas de pesquisa .....	11
2. 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	12
2.1. A empresa como um sistema aberto .....	12
2.2. O gerenciamento de crises empresariais e os aspectos mais recorrentes que ameaçam as micro e pequenas empresas.....	15
2.3. Mudança no perfil de consumo e as estratégias das empresas para se ajustarem as demandas do mercado em tempos de pandemia.....	20
3. PESQUISA DE CAMPO.....	24
3.1. Análise dos dados coletados.....	24
4. CONCLUSÃO.....	27
REFERÊNCIAS .....	29
APÊNDICE.....	32

## 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 foi marcado por um novo desafio para as empresas e empreendedores no Brasil e no mundo: a Covid-19. O avanço rápido da doença obrigou estados e municípios a adotarem medidas de contenção da circulação de pessoas na tentativa de desacelerar a contaminação da população e evitar o colapso do sistema público de saúde.

Foram diversas as estratégias de isolamento para conter a disseminação de um vírus que é transmitido principalmente pelo ar. Dentre as diferentes ações, o fechamento de estabelecimentos ou adequações de suas rotinas para atendimento ao público presencialmente, assim como o distanciamento entre os trabalhadores nos locais de trabalho, foram as medidas mais adotadas pelos gestores públicos como alternativas mais eficientes para evitar aglomerações (REZENDE, MARCELINO, MIYAJI, 2020).

O impacto desse controle no funcionamento presencial do comércio, no trabalho na indústria e na prestação de serviços foram sentidos imediatamente tanto na saúde financeira das empresas quanto nos orçamentos domésticos dos trabalhadores, pois as alterações do comportamento e dos hábitos de consumo da população repercutiu diretamente tanto na oferta quanto na demanda de produtos e serviços, mudando os cursos da economia (REZENDE, MARCELINO, MIYAJI, 2020).

Diante do novo cenário pandêmico, novos negócios surgiram para aqueles que enxergaram as oportunidades. Entretanto, muitas empresas não foram capazes de lidar com as dificuldades resultantes da crise sanitária e precisaram encerrar suas atividades. Em meados de 2021 o impacto ainda era sentido em diferentes setores econômicos, e muitas das empresas precisaram se reinventar para manter o funcionamento de seus negócios, principalmente os pequenos empreendedores, pois sem clientes, e com obrigações contábeis e trabalhistas a cumprir, as empresas que se mantiveram em funcionamento precisaram buscar estratégias para reduzir despesas e custos, além de auxílio junto ao governo e bancos, expondo cada vez mais a crise financeira consequente à crise sanitária (VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2020).

Além disso, as empresas vêm enfrentando desde então o desafio de não se endividar, visto que o capital para investimento em novas ações é um problema real

e os gestores precisam procurar estudos com viabilidade econômica, com riscos baixos e visando a atuação do negócio não só para facear a crise atual, mas também para um cenário pós pandêmico (VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2020)

Segundo uma pesquisa realizada pelo Sebrae no ano de 2020, dentre as diferentes adequações que a maioria das pequenas empresas tiveram de realizar estão os atendimentos via online e entrega de mercadorias e serviços, redução do horário de trabalho e adoção de trabalho remoto, além de rodízio de funcionários dentro do estabelecimento (SEBRAE, 2020). Muitos são os empreendimentos que vem resistindo, mas precisaram se reinventar e adequar seus planos de negócio para o novo cenário social e buscar estratégias eficientes para manter suas receitas.

### **1.1. Justificativa**

Ao refletir sobre o impacto da pandemia no cenário nacional e sobre a busca das empresas por estratégias para manterem-se em funcionamento, verificou-se a possibilidade de investigar o planejamento estratégico de uma empresa no município de Ribeirão Preto, analisando os impactos da crise sanitária e as estratégias para enfrentamento e manutenção de suas receitas durante esse período.

### **1.2. Questões de pesquisa**

- i. Quais foram os impactos diretos e indiretos na empresa de informática?
- ii. A empresa tinha um plano de contingência para momentos de crises?
- iii. Quais as alterações no planejamento estratégico foram necessárias manter a empresa em funcionamento?
- iv. As estratégias adotadas surtiram efeitos imediatos ou a longo prazo?

### **1.3. Objetivos**

#### **1.3.1. Objetivo geral**

Analisar os impactos diretos e indiretos da pandemia no planejamento estratégico em uma loja de informática de Ribeirão Preto.

### **1.3.2. Objetivos específicos**

- i. Observar os setores da empresa que tiveram lucros e prejuízos, de forma direta ou indireta;
- ii. Analisar o plano de negócios e verificar se ele contempla de estratégias para possíveis crises;
- iii. Identificar as estratégias adotadas para manter a empresa em funcionamento;
- iv. Comparar vendas e prestações de serviço antes e durante a pandemia.

### **1.4. Métodos e técnicas de pesquisa**

Este trabalho foi um estudo de caso de uma empresa de informática em Ribeirão Preto – SP.

A natureza da pesquisa básica combinou os procedimentos técnicos de pesquisa bibliográfica, levantamento de dados e estudo de caso. Uma empresa de informática de Ribeirão Preto foi o campo de pesquisa para observação levantamento das informações para reflexão e diálogo com a literatura científica selecionada; na busca por reflexos da pandemia nos dos dados da empresa, antes e após a crise sanitária, os objetivos da pesquisa foram de cunho exploratório e descritivo, abordando os dados de forma qualitativa (SEVERINO, 2013).

A presente pesquisa fez uso de entrevistas padronizadas, realizadas com o proprietário da empresa e a execução de questionário com questões fechadas e abertas.

## **2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

### **2.1. A empresa como um sistema aberto**

Os impactos da pandemia, que começaram no cenário internacional logo nas primeiras semanas do ano de 2020, passaram a refletir diretamente no cenário interno brasileiro semanas seguintes após a Organização Mundial da Saúde decretar pandemia. As recomendações de isolamento e distanciamento social feitas por esse órgão internacional, acatadas por muitos estados e municípios através dos comitês de planejamento para controle do coronavírus, eram bastante rígidas, e estendiam-se de restrições de circulação de pessoas até o controle do funcionamento do comércio e prestação de serviços, de maneira a tentar gerir a disseminação rápida de infecções do vírus e manter sob controle o atendimento das unidades de saúde públicas e privadas, apontam Silva e Silva (2020).

Segundo os autores, em âmbito internacional e nacional, já nas primeiras semanas de cenário pandêmico, houve interrupção de alguns setores da economia, investidores diminuíram suas aplicações no cenário produtivo e financeiro, empresas começaram a fechar e aquelas que não o fizeram, precisaram se adequar para diminuir custos e se ajustar às imposições de restrição geradas pelos planos de contingências locais.

Nesse panorama, conforme os planos de contingências de estados e municípios eram implementados, a exemplo do Estado de São Paulo, que criou o Plano São Paulo, com diretrizes de enfrentamento da crise sanitária, as empresas foram obrigadas a readequar seus funcionamentos de produção e atendimento ao cliente, e ainda, muitas delas, quando caracterizadas como serviços não essenciais, a paralisar suas atividades por breves momentos (SÃO PAULO, 2020). Apesar das medidas serem extremas e terem objetivo de controlar a propagação do vírus e evitar a sobrecarga do sistema de saúde nacional, esse interrompimento das atividades tiveram consequências.

As consequências da parada total ou parcial das atividades produtivas, gerou impactos que refletirão no longo prazo, sendo que para alguns países a crise econômica será mais profunda e duradoura do que para outros (BACKES, et al, 2020, p.2).

No ritmo de abertura e fechamento dos processos de produção e do comércio, os meses que sucederam foram de incertezas e desafios para toda a sociedade, que sentiu direta e indiretamente os efeitos da pandemia.

Embora o período pandêmico ainda estar em curso, e haver alta taxa de transmissão no Brasil, com o aumento na produção de vacinas para a Covid-19 e conseqüentemente o avanço da vacinação da população brasileira, estados e municípios passaram a flexibilizar ações e a permitir a retomada de funcionamento presencial de muitos dos estabelecimentos, como é o caso do estado de São Paulo, que na atualização do Plano São Paulo estabeleceu a etapa de Retomada Segura, que irá de agosto a novembro de 2021, dando para as prefeituras do estado autonomia para avançar ou regredir nas medidas restritivas, mas liberando o funcionamento de até cem por cento do comércio sem restrições de horários, desde que cumpridos os protocolos como uso de máscara, distanciamento de 1 metro e proibição de aglomerações (R7, 2021).

Entretanto, ainda que com a reabertura do comércio, a sociedade como um todo e especificamente as empresas precisaram se ajustar aos protocolos na tentativa de se manter em funcionamento, precisando lidar com as conseqüências já visíveis a curto, médio e longo prazo. Com isso, para os autores Backes et al. (2020) os impactos da pandemia evidenciaram problemas administrativos, econômicos e políticos já enfrentados antes mesmo da chegada do vírus por muitas empresas e até instituições estatais, e, manter-se em funcionamento resolvendo antigos problemas somados aos novos, potencializou o desafio de existência dessas organizações.

Em relação às micro e pequenas empresas, Reginato (2010) aponta que essas organizações são sistemas abertos que interagem com o meio em que estão inseridas, relacionando-se através do fluxo de entrada e saída de mercadorias e serviços, e portanto, precisam se adaptar e se autorregular. De acordo com a autora, as organizações importam energias da sociedade e mercado econômico na forma de mão de obra, recursos financeiros e digitais, e os transformam através de processo de produção, venda ou prestação de serviços, de forma a oferecer um tipo de produto a seus clientes.

Em situações habituais, uma empresa capta do ambiente externo informações para se ajustar ao ambiente e replanejar suas formas de atuação, tanto para

prolongar sua atuação, quanto para obter lucros. Através de insumos de informações, *feedback* negativos e processos de codificação desses dados obtidos, Reginato (2010) indica que a empresa precisa fazer os ajustes para melhorias e autorregulação de seu funcionamento e, dessa forma, transforma-se no mercado. Nesse processo de interação, os gestores precisam lidar com os problemas que surgem nas relações.

(...) Supõe-se que as operações ocorram dentro de um fluxo previsível, no qual as atividades e os processos são completamente controlados e administrados, os dados são processados e as informações disseminadas, correta e consistentemente, e, por fim, a empresa atinge o seu objetivo maior: a sua continuidade. Isso indica que os seus resultados estão positivamente sendo alcançados. As variáveis empresariais, nesse contexto, seriam totalmente administráveis (REGINATO, 2010, p.49).

A autora ainda assinala que os níveis de incerteza operacional entre as instituições são bastante variados, o que permite que algumas delas tenha o total controle sobre seus trabalhos, e outras nem tanto.

Já em contexto real, o surgimento dos problemas faz parte da rotina e a forma de lidar com eles pode saná-los ou transformá-los em crises. De acordo com Andreasi (2013), as crises raramente acontecem de um momento para o outro. Em geral começam com pequenos problemas que precisam ser gerenciados antes que se tornem maiores. Apesar do surgimento das crises ser algo de longo prazo, eventualmente, quando ascendem abruptamente, as situações demandam agilidade por parte de gestores para encontrar soluções, como foi o caso da crise sanitária, que inesperadamente, atingiu direta e indiretamente todos os setores nacionais e mundiais.

Em condições reais,

Há variáveis ambientais que fogem ao seu controle ou, pelo menos, se afastam do ambiente no qual ocorrem as operações. É isso que torna as empresas vulneráveis aos seus ambientes e suscetíveis a constantes necessidades de adaptações para nele permanecerem, competitivas e promissoras (REGINATO, 2010, p.49).

Na conjuntura da pandemia, por exemplo, as empresas precisaram se adaptar às novas legislações formuladas para atender os protocolos recomendados

pela OMS e por especialistas de saúde, o que fez com que as empresas modificassem suas dinâmicas de funcionamento. Porém essas modificações nem sempre aconteceram de forma serena, podendo ser fatores de crise em algumas organizações.

Vasconcelos e Vasconcelos (2020) indicam que a maior parte das grandes empresas demoraram um pouco para sentir diretamente os impactos das medidas de restrições de circulação de pessoas, e, apesar disso, iniciaram imediatamente a revisão de suas estratégias; muitas delas já planejavam as possibilidades a partir do novo cenário pandêmico que se impunha abruptamente, e as chances de seguir com suas atividades, mesmo com ajustes, eram altas, diferente da realidade de muitos microempreendedores e empresas menores.

Enquanto isso, muitas das microempresas, apesar de serem as organizações em grande maioria no Brasil, conforme aponta o Sebrae (2021), fundamentais para a geração de riquezas e para a economia nacional, sentiram os efeitos da crise imediatamente, indicam Marcelino, Rezende e Miyaji (2020). Backes et al. (2020) enfatizam que os pequenos negócios foram os mais impactados e com maior risco frente a crise instaurada.

## **2.2 O gerenciamento de crises empresariais e os aspectos mais recorrentes que ameaçam as micro e pequenas empresas**

Todos os negócios estão sujeitos a dificuldades, sejam eles de origem interna (gestão das finanças da empresa, de pessoal etc.), sejam de origem externa (como questões legais, reputação, desastres naturais, entre outros). As crises precisam ser bem gerenciadas, pois decisões equivocadas ou mal pensadas podem pôr a perder todo o negócio.

(...) Qualquer empresa, independentemente do seu tamanho, está sujeita a sofrer uma crise, por esse motivo, planejar-se adequadamente, caso uma crise venha ocorrer, é um fator de extrema importância para as organizações. (ANDREASI, 2013 s/p.)

Aqueles que desejam empreender, e aqueles que já empreendem, devem ter em mente que precisarão equilibrar diferentes fatores e riscos para poder oferecer produtos e serviços.

Os riscos empresariais são todos os eventos e expectativas de eventos que impedem a empresa e as pessoas da empresa de ganharem dinheiro e respeito. (...) Os riscos são elementos incertos e as expectativas que agem constantemente sobre os objetivos e metas, sobre os meios estratégicos e o ambiente e que provocam os desastres financeiros, até mesmo naturais e morais e, por consequência, se bem gerenciados, forçam a criatividade e fazem nascer as oportunidades. (BARALDI, P. 2018, s/p.)

Para lidar com riscos, segundo o Sebrae (2015, s/p.), o empreendedor precisa *ser alguém que pensa, planeja e age, arquitetando todas essas etapas de maneira estratégica para conquistar metas e objetivos*. Ou seja, além de ser alguém que tem capacitação, liderança e coragem, o empreendedor precisa ter iniciativa, para abrir seu próprio negócio e buscar soluções diante de problemas, deve ter visão estratégica e lidar com riscos. A pandemia foi um obstáculo que surgiu de forma abrupta e que demandou dos gestores e empreendedores, mais do que nunca, o exercício dessas habilidades.

Além do perfil empreendedor, é preciso que haja uma clareza por parte do empreendedor sobre o que é uma ideia de negócio e o que é uma oportunidade de negócio. Para Couto et al. (2017), muitas pessoas não fazem uma avaliação da viabilidade do negócio, assim como não se utilizam de planejamento adequado para abrir e sustentar o próprio negócio, dificultando sua permanência no mercado.

Em momentos de prosperidade, e, essencialmente em períodos de dificuldades como a enfrentada atualmente, é preciso que a empresa tenha uma gestão sólida, ou que esteja determinada a prever as adversidades e que se mantenha firme para vencer cada etapa com resistência. Dessa maneira, frente às dificuldades, *o melhor [...] é fazer um planejamento adequado antes que elas ocorram*". (ANDREASI, 2013, s/p.)

Num cenário real, a empresa precisa se adaptar ao meio em que atua e reformular suas estratégias constantemente, para executar suas operações de forma eficiente e eficaz, se mantendo, assim, em funcionamento, expõe Reginato (2010). *Algumas oportunidades surgem do gerenciamento dos riscos, principalmente em*

*como vamos nos comportar diante das nossas percepções e ações sobre os riscos que devemos gerenciar em todas as situações da vida* (BARALDI, P. 2018, s/p.). Por consequência, o empreendedor precisa estar atento e atualizado não somente para o gerenciamento dos riscos, mas também para as oportunidades que podem ser aproveitadas a partir das dificuldades.

A chegada da pandemia em 2020 também evidenciou o despreparo de muitos gestores para momentos de incertezas, mostrando a busca por formação na área de gestão como um desafio e um fator diferencial para o enfrentamento de períodos de crise. A inexperiência dos gestores é um problema comumente encontrado nas gestões e que podem contribuir para fechamento das micro e pequenas empresas, apontam Machado et al. (2021). No mesmo sentido, como causa dessa falta de preparo, os empreendedores em geral iniciam o empreendimento para aumentar sua renda ou sanar o problema do desemprego, indicam Marcelino, Rezendo e Miyaji (2020). Enquanto sobra otimismo e força de vontade para enfrentar problemas que venham surgir, faltam qualificação e planos de contingência para possíveis momentos de crise.

Outro problema crucial no funcionamento das empresas é a falta de planejamento estratégico. Para Fanton (2017), independente do porte da empresa em questão, o gestor deve definir os princípios estratégicos que irão guiar o funcionamento da empresa sob seu comando, assim como o gestor deve aperfeiçoá-los constantemente. A desvantagem da empresa perante o mercado se acentua quando o empreendimento tem muitos concorrentes, inclusive grandes empresas, e entre eles, *em sua maioria, conhece e utiliza o planejamento estratégico como ferramenta gerencial* (FANTON, 2017, p.6).

Nesse sentido, é preciso que o gestor admita que gerenciamento de um momento de crise não deve ser sinônimo de “apagar incêndios”, mas de compromisso por busca de alternativas com o intuito de evitar o mínimo possível de perdas e planejamento de um cenário durante a crise, assim como a médio e longo prazo, sempre visando como será a atuação da empresa nos pós-crise, pois conforme Andreasi (2013) relata, caso a empresa não passe a enfrentar seus problemas com planos de contingência, os pequenos problemas tendem a piorar até se tornarem grandes crises.

Gestores que pensam estrategicamente devem reconhecer que os riscos são inerentes a todas as organizações e que, portanto, nenhuma empresa está livre de se ver fora dessa situação. Adotar atitudes preventivas significa, na prática, mapear as dificuldades que poderão surgir, pois em momentos de crise, a organização sofre diversas pressões de públicos externos, prejudicando assim a sua forma de pensar racionalmente (ANDREASI, 2013, s/p.).

Backes et al. (2020) afirmam que até mesmo aqueles que tinham um planejamento estratégico de sucesso, pensando a curto, médio e longo prazo, precisaram repensá-lo durante a crise global, visto que a pandemia demandou estratégias muito específicas e urgentes.

Nesse sentido, podemos dizer que nesse momento específico da história, o empreendedor precisou fortalecer seu lado flexível e de visão para enxergar as oportunidades e projetar para além da crise. Os empresários devem dar atenção ao planejamento de suas estratégias para se preparar tanto para atingir os objetivos da empresa, como para lidar com os imprevistos que surgem, caso contrário, serão pegos em situações de grande fragilidade, afirmam Vasconcelos e Vasconcelos (2020). Além disso, complementam os autores, tão importante quanto o cenário pré e durante a crise, é essencial a projeção de um cenário pós crise. Esse pensamento vai de encontro ao de Backes et al. (2020), que afirmam:

O que deve prevalecer é a busca pela informação e assimilação das mudanças econômicas, políticas, sociais, ambientais, técnicas e tecnológicas, combinadas com esforços para obtenção de respostas rápidas e realização das adequações organizacionais emergentes (BACKES et al., 2020, p.8).

Além da falta do planejamento estratégico, outro problema enfrentado pelas micro e pequenas empresas durante o período pandêmico é o aspecto financeiro. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2020) as finanças são um dos aspectos que põem em xeque a sobrevivência dos empreendimentos. A pandemia evidenciou a fragilidade financeira de muitas empresas, que não conseguiram se manter estável por algum tempo ou estão prestes a fechar as portas.

Como um organismo vivo, as instituições passam por momentos de indisponibilidade de energia, e para enfrentar tal situação, precisam se adaptar ao ambiente. Dentre as diferentes formas possíveis das empresas enfrentarem as adversidades, segundo Reginato (2010), a constituição de reserva monetária em

tempos de segurança é uma das alternativas para resistir a dificuldades que surgem ao longo de suas operações.

Quando não tem capital para investir, não conseguem acumular recursos, ou há diminuição de entrada de receitas, dificilmente as organizações conseguem manter sua participação no mercado com margem de segurança e conseqüentemente, permanecerem abertas por muito tempo.

Nesse sentido, algumas medidas governamentais federais foram disponibilizadas para amenizar os impactos nos empreendimentos logo nos primeiros meses da pandemia, como adiamento de pagamento de tributos e empréstimos para aplicação em capital de giro. Entretanto, segundo Fonseca (2021), da revista InfoMoney, quase todos esses financiamentos findaram em dezembro de 2020. Desde então, os empreendedores de micro, pequenas e médias empresas precisam buscar financiamentos estaduais ou privados.

Assim, diante da preocupação em injetar rapidamente capital para manter o funcionamento da empresa, muitos gestores procuraram por acesso a linhas de crédito para poder cumprir com suas obrigações fiscais e de custeio. Sobre o acesso às linhas de crédito, Duarte et al. (2020) consideram que

as empresas devem selecionar linhas de crédito que sejam adequadas para sustentar suas obrigações face às diferentes necessidades de giro, folha ou investimento e, garantir que em caso de retomada, o custo dos empréstimos não seja o fator de consumo exagerado das receitas a ponto de inviabilizar a retomada da atividade empresarial e a própria sobrevivência. (DUARTE et al., 2020, p.3712)

Nessa lógica, a busca pelo crédito precisa ser consciente e não pode comprometer o todo orçamento da empresa a longo prazo, para não prejudicar a contabilidade do empreendimento nem o envolver em mais dívidas.

A concorrência com empresas maiores também precisa ser considerada na manutenção do negócio de micro e pequenos empreendedores, segundo Machado, et al. (2021). Para os autores citados, o empreendedor precisa estudar a viabilidade do negócio e projetar suas estratégias e ações para competir no mercado onde a empresa está inserida.

Reginato (2010) reflete que enquanto alguns setores da economia não possuem concorrentes diretos e existe pouca pressão do mercado, mostra que por

parte de outros setores é preciso lidar com a *existência de novos competidores, dificuldades para aquisição de materiais, mudanças contínuas na preferência dos consumidores e assim por diante* (p.49).

### **2.3 Mudança no perfil de consumo e as estratégias das empresas para se ajustarem as demandas do mercado em tempos de pandemia**

Antes do comércio iniciar uma retomada gradativa de vendas e prestação de serviços, os empreendedores lutavam para manter suas obrigações financeiras em ordem. Para Vasconcelos e Vasconcelos (2020), os grandes desafios das empresas foram *gerenciar a crise, equilibrar o fluxo financeiro e manter seus clientes* (p.166).

Contudo, não foram só as empresas que sentiram o impacto financeiro em seus caixas. Silva e Silva (2020) e Almeida (2020) apontam que a necessidade de isolamento e distanciamento social afetaram também o emprego e a renda de grande parte da população, que modificaram muitos planos de consumo. Com isso, Backes et al., afirmam que *os efeitos da crise foram sentidos rapidamente em vários países, isso porque no curto prazo, o setor de consumo é o que mais contribui para o crescimento econômico* (2020, p.2).

Dentro do contexto social, o consumidor sofre diversas influências externas, que podem modificar o seu comportamento de consumo, como o desemprego aumentando e empresas falindo, fatos noticiados diariamente pela internet, telejornais, rádios, mídias sociais, alcançando o consumidor, podendo acarretar em uma mudança significativa no comportamento do mesmo. (ALMEIDA, 2020, p.82).

A crise sanitária teve fortes influências sobre a economia, o que consequentemente implicou mudanças na interação entre lojistas e consumidores, assim como nos hábitos e perfil de consumo, confirma Almeida (2020). Comprar, que antes, segundo o autor, era uma relação simples de troca, passou a ser complexa pois o consumidor hoje procura por ambientes seguros e mais, do que nunca, busca por preços justos e acessíveis. Além disso, a diminuição da renda e os isolamentos impostos pressionaram mudanças de alguns hábitos, como gastos excessivos, e aquisição de outros costumes, como por exemplo poupar dinheiro.

Não só para os riscos e impactos negativos as empresas precisam se preparar. As empresas precisam estar atentas ao perfil de consumo de seu público-alvo, pois *o comportamento do consumidor é moldado de acordo com o ambiente, [...] de acordo com o que está ocorrendo com a sociedade e o varejo* (ALMEIDA, 2020, p.82). Com isso, suas estratégias precisam ser pensadas de forma a atrair o consumidor e competir no mercado no qual estão inseridas.

Para Reginato (2010), do mesmo modo que a leitura do mercado, preparo das estratégias empresariais e capacidade de ação podem ser desafiadores, um momento de crise é uma grande oportunidade da microempresa se colocar como influenciadora e formadora de novas tendências. Segundo a autora, é possível dizer que dentre momentos de crises, existirão aqueles indivíduos que procurarão obter vantagens sobre a crise, enxergando oportunidades e destacando seu diferencial sobre concorrentes, ou abrindo caminhos para novas oportunidades. Contudo, também existirão aqueles que, na falta do controle do ambiente externo, recuarão diante das dificuldades, sobrevivendo ou resistindo até que a empresa não consiga sustentar sua própria existência.

Mas, considerando que crise também é oportunidade, empresas capitalizadas e solidificadas continuam e até mesmo agilizam seus projetos estratégicos. (VASCONCELOS, VASCONCELOS, 2020, p.178)

É o caso das grandes adaptações vivenciadas por quase todos os setores da sociedade e que demonstraram resultados positivos foi a expansão do uso de tecnologias, ocasionando crescimento no setor de informática e tecnologias. Os setores de ciência e saúde, associados aos setores de tecnologias foram fundamentais para o estudo do coronavírus e seu enfrentamento, assim como foi fundamental para a nova dinâmica social de distanciamento (TJAP, 2020). Os setores contribuíram para adequação do trabalho remoto por muitas empresas, com o desenvolvimento de aplicativos e softwares para gerenciar o ponto eletrônico, gerenciar horários, reuniões e produção de projetos, entre outros, expõe o projeto Vamos Ativar o Empreendedorismo (2020).

Também houve aumento pela procura por equipamentos eletrônicos e de informática de maneira a facilitar o teletrabalho de instituições públicas e privadas, em diferentes setores, como educação, saúde, entretenimento, justiça, entre outros.

Esses setores precisaram investir em aquisição, treinamento e tecnologias de segurança, a fim de evitar vazamento de dados, da mesma forma que o setor de telecomunicações precisou fazer melhorias em serviços de internet, telefonia e TV para atender a toda a demanda, aponta uma pesquisa do Centro Paula Souza (2020).

As evidências do uso das tecnologias estavam por toda parte, antes da pandemia, mas com a adoção dos protocolos e planos de contingência da doença, aceleraram: atendimentos de profissionais da saúde através de consultas online, aplicativos para aulas remotas, uso de aplicativos de deliveries, shows e programas de tv, jogos online, vídeo conferências, comércio eletrônico são alguns dos exemplos que apontam a importância da era digital em nossa sociedade.

Assim, para aqueles empreendedores atentos as mudanças do mercado, a pandemia trouxe perspectivas para abertura de novos negócios ou aprimoramento nos negócios já existentes. A capacidade de adaptação das organizações pode as diferenciar frente ao mercado competitivo, bem como influenciar os consumidores a adotarem os produtos por elas oferecidos (ALMEIDA, 2020, p.113).

Nesse contexto, a adoção do marketing digital, uso de redes sociais e plataformas de e-commerce pelas empresas, como ferramenta para inovar na venda de produtos e prestação serviços, captar novos consumidores e aproximar as empresas com seu público-alvo: o comércio e divulgação por meios eletrônicos foi essencial nos períodos de isolamento social, e que a tendência do uso desses meios é ascendente, apontam Rezende, Marcelino e Miyaji (2020). O e-commerce, que já estava crescendo muito no Brasil, tornou-se ainda mais importante durante o isolamento que se fez necessário com a pandemia, e com certeza continuará a crescer mesmo no pós-pandemia.

O uso mais intenso da tecnologia permitiu a criação de novos produtos e modelos de negócios, além de novas forma de comunicação com o público e a própria comercialização. Nesse cenário, os pequenos empreendimentos podem ser muito beneficiados, aprendendo a vender além das fronteiras físicas a que normalmente estão restritos (SILVESTRE, 2021)

Com o fechamento do comércio a maior parte dos lojistas tiveram que procurar alternativas para buscar e atender clientes, e o uso de meios digitais foram adotados por muitos empreendedores. Se antes havia muitos consumidores que

resistiam em comprar online ou pesquisar informações de empresas e produtos nas redes sociais, hoje, segundo Almeida (2020), passaram a comprar sem sair do conforto de suas casas, preferindo receber suas compras em segurança. Com isso agregou-se o baixo contato com o vírus à conveniência e a internet virou uma grande aliada dos seres humanos, trazendo um grande avanço na mídia digital.

E ainda que as compras aconteçam presencialmente, para escolha dos estabelecimentos, *os fatores de maior influência são a higiene e segurança do local* (ALMEIDA, 2020, p.77). Portanto é muito importante que as empresas criem estratégias adequadas para as novas exigências dos consumidores, não perdendo, assim, as novas oportunidades que se apresentam.

O marketing digital, para Pinheiro e Macedo (2021), foi essencial para a sobrevivência de muitas empresas, pois foi através da interação nas redes virtuais que os empreendimentos puderam divulgar sua marca, produtos e serviços, assim como aperfeiçoar as relações com os consumidores, havendo diminuição dos riscos de contaminação, aumento significativo da lucratividade e redução das demissões. Porém, para uma boa inserção da empresa no mundo digital e notoriedade na comunidade comercial, o simples ato de postar produtos e preços em plataformas digitais não é o bastante. Vinculados ao planejamento e uso de ferramentas digitais, os preços baixos e as diferentes formas de pagamento, associadas juros baixos e facilidade de parcelamento, são fatores que contribuem para a atratividade do consumo, afirmam Rezende, Marcelino, Miyaji (2020) e Almeida (2020).

Além disso, é preciso que os profissionais se preparem para produzir conteúdo e planejem estratégias de publicidade. Para isso, dizem Rezende, Marcelino, Miyaji (2020), é preciso que os empreendedores se capacitem de modo a entender o mercado e os usos adequados das ferramentas disponíveis.

Com o aumento da comercialização de produtos e serviços em canais como *marketplace* e *omnichannel*, segundo Rezende, Marcelino e Miyaji (2020) é esperado que esses recursos de comercialização se tornem permanentes, facilitando o acesso a grandes mercados e novos clientes por parte dos pequenos empreendedores. Logo, essas estratégias poderão ganhar maior visibilidade e ser aderidas com maior frequência, permitindo a evolução do conceito de negócio e contribuindo com o crescimento econômico nacional, acelerando sua retomada e permitindo que todos ganhem com isso.

### **3. PESQUISA DE CAMPO**

O objetivo deste trabalho é verificar o impacto econômico em uma microempresa de informática na cidade de ribeirão preto. Para tal objetivo, foi utilizado um questionário pré estruturado, com questões fechadas e abertas, enviado por plataforma Google Forms.

A pesquisa realizada no dia 04 de outubro de 2021 e o responsável por responder o questionário foi o proprietário da empresa.

#### **3.1. Análise dos dados coletados.**

A microempresa objeto de pesquisa desse estudo atua na área de informática na cidade de Ribeirão Preto/SP e foi fundada em agosto de 2009. A organização atende em estabelecimento próprio e não possui funcionários contratados.

A maior fonte de receitas da empresa provém de prestação de serviços sendo o maior público atendido pessoas físicas.

Desde a sua fundação a empresa não havia enfrentado nenhuma outra crise antes da pandemia da COVID-19, e precisou replanejar a oferta de seus serviços e produtos, assim cumprindo as restrições de distanciamento social impostas pelo plano São Paulo.

Com as imposições de restrição de circulação do Plano São Paulo em relação ao atendimento a clientes e fornecedores, foi necessário adequar seus atendimentos através de acesso remoto, de forma a limitar o contato físico entre pessoas. E ainda que pouco afetada pelas restrições, houve impacto no atendimento aos clientes, além de dificultar o relacionamento com fornecedores, causando aumento significativo no preço das mercadorias.

Assim pode-se observar que essa nova forma de se trabalhar acabou trazendo um prejuízo para a empresa, tanto financeiro, quanto nas prestações de serviço.

Nos primeiros seis meses iniciais da pandemia houve uma queda significativa na busca e contratação de produtos e serviços, e a empresa se viu prejudicada. Essa queda na procura foi diminuindo durante o ano de 2020, e já em 2021 houve uma estabilidade na busca e contratação de serviços e produtos.

O governo disponibilizou um auxílio emergencial para micro e pequenas empresas (MEI) e pessoas de baixa renda, porém a empresa objeto deste estudo não sentiu necessidade de solicitar esse auxílio.

O empreendedor entrevistado avaliou que o risco de encerrar as atividades do negócio no início da pandemia era remoto, já atualmente o gestor diz não ser possível avaliar esse risco.

A empresa possui um planejamento estratégico informal e não possuía um plano de contingência antes da pandemia.

De acordo com o empreendedor entrevistado, dos possíveis problemas com os fornecedores o pontuado foi o aumento de preços, que chegaram a ser abusivos. A empresa apesar de tentar ao máximo evitar o impacto no preço final, precisou diluir o aumento dos preços nos produtos e serviços prestados. Contudo, apesar da alta, não houve a substituição deles, mas alterações nos volumes de compras.

Já em relação a prazos de entrega e produtos e prestação de serviços, houve a necessidade de alterá-los junto aos clientes.

A diminuição do consumo de produtos foi evidente nos primeiros seis meses de pandemia, que foi de março a setembro de 2020, com consequência no volume de pedidos com fornecedores.

O empreendedor informou que a empresa possuía reserva de caixa antes da pandemia e, em caso de redução de receitas, a empresa conseguiria se manter aberta por mais de um ano. Além de não possuir dívidas antes do período pandêmico, durante a crise a empresa não contraiu novas dívidas. Contudo, apesar de contar com planos de expansão e melhorias, foi necessário adiá-los por conta da crise sanitária.

Antes da pandemia, a empresa divulgava seus produtos e serviços em redes sociais como Facebook, Instagram, grupos de WhatsApp, entre outros, como forma de buscar novos clientes e manter os já conquistados.

Com a chegada da pandemia, o empresário considerou importante adotar estratégias para aumentar receitas no período pandêmico. A estratégia usada por ele foi aumentar o investimento em publicidade, de forma a ampliar a divulgação da empresa em jornais locais e mídias sociais. Contudo, apesar do aumento dos custos com publicidade, o empreendedor afirma que não houve aumento significativo nas receitas.

Apesar de não ser possível avaliar no momento sobre a possibilidade de fechamento da empresa, o empreendedor aponta que o desafio para a empresa é buscar clientes novos, assim como manter a fidelidade dos clientes já conquistados.

Sobre o perfil de consumo dentro da área em que atua, o dono da empresa notou mudança no comportamento dos consumidores, que utilizaram mais Smartphones no período pandêmico do que computadores.

Para o ano de 2022, a expectativa do empreendedor é de “um leve crescimento para manter a esperança de reação diante a esses anos de 2020 e 2021 que foram muito abaixo do esperado”.

O entrevistado não buscou cursos de formação/capacitação durante a pandemia, pois seus procedimentos de trabalho estavam bem estabelecidos.

#### **4. CONCLUSÃO**

A atual pesquisa possibilitou verificar os impactos da pandemia na microempresa analisada.

Os dados coletados foram importantes pois indicaram que a pandemia impactou as atividades da empresa e suas finanças. Um dos aspectos foi o do consumo, onde houve diminuição na contratação de produtos e serviços por parte dos clientes, e conseqüentemente, nas receitas. Além disso, também houve alterações junto a fornecedores mercadorias para comercialização e prestação de serviços, ocasionando mudanças nos prazos de entrega dos mesmos para os clientes assim como necessidade de elevação dos preços praticados pela microempresa.

Apesar das medidas impostas para contenção do vírus, a empresa foi pouco afetada pelas orientações do Plano São Paulo, mas a mudança no relacionamento com clientes foi um aspecto que precisou de alterações. A empresa prosseguiu fazendo atendimentos presenciais durante a pandemia, entretanto houve intensificação de atendimentos remotos por causa da necessidade de distanciamento social exigida pelo contexto de crise sanitária.

No âmbito de planejamento estratégico, a empresa não possuía planejamento estratégico formal. Apesar disso, o empreendedor entrevistado sinalizou a existência de um planejamento informal, caracterizando controle sobre a administração da empresa e perspectivas na condução dos negócios.

Também não possuía um plano de contingência para momentos de crises antes da chegada da pandemia, entretanto, o empreendedor buscava manter suas finanças estabilizadas, o que demonstra quando aponta ter à disposição uma reserva de caixa que manteria a empresa aberta por mais de um ano e não possuir dívidas. Contribuindo com essa leitura dos dados, o entrevistado também menciona sobre o pagamento de mercadorias de forma à vista, a falta de necessidade de recorrer a auxílios governamentais para equilibrar as finanças e a busca por não contrair dívidas durante o período de crise. Contudo, o microempreendedor aponta que a pandemia trouxe mais malefícios que benefícios para a empresa pesquisada.

Como estratégias para elevar as receitas, desde antes do período pandêmico está o investimento em propaganda em mídias sociais e jornais locais, mantendo o

investimento durante a pandemia, o que ocasionou pequeno aumento no faturamento quando comparado ao início da crise, contudo, esse aumento não foi significativo, comparado ao faturamento anterior ao surgimento da Covid-19. As estratégias adotadas surtiram efeito a médio prazo, pois levou em torno de um ano para estabilizar as vendas e a prestação de serviços.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, A. J. **Pandemia do covid -19: o impacto no comportamento do consumidor e as mudanças no varejo de Ijuí.** Ijuí, 2020. Disponível em: <<https://bibliodigital.unijui.edu.br:8443/xmlui/handle/123456789/7070>>. Acesso em: 20.ago.2021

ANDREASI, D. L.P. **Gestão e gerenciamento de crises: uma análise de casos no mundo digital.** Acesso em 20.ago.2021.

BACKES, D. A. P et al. **Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro.** Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987/8740>> Acesso em 20.ago.2021

BARALDI, P. **Gerenciamento de riscos empresariais.** Timburí: Cia do Ebook, 2018.

CENTRO PAULA SOUZA. **Especialistas debatem impactos da pandemia na Informática.** Disponível em: <https://www.cps.sp.gov.br/especialistas-debatem-impactos-da-pandemia-na-area-de-informatica/>>. Acesso em: 19.set.2021.

COUTO, et al. **Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG.** In: Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3. Campo Limpo Paulista: 2017. Disponível em: <<https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1014>>. Acesso em: 02.set.2021.

DUARTE, R. G et al. **Formação e impacto das linhas de crédito em tempo de pandemia: práticas e reflexões para os pequenos negócios.** Belo Horizonte, 2020. Disponível em: <<https://www.gestoesociedade.org/gestoesociedade/article/view/3295>>. Acesso em 02.set.2021.

FANTON, T. W. **A importância de um planejamento estratégico para microempresas.** Mariana: 2017. Disponível em: <[https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/953/1/MONOGRAFIA\\_Import%C3%A2nciaPlanejamentoEstrat%C3%A9gico.pdf](https://www.monografias.ufop.br/bitstream/35400000/953/1/MONOGRAFIA_Import%C3%A2nciaPlanejamentoEstrat%C3%A9gico.pdf)>. Acesso em: 04.jul.2021.

FONSECA, M. **As atuais linhas de crédito para micro, pequenas e médias empresas enfrentarem a pandemia.** In: InfoMoney. 2021. <<https://www.infomoney.com.br/minhas-financas/as-atuais-linhas-de-credito-para-micro-pequenas-e-medias-empresas-enfrentarem-a-pandemia/>>. Acesso em: 14.set.2021.

MACHADO, V. T.; et al. **Microempreendedor individual: uma análise dos desafios enfrentados na pandemia do covid-19.** Curitiba, 2021. Disponível em: <<https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/29973>>. Acesso em: 02.set.2021.

R7. **Caem restrições a comércio em SP hoje; máscaras seguem obrigatórias: Na "Retomada Segura", ocupação permitida nos estabelecimentos é de 100%, mas com a manutenção dos protocolos de saúde.** Disponível Em: <<https://noticias.r7.com/sao-paulo/caem-restricoes-a-comercio-em-sp-hoje-mascaras-seguem-obrigatorias-17082021>>. Acesso em 18.se.t2021.

REGINATO, L. **Um estudo setorial sobre as relações entre variáveis ambientais externas, modelos de gestão, controles gerenciais e desempenhos das empresas.** São Paulo: 2010. Disponível em: <<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-15042010-132200/pt-br.php>>. Acesso em 04.jun.2021.

REZENDE, A. A., MARCELINO, J. A., MIYAJI, M. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de Covid-19.** Boa Vista: 2020. Disponível em: <<https://revista.ufr.br/boca/article/view/Rezendeetal/2961>>. Acesso em 04.jun.2021.

SÃO PAULO, GOVERNO DO ESTADO DE. **Saiba quais as medidas do Governo de SP para o combate ao coronavírus.** São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/saiba-quais-as-medidas-do-governo-de-sp-para-o-combate-ao-coronavirus-2/> . Acesso em 14.set.2021.

SEBRAE. **Conheça características importantes para o comportamento empreendedor.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigos/home/conheca-caracteristicas-importantes-para-o-comportamento-empreendedor,638b5d27e8fdd410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em 29.ago.2021.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 2020.** Disponível em: < <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em 04.jun.2021.

SEBRAE. **Você sabe o que é um Microempreendedor Individual – MEI? 2021.** Disponível em: <<https://atendimento.sebrae-sc.com.br/blog/voce-sabe-o-que-e-um-microempreendedor-individual-mei/>> . Acesso em: 14.set.2021.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico.** São Paulo: Cortez, 2013.

SILVA, M.L., SILVA, L. A. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões.** Santa Maria: 2020. Disponível em: <<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>> Acesso em 29.ago.2021.

SILVESTRE, P. **Tecnologia e experiência ajudam pequenos a expandir negócios além do bairro.** In: **Estadão.** Disponível em:

<<https://brasil.estadao.com.br/blogs/macaco-eletrico/tecnologia-e-experiencia-ajudam-pequenos-a-expandir-negocios-alem-do-bairro/>> Acesso em: 19.set.2021.

TRIBUNAL DE JUSTIÇA DO ESTADO DO AMAPÁ. **O papel da tecnologia durante o isolamento social e as mudanças de comportamento relativas ao trabalho.** Disponível em: <<https://www.tjap.jus.br/portal/publicacoes/noticias/10384-o-papel-da-tecnologia-durante-o-isolamento-social-e-as-mudan%C3%A7as-de-comportamento-relativas-ao-trabalho.html>>. Acesso em: 19.set.2021.

VAMOS ATIVAR O EMPREENDEDORISMO. **Na contramão da crise: os setores da economia que crescem na pandemia.** Disponível em: <<https://g1.globo.com/especial-publicitario/vae/noticia/2020/04/30/na-contramao-da-crise-os-setores-da-economia-que-crescem-na-pandemia.ghtml>>. Acesso em 19.set.2021

VASCONCELOS, P. S; VASCONCELOS, P. E. A. **Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020.** Dourados: 2020. Disponível em: <<http://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/view/846/610>>. Acesso em 04.jun.2021.

## APÊNDICE

Formulário de pesquisa para analisando os impactos da crise sanitária e as estratégias da microempresa para enfrentamento e manutenção de suas receitas durante esse período, respondido via Google Forms:

E-mail:

1. Quando a empresa foi fundada?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

2. A empresa tem funcionários contratados?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

3. A empresa já enfrentou outros tipos de crise (financeiras, sanitárias etc.)?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

4. A empresa teve que adequar algum tipo de serviço ofertado por conta da pandemia? Se sim, qual/quais:

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

5. A chegada da pandemia trouxe para a empresa, em termos financeiros e demanda de serviços:

( ) mais malefícios para a empresa;

( ) mais benefícios;

( ) houve um equilíbrio durante os meses.

6. A empresa possui um planejamento estratégico (formal ou informal)?:

( ) Planejamento estratégico formal;

( ) Planejamento estratégico informal;

( ) Não possui planejamento estratégico.

7. Qual a maior fonte de receitas da empresa?

( ) venda de produtos;

( ) prestação de serviços;

( ) produtos e serviços;

( ) outros.

8. Maior público atendido pela empresa:

( ) Pessoas físicas;

( ) Pessoa jurídicas;

9. Principal meio/canal de atendimento aos clientes:

( ) estabelecimento físico próprio;

( ) atendimento em domicílio;

( ) plataformas digitais;

( ) outros.

10. A empresa foi afetada pelas imposições de restrição de circulação do Plano São Paulo em relação ao atendimento a clientes?

- Pouco;
- muito;
- indiferente.

11. A empresa foi afetada pelas imposições de restrição de circulação do Plano São Paulo em relação ao atendimento por parte dos fornecedores?

- Pouco;
- muito;
- indiferente.

12. Houve dificuldades com fornecedores? Assinale abaixo uma ou mais dificuldades encontradas:

- aumento de preços;
- prazos para pagamentos;
- falta de materiais para abastecimento de estoque e prestação de serviços;
- demora para entrega de materiais;
- não houve dificuldade com fornecedores.
- outras: \_\_\_\_\_

13. Foi preciso trocar fornecedores ou prestadores de serviços pela alta de preços ou pela escassez de produtos ou profissionais da área?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

14. Houve necessidade de alterar os prazos de entrega de produtos e prestação de serviços para os clientes da empresa?

- sim;
- parcialmente;
- não.

15. A empresa precisou negociar com fornecedores?

- sim;
- não.

16. Sobre os preços de produtos e serviços, a empresa:

- Não precisou modificar seus preços, pois não percebeu altas nos fornecedores;
- Conseguiu manter os preços, apesar das altas nos fornecedores;
- precisou diluir o aumento nos preços dos produtos e serviços, mas tentou ao máximo reduzir o impacto final;
- não, consegui manter meus preços, precisando ajustar conforme altas nos fornecedores;

17. Houve alguma redução da margem de lucro da empresa para tentar conter a alta dos preços e se manter no mercado com preços competitivos?

- sim;
- não.

18. A empresa contava com um plano de contingência antes da pandemia?

- Sim
- Não

19. Sobre a necessidade de complementar as receitas, a empresa precisou recorrer a algum tipo de alternativa?

- injetar capital de giro;
- buscar investidores externos
- empréstimos;
- outra alternativa;
- não se aplica.

20. A empresa teve direito ao auxílio emergencial que foi disponibilizado pelo governo para MEI e pessoas de baixa renda durante a pandemia?

- sim, solicitou e foi atendida;
- sim, solicitou e não foi atendida;
- sim, porém não solicitou o auxílio;
- não teve direito ao auxílio, mas o auxílio contribuiria para o período de dificuldades que a empresa passou;
- não se aplica.

21. A empresa precisou negociar dívidas durante a pandemia?

- sim, dívidas feitas antes da pandemia;
- sim, dívidas decorrentes da pandemia;
- não, pois não tinha dívidas antes da pandemia;
- não, pois não fez dívidas durante a pandemia.

22. A empresa tinha reserva de caixa antes da pandemia?

- sim;
- não.

23. Por quanto tempo se manteria aberta no caso de redução drástica de receitas?

- um mês;
- 6 meses;
- 1 ano ou mais;
- fecharia imediatamente.

24. A empresa tinha planos de melhorias ou expansão que precisou interromper ou adiar?

- Sim, foi preciso interromper;
- sim, foi preciso adiar;
- a empresa não precisou interromper planos em execução ou previstos;
- a empresa não tinha planos em execução ou para os próximos meses.

25. Quais foram os planos (estratégias e alternativas) adotadas pela empresa para captar mais clientes, manter os já conquistados e, conseqüentemente, garantir um mínimo de receitas mensal periódico?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

26. Comente sobre as estratégias antes e durante a pandemia e seus resultados.

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

27. Nos primeiros seis meses da pandemia (março a setembro de 2020), sobre a procura dos clientes por produtos e serviços é possível dizer que:

- houve aumento na busca por contratação de produtos e serviços;
- houve aumento considerável na busca por contratação de produtos e serviços;
- houve leve diminuição na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve diminuição considerável na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve estabilidade na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve instabilidade na busca e contratação de produtos e serviços.

28. No período de (outubro de 2020 a fevereiro de 2021), sobre a procura dos clientes por produtos e serviços é possível dizer que:

- houve leve aumento na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve aumento considerável na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve leve diminuição na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve diminuição considerável na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve estabilidade na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve instabilidade na busca e contratação de produtos e serviços.

29. Nos últimos seis meses da pandemia (março a setembro de 2021), sobre a procura dos clientes por produtos e serviços é possível dizer que:

- houve leve aumento na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve aumento considerável na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve leve diminuição na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve diminuição considerável na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve estabilidade na busca e contratação de produtos e serviços;
- houve instabilidade na busca e contratação de produtos e serviços.

30. Sobre a divulgação da empresa antes da pandemia, eram utilizadas estratégias de:

- divulgação da empresa por meios físicos (outdoors, panfletos, etc);
- anúncios audiovisuais (rádios, tv...);
- Divulgação em redes sociais (Facebook, Instagram, Grupos de WhatsApp, etc.);
- plataformas Marketplace;
- a empresa não fez divulgações.
- Outras: \_\_\_\_\_

31. O risco de encerramento das atividades do negócio no começo da pandemia era:

- Remoto;
- quase provável
- certo;
- não é possível avaliar no momento.

32. O risco de encerramento do negócio atualmente é:

- remoto;
- quase provável;
- certo;
- não é possível avaliar no momento.

33. Caso o risco de fechamento da empresa seja provável ou certo, quais os maiores desafios que a empresa precisa lidar para não encerrar os serviços?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

34. Para o próximo ano, o que o microempreendedor espera de sua empresa?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

35. A empresa percebeu alguma mudança no comportamento de consumo dentro do segmento em que atua?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_

36. O gestor buscou cursos de formação/capacitação durante a pandemia?

RESPOSTA: \_\_\_\_\_