

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
MESTRADO EXECUTIVO EM GESTÃO EMPRESARIAL**

**O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS NO RIO DE JANEIRO**

FLAVIA MARTINS DAVID

Rio de Janeiro
2021

FLAVIA MARTINS DAVID

**O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 EM PEQUENAS E MÉDIAS
EMPRESAS NO RIO DE JANEIRO**

Dissertação apresentada à Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas como requisito obrigatório do Curso de Mestrado Executivo em Gestão Empresarial.

Orientadora: Professora Dra. Lucia B. Oliveira

RIO DE JANEIRO
2021

*Dedico esse trabalho ao meu irmão querido, Tiago David
(in memoriam).*

AGRADECIMENTOS

Agradeço a minha mãe, minha irmã e meu filho pela força e incentivo em todos os momentos, e por acreditarem em mim sempre.

Agradeço a minha orientadora, Lucia Oliveira, pelo apoio, por compartilhar seu conhecimento e pela dedicação. Sua orientação foi determinante para o desenho dessa pesquisa.

Agradeço a Newton Rodrigues Lima, pelo incentivo e grande aprendizado profissional.

RESUMO

Objetivo – Este trabalho teve por objetivo analisar como pequenas e médias empresas com sede no Rio de Janeiro foram impactadas pela pandemia de COVID-19. Buscou-se entender quais foram os principais problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia, as soluções encontradas e resultados alcançados, na percepção de seus gestores. Também foi avaliado em que medida as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados.

Metodologia – Para o alcance dos objetivos da pesquisa, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos. Foram realizadas entrevistas com dez gestores de pequenas e médias empresas com sede no Rio de Janeiro, de diversos setores de atividade.

Resultados – Os resultados mostraram que as políticas públicas foram decisivas para a sobrevivência das empresas, assim como a posse de capital de giro. Outro fator de destaque foi a gestão estratégica. As empresas que tinham visão estratégica encontraram mais facilmente soluções alternativas para enfrentamento da pandemia. As empresas que encerraram suas atividades não tinham capital de giro, não conseguiram acesso a empréstimos bancários e, pela incerteza da pandemia, não tinham condição de esperar a volta à normalidade.

Limitações – A pesquisa se limitou a um conjunto de dez empresas que fazem parte da rede de relacionamentos da autora. Desta forma, os resultados não são representativos do conjunto de pequenas e médias empresas do Rio de Janeiro.

Contribuições práticas – Os resultados deste estudo têm pertinência e relevância ao identificar os fatores que contribuíram e os que prejudicaram o desempenho de pequenas e médias empresas em momentos de dificuldade. Esses resultados podem orientar a gestão de outras empresas em situação semelhante, além de contribuir para o conhecimento sobre gestão de pequenas e médias empresas.

Originalidade – O presente trabalho trata de um tema novo, abordando a pandemia da COVID-19 e seus impactos sobre pequenas e médias empresas.

Palavras-chave: Covid-19; gestão de pequenas e médias empresas; empreendedorismo; gestão financeira; gestão de pessoas; gestão estratégica.

Categoria: Dissertação de Mestrado.

ABSTRACT

Objective – The purpose of this research was to analyze how small and medium-sized businesses based in Rio de Janeiro were impacted by the COVID-19 pandemic. It was sought to understand the main problems faced by the companies during the pandemic, the solutions found and the results achieved, in the perception of their managers. It was also evaluated to what extent the public policies to support those companies were used and with what results.

Methodology – To achieve the research objectives, it was conducted a qualitative and exploratory research, based on the multiple case study method. Ten managers of small and medium-sized companies based in Rio de Janeiro, from various sectors of activity, were interviewed.

Results – The results show that public policies are decisive for the survival of companies, as well as the use of working capital. Another important factor was strategic management. The companies that have a strategic vision more easily found alternative solutions to face the pandemic. The companies that ended their activities did not have working capital, nor access to bank loans, and were not able to sustain the business, due to the uncertainty of the pandemic.

Limitations – The investigation was limited to a set of ten companies that are part of the author's network. In this way, the results are not representative of the group of small and medium companies in Rio de Janeiro.

Practical Contributions – The results of this study are pertinent and relevant since it identified the factors that contribute to the performance of small and medium-sized companies in times of great difficulty. These results can guide the management of other companies in similar situations, and also contribute to knowledge regarding the management of small and medium companies.

Originality – The present work deals with a new topic, addressing the COVID-19 pandemic and its impacts on small and medium businesses.

Keywords: Covid-19; small and medium-sized business management; entrepreneurship; financial management; human resource management; strategic management.

Category: Master's Thesis.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Ficha catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas/FGV

David, Flavia Martins

O impacto da pandemia de COVID-19 em pequenas e médias empresas no Rio de Janeiro / Flavia Martins David, – 2021.

63 f.

Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de

Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa.

Orientador: Lucia B. Oliveira.

Inclui bibliografia.

1. Pequenas e médias empresas - Administração - Rio de Janeiro (Estado).
2. COVID-19 (Doença). 3. Empreendedorismo. 4. Administração de pessoal. I. Oliveira, Lucia Barbosa de. II. Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas. Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. III. Título.

CDD – 658.5

Elaborada por Maria do Socorro Almeida – CRB-7/4254

FLAVIA MARTINS DAVID

“O IMPACTO DA PANDEMIA DE COVID-19 EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO RIO DE JANEIRO”.

Dissertação apresentado(a) ao Curso de Mestrado Profissional Executivo em Gestão Empresarial do(a) Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas para obtenção do grau de Mestre em Administração.

Data da defesa: 21/05/2021

ASSINATURA DOS MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Presidente da Comissão Examinadora: Profª Lucia Barbosa de Oliveira

Lucia Barbosa de Oliveira
Orientador (a)

Carmen Pires Migueles
Membro Interno

Diego Santos Vieira de Jesus
Membro Externo

Nos termos da Lei nº 13.979 de 06/02/20 - DOU nº 27 de 07/02/20 e Portaria MEC nº 544 de 16/06/20 - DOU nº 114 de 17/06/20 que dispõem sobre a suspensão temporária das atividades acadêmicas presenciais e a utilização de recursos tecnológicos face ao COVID-19, as apresentações das defesas de Tese e Dissertação, de forma excepcional, serão realizadas de forma remota e síncrona, incluindo-se nessa modalidade membros da banca e discente.

Flávio Carvalho de Vasconcelos
Diretor

Antonio de Araujo Freitas Junior
Pró-Reitor de Ensino, Pesquisa e Pós-Graduação FGV

Instrução Normativa nº 01/19, de 09/07/19 - Pró-Reitoria FGV

Em caso de participação de Membro(s) da Banca Examinadora de forma não-presencial*, o Presidente da Comissão Examinadora assinará o documento como representante legal, delegado por esta I.N.

*Skype, Videoconferência, Apps de vídeo etc

D4Sign 67e02514-bcc9-4f97-ba29-b083b4ed89da - Para confirmar as assinaturas acesse <https://secure.d4sign.com.br/verificar>
Documento assinado eletronicamente, conforme MP 2.200-2/01, Art. 10º, §2.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Casos e óbitos por continente (até 19/11/2020)	15
Gráfico 2 – Efeitos da pandemia	16
Gráfico 3 – Redução no número de funcionários	17
Gráfico 4 – PMEs por Unidade da Federação	22
Gráfico 5 – PMEs por Atividade Econômica	22
Gráfico 6 – PMEs por grande setor no Rio de Janeiro	23
Gráfico 7 – PMEs por setor de atividade no Rio de Janeiro	23

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas no Brasil	21
Quadro 2 – Empresas e Entrevistados	33
Quadro 3 – Características da Empresa A	34
Quadro 4 – Características da Empresa B	35
Quadro 5 – Características da Empresa C	36
Quadro 6 – Características da Empresa D	37
Quadro 7 – Características da Empresa E	38
Quadro 8 – Características da Empresa F	39
Quadro 9 – Características da Empresa G	40
Quadro 10 – Características da Empresa H	41
Quadro 11 – Características da Empresa I	43
Quadro 12 – Características da Empresa J	44
Quadro 13 – Problemas enfrentados e soluções encontradas	55

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação da Receita das Empresas	47
---	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
2.1	Pandemia e suas consequências	13
2.1.1	Consequências sanitárias	14
2.1.2	Consequências econômicas	15
2.2	Políticas públicas para enfrentamento a pandemia	17
2.3	Pequenas e médias empresas no Brasil	20
2.3.1	Definição de pequenas e médias empresas	20
2.3.2	As pequenas e médias empresas no Brasil	21
2.3.3	Pequenas e médias empresas no Rio de Janeiro	23
2.4	Problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas	24
2.4.1	Problemas financeiros	24
2.4.2	Problemas de gestão estratégica	26
2.4.3	Problemas de gestão de pessoas	28
3	PERCURSO METODOLÓGICO	31
3.1	Coleta de Dados	32
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	33
4.1	Descrição das Empresas	33
4.2	Problemas enfrentados	44
4.2.1	Capital de Giro	44
4.2.2	Incerteza	46
4.2.3	Queda de Receita	47
4.2.4	Problemas de gestão estratégica	49
4.3	Soluções encontradas	50
4.3.1	Políticas Públicas	51
4.3.2	Outras soluções	53
4.3.3	Análise Comparativa	54
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58
	APÊNDICE – ROTEIRO DA PESQUISA	65

1 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 da pandemia 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. De acordo com a Organização Mundial de Saúde (OMS), a maioria das pessoas que contrai COVID-19 (cerca de 80%) tende a ser assintomática e cerca de 20% podem requerer atendimento hospitalar por apresentarem dificuldade respiratória. Desses, aproximadamente 5% podem necessitar de suporte para o tratamento de insuficiência respiratória (OMS, 2020).

A grande especificidade e risco deste vírus é sua transmissão, que ocorre de forma extremamente rápida. Além disso, também contribui para a disseminação da doença o fato de que a maioria dos infectados é assintomática ou apresenta sintomas leves (OMS, 2020). Para se entender o processo de transmissão de uma doença, é necessário considerar o conceito de R_0 , que representa a quantidade média de pessoas que um infectado contaminará. De acordo com a OMS (2020), o R_0 da COVID-19 é estimado entre 2,5 e 3.

Essa rápida transmissão levou a um crescimento significativo da população em necessidade de atendimento hospitalar, e forçou os governos a decretar o isolamento social. O isolamento social restringe a circulação, mesmo de pessoas saudáveis, que podem estar com a doença sem saber, ou serem assintomáticas. Desse modo, reduz o ritmo de transmissão da doença, o que é especialmente importante no caso do chamado grupo de risco, que inclui pessoas que apresentam maior risco de morte ao contrair a doença. O isolamento social, portanto, tem como objetivo retardar o ritmo de transmissão da doença, reduzindo o R_0 , além de dar tempo aos governos de expandir sua estrutura hospitalar, permitindo o atendimento a um número maior de contaminados simultaneamente. (OMS, 2020).

Com o isolamento social, muitas empresas foram forçadas a interromper suas atividades, permanecendo abertas apenas aquelas que prestavam serviços considerados essenciais. Mesmo com as medidas restritivas, muitos países enfrentaram um aumento significativo nas internações hospitalares e taxas de mortalidade. Ao mesmo tempo, tais medidas necessárias para restringir a propagação do vírus provocaram enormes perdas econômicas, perturbação social,

distanciamento físico, potencializando problemas relacionados à saúde mental (RANSING et al., 2020).

O vírus da COVID-19 e suas consequências levaram a uma crise de saúde global de proporções sem paralelo (WU et al., 2020). Além das implicações para a saúde, o isolamento social e a interrupção das atividades de empresas de diferentes segmentos não essenciais levaram a uma crise econômica mundial sem precedentes.

Conectados a essa realidade, apresenta-se a seguinte questão: como as pequenas e médias empresas foram impactadas economicamente pela pandemia de COVID-19? A partir desta questão, o objetivo desta pesquisa foi analisar os impactos econômicos da pandemia de COVID-19 em pequenas e médias do Estado do Rio de Janeiro. Como objetivos secundários, buscou-se entender (1) quais foram os principais problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia, visto que muitas tiveram que interromper suas operações e/ou tiveram suas receitas reduzidas de forma significativa; (2) quais foram as soluções encontradas e em que medida foram eficazes, na percepção de seus gestores; (3) como as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados.

Para responder aos objetivos propostos, optou-se pelo método do estudo de casos múltiplos, a partir de uma abordagem qualitativa. Participaram do estudo 10 pequenas e médias empresas, com sede no Estado do Rio de Janeiro, de diversos setores de atividade, incluindo serviços de consultoria, serviços de saúde, construção civil, comércio varejista e alimentação.

A pesquisa tem pertinência e relevância ao analisar o comportamento de pequenas e médias empresas em momentos de dificuldade, como elas se preparam ou não para esses momentos, quais as maiores dificuldades encontradas e suas consequências. Esses resultados podem orientar a gestão de outras empresas em situação semelhante, além de contribuir para o conhecimento sobre gestão de pequenas e médias empresas.

Como delimitação, destaca-se que o trabalho tem por objetivo entender o comportamento de pequenas e médias empresas (PMEs) do Rio de Janeiro. Desta forma, não serão contemplados microempreendedores individuais (MEIs), microempresas (MEs) e empresas de grande porte. Outra delimitação é geográfica. Por razões de acessibilidade, a pesquisa engloba apenas PMEs instaladas no Estado do Rio de Janeiro.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O referencial teórico da pesquisa foi estruturado em quatro tópicos. O primeiro aborda a pandemia e suas consequências, tanto sanitárias quanto econômicas. O segundo tópico discute as políticas públicas para enfrentamento da pandemia. Em seguida, o terceiro tópico trata das pequenas e médias empresas, com a definição das mesmas e seu papel no Brasil e no Rio de Janeiro. O último tópico ilustra os problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas, com foco em problemas financeiros, de pessoal e de gestão estratégica.

2.1 Pandemia e suas consequências

A pandemia de COVID-19 teve início em outubro de 2019, na cidade de Wuhan, província de Hubei, na China. Causada por um vírus capaz de provocar uma síndrome respiratória aguda grave (do inglês, SARS ou *Severe Acute Respiratory Syndrome*), a doença foi reconhecida em dezembro de 2019 (FAUCI; LANE; REDFIELD, 2020; SCHUCHMANN et al., 2020).

Inicialmente, todos os países do mundo fecharam seus aeroportos e restringiram viagens, para retardar a propagação dessa nova doença (FAUCI; LANE; REDFIELD, 2020). Desde então, a doença vem impactando de forma significativa a saúde pública e a economia global.

A taxa de transmissão é o ponto mais importante em uma pandemia e norteia as políticas para controle da transmissão da doença. O número estimado de reprodução (R_0) significa a quantidade média de pessoas que um infectado contaminará. De acordo com Fauci, Lane and Redfield (2020), até que esse número caia abaixo de um, é provável que o surto continue a se espalhar.

Desde a descoberta do vírus, diversos termos, antes desconhecidos pela população, passaram a fazer parte de sua rotina, incluindo quarentena, distanciamento e isolamento social, além de isolamento vertical e o isolamento horizontal.

O isolamento quer dizer em separar as pessoas que estão contaminadas das que não foram contaminadas, objetivando proteger quem ainda não foi contaminado pela doença (WILDER-SMITH; FREEDMAN, 2020). O período em que o indivíduo que apresentou sintomas ou foi diagnosticado com a doença chama-se quarentena. O objetivo é blindar o indivíduo que apresentou sintomas para não contaminar outras pessoas ou o indivíduo que teve contato com outra pessoa que apresentou sintomas da doença, precisa se resguardar até saber se foi ou não contaminado, e se poderá vir a desenvolver a doença. (WHO, 2020d).

Para a realização das atividades diárias, utiliza-se o distanciamento social, que é uma medida de afastamento físico de outras pessoas, com o objetivo de manter uma margem de segurança contra a transmissão do vírus. Como a Covid-19 pode ser transmitida por gotículas de salivas carregadas por partículas virais, o distanciamento recomendado é de 2 metros (ARAUJO, 2020).

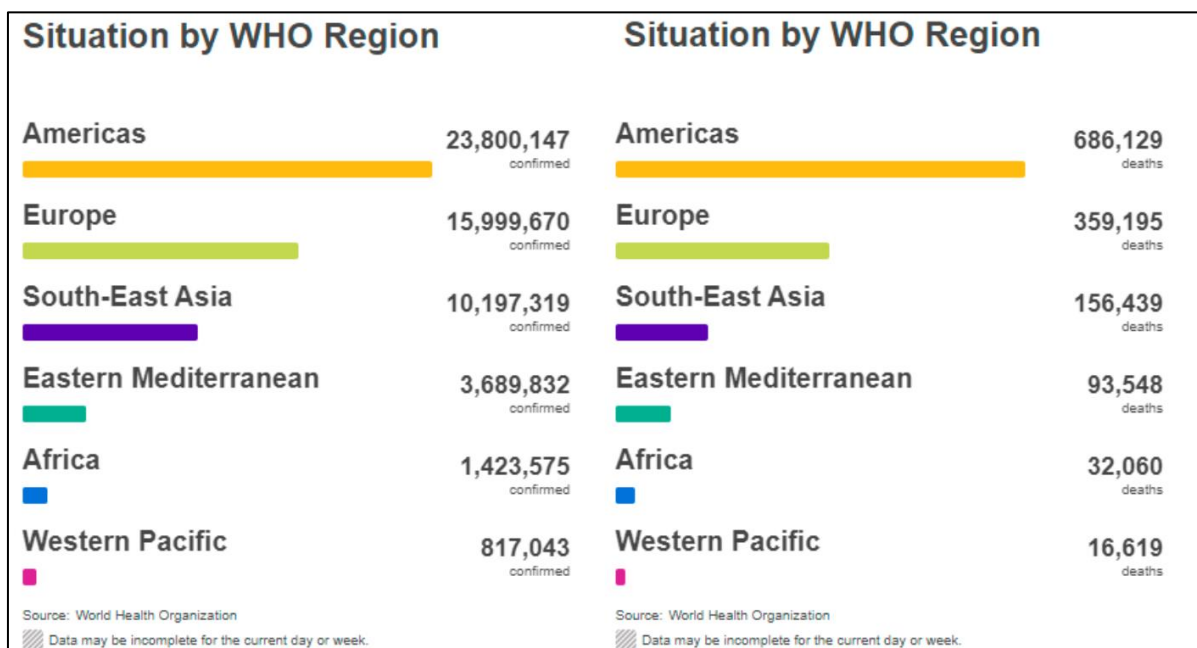
Para realizar um controle comunitário existem duas estratégias: o isolamento social horizontal e o isolamento social vertical (SCHUCHMANN *et al.*, 2020). Já é habitual o isolamento vertical em algumas situações, como ocorre com recém-nascidos, pessoas já doentes ou idosos, a situações em que há riscos de doenças contagiosas, porque sabemos que essas pessoas são mais vulneráveis (ARAUJO, 2020). Para reduzir o número da reprodução (R_0) da contaminação a níveis abaixo de 1, ou eliminar a transmissão do vírus, a estratégia utilizada é o isolamento horizontal. O objetivo é proteger os indivíduos assintomáticos de se exporem ao risco de pegar a doença ou mesmo transmiti-la.

No isolamento horizontal, todas as atividades são suspensas, permanecendo apenas as atividades essenciais. O principal desafio do isolamento horizontal é que tais medidas devem ser mantidas enquanto o vírus estiver na população ou até que se desenvolva uma vacina (CEPI, 2020). O isolamento horizontal pode ter medidas simples de distanciamento social, como o fechamento de escolas e cancelamento de eventos públicos, até o bloqueio completo de atividades de um país inteiro (WILDERSMITH; FREEDMAN, 2020), fato este que ocorreu em vários países do mundo, incluindo o Brasil, trazendo uma série de consequências sanitárias e econômicas, conforme discutido a seguir.

2.1.1 Consequências sanitárias

Segundo Picinini e Baptista (2021), até o final de novembro de 2020, havia no mundo quase 56 milhões de casos e aproximadamente 1 milhão e 300 mil óbitos. O continente das Américas, no mesmo período, era o epicentro da doença no mundo, contando com mais de 23 milhões casos e mais de 686 mil óbitos. Em segundo lugar estava a Europa, com quase 16 milhões de casos e 360 mil óbitos – ver Gráfico 1.

Gráfico 1 – Casos e óbitos por continente (até 19/11/2020)



Fonte: World Health Organization (WHO), 2020

Do início da pandemia até o dia 05 de março de 2021 foram registrados 115 milhões de casos no mundo, com 2,5 milhões de mortes. No Brasil foram registrados 10,7 milhões de casos e 261 mil mortes. Já no Rio de Janeiro foram registrados 589 mil casos, com 33,4 mil mortes (<https://covid.saude.gov.br/>).

2.1.2 Consequências econômicas

A epidemia da COVID-19 vem gerando impactos significativamente negativos no desenvolvimento da economia global. É uma crise sanitária que traz consequências diretas na economia e nas finanças. Seu maior impacto é o choque de oferta, que gerou um choque de demanda global, gerando desemprego e diminuição de renda (AMAL, BLUMENSCHNEIN E VASCONCELLOS, 2021).

A literatura sobre os efeitos da COVID-19 na economia ainda é limitada, porque é uma situação muito recente. Até a conclusão deste trabalho, diferentes vacinas estavam disponíveis e a maioria dos países havia iniciado a vacinação em sua população, porém ainda tentava-se controlar o vírus e as mortes. Em situações como essa, é importante que as empresas saibam como agir para sobreviver e garantir a sustentabilidade do negócio (WECKER; FROELICH; GONÇALVES, 2021).

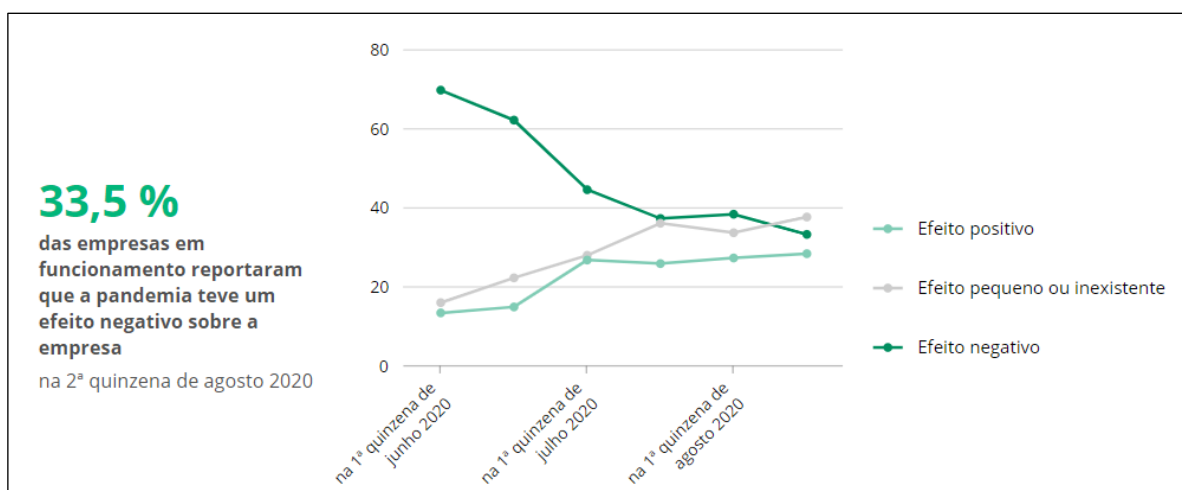
A suspensão das atividades econômicas impactou o Produto Interno Bruto (PIB) e a taxa de emprego em todo o mundo. No Brasil, a pandemia causou uma crise econômica sem precedentes, com o encerramento de 600 mil micro e pequenas empresas. Além disso, quase 88% das empresas brasileiras enfrentaram alguma redução de receita, segundo dados do SEBRAE (BRAUNER et al., 2020).

O Produto Interno Bruto (PIB) apresentou uma queda de 4,1% no quarto trimestre de 2020 (IBGE, 2020). Ainda segundo o IBGE (2020), até o 3º trimestre de 2020 o país apresentava 14,1 milhões de desempregados, representando uma taxa de desemprego de 13,1%, além de 5,9 milhões de desalentados. No Rio de Janeiro, em setembro de 2020 o número de desempregados atingiu 1,12 milhão e, de maio a setembro, apresentou um aumento de 48% do número de desempregados. A taxa de desemprego no Rio de Janeiro foi de 16,1% acima da média nacional (IBGE, 2020).

Até junho de 2020, das empresas em atividade no Brasil, 70% relataram impactos negativos nas suas operações. Em agosto de 2020, 40% de todas as empresas de construção civil e 39,7% de todas as empresas de varejo estavam sofrendo graves efeitos negativos, segundo dados do IBGE (BRAUNER et al., 2020). Esses setores foram destacados pelo forte impacto que sofreram.

Pesquisa experimental conduzida pelo IBGE, com o objetivo de avaliar os impactos da pandemia de COVID-19 sobre os negócios, realizada quinzenalmente entre os meses de junho a agosto de 2020, mostrou que os efeitos negativos foram se reduzindo ao longo desse período, mas afetando um percentual significativo de empresas (IBGE, 2020) – ver Gráfico 2.

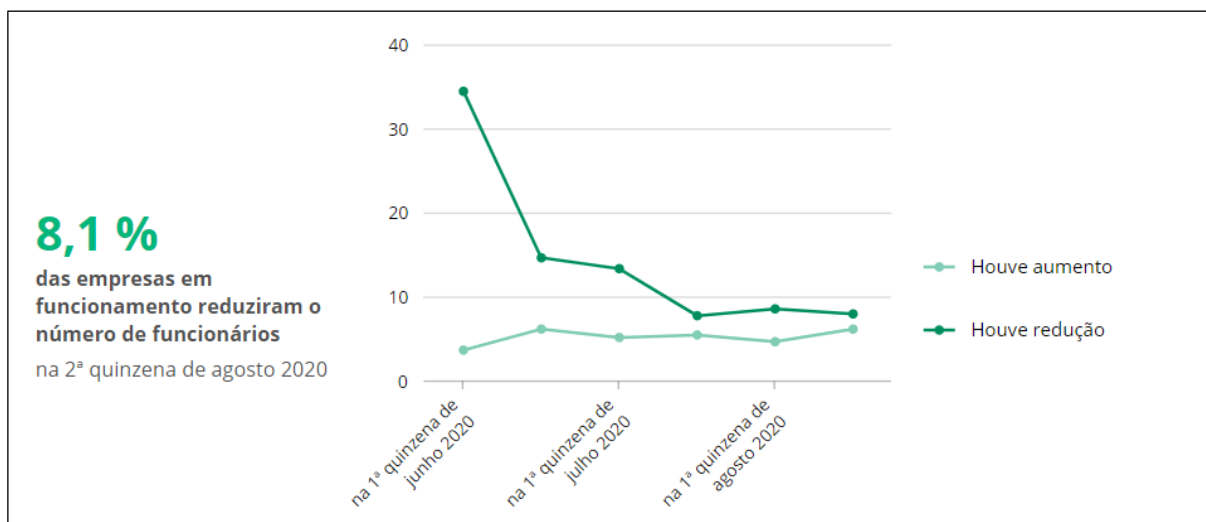
Gráfico 2 – Efeitos da pandemia



Fonte: IBGE, 2020. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>

A mesma pesquisa também evidenciou uma importante redução de postos de trabalho, conforme mostra o Gráfico 3.

Gráfico 3 – Redução no número de funcionários



Fonte: IBGE, 2020. <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>

Por fim, a pesquisa também mostrou que uma parcela significativa das empresas contou com apoio do governo ao longo desse período, incluindo o adiamento do pagamento de impostos ou a obtenção de linha de crédito emergencial para pagamento da forma salarial (IBGE, 2020). Esse tema é discutido a seguir.

2.2 Políticas públicas para enfrentamento a pandemia

No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde decretou estado de pandemia para o Covid-19. Nesta mesma data, o Governo Federal Brasileiro, através da Portaria 356 do Ministério da Saúde, “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” (BRASIL, 2020a).

No dia 17 de março de 2020, o Governo do Estado do Rio de Janeiro, através do Decreto n.º 46.97, determinou o início do isolamento social horizontal por quinze dias, permanecendo apenas abertas apenas as atividades de serviços essenciais. O Decreto foi prorrogado duas vezes por mais quinze dias, até o dia 15 de abril de 2020, quando o Superior Tribunal Federal

determinou que caberia aos Estados e Municípios a competência da determinação de isolamento social (RIO DE JANEIRO, 2020).

Desde o dia 16 de março de 2020 o Governo Federal vem criando uma série de medidas para atender a população com trabalho informal, autônomos e microempreendedores individuais, assim como para micro e pequenas empresas. Como a delimitação de pesquisa deste trabalho é a análise das pequenas e médias empresas, são apresentadas as principais Medidas Provisórias que foram desenvolvidas para empresas desses portes.

A primeira Medida Provisória para atender as PMEs foi a 927, de 22.03.2020, determinou que a empresa poderia conceder férias não adquiridas totalmente, ou seja, aquele funcionário que estava trabalhando, mas não tinha um ano completo para ter direito as férias, e férias futuras. Desta forma, logo no início do isolamento social horizontal as PMEs, que não prestavam serviços considerados como essenciais, puderam conceder férias nas condições descritas acima. 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 20.12.2020. Esta mesma medida determina a possibilidade de parcelamento do FGTS dos meses de março, abril e maio, em seis parcelas, iniciando o pagamento em agosto de 2020 (BRASIL, 2020b).

Em seguida foi publicada a MP 936, publicada em 01.04.2020, que foi criada com os objetivos de preservar o emprego e a renda e garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais, a fim de reduzir o impacto social decorrente da calamidade pública e da emergência de saúde pública (BRASIL, 2020c).

Essa medida, entre outros benefícios emergenciais para a manutenção do emprego e da renda, 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.

A MP 944, de 03.04.2020 determina R\$ 34.000.000.000,00 (trinta e quatro bilhões de reais) para a concessão de Financiamentos para o Pagamento da Folha Salarial. Essa medida garantiu que os bancos públicos e privados assumissem a folha de pagamento das empresas, como forma de empréstimo com taxas mais baixas que as praticadas no mercado. Em contrapartida a empresa não poderia demitir nenhum funcionário pelo período de dois meses após o fim dos também dois meses de parcelamento da folha de pagamentos (BRASIL, 2020d).

Já a MP 949 determina o crédito extraordinário para transferência para conta de desenvolvimento energético. Com essa medida as empresas de energia não poderiam cortar o fornecimento de energia para as 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 de 2020, 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, Certidão Negativa de Débito – CND, quitação com o FGTS (BRASIL, 2020f).

Resolução CGSN nº 154/2020 prorrogou o vencimento dos tributos apurados no Simples Nacional, dos meses de março, abril e maio de 2020: – O vencimento dos tributos federais foi prorrogado por seis meses; e – o vencimento do ICMS e ISS foi prorrogado por três meses. A guia devida pelo Microempreendedor Individual teve o vencimento prorrogado por seis meses. As parcelas a vencer em maio, junho e julho de parcelamentos do Simples Nacional também foram prorrogadas, conforme nota divulgada em 15/05 pelo Comitê Gestor do Simples Nacional (BRASIL, 2020g).

A MP 963 abre Crédito Extraordinário no valor de R\$ 5.000.000.000,00 (cinco bilhões de reais) para o Financiamento da Infraestrutura Turística Nacional (Recursos sob Supervisão do Fundo Geral de Turismo/FUNGETUR - Ministério do Turismo) para atendimento as empresas de turismo (BRASIL, 2020h).

Para finalizar as Medidas Provisórias, o Governo Federal emitiu a MP 975 com o objetivo de facilitar o acesso a crédito por meio da disponibilização de garantias e de preservar empresas de pequeno e de médio porte diante dos impactos econômicos decorrentes da pandemia de coronavírus (covid-19), para a proteção de empregos e da renda. Estabelece que o programa é destinado a empresas que tenham sede ou estabelecimento no País e tenham auferido no ano-calendário de 2019 receita bruta superior a R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e inferior ou igual a R\$ 300.000.000,00 (trezentos milhões de reais). Autoriza a União a aumentar em até R\$ 20.000.000.000,00 (vinte bilhões de reais) a sua participação no Fundo Garantidor para Investimentos - FGI, administrado pelo Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social - BNDES, exclusivamente para a cobertura das operações contratadas no âmbito do Programa Emergencial de Acesso a Crédito. Dispõe que os riscos de crédito assumidos no âmbito do Programa de que trata a Medida Provisória por instituições financeiras autorizadas a

operar pelo Banco Central do Brasil, incluídas as cooperativas de crédito, serão garantidos direta ou indiretamente. Dispensa os agentes financeiros de observarem, até 31 de dezembro de 2020, nas operações de crédito contratadas no âmbito do Programa Emergencial de Acesso a Crédito (BRASIL, 2020i).

2.3 Pequenas e médias empresas no Brasil

2.3.1 Definição de pequenas e médias empresas

O porte de uma empresa pode ser definido com base no faturamento anual, número de funcionários e atividades desempenhadas (SEBRAE, 2019). No Brasil, o IBGE e o SEBRAE definem o porte da empresa pelo número de empregados. A Receita Federal e o Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) utilizam o faturamento bruto. Outros órgãos, tais como a ANVISA (Agência Nacional de Vigilância Sanitária), têm classificações próprias.

Segundo o IBGE, que leva em conta o critério de número de funcionários, são consideradas pequenas empresas (empresas de pequeno porte ou EPPs) aquelas que empregam de 10 a 49 no Comércio e Serviços, e de 20 a 99 funcionários na Indústria. Já as médias empresas empregam de 50 a 99 funcionários no Comércio e Serviços, e de 100 a 499 funcionários na Indústria. Cabe ressaltar que o critério de número de empregados não pode ser usado para fins legais. Nesse caso, vale o previsto na Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, que define o porte da empresa pelo seu faturamento bruto (SEBRAE, 2013).

De acordo com a Lei Complementar 123/2006, conhecida como Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, a empresa de pequeno porte (EPP) é aquela que auferir, em cada ano-calendário, receita bruta superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões (BRASIL, 2006). Por falta de uma lei que defina o porte da empresa de médio porte, iremos considerar, para fins desse estudo, a definição do BNDES. Segundo o banco, a média empresa é aquela que tem receita operacional bruta anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões (BNDES, 2020). O Quadro 1 sintetiza esses dados.

Quadro 1 – Classificação do porte das empresas no Brasil

Porte Empresa / Fonte	IBGE	Receita Federal	BNDES	ANVISA
Microempreendedor Individual	-	Faturamento anual até R\$ 84 mil	-	-
Microempresa	-	Faturamento anual menor ou igual a 360 mil	Faturamento anual menor ou igual a 360 mil	Faturamento anual menor ou igual a 360 mil
Empresa Pequeno Porte (EPP)	Comércios e Serviços – 10 a 49 empregados	Faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	Faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões	Faturamento anual maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
	Indústria – 20 a 99 empregados			
Empresa de Médio Porte	Comércios e Serviços – 50 a 99 empregados	ND	Faturamento maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões	Grupo IV: Faturamento igual ou inferior a R\$ 6 milhões
	Indústria – 100 a 499 empregados			Grupo III: Faturamento Igual ou inferior a R\$ 20 milhões e superior a R\$ 6 milhões
Empresa de Grande Porte	Comércios e Serviços – 100 ou mais empregados	ND	Faturamento maior que R\$ 300 milhões	Grupo II: Faturamento igual ou inferior a R\$ 50 milhões e superior a R\$ 20 milhões
	Indústria – 500 ou mais empregados			Grupo I – Faturamento superior a R\$ 50 milhões

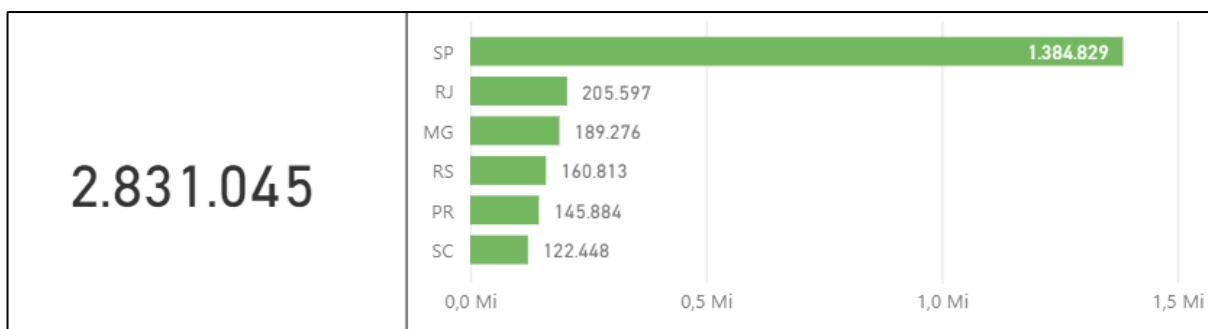
Como neste trabalho são analisadas as pequenas e médias empresas (PME), o porte da empresa levará em conta tanto o número de funcionários quando o faturamento anual. Ou seja, a pequena empresa (EPP) é definida como aquela com um quadro funcional de 10 a 49 empregados no Comércio e Serviços, e de 20 a 99 funcionários na Indústria; e faturamento anual bruto superior a R\$ 360 mil e igual ou inferior a R\$ 4,8 milhões. Já as médias empresas empregam de 50 a 99 funcionários no Comércio e Serviços, e de 100 a 499 funcionários na Indústria; e possuem receita operacional bruta anual maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões.

2.3.2 As pequenas e médias empresas no Brasil

O Brasil tinha, em 11 de maio de 2020, 19,2 milhões de empresas, de todos os portes. Desse total, 2,83 milhões são pequenas e médias empresas (SEBRAE, 2020). Os gráficos 4 e 5

apresentam a distribuição dessas empresas por unidade da federação e por atividade econômica, respectivamente. De acordo com Raifur e Souza (2016), as pequenas e médias empresas representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 60% dos empregos.

Gráfico 4 – PMEs por Unidade da Federação



Fonte: SEBRAE, 2020 (<https://datasebrae.com.br>).

Gráfico 5 – PMEs por Atividade Econômica



Fonte: SEBRAE, 2020 (<https://datasebrae.com.br>).

De acordo com o SEBRAE (2020), as pequenas são as que mais criam empregos no Brasil, representando 54% dos empregos formais no país.

2.3.3 Pequenas e médias empresas no Rio de Janeiro

O Rio de Janeiro conta com 205 mil empresas pequenas e médias empresas (PMEs), distribuídas por grandes setores de atividade e por atividade econômica conforme mostram os Gráficos 6 e 7, respectivamente.

Gráfico 6 – PMEs por grande setor no Rio de Janeiro

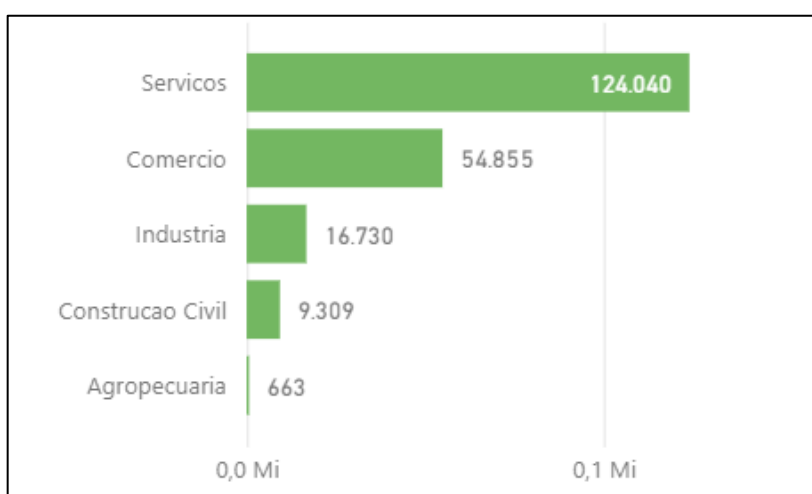


Gráfico 7 – PMEs por setor de atividade no Rio de Janeiro



2.4 Problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas

2.4.1 Problemas financeiros

As pequenas e médias empresas encontram alguns problemas no que tange a gestão financeira, onde podemos citar a má gestão dos recursos financeiros, impactando em liquidez e capital de giro. Por necessitar, em sua maioria, de um investimento inicial relativamente pequeno, as PMEs costumam ser mais atrativas se analisadas pela rentabilidade, porém as deficiências na gestão financeira de curto prazo, as deixam em alto risco de liquidez. Este fato as deixa aptas a imprevistos inerentes a natureza dos negócios e também a imprevistos fora do contexto empresarial (Santos e Ferreira, 2009).

De acordo com Zanolla e Silva (2017), “a liquidez é uma condição pré-estabelecida para fazer frente às dificuldades financeiras, presentes e futuras, e a própria continuidade do empreendimento.”

Por definição, o capital circulante, ou capital de giro, seu termo mais utilizado, é composto por disponibilidades, contas a receber e estoque. Ampliando o conceito, o capital de giro é indispensável para a operação da empresa, desde a compra de matérias primas até o produto acabado (NUNES; VISTO; SILVA, 2019). O capital de giro garante a saúde da empresa financiando as vendas aos clientes, girando e mantendo estoque, garantindo o pagamento de fornecedores, salários, impostos e demais custos e despesas operacionais (SEBRAE, 2020)

Embora tão crucial para a existência e crescimento das empresas, Zeidan & Vanzin (2019), afirmam que as empresas brasileiras ainda gerem mal seu capital de giro. De acordo com o SEBRAE, entre as causas de falência nas empresas nos cinco primeiros anos de existência está o fato de que 39% dos empresários não sabiam qual era o capital de giro necessário para abrir seu negócio.

Em uma pesquisa realizada pelo IBGE (2014), 23% das empresas brasileiras fecham as portas no primeiro ano e 60% encerram as suas atividades nos cinco primeiros anos por falta de capital de giro (SEBRAE, 2020).

Logo, a definição do valor certo de capital de giro a ser gerido pelas organizações representa impactos significativos na determinação de fracasso ou sucesso da empresa (Nunes, Visoto e Silva, 2019).

Baradel, Martins e Oliveira (2010) chamam atenção para a situação de liquidez de uma empresa, que só é possível verificar se a empresa tiver o capital de giro suficiente para cumprir os seus pagamentos nas datas corretas. Apresentar capital de giro e liquidez é resultado da junção dos fatores operacionais e estratégicos da empresa.

A rentabilidade das empresas, as despesas de capital, o trade-off entre lucratividade e liquidez são atrelados ao gerenciamento de capital de giro (WERNKE; MEDEIROS, 2020).

O capital de giro precisa de acompanhamento constante porque sofre impacto em decorrência das diferentes mudanças enfrentadas pela empresa, que podem ser externa ou interna (SILVA; FERRAREZI; SANTOS, 2019).

Para que sejam cumpridas as metas e para a sobrevivência da empresa no mercado, é indispensável apresentar capital de giro, que é o recurso financeiro existente, capaz de suprir as obrigações da empresa. O capital de giro está relacionado aos ativos circulantes os quais são o sustentáculo para as operações do dia a dia da empresa. É um dos problemas do gerenciamento do capital de giro é visto com os prazos diferentes para fornecedor e cliente, fato este que pode provocar um desencaixe de fluxo de caixa, ou seja, a empresa precisa de recursos para produzir antes de receber pela venda, por exemplo. (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

Outro importante problema identificado é a ausência de planejamento financeiro nas empresas de pequeno e médio porte. A utilização do processo de planejamento financeiro traz benefícios a empresa, apoiando um crescimento sustentável e trazendo maior visibilidade nos projetos futuros. São fatores indispensáveis no processo de planejamento financeiro a gestão de fluxo de caixa e rentabilidade, favorecendo assim, a continuidade da empresa (VALVERDE; CHIARETO; GOULART, 2020).

No planejamento financeiro teremos a análise e planejamento de curto e longo prazo. Para analisar as decisões que influenciam o curto prazo, são avaliados os ativos e passivos circulantes. No planejamento de longo prazo o objetivo é avaliar o futuro da empresa, com os possíveis problemas que poderão ocorrer e antecipando as decisões, com o objetivo de mitigar os riscos (PEREIRA; PASSOS; WOLLINGER, 2018).

Dentre as ferramentas do processo de planejamento financeiro, identificamos o orçamento de caixa, importante para que as empresas identifiquem eventuais necessidades ou excedentes de caixa e possa, com isso, captar recursos de curto e longo prazo, de acordo com a deficiência de caixa. O contexto político e econômico, com suas mudanças, pode afetar as vendas de forma

negativa, o que trará impacto sobre as margens de rentabilidade e o orçamento de caixa (CARRETE; SERRA, 2019).

O fluxo de caixa também é uma ferramenta de planejamento e gestão financeira nas empresas, cujo objetivo principal é projetar para um período futuro todas as situações de caixa, considerando as entradas e saídas do presente (CARRETE; SERRA, 2019).

Para Santos (2014), a administração de fluxo de caixa é indispensável para a empresa se manter no mercado, visto que, aproximadamente 58% das novas empresas acabam falindo nos primeiros anos devido a inexistência de fluxo de caixa e falta de planejamento financeiro.

Porém, não basta que as empresas possuam o fluxo de caixa, é indispensável que saibam o administrar, com o objetivo de maximizar as aplicações de recursos e alocá-los corretamente, considerando aqueles que possuem maior lucratividade e conseqüentemente, trazendo melhores resultados para a empresa. (Carrete e Serra, 2019).

2.4.2 Problemas de gestão estratégica

O conceito de estratégia tem relação com as ações realizadas para alcançar os objetivos da empresa e pode ser definida como o caminho para alcançar metas e objetivos. O planejamento da empresa, que é o processo para gerar resultados, está relacionado com as estratégias e resultados. O conceito de planejamento estratégico pode ser definido pela associação de estratégia e planejamento (Silva e Rissi, 2019)

A necessidade de estar competitivo faz com que as empresas procurem gerenciar estrategicamente os seus recursos humanos, financeiros, tecnológicos, etc. As empresas que melhor gerenciam seus recursos conseguem impulsionar ou delimitar sua competitividade no mercado (Felipe e Rojo, 2019).

A Gestão Estratégica pode ser entendida como o processo de transformação empresarial voltado ao gerenciamento eficiente e eficaz com objetivo de alcançar os melhores resultados. Entretanto, é necessário que a organização conheça profundamente quais são seus recursos estratégicos e como gerenciá-los, para que possa alcançar ou potencializar seus resultados. (Felipe e Rojo, 2019).

Vale ressaltar que as empresas, na busca pela gestão estratégica, precisam sempre reavaliar sua atuação. Caso não haja dessa forma, não saberão se estão no caminho correto e não terão como

analisar suas lacunas ou deficiências para que sejam identificadas e que possam ser corrigidas a tempo, sem impactar nos seus resultados almejados. (Felipe e Rojo, 2019).

A gestão estratégica tem como objetivo o desempenho global e a utilização eficiente dos recursos, sendo o ambiente interno e externo das empresas. A gestão estratégica pode ser definida também como um conjunto de decisões gerenciais e ações de uma empresa utilizadas para alcançar vantagem competitiva e desempenho superior de longo prazo em comparação com outras empresas (VIEIRA et al., 2018).

Na Gestão Estratégica é primordial o planejamento, com objetivo de mitigar riscos, assim como a conversão do planejamento em ação para que os objetivos sejam alcançados (COSTA et al., 2019).

Quando as empresas enfrentam dificuldades em alinhar suas estratégias é porque separaram o planejado da ação, dificultando a execução do planejamento. Por conseguinte, as estratégias devem ser alinhadas internamente, envolvendo todos os setores, unidades e colaboradores. (KRUGER; SIMONATO; ZANELLA; PETRI, 2018).

A gestão estratégica deve considerar diferentes perspectivas de análise. Dentre elas destaca-se ocorrências no macroambiente em que as organizações estão inseridas, considerando aspectos econômicos (como taxa de inflação, taxa de câmbio, índices de preços ao consumidor, nível de renda etc.), aspectos tecnológicos (inovação e entrada de novos produtos e novos processos tecnológicos), aspectos culturais e sociais (aspectos da cultura a que pertencem os consumidores, bem como as relações sociais que mantêm dentro da sociedade) e aspectos naturais (critérios de responsabilidade ambiental que a empresa desenvolve) (MARCOMINI, 2018).

De acordo com Cançado, Villela e Sausen (2016), a empresa deve ter um processo de tomada de decisão de acordo com os objetivos e levando em conta o seu mercado de atuação, para, desta forma, atingir a estratégia empresarial. Também ressaltam a importância da análise dos concorrentes como ponto indispensável para um planejamento eficaz e uma gestão estratégica competitiva.

Uma das ferramentas que uma empresa pode utilizar para pensar e organizar sua gestão estratégica é a utilização do planejamento estratégico. Porém, o fator determinante para o sucesso de um planejamento estratégico é sua implementação. A empresa pode elaborar um

plano estratégico brilhante, mas se não o colocar em prática não irá atingir nenhum objetivo. (Rorato, 2016).

Segundo Varela, Barbosa e Farias (2015), a gestão estratégica incorpora o planejamento estratégico ao processo de tomada de decisão, considerando todas as áreas de uma empresa, quando junta a ação de planejar à ação de administrar em um único processo, com o objetivo de garantir que as diversas áreas da empresa se integrem, participem, se envolvam e se comprometam com o planejamento estratégico e o processo decisório. E para o sucesso da gestão estratégica, a empresa pode contar com três mecanismos: a elaboração do planejamento, um processo que estimule a reflexão e a criatividade da equipe; e um processo que instaure a valorização, com a equipe agindo na ação e os gestores na tomada de decisão.

De acordo com Lima (2008) algumas características das pequenas e médias empresas são entrave a gestão estratégica dessas organizações, com destaque para a complexidade, a turbulência e as mudanças contínuas. As PMEs têm uma tendência natural a utilização da intuição, improvisação e o “aprender fazendo”, que é o contrário ao que diz o planejamento e a gestão estratégica.

2.4.3 Problemas de gestão de pessoas

Um dos maiores desafios dos gestores das pequenas e médias empresas é determinar o número de ocupantes dos vários cargos e funções de uma empresa. Na maior parte dos casos, essa determinação é baseada na percepção dos chefes, negociações com a administração da empresa e sucessivas tentativas na base nos erros e acertos. (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007)

O conceito de Planejamento de Recursos Humanos (PRH) pode ser definido como o processo organizacional que envolve atividades de previsão, desenvolvimento, implantação e controle, com o objetivo de garantir a empresa a quantidade e tipo de funcionários apropriados as suas reais necessidades. Pode se dizer que o Planejamento de Recursos Humanos é a definição qualitativa e quantitativa de funcionários necessários ao pleno funcionamento da empresa, de forma otimizada. Tem como objetivo colocar o funcionário no lugar certo, na hora certa, executando as atividades em que está mais bem qualificado e onde é economicamente viável. Importante ressaltar que o processo de Planejamento de Recursos Humanos é um processo dinâmico e deve garantir permanentemente os recursos na empresa. (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007)

Ainda para Marinho e Vasconcellos (2007), o grande desafio do planejamento da força de trabalho é o imperativo de prever o número de funcionários necessários, principalmente em um cenário de incerteza. Isto ocorre porque a empresa precisa contratar sem ter certeza da sua demanda. Outro fator é o orçamento de pessoas, que passou a ser uma atividade do planejamento de recursos humanos.

Para Lucena (2017), o planejamento de recursos humanos conta com elementos-chave para a correta abrangência. São eles: Integração com o negócio e objetivos da empresa, participação gerencial, dimensão do tempo e integração dos processos, programas e atividades de recursos humanos.

De acordo com Santos e Ferreira (2009), além dos problemas financeiros, a atitude dos dirigentes (empreendedores, sócios, CEOs), pode ser configurada como um entrave à gestão financeira.

O problema dos dirigentes começa quando contrata profissionais não adequados a função, que não possuem capacidade técnica e sim uma relação de confiança. De acordo com Matias e Lopes Júnior (2002), esses profissionais acabam por acumular funções, tendo como consequência um desempenho gerencial insatisfatório. Logo, além de não ter uma equipe formada por profissionais capacitados, o problema culmina com a insuficiência do preparado gerencial dos próprios dirigentes, que no momento de traçar estratégias, erram nas decisões financeiras, principalmente a curto e médio prazo.

Uma das dificuldades encontradas pelos gestores de pequenas e médias empresas é encontrar e alocar recursos humanos especializados. Este encontro é potencialmente raro, uma vez que o conhecimento tácito é construído ao longo do tempo (BRITO; OLIVEIRA, 2016).

Dependendo do porte, das pretensões e da posição que deseja conquistar no mercado onde atua, a empresa planeja seus recursos humanos com maior ou menor grau de modernidade ou pouca satisfação, de estruturação ou improvisação, para atingir seus objetivos. A atuação das áreas e dos funcionários depende da visão que a alta administração tem do seu negócio e das decisões estratégicas que são tomadas para atingir os objetivos da empresa. Portanto, num mundo de constante mudanças, com incertezas e instabilidade, faz com que as empresas sejam obrigadas a cada dia mais se posicionarem com um mínimo de antecipação, para enfrentarem esse ambiente de mudança constante (LUCENA, 2017).

Atualmente as empresas têm como imperativo a produtividade, qualidade e competitividade, em decorrência da crescente globalização dos negócios e a grande concorrência mundial. Diante deste cenário, as pessoas deixaram de ser o problema das empresas para ser a solução, as pessoas se tornaram a vantagem competitiva de uma organização que sabe lidar com gente. (BOHLANDER; SNELL, 2015)

De acordo com Raifur e Souza (2016) o sucesso ou insucesso de uma PME (pequena e média empresa) está relacionado ao capital humano, incluindo o estoque de conhecimentos, comportamentos, habilidades e características próprias do indivíduo. As incertezas, falta de recursos e a instabilidade são características dos pequenos negócios e a sobrevivência pode ser definida como uma dimensão do sucesso (RAIFUR; SOUZA, 2016).

3 PERCURSO METODOLÓGICO

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos. Para Yin (2015), o estudo de caso é indicado quando existe o objetivo de explicar situações específicas, com escopos demarcados, o que se aplica aos objetivos principal e secundários deste trabalho.

Para entender os impactos da pandemia do COVID-19 nas pequenas e médias empresas, foram conduzidas entrevistas, que permitiram o foco do pesquisador no entendimento das dificuldades que os executivos das empresas tiveram em relação ao comportamento de suas empresas no período de isolamento social. Considerando-se que este estudo foi baseado na percepção dos executivos das empresas, fez-se necessária a adoção da abordagem do estudo qualitativo, com base em entrevistas semiestruturadas.

Um estudo de caso pode ter duas variantes: casos únicos e casos múltiplos. Esse trabalho utilizou o estudo de casos múltiplos, pois contém mais do que um único caso. Os projetos de casos múltiplos têm vantagens e desvantagens em comparação aos estudos de caso único. As evidências dos casos múltiplos são, muitas vezes, consideradas mais densas e o estudo, em geral, é por essa razão, visto como mais robusto (YIN, 2015, p.60).

A escolha de casos múltiplos é corroborada pela estrutura de pesquisa e seus objetivos. Como é possível que empresas de diferentes segmentos do mercado tenham sido impactadas de forma diferenciada pela pandemia e pelo isolamento social, o estudo de casos múltiplos se justifica. Mesmo empresas que foram obrigadas a permanecerem fechadas podem ter sido menos impactadas do que aquelas que se mantiveram abertas. Desta forma, foram selecionadas dez empresas, de pequeno e médio porte, com sede no Estado do Rio de Janeiro, independentemente do segmento. Os gestores das organizações escolhidas fazem parte da rede de relacionamentos da pesquisadora e concordaram em participar do estudo.

As etapas para a elaboração do estudo de caso, segundo Yin (2015, p. 89) são: planejamento dos limites do estudo, determinação da quantidade de casos para a realização de pesquisa, elaboração do protocolo (que apresenta o meio de coleta de dados e estabelece a conduta a ser praticada na condução da pesquisa), método de coleta de dados, análise e entendimento dos dados obtidos na coleta, e elaboração de relatório com análise, interpretação e apresentação dos resultados obtidos e as conclusões.

3.1 Coleta de Dados

De acordo com Yin (2015, p.107), os dados para os estudos de caso podem ser obtidos de seis fontes: “documentação, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos”. Ainda de acordo com Yin (2015, p. 110), a documentação tem como vantagens a estabilidade, podendo ser revisto repetidamente, é discreta, porque não foi criada em consequência do estudo de caso, é exata, contém nomes, referências e detalhes exatos de um evento; e tem ampla cobertura, pois pode cobrir muitos eventos e muitos ambientes.

Antes de realizar as entrevistas, foi necessário realizar uma análise prévia dos documentos. Foi importante que a entrevistadora conhecesse e entendesse o cenário financeiro da empresa antes e depois do período da pandemia.

Foi solicitado às empresas o DRE (Demonstrativo Resultado do Exercício) e o Balanço Patrimonial dos anos de 2018, 2019 e 2020. Com base nesses relatórios, foi possível verificar e analisar se houve diferenças significativas no faturamento, nas despesas e no resultado do exercício (lucro ou prejuízo). Além dos Relatórios, a empresa informou se aderiu às Medidas Provisórias do Governo e em caso positivo, qual delas.

A coleta de dados nas 10 empresas participantes envolveu três etapas: (1) levantamento documental, especialmente DRE (Demonstrativo Resultado Exercício) e Balanço Patrimonial, (2) entrevista, conforme roteiro de pesquisa, e (3) visita à empresa.

A entrevista foi dividida em três grandes blocos: a situação da empresa antes da pandemia, durante a pandemia e após a pandemia. E para finalizar, foram levantados dados quantitativos, incluindo faturamento e número de empregados. Embora a pandemia e seus desdobramentos ainda estejam presentes, a linha de corte desse estudo é 31 de dezembro de 2020. As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro de 2021.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A análise foi estruturada em três seções. A primeira apresenta uma descrição das empresas e entrevistados. A segunda descreve os problemas enfrentados pelas empresas e por fim, a terceira explica as soluções encontradas para enfrentar a pandemia e os resultados obtidos.

4.1 Descrição das Empresas

A seguir é apresentada uma breve descrição de cada uma das empresas que compuseram o estudo, conforme Quadro 2.

Quadro 2 – Empresas e Entrevistados

N	EMPRESA	ENTREVISTADO
A	Saúde – Checkup Médico	Sócio fundador, médico, com 35 anos de experiência. Idealizador do negócio, fundou a empresa com um sócio há 30 anos.
B	Saúde – Clínica Fisioterapia	Sócia fundadora, fisioterapeuta, com 20 anos de experiência. Fundou a empresa sozinha, há 12 anos.
C	Saúde – Biotecnologia	CEO, farmacêutica, iniciou no grupo familiar como estagiária, foi Diretora e CEO das farmácias de manipulação do grupo até se tornar CEO da empresa de armazenamento de células tronco há 13 anos.
D	Serviço - Construtora	CEO, filha do sócio fundador, advogada, atua como CEO da empresa há 10 anos.
E	Serviço – Administradora de Shopping	Diretora de Planejamento e Gestão, sócia, economista, atua na empresa há 6 anos.
F	Alimentação – Restaurante	Chef Owner, formada em Design gráfico, se tornou Chef ao atuar no restaurante da família, há 40 anos atrás.
G	Alimentação – Restaurante	Sócio fundador, administrador de empresa, divide a gestão dos restaurantes com 3 irmãos. Atua na gestão desde a abertura do restaurante da Barra, há 16 anos.
H	Varejo – Joalheria	Administrador de empresas, empreendedor há 25 anos. Já teve uma rede de 6 joalherias com um sócio e desfez a sociedade em 2020. Tem uma joalheria atualmente. Possui uma casa de festas também.
I	Serviço – Consultoria Varejo	Sócio fundador, advogado, divide a gestão da empresa com outro sócio fundador, que gere a área comercial. Atua na empresa, nessa função, há 25 anos.
J	Varejo – Moda masculina e feminina	Sócia da franquia, possui mais uma franquia de vestuário feminino e conta com um gestor para apoiá-la nas duas lojas. Formada em administração de empresas, não possuía experiência anterior em varejo.

Fonte: elaboração própria.

Empresa A: Saúde – Checkup Médico

A Empresa A é uma empresa de checkup médico, que tem como diferencial a lógica do negócio. O cliente, geralmente executivos que têm pouco tempo livre, realiza mais de 12 consultas médicas e 99 exames entre exames laboratoriais e de imagem, em até 4 horas e tem um resultado em 24 horas depois. O foco da empresa é a medicina preventiva, com controle de estresse e estado emocional do cliente.

A empresa não enfrentava nenhuma dificuldade antes da pandemia, com 90% de taxa de ocupação e capital de giro de 6 vezes o seu custo fixo.

Durante 3 meses após o lockdown, mesmo não tendo fechado, a empresa trabalhava com 10% da sua ocupação. O principal problema era o medo que os clientes tinham de ir à clínica realizar seus exames. Além disso, muitas empresas decretaram *home office* e as próprias empresas proibiram seus funcionários de sair para fazer um checkup.

No início da fase de abertura, a procura pelo *checkup* foi muito grande e, de agosto a dezembro de 2020 a empresa já trabalhava com sua taxa de ocupação de 90%.

A empresa não realizou nenhuma demissão, tampouco utilizou quaisquer medidas provisórias disponibilizadas pelo governo. Também não pegou empréstimo. Sua equipe estava bem dimensionada e não houve necessidade de mudança.

Quadro 3 – Características da Empresa A

Data de abertura da empresa	Novembro de 1990
Porte da empresa	Médio Porte
Número de funcionários após a quarentena	20
Número de funcionários antes do início da quarentena	20
Faturamento anual antes do início da quarentena	34 MM
Faturamento após a quarentena	24 MM
% Perda de Faturamento	29,5%

Empresa B: Saúde – Clínica Fisioterapia

A Empresa B é uma Clínica de Fisioterapia, com foco em RPG (Reeducação Postural Global), localizada na Barra da Tijuca, Rio de Janeiro. Os clientes da clínica são 95% de um único plano de saúde e o restante de clientes particulares, em sua maioria idosos. A área de atuação são clientes da Barra da Tijuca, Recreio e Jacarepaguá.

Antes da pandemia a clínica já enfrentava problemas, como a queda do número de clientes pelo segundo ano consecutivo, em função da perda de clientes do plano de saúde credenciado. A empresa tinha um parcelamento de Simples Nacional e um capital de giro de um mês de custos fixos. A clínica estava com a estrutura organizacional exatamente dimensionada para seus atendimentos.

O impacto da pandemia foi o fechamento da clínica. No primeiro mês de lockdown, foi utilizada a Medida Provisória das férias e no mês seguinte já houve demissão dos funcionários, entrega do imóvel e descredenciamento no Plano de Saúde.

A decisão de fechamento se deu, em primeiro lugar, pelos seus clientes, que só voltariam com a vacina; pela falta de capital de giro para pagar os custos fixos durante os meses de fechamento e após a volta, em que a taxa de ocupação, que já estava em queda e com as restrições, não teria faturamento que pagasse os custos fixos.

Quadro 4 – Características da Empresa B

Data de abertura da empresa	10/2008
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	8
Número de funcionários após a pandemia	0
Faturamento anual antes do início da quarentena	720 mil
Faturamento após a quarentena	0
% Perda de Faturamento	100%

Empresa C: Saúde – Biotecnologia

A empresa é do ramo de biotecnologia, e tem como produto principal, o processamento celular de células tronco do sangue do cordão umbilical. Durante a pandemia a empresa começou a atuar com exames genéticos. A empresa atua no Rio de Janeiro (interior e capital) e no Espírito Santo. Antes da pandemia a empresa já encontrava uma queda de clientes no processamento celular de células tronco. Essa queda pode ser explicada pela cultura brasileira que não prioriza a prevenção e pela crise financeira que o país vem enfrentando. Antes e durante a pandemia a empresa enfrentou o problema de retenção de talentos em virtude da baixa rentabilidade do negócio. Com a rentabilidade apresentada, a empresa não consegue pagar salários atrativos e não consegue reter ou contratar bons profissionais.

A empresa não apresentava problemas financeiros antes da pandemia e durante a pandemia conseguiu pagar seus custos e despesas com a mensalidade de armazenamento das células tronco, que gera o aporte financeiro principal. O impacto financeiro que houve durante a pandemia foi o aumento da inadimplência de 8% para 13%.

A estrutura organizacional estava bem enxuta em virtude da falta de clientes que a empresa vinha passando.

O impacto durante a pandemia principal foi a perda de novos clientes para a coleta de células tronco com cordão umbilical, que foi substituída pelos exames genéticos, incluindo os exames para Covid. A queda aquisição de clientes novos de cordão se deu pelo processo para captação desses clientes, que é feita através de visitação a gestantes, feiras e cursos presenciais, fatos que foram cancelados pela pandemia.

A empresa utilizou todas as Medidas Provisórias do Governo e empréstimo bancário. A empresa não possuía capital de giro antes da pandemia.

Quadro 5 – Características da Empresa C

Data de abertura da empresa	Mai de 2005
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários após a quarentena	53
Número de funcionários antes do início da quarentena	53
Faturamento anual antes do início da quarentena	8,5 MM
Faturamento após a quarentena	7,5 MM
% Perda de Faturamento	12%

EMPRESA D: Serviço – Construtora

O negócio da empresa é serviço na área de construção civil, atendendo apenas pessoa jurídica, empresa de direito público fazendo licitação e empresa do direito privado. A empresa embora situada no Rio de Janeiro e com 95% dos seus trabalhos no Estado do Rio de Janeiro, atende em todo Brasil.

A empresa não apresentava nenhuma dificuldade antes da pandemia, sua estrutura organizacional estava bem grande, em virtude das obras em andamento e apresentava um capital de giro de 10 vezes do seu custo fixo.

Os principais impactos da pandemia foram: a paralização das obras, principalmente as obras públicas, o aumento do custo de material em função da alta do dólar e da escassez no mercado (principalmente os derivados de cobre), ausência de licitações e atrasos nos recebimentos.

Como a empresa reduziu muito seu faturamento, em 2020 foi reenquadrada em empresa de pequeno porte e como solução alternativa a pandemia, tem participado de licitações para empresas de pequeno porte, com obras menores, porém faz girar o caixa da empresa e atender pessoas físicas através de parcerias com escritórios de arquitetura.

A empresa utilizou as Medidas provisórias de férias e postergamento de pagamento de 1/3 de férias e utilizou de empréstimo para folha de pagamento de banco privado.

Quadro 6 – Características da Empresa D

Data de abertura da empresa	Março de 1998
Porte da empresa	Médio Porte
Número de funcionários após a quarentena	50
Número de funcionários antes do início da quarentena	26
Faturamento anual antes do início da quarentena	7 MM
Faturamento após a quarentena	2 MM
% Perda de Faturamento	71%

Empresa E: Serviço – Administradora de Shopping

A empresa presta serviço para empreendedoras de shoppings, como análise de viabilidade para construção de um novo shopping, e para os shoppings já existentes, a prestação de serviço é a comercialização das lojas, e gestão de condomínio e fundo de promoção. A empresa atua em shoppings em todo Brasil, com sede e maior número de shoppings no Rio de Janeiro.

Atualmente a empresa administra e tem participação em 27 shoppings em todo Brasil e os empreendedores (donos) desses shoppings são os clientes da empresa. O propósito da empresa é trazer soluções para os shoppings para que eles atinjam o seu potencial máximo de venda.

A empresa não encontrava nenhuma dificuldade antes da pandemia, esteve em grande expansão nos últimos dois anos, porém não contava com capital de giro.

A estrutura organizacional estava inflada porque a empresa se preparava para expansão com contratos de administração de novos shoppings.

O impacto da pandemia foi a perda de 50% de receita porque os shoppings fecharam e a receita da empresa vem de valores percentuais dos aluguéis e condomínios. Como solução alternativa, a empresa negociou um valor fixo com os shoppings para que conseguisse manter os 50% de receita. Para ter fluxo de caixa e se manter em funcionamento, a empresa demitiu 25% do quadro e reduziu o salário de 90% dos funcionários que foram mantidos. Vale ressaltar que todos os funcionários da empresa são contratados como pessoa jurídica, o que facilitou a demissão e a recontração gradativa.

Durante a pandemia os funcionários trabalharam em home office e a Diretoria trabalhou in loco.

Quadro 7 – Características da Empresa E

Data de abertura da empresa	2008
Porte da empresa	Médio Porte
Número de funcionários após a quarentena	60
Número de funcionários antes do início da quarentena	45
Faturamento anual antes do início da quarentena	25 MM
Faturamento após a quarentena	17 MM
% Perda de Faturamento	32%

Empresa F: Alimentação – Restaurante

A empresa F é um restaurante que tinha como propósito atender um público classe A+, A, executivos, onde ocorriam muitos almoços de negócios pois estava muito bem localizado, no Clube Naval, no Centro do Rio de Janeiro, onde é muitos negócios são feitos. O espaço era grande e havia um bom distanciamento entre as mesas, o que gerava privacidade para essas reuniões de negócio. O restaurante também realizava muitos casamentos no espaço.

Os clientes do restaurante são de classe A+ e A, funcionários de grandes empresas em torno, no Centro do Rio de Janeiro. Recebiam clientes de vários bairros, mas basicamente atendíamos executivos o que tinham empresas no entorno.

Os diferenciais da empresa eram a tradição do restaurante, pelo seu tempo de existência e pelo reconhecimento do público, a qualidade da comida e do atendimento. Tinham funcionário de muitos anos onde os clientes os conheciam e eles aos clientes, o restaurante tinha muitos clientes fidelizados.

A empresa não apresentava dificuldade significativa antes da pandemia, basicamente o negócio estava funcionando como sempre esteve com uma pequena queda no resultado fazendo com o que houvesse a necessidade de parcelar o imposto do simples nacional e realizar um pequeno empréstimo para capital de giro.

O impacto da pandemia foi o fechamento permanente do restaurante. Como a empresa não tinha capital de giro nem recebíveis, já no primeiro mês de fechamento a empresa não tinha como arcar com seus custos fixos. Foi feita uma negociação com o aluguel e todos os funcionários foram colocados de férias. Em seguida, a empresa utilizou todas as Medidas Provisórias disponíveis como suspensão de contrato de trabalho, postergação de 1/3 de férias, parcelamento de FGTS. A empresa tentou empréstimo pelo PRONAMPE, porém não conseguiu o crédito.

No terceiro mês de lockdown, a empresa não tinha perspectiva de reabrir o restaurante e mesmo quando pudesse abrir, haveria a restrição de 35% das mesas ocupadas. Foi feita uma análise de viabilidade e com o faturamento de 35% de ocupação não pagariam os custos fixos, muito em função do aluguel, que era uma despesa muito significativa nos custos fixos. Além desse fator, as empresas estavam fechadas, com seus funcionários em home office, fato esse que levaria o restaurante a não ter nem os 35% de ocupação.

A análise foi bem-feita e se o restaurante não tivesse fechado teria entrado em falência pois até dezembro de 2020 a maioria das empresas do Centro da Cidade continuam em home office.

Outro fator relevante para o fechamento do restaurante era a preocupação da sócia fundadora com a rescisão dos funcionários, pois 80% deles trabalhavam há mais de 25 anos no restaurante e havia a insegurança de não conseguir pagar a rescisão deles. Para encerrar o restaurante a sócia fundadora conseguiu um empréstimo familiar para quitar todas as dívidas e encerrar o restaurante.

Quadro 8 – Características da Empresa F

Data de abertura da empresa	Novembro de 1976
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	16
Número de funcionários após a quarentena	0
Faturamento anual antes do início da quarentena	2,5 MM
Faturamento após a quarentena	0
% Perda de Faturamento	100%

Empresa G: Alimentação – Restaurante

A empresa G é um restaurante especializado em frutos do mar embora também tenha no cardápio carnes nobres. A marca possui 4 restaurantes: Barra Tijuca, Ilha do Governador, Nova América e Tijuca. Para fins desse estudo, iremos analisar o restaurante da Barra da Tijuca, que atende principalmente os moradores da Barra, porém recebe clientes de vários outros bairros do Rio de Janeiro. A marca é forte e conhecida, o primeiro restaurante na ilha do governador foi fundado há 30 anos atrás, os clientes conhecem a marca e são bem fidelizados.

Antes do início da pandemia a empresa estava em processo de transformar os restaurantes ou melhor as marcas em franquias e não apresentava nenhuma dificuldade. Possuía capital de giro. A estrutura organizacional estava bem dimensionada, com 37 funcionários o suficiente para atender restaurante entre funcionários da cozinha, garçons, cumins, auxiliar de cozinha e gerente. A gestão do negócio é feita pela família.

O impacto da pandemia foi positivo para a empresa porque surgiu uma nova forma de realizar venda, que é o delivery. Durante o primeiro mês da pandemia o restaurante fechou e deu férias a todos os funcionários. Nesse período, começou a receber mensagens de clientes perguntando se o restaurante não estava trabalhando com delivery. Nesse momento o gestor usou a Medida Provisória colocando em suspensão de contrato de trabalho os garçons, cumins, alguns cozinheiros e auxiliares de cozinha. Em um mês a empresa faturou 50% com delivery o seu faturamento médio. Com despesas menores, a empresa teve um lucro líquido maior que quando o restaurante estava funcionando, muito em função da Medida Provisória da suspensão de contrato de trabalho.

O restaurante foi reaberto e o delivery continuou atuando. Em dezembro de 2020 ainda mantem 50% do faturamento no restaurante e 50% no delivery.

Quadro 9 – Características da Empresa G

Data de abertura da empresa	Novembro de 2004
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	37
Número de funcionários após a quarentena	37
Faturamento anual antes do início da quarentena	6,5 MM
Faturamento após a quarentena	5,8 MM
% Perda de Faturamento	11%

Empresa H: Varejo – Joalheria

A empresa é uma joalheria que vende joias e relógios, além de fabricar peças personalizadas e realizar consertos. A loja fica localizada no Norte Shopping, Zona Norte do Rio de Janeiro e atende o público basicamente B, moradores da Zona Norte, área de abrangência do Shopping.

A marca está no mercado, como rede, há 60 anos e o diferencial, além da marca e fidelização dos clientes, é o fato da joalheria fazer as joias sob demanda, o que quase nenhuma joalheria o faz.

Antes da pandemia a empresa não apresentava nenhuma dificuldade, apenas uma queda de receita de 2019 para 2020 em virtude do aumento do valor do ouro. A empresa apresentava um capital de giro equivalente a 1,5 do seu custo fixo mensal.

O maior impacto da pandemia, nos primeiros meses, foi psicológico. As decisões eram tomadas sem nenhuma previsibilidade. A empresa teve uma queda de faturamento e do lucro no ano. A loja ficou três meses fechadas com o Shopping e com a abertura dos Shoppings, o faturamento voltou devagar, principalmente para o segmento. O impacto da economia afetou muito.

Mesmo com as Medidas Provisórias do governo, que todas foram utilizadas, e as negociações com o *shopping*, os custos ainda eram muito altos e consumiu o capital de giro. O sócio teve que pegar empréstimo na pessoa física para aportar na loja. A loja não tinha e-commerce e a solução alternativa foi a venda por WhatsApp, o que apresentou bons resultados.

Quadro 10 – Características da Empresa H

Data de abertura da empresa	Abril de 2018
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	6
Número de funcionários após a quarentena	5
Faturamento anual antes do início da quarentena	2 MM
Faturamento após a quarentena	1,2 MM
% Perda de Faturamento	40%

Empresa I: Serviço – Consultoria Varejo

A empresa é uma consultoria, com o objetivo de desenvolver o segmento de varejo e serviços, especialmente no setor do Franchising, através da formatação, comercialização e gestão de franquias.

Se uma marca quer crescer e expandir seus negócios procura a consultoria, que analisa se o negócio é replicável. Sendo replicável, é realizado o processo de formatação de franquia, que é o que entendimento do negócio e analisar a viabilidade. Nesse processo é montada toda a estrutura financeira, operacional, jurídica e de marketing. E depois que o projeto de franquias está pronto, a empresa também trabalha na comercialização das franquias. Ou seja, realiza a junção dos investidores que procuram investir em franquias com a carteira de franquia de franqueados que já participaram no processo de formatação e tem suas franquias para serem vendidas.

Nesse sentido, os clientes são todas as empresas que possuem negócios replicáveis e que pretendem expandir sua marca através da franquia. A empresa atende empresas do Rio de Janeiro e de São Paulo, mas é referência no Rio de Janeiro.

Antes da pandemia os negócios estavam difíceis com poucas formatações e poucas comercializações, a empresa estava enfrentando uma perda significativa de clientes e consequentemente a empresa também encontrava-se em dificuldade financeira decorrente desta perda de clientes. A gestão financeira estava muito difícil, a empresa estava trabalhando com *factoring* por falta de capital de giro e por apresentar o fluxo de caixa negativo. Os impostos estavam atrasados e na empresa não tinha nenhum especialista financeiro. Quem fazia a gestão financeira da empresa era um dos sócios, que não o tinha conhecimento necessário para essa gestão.

A empresa estava bem dimensionada com um quadro que atendia as demandas. Na empresa muitos funcionários são PJ e alguns outros poucos CLT.

O impacto da pandemia para a empresa foi positivo. A empresa negociou com três investidores e criou uma nova linha de negócio: a franqueadora, para fazer a gestão das empresas formatadas internamente. Com o aporte desses investidores a empresa passou a ter resultado positivo, porque os investidores pagaram para a formatação de várias franquias, que é o negócio da empresa.

Além deste fator a empresa utilizou todas as medidas provisórias disponibilizadas pelo governo e com isso teve um custo fixo reduzido, os funcionários em suspensão e outros é em home Office, com redução de jornada. Os funcionários PJ foram dispensados, sem custos para a empresa.

Quadro 11 – Características da Empresa I

Data de abertura da empresa	Agosto de 1995
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	18
Número de funcionários após a quarentena	21
Faturamento anual antes do início da quarentena	1,8 MM
Faturamento após a quarentena	2,3 MM
% Ganho de Faturamento	27%

Empresa J: Varejo – Moda Masculina e Feminina

A empresa é uma loja de vestuário feminino e masculino que tende a ter uma linha mais clássica, com uma marca muito forte e muito conhecida. Pertence a uma rede de franquias que conta com 49 lojas próprias e 34 franquias. A loja está no Américas Shopping, no Recreio dos Bandeirantes, no Rio de Janeiro. Os clientes da loja são A e AB, moradores dos bairros do entorno do Shopping: Recreio dos Bandeirantes, Vargem Grande, Vargem Pequena e Barra da Tijuca.

Antes da pandemia a loja apresentava uma margem de rentabilidade abaixo do setor e um desencaixe de fluxo de caixa, resolvido utilizando antecipação de cartão de crédito. A loja não apresentava capital de giro. A empresa estava com a estrutura organizacional bem dimensionada, definida por metro quadrado da loja e pelas escalas de folga.

O impacto da pandemia foi o fechamento do shopping e consequentemente da loja. A primeira medida foi utilizar a Medida Provisória e colocar todos os funcionários de férias. Foi realizado acordo com o shopping e as despesas do primeiro e segundo meses foram pagos com os recebíveis parcelados. No segundo mês todos os funcionários entraram em suspensão de contrato de trabalho e o sócio precisou aportar recursos para pagar as despesas. O Shopping ficou três meses fechado e na abertura tinha restrição de horário além dos clientes não poderem experimentar as roupas. Depois da abertura o faturamento foi de 20% dos mesmos meses do ano anterior.

A alternativa foi realizar venda por WhatsApp com os clientes da loja, utilizando o motorista particular da sócia para fazer as entregas. Essas vendas representaram 30% do faturamento do período.

Quadro 12 – Características da Empresa J

Data de abertura da empresa	Abril de 2014
Porte da empresa	Pequeno Porte
Número de funcionários antes do início da quarentena	6
Número de funcionários após a quarentena	6
Faturamento anual antes do início da quarentena	1,5 MM
Faturamento após a quarentena	910 K
% Ganho de Faturamento	39%

4.2 Problemas enfrentados

Com base nas entrevistas realizadas, buscou-se avaliar os principais problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia. Das dez empresas entrevistadas, apenas a Empresa I se beneficiou do *lockdown* e não encontrou problemas. O *lockdown*, que contempla o fechamento de todos os serviços não essenciais, durou três meses no Rio de Janeiro, da segunda quinzena de março até o final de junho. No mês de julho a abertura foi gradual. O período de fechamento das empresas foi o maior impacto negativo, atingindo nove das dez empresas analisadas.

4.2.1 Capital de Giro

Das dez empresas, apenas quatro delas apresentavam capital de giro. Para as empresas que não tinham reserva para capital de giro, esse foi um dos problemas enfrentados. O correto dimensionamento e utilização do capital de giro também foi analisado. As empresas pagavam suas contas com a receita do mês que entrava e quando houve o *lockdown*, essas empresas ficaram sem receita de um mês para o outro.

Sem capital de giro, as empresas não tinham como arcar com seus custos fixos. Mesmo depois do período de fechamento das empresas, elas ainda tiveram que enfrentar a queda significativa de receita.

De um dia para o outro eu 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)

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

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 eu não tive outra saída a não ser pegar o empréstimo familiar para demissão dos funcionários e encerramento do restaurante. (Empresa F)

Para as demais empresas que não possuíam capital de giro e não encerraram suas atividades, o problema encontrado também foi a falta de recursos para arcar com as despesas, mas essas empresas encontraram soluções alternativas para não encerrarem suas atividades.

No primeiro momento o shopping fechou e nós tivemos praticamente nenhuma receita, o que tinha eram os recebíveis de cartão de crédito, nós fizemos uma negociação com shopping. (Empresa J)

O que podemos analisar é que, mesmo as empresas que possuíam capital de giro, nem sempre os entrevistados sabiam responder qual era o valor necessário. Vimos que a administração de fluxo de caixa e de capital de giro é um fator indispensável para a sobrevivência das empresas. O exemplo da má administração de capital de giro pode ser observado na empresa E, que distribuiu todo o lucro da empresa em dividendos e não se planejou com o capital de giro necessário para cobrir as despesas do ano seguinte.

Capital de giro, sempre quando 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)

Em compensação, a empresa D apresentou uma excelente administração de fluxo de caixa e capital de giro. A empresa acumulava um capital de giro equivalente a dez vezes o seu custo fixo. Isso fez com que a empresa conseguisse superar a pandemia apenas com perda de receita, não afetando sua sobrevivência. Vale destacar que a empresa D tem como cliente o Estado e

Prefeituras, que automaticamente estacaram os pagamentos das obras, fazendo com que a empresa D precisasse muito mais de capital de giro a médio e longo prazo.

Eu tenho um custo fixo da empresa mensal de 100.000, eu tinha um capital de giro que desde 2016, quando começou a lava jato a gente vem entrando muito nele, tinha um milhão em conta para capital de giro. (Empresa D).

4.2.2 ***Incerteza***

Um dos grandes desafios das empresas é como reagir ao ambiente externo. Crises, mudanças tecnológicas, sociais e políticas, transformações econômicas e incertezas fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente. Não há consenso sobre as diferentes dimensões da incerteza. Além das incertezas, crises podem causar mudanças e ameaças às empresas.

Todas as empresas participantes sofreram com a incerteza em relação ao futuro. A falta de clareza sobre a duração da pandemia foi a principal questão levantada, impactando as decisões de curto e médio prazos em relação ao futuro das empresas.

O maior problema era o psicológico, né, porque a gente não sabia o que seria do mês seguinte. Então, a gente tomava medidas como, por exemplo, não pagar alguns fornecedores. (Empresa H)

A incerteza maior começou com o período de *lockdown* e depois se deu na possibilidade de uma segunda onda da doença e outro *lockdown*. As empresas não sabiam se demitiam seus funcionários para não ter custo ou se mantinham para ter a empresa funcionando, por exemplo.

O mais difícil foi saber qual a gordura que a gente ia precisar, como a gente ia projetar a inadimplência, não sei se seria cinquenta, quarenta, trinta. Então a gente teve que ir muito no limite do custo, cortar talvez até demais para depois ir sentindo o que precisava ser feito, principalmente que a gente não sabia quando ia abrir o shopping, então a gente ficou no Rio de Janeiro três meses fechados. (Empresa E)

A pandemia também elevou de forma extraordinária o nível de incerteza em relação ao desempenho da economia nacional e mundial. Os empresários e gestores não sabiam e não sabem como prosseguir com os seus negócios.

Então, o problema agora é que as pessoas não estão muito confiantes no que vai acontecer, então, eu tenho muita proposta na rua e eu não tenho o resultado disso ainda. Isso tem demorado mais também, as pessoas resolverem fechar os contratos. E aí a gente não tem previsão para voltar a acontecer. (Empresa D)

4.2.3 **Queda de Receita**

Entre as empresas entrevistadas, nove delas tiveram como problema a queda de receita em 2020, comparado ao ano de 2019. Alguns foram os motivos da queda de receita. O primeiro foi o *lockdown* por três meses, que fez com que sete das empresas entrevistadas fossem obrigadas a permanecer fechadas. O segundo motivo foi a recessão em que o país se encontra, onde a maior parte dos brasileiros perderam renda ou trabalho, e os que não perderam, reduziram o consumo devido a incerteza e a maior permanência em casa.

Podemos perceber uma queda de receita bem próxima no setor de varejo, uma empresa com queda de receita de 40% e outra empresa com queda de 39%. Com exceção das empresas que fecharam e tiveram uma queda de 100% da receita, os demais segmentos tiveram queda de receita variável, de acordo com a situação de cada empresa e como ela reagiu a pandemia, encontrando soluções alternativas ou não para enfrentamento da situação.

A Tabela 1 detalha podemos analisar a variação de receita, em percentual, de cada uma das empresas participantes, entre os exercícios de 2019 a 2020.

Tabela 1 – Variação da Receita das Empresas

Empresa	Segmento	Variação da Receita 2020/2019
Empresa A	Saúde – Checkup Médico	- 30%
Empresa B	Saúde – Clínica 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 Varejo	+ 27%
Empresa J	Varejo – Moda Masculina e Feminina	- 39%

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 RJ não abrem licitação desde o início da pandemia. Esse foi o ponto mais crítico da pandemia para a nossa empresa. (Empresa D)

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

Impactou nas vendas, eu fiquei três meses fechado, sem receita e depois quando o shopping abriu, o shopping demorou um pouco para retomar as vendas. Hoje eu estou com uma média de 70% do que era a minha venda, do foi a minha venda do ano anterior, de dezembro de 2019, mas a gente demorou um pouco, a gente passou o ano para recuperar essa venda. (Empresa J)

A empresa A, embora não tenha fechado em nenhum momento e ser da área médica, também sofreu uma queda de receita alta, de 29,5%. Isso pode ser explicado porque os clientes, mesmo entendendo a necessidade de realizar exames preventivos, tinham medo de sair de casa. Este comportamento foi observado durante o *lockdown* e três meses após a abertura. Depois desse período, houve uma procura muito grande pelo atendimento porque os clientes queriam fazer os exames preventivos com o objetivo de saber se possuíam alguma comorbidade. Porém, a alta demanda nos últimos três meses do ano não foi suficiente para compensar a queda de receita nos seis meses anteriores.

Nós 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 o que os clientes tinham um uma preocupação maior com a saúde, saber se tinham comorbidades, eles tinham medo de sair de casa mesmo com todas as medidas de segurança que colocamos na clínica. (Empresa A)

4.2.4 *Problemas de gestão estratégica*

Foi questionado aos gestores se suas empresas possuíam visão estratégica definidas e como as mesmas eram planejadas, com o objetivo de entender o contexto das empresas em relação às suas estratégias.

Das dez empresas entrevistadas, apenas três afirmaram possuir definições estratégicas, sendo elas formais ou informais. Foi ainda possível verificar que essas empresas que realizam planejamento estratégico têm dificuldades em segui-lo. Encontram-se excelentes planos estratégicos, que não são postos em prática em virtude da dificuldade de implementação ou de gestão do plano de ação. Apenas a Empresa E declarou ter realizado planejamento estratégico estruturado no último ano.

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

A realização de planejamento estratégico em pequenas e médias empresas traz controvérsias a respeito de sua funcionalidade. Vale ressaltar que a empresa, embora tenha planejamento estratégico formalizado, informou ter dificuldade de segui-lo. Como a pandemia e o fechamento do *shopping* foi uma situação completamente inusitada, não haviam sido pensadas soluções para mitigar esses riscos.

O fato de as empresas não possuírem visão estratégica fez com que algumas tivessem mais dificuldades em encontrar soluções alternativas para enfrentar a pandemia, como foi o caso da empresa J.

Como eu faço parte de uma franquia, minha loja é uma franquia, a visão estratégica vem da franqueadora. A franqueadora que determina o crescimento de venda apenas. Eu não atuo muito com a visão estratégica. (Empresa J)

As duas empresas que encerraram suas atividades não possuíam visão estratégica formal e informal. A falta da visão estratégica contribuiu para que elas não encontrassem soluções alternativas para enfrentarem a crise.

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

Eu 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, eu só pensava em manter o que eu já tinha. (Empresa F)

Por outro lado, a empresa G, que possuía visão estratégica sem ter o planejamento estratégico formal, conseguiu se adaptar rapidamente a crise, criar uma solução alternativa e apresentar 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. A nossa visão estratégica é o crescimento da marca e conseqüentemente do negócio. Possuíamos a visão de vender comida, independente da forma. Isso nos facilitou na entrada do delivery (Empresa G).

Já a empresa A tinha planejamento estratégico formal, porém o gestor relatou dificuldade em seguir o plano por ser uma empresa familiar. O próprio gestor se responsabilizou pela não execução do plano estratégico, em função das mudanças decorrentes do 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)

4.3 Soluções encontradas

Dos objetivos secundários do presente trabalho podemos destacar: (1) quais foram as soluções encontradas e em que medida foram eficazes, na percepção de seus gestores; e (2) em que

medida as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados. Esta seção discute essas questões.

4.3.1 *Políticas Públicas*

O governo brasileiro criou políticas públicas, entre medidas provisórias e resoluções, que tiveram como objetivo apoiar as empresas, em especial as micro, pequenas e médias. Todas as empresas entrevistadas utilizaram, pelo menos, uma das políticas públicas e este foi um fator determinante para sua sobrevivência. Mesmo as duas empresas que encerraram as suas atividades, utilizaram alguma política pública até a decisão pelo fechamento.

A política utilizada pelas dez empresas foi a Medida Provisória 927, de 22.03.2020, que determinou que as empresas poderiam conceder férias não adquiridas totalmente, ou seja, aquele funcionário que estava trabalhando, mas não tinha um ano completo para ter direito as férias, e férias futuras. Desta forma, logo no início do isolamento social horizontal, as PMEs, que não prestavam serviços considerados essenciais, puderam conceder férias nas condições descritas acima. O pagamento foi realizado no quinto dia do mês subsequente e o valor do terço constitucional sobre as férias foram pagos até o dia 20.12.2020.

Eu só usei as férias no primeiro mês, em que eu não sabia o que fazer, enquanto eu analisava se eu ia fechar, o que eu ia fazer, para pagar 1/3 de férias junto com o 13º e foi a única medida provisória que eu 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 e o pagamento de 1/3 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, publicada em 01.04.2020, que foi criada com os objetivos de preservar o emprego e a renda e garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais. 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 em um primeiro momento e depois foi prorrogada até dezembro de 2020.

Coloquei todos os funcionários de férias no primeiro mês e depois fiz a suspensão do contrato de trabalho durante 3 meses (Empresa F).

Utilizamos todas as medidas provisórias, suspensão de contrato de trabalho para todos os funcionários enquanto o shopping estava fechado, quando o shopping abriu nós voltamos com alguns vendedores e outros mantivemos em casa, fizemos redução de carga horária também, porque num primeiro momento o shopping abriu com a carga horária reduzida, parcelamos FGTS e pagamos um terço de férias junto com o décimo terceiro (Empresa J).

A MP 944, de 03.04.2020, destinou R\$ 34 bilhões de reais para a concessão de Financiamentos para o Pagamento da Folha Salarial. Essa medida 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 pelo período. Esta medida provisória foi utilizada por apenas uma empresa, que obteve 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. E 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).

Usou a medida provisória em relação aos funcionários, a empresa não chegou a suspender contratos de trabalho, mas teve pessoas em redução, até aquela redução maior de setenta e cinco por cento. Os três níveis de redução de carga horária, nenhuma com contrato de trabalho suspenso, não fizemos nenhuma demissão, não precisamos fazer nenhuma demissão, até porque nós já estávamos muito enxutos, mas a empresa pegou empréstimos de folha salarial (Empresa C).

A Resolução CGSN nº 154/2020 prorrogou o vencimento dos tributos apurados no Simples Nacional, dos meses de março, abril e maio de 2020. O vencimento dos tributos federais foi prorrogado por seis meses e o vencimento do ICMS e ISS foi prorrogado por três meses. As parcelas a vencer em maio, junho e julho de parcelamentos do Simples Nacional também foram prorrogadas, conforme nota divulgada em 15/05 pelo Comitê Gestor do Simples Nacional.

Esta resolução apoiou as empresas com a redução de custos pelo período de *lockdown* e pelo período posterior, até que elas reestabelecessem suas receitas. Foi utilizada por nove das dez

empresas entrevistadas. Mesmo as que encerraram suas atividades se beneficiaram da resolução no processo de fechamento.

Postergamos o pagamento do Simples Nacional e o 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).

4.3.2 *Outras soluções*

Nas entrevistas realizadas pode-se observar que algumas empresas encontraram formas alternativas e diferentes do usual para continuar atuando e, de alguma forma, aumentar suas receitas. Como dito anteriormente, duas das dez empresas encerraram suas atividades por não conseguirem passar pela crise. Das oito empresas que continuaram operando, seis delas criaram soluções alternativas para crescer o faturamento e manter suas atividades.

A empresa C incluiu o serviço de exames moleculares, diferente do seu negócio original de armazenamento de células de cordão umbilical. A organização viu na pandemia uma oportunidade de mercado para realizar exame da COVID-19, aumentando, desta forma, os serviços oferecidos e sua receita. Isso porque, como já citado, a empresa teve uma queda grande de novas grávidas armazenando células em virtude da pandemia, que bloqueou a forma de divulgação do serviço da empresa. O novo serviço ofertado não foi suficiente para cobrir as perdas com o serviço de *core-business* da empresa, porém ajudou a compor a receita.

A empresa D, por sua vez, se deparou com a paralização da contratação dos seus principais clientes, Estado e Prefeituras. E 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 casas. Com isso, a construtora, que só atendia a pessoas jurídicas, através de licitação, fez parcerias com escritórios de arquitetura e começou a atender clientes pessoa física. Este não é o melhor posicionamento para o negócio nem tão pouco oferece boa rentabilidade, mas foi a forma que a empresa encontrou de ter algum fluxo de caixa e de manter a empresa sobrevivendo.

As empresas G, H e J, embora de segmentos diferentes, encontraram a mesma solução para continuar atendendo seus clientes durante o *lockdown* e posteriormente. A solução encontrada foi a venda através da ferramenta *WhatsApp*. Como essas empresas tinham um banco de dados de clientes, começou a ofertar seus produtos com fotos e preços. Essa foi a solução encontrada

para as empresas que não possuíam *e-commerce* ou *delivery*. Vale ressaltar que a empresa F, do mesmo segmento e porte da empresa G, encerrou as suas atividades e não usou essa forma de venda como solução alternativa para se manter em funcionamento. Novamente a solução encontrada, proporcionalmente, não foi equiparada às vendas antes da pandemia, mas geraram uma pequena receita, contribuindo para o pagamento das despesas. Por ser do segmento de alimentação, a empresa G, diferentemente das demais, conseguiu ter quase o mesmo faturamento vendendo por meio da ferramenta do que presencialmente, apresentando uma pequena queda de receita.

Já a empresa I, que atuava com formatação de franquias, se deparou com a escassez de clientes por conta da pandemia e da incerteza, provocada pela crise econômica. Como alternativa para se manter em funcionamento, a empresa criou um fundo de investimento para ex-funcionários de empresas estatais que haviam se desligado pelo programa de demissão voluntária. Essas pessoas tinham dinheiro para investir e conhecimento para trocar com a empresa e crescer junto com ela. Desta forma, além de se capitalizar, a empresa mudou a forma de atuação, indo ao mercado procurar empresas com potencial de franquiar e que não possuíam capital para tal. Desta forma a empresa continuou com seu negócio principal e conseguiu aumentar sua receita, como consequência do crescimento de empresas em processo de formatação de franquias.

4.3.3 Análise Comparativa

Por fim, buscou-se comparar as soluções encontradas e os resultados das empresas que atuavam nos mesmos segmentos. No caso das duas empresas de alimentação, a Empresa F encerrou suas atividades enquanto a Empresa G encontrou uma solução alternativa, que foi a entrega por *delivery*. A causa da falência da primeira empresa se deu pela falta de capital de giro, o alto custo fixo em função do aluguel do imóvel e pelo impacto negativo que o bairro teve em função da pandemia. Das empresas da área de saúde, a Empresa A, apesar de ter apresentado queda de receita, conseguiu passar pela crise em virtude do alto capital de giro que possuía. A empresa B encerrou suas atividades por não possuir capital de giro e pelos altos custos fixos. A empresa C, que também não possuía capital de giro, conseguiu sobreviver ao criar serviços novos. As empresas H e J, de varejo, apresentaram queda de receita em percentual muito semelhante e recorreram à mesma solução alternativa, que foi a venda por meio do aplicativo WhatsApp. Ambas não apresentavam capital de giro. Todas as empresas citadas, exceto a empresa A, utilizaram as políticas públicas e esse foi o fator decisivo para sua sobrevivência.

O Quadro 13 sintetiza os problemas enfrentados e soluções encontradas.

Quadro 13 – Problemas enfrentados e soluções encontradas

Problemas Enfrentados	Empresas
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
Soluções Encontradas	Empresas
Políticas Públicas	Todas as entrevistadas
Novos Serviços	C
Novos Clientes	D
Nova Ferramenta de Venda	G, H e J
Investidor	I

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou analisar como as pequenas e médias empresas foram impactadas economicamente pela pandemia de COVID-19. Para responder aos objetivos, foi conduzida uma pesquisa com dez empresas de pequeno e médio portes, de diversos segmentos, com a intenção de entender quais foram os principais problemas enfrentados durante a pandemia, as soluções encontradas e sua eficácia, além do papel das políticas públicas de apoio no enfrentamento desses desafios.

Cumprir observar que as pequenas e médias empresas são estratégicas para a economia do Brasil, visto que representam 20% do Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por 60% dos empregos. Através de pesquisa na literatura foi possível encontrar os três maiores problemas encontrados pelas pequenas e médias empresas no Brasil: problemas financeiros, de gestão estratégica e de gestão de pessoal.

A aplicação da metodologia de pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, permitiu analisar os problemas enfrentados por dez empresas, de diversos segmentos, com sede no Estado do Rio de Janeiro, durante a pandemia do COVID-19. Para uma melhor discussão dos resultados, foram escolhidas, dentro do possível, duas ou mais empresas do mesmo segmento. Este recurso foi utilizado para que pudesse haver comparação entre os resultados. Nesse sentido, foram selecionadas três empresas da área de saúde, dois restaurantes (alimentação) e duas empresas de varejo.

Os resultados mostraram que os maiores problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas foram a falta de capital de giro, a incerteza em relação ao futuro, a queda de receitas e a falta de gestão estratégica.

Vale destacar que, embora a gestão de pessoas e seu dimensionamento tenham sido um problema identificado na revisão da literatura, as empresas entrevistadas não demitiram seus funcionários, com exceção das que faliram. As oito empresas estavam bem dimensionadas e o fator preponderante para a não demissão foram as políticas públicas, especialmente a MP n.º 944, que concedia as empresas o poder de suspender o contrato de trabalho ou reduzir a carga horária dos funcionários. Ressalta-se um fator importante: as empresas que possuíam uma gestão de pessoas eficaz, com funcionários mais estratégicos, conseguiram criar soluções alternativas com mais facilidade.

Para sobreviver, as empresas tiveram que encontrar soluções alternativas. A que mais se destacou como fator decisivo foram as políticas públicas, utilizadas por nove das dez empresas pesquisadas. Vale ressaltar que duas empresas encerraram suas atividades em função da falta de capital de giro e queda de receita, mas mesmo essas empresas foram beneficiadas, em algum momento, pelas políticas públicas.

Percebeu-se que todas as empresas participantes da pesquisa, mesmo realizando ações para detecção de oportunidades antes da crise, relataram que não estavam preparadas para este tipo de situação. A pandemia de Covid-19, além imprevisível, foi um evento inédito na história dessas empresas e de seus gestores, que seguem receosos diante das incertezas.

Como limitações do estudo, cumpre apontar que os resultados não podem ser generalizados para todas as pequenas e médias empresas com sede no Estado do Rio de Janeiro, pois as realidades são muito distintas, especialmente o tipo de atividade e a paralização ou não dos serviços. Sendo assim, como sugestão de estudos futuros, pode-se ampliar a base de empresas, incluindo outras regiões e segmentos. Também se sugere a realização de estudos longitudinais, de forma que seja possível analisar como as respostas à crise evoluíram ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAL, M.; BLUMENSCHNEIN, M.; VASCONCELLOS, S. L. Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de Covid-19. **InternexT – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 16, n. 1, p. 1-11, 2021.
- ARAUJO, L. **COVID-19 e o isolamento social**: Nada será como antes. 2020. Disponível em: <https://ciis.fmrp.usp.br/covid19/covid-19-e-o-isolamento-social-nada-sera-como-antes>. Acesso em: 21/06/2020.
- BARADEL, E. C.; MARTINS, S.; OLIVEIRA, A. R. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 4, p. 78-96, 2010.
- BOHLANDER, G. W.; SNELL, S. A. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- BRASIL, 2020a. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria n.º 356, de 11 de março de 2020. Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei n.º 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/PRT/Portaria%20n%C2%BA%20356-20-MS.htm. Acesso em: 27/06/2020.
- BRASIL, 2020b. Medida Provisória n.º 927, de 22 de março de 2020. Dispõe sobre as medidas trabalhistas do estado de calamidade pública reconhecido pelo Decreto Legislativo n.º 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm#:~:text=MPV%20927&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20trabalhistas,%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A
[Ancias](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv927.htm#:~:text=MPV%20927&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20as%20medidas%20trabalhistas,%2C%20e%20d%C3%A1%20outras%20provid%C3%A). Acesso em: 18/04/2020.
- BRASIL, 2020c. Medida Provisória n.º 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 n.º 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 n.º 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. Acesso em: 18/04/2020.

BRASIL, 2020d. Medida Provisória n.º 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. Acesso em 19/04/2020.

BRASIL, 2020e. Medida Provisória n.º 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. Acesso em 19/04/2020.

BRASIL, 2020f. Medida Provisória n.º 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. Acesso em 20/04/2020.

BRASIL, 2020g. Resolução CGSN n.º 154, de 03 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: [http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=108368#:~:text=Resol.,CGSN%20N%C2%BA%20154%20%2D%202020&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20prorroga%C3%A7%C3%A3o%20de,da%20pandemia%20da%20Covid%2D19.&text=de%202020%3B%20e-.c\)%20o%20Per%C3%ADodo%20de%20Apura%C3%A7%C3%A3o%20maio%20de%202020%2C%20com%20vencimento,21%20de%20setembro%20de%202020](http://normas.receita.fazenda.gov.br/sijut2consulta/link.action?visao=anotado&idAto=108368#:~:text=Resol.,CGSN%20N%C2%BA%20154%20%2D%202020&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20prorroga%C3%A7%C3%A3o%20de,da%20pandemia%20da%20Covid%2D19.&text=de%202020%3B%20e-.c)%20o%20Per%C3%ADodo%20de%20Apura%C3%A7%C3%A3o%20maio%20de%202020%2C%20com%20vencimento,21%20de%20setembro%20de%202020). Acesso em 20/04/2020.

BRASIL, 2020h. Medida Provisória n.º 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: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv963.htm. Acesso em 20/04/2020.

- BRASIL, 2020i. Medida Provisória n.º 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. Acesso em 20/04/2020.
- BRAUNER, D. F. et al. Universidade engajada: Resgatando PMES na crise da Covid-19. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p.437-450, 2020.
- BRITO, R. P.; OLIVEIRA, L. B. Gestão entre Recursos Humanos e Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**. v.13, n.3, p.94-115, 2016.
- CANÇADO, A. C.; VILLELA, L. E.; SAUSEN, J. O. Gestão Social e Gestão Estratégica: Reflexões sobre as Diferenças e Aproximações de Conceitos. **Revista de Gestão Social e Ambiental**, v. 10, n. 3, p. 69-84, 2016.
- CARRETE, L. S.; SERRA, R. G. O Dilema Financeiro do Microempreendedor Frente às Adversidades. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 13, n. 1, p. 104-123, 2019.
- CONFEDERATION OF EUROPEAN PAPER INDUSTRIES. The Coalition for Epidemic Preparedness Innovations. **CEPI welcomes UK Government’s funding and highlights need for \$2 billion to develop a vaccine against COVID-19**. The Confederation of European Paper Industries, 2020. Disponível em: https://cepi.net/news_cepi/2-billion-required-to-develop-a-vaccine-against-the-covid-19-virus/. Acesso em 10 de abril de 2020.
- COSTA, C. H. G., CASTRO JÚNIOR, L. G., FERREIRA, C. A., BENEDICTO, G. C.; NOVAES, A. L. (2019). Teoria da tríplice hélice: uma proposta de modelo de gestão estratégica aplicado à Agência de Inovação do Café (Inovacafé). **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**, 12(2), 250-284.
- FAUCI, A. S.; LANE, H. C.; REDFIELD, R. R. Covid-19 - Navigating the uncharted. **New England Journal of Medicine**, v. 382, n. 13, p. 1268–1269, 2020.
- FELIPE, L. M.; ROJO, C. A. Adoção de 'Gestão Estratégica' por uma Empresa Distribuidora de Derivados de Petróleo. **RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia**, v. 18, n. 3, p. 503-520, 2019.
- ICININI, R.; BAPTISTA, M. L. C. Confiança como Dispositivo para a Retomada do Turismo Pós-COVID-19. **Cenário Revista Interdisciplinar em Turismo e Território**, v. 9, n. 1, p. 120-134, 2021.

- KRUGER, S. D.; SIMIONATO, A.; ZANELLA, C.; PETRI, S. M. Balanced Scorecard: Uma Proposta para a Gestão Estratégica de uma Cooperativa de Crédito Rural. **Revista de Administração da UFSM**, v. 11, n. 1, p. 1-18, 2018.
- LIMA, E.A gestão estratégica de pequenas e médias empresas segundo a abordagem da aprendizagem sistêmica. **Revista Gestão & Planejamento**, v. 9, n. 2, art. 2, p. 126-140, 2008.
- LUCENA, M. D. S. **Planejamento Estratégico de Recursos Humanos**. 2ª edição. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2017.
- MARCOMINI, G. R. Gestão Estratégica na Cafeicultura: O Caso do Grupo Porteira. **Gestão & Conexões**, v. 7, n. 2, 158-183, 2018.
- MARINHO, B.L.; VASCONCELLOS, E.P.G. Dimensionamento de Recursos Humanos: desenvolvimento de um modelo conceitual e sua aplicação. **Revista de Gestão USP**, v.14, n.2, p. 61-76, 2007.
- NUNES, A.; VISOTO, M. C. R.; SILVA, M. C. O capital de giro na decisão de financiamento das empresas: uma revisão. **Pensar Contábil**, v. 21, n. 75, p. 42-49, 2019.
- PEREIRA, G. C.; PASSOS, A. P. P. D.; WOLLINGER, H. O que fazer agora? O dilema da Flor da Pele. **Revista Gestão Organizacional**, v. 11, n. 2, p. 97-106, 2018.
- RAIFUR, L.; SOUZA, A. F. Impactos do Capital Humano no Desempenho de Pequenas e Médias Empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 10, n. 3, p. 33-48, 2016.
- RANSING, R. et al. Mental health interventions during the COVID-19 pandemic: A conceptual framework by early career psychiatrists. **Asian Journal of Psychiatry**, v. 51, n. 102085, 2020.
- RIO DE JANEIRO (Rio de Janeiro). Decreto n.º 10.279 de 18 de março de 2020. Altera o Decreto n.º 9.094, de 17 de julho de 2017, que regulamenta dispositivos da Lei n.º 13.460, de 26 de junho de 2017, dispõe sobre a simplificação do atendimento prestado aos usuários dos serviços públicos, institui o Cadastro de Pessoas Físicas - CPF como instrumento suficiente e substitutivo para a apresentação de dados do cidadão no exercício de obrigações e direitos e na obtenção de benefícios, ratifica a dispensa do reconhecimento de firma e da autenticação em documentos produzidos no País e institui a Carta de Serviços ao Usuário. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10279.htm. Acessado em 20/04/2020.

- RORATO, B. Barreiras de Implantação de uma Gestão Organizacional Orientada à Responsabilidade Social Corporativa e Sustentabilidade. **International Journal of Business & Marketing**, v. 1, n. 1, p. 62-62, 2016.
- SANTOS, L. M. D.; FERREIRA, M. A. M. Risco de liquidez e condicionantes da gestão de capital de giro em micro e pequenas empresas. **Revista Economia & Gestão**, v. 9, n. 21, p. 76-99, 2009.
- SANTOS, W. C. Fluxo de caixa como ferramenta para planejamento financeiro. **Revista Multiface**, v. 2, n. 1, p. 29-31, 2014.
- SCHUCHMANN, A. Z. *et al.* Isolamento social vertical X Isolamento social horizontal: os dilemas sanitários e sociais no enfrentamento da pandemia de COVID-19. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 3556–3576, 2020.
- SILVA, F. F.; FERRAREZI JUNIOR, E.; SANTOS, D. F. L. Capital de Giro e Desempenho de Empresas Agroindustriais. **Revista de Administração FACES**, v. 18, n. 3, p. 88-102, 2019.
- SILVA, V. N.; RISSI, M. Gestão de Projetos na Gestão Estratégica Universitária: Um Estudo Bibliométrico. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 17, n. 4, p. 44-64, 2019.
- SOUZA, F. F.; BORGERT, A.; GASPARETTO, V. Análise de concorrentes: oportunidades baseadas em pesquisas em contabilidade. **Revista Capital Científico - Eletrônica**, v. 14, n. 4, p. 43-59, 2016.
- VALVERDE, C.; CHIARETO, J.; GOULART, L. E. T. A importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para a tomada de decisão em instituições de ensino de educação básica. **Revista Liceu On-line**, v. 10, n. 2, p. 136-153, 2020.
- VARELA, A. V.; BARBOSA, M. L. A.; FARIAS, M. G. G. Abordagem cognitiva para gestão do planejamento estratégico nas organizações. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 5, n. 2, p. 49-68, 2015.
- VIEIRA, K. C.; PAIVA, A. L.; ANTONIALLI, L. M.; SUGANO, J. Y. Trinta Anos de Análise Multivariada de Dados no Campo da Gestão Estratégica: Uma Revisão Sistemática. **Reuna**, v. 23, n. 3, p. 71-91, 2018.
- WECKER, A. C.; FROELICH, C.; GONÇALVES, M. A. Capacidades Dinâmicas e Estratégias para Enfrentamento da Crise Diante da Pandemia da Covid-19. **Revista Gestão Organizacional**, v. 14, n. 1, p. 10-32, 2021.

- WERNKE, R.; JUNGES, I.; MEDEIROS, A. J. Mensuração da Necessidade de Capital de Giro em Pequena Indústria sem Demonstrativos Contábeis. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 14, n. 3, p. 90-104, 2020.
- WILDER-SMITH, A.; CHIEW, C. J.; LEE, V. J. Can we contain the COVID-19 outbreak with the same measures as for SARS? **Lancet Infectious Diseases**, v. 20, n. 5, e102–e107, 2020.
- WILDER-SMITH, A.; FREEDMAN, D. O. Isolation, quarantine, social distancing and community containment: pivotal role for old-style public health measures in the novel coronavirus. **Journal of Travel Medicine**, v. 27, n. 2, p. 1-4, 2020.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. Health Topics. **Coronavírus. Coronavírus: symptoms.** World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em 07 de abril de 2020.
- WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Coronavírus (COVID-19).** World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 22 de abril de 2020.
- WU, C. et al. Risk factors associated with acute respiratory distress syndrome and death in patients with coronavirus disease 2019 pneumonia in Wuhan, China. **JAMA Internal Medicine**, v. 180, n. 7, p. 934, 1 jul. 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos.** 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZANOLLA, E.; SILVA, C. A. T. Liquidez: Efeito do Dinamismo e da Sincronia dos Elementos do Capital de Giro no Desempenho das Empresas Brasileiras. **Contabilidade Vista & Revista**, v. 28, n. 2, p. 30-52, 2017.
- ZEIDAN, R.; VANZIN, C. Gestão do ciclo financeiro, rentabilidade e restrições financeiras. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 17, n. 4, p. 77-90, 2019.

Sites consultados

- ANVISA. <https://www.gov.br/anvisa/pt-br/acessoainformacao/perguntasfrequentes/administrativo/porte-de-empresa> Acesso em: 06/06/2020.
- BNDES. <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>. Acesso em: 06/06/2020.
- BNDES. [https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/linha-emergencial-do-bndes-para-pequenas-empresas-alcanca-r\\$-2-bilhoes-em-aprovacoes](https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/imprensa/noticias/conteudo/linha-emergencial-do-bndes-para-pequenas-empresas-alcanca-r$-2-bilhoes-em-aprovacoes). Acesso em: 27/06/20.
- CNN Brasil. <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/01/12/pedidos-de-falencia-de-empresas-aumentam-12-7-em-2020-diz-boa-vista> - acessado em 20/01/2021.
- IBGE. <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php> - IBGE, 2020. Acesso em: 06/06/2020.
- GOVERNO. https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/boletins/covid-19/timeline?b_start:int=60 – Acesso em: 20/06/2020.
- PLANALTO. http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm - Acesso em: 06/06/2020.
- SEBRAE. <https://blog.sebrae-sc.com.br/epp-microempresa-mei/#:~:text=O%20porte%20de%20uma%20empresa,de%20funcion%C3%A1rios%20e%20atividades%20desempenhadas.&text=Definir%20se%20o%20neg%C3%B3cio%20%C3%A9,e%20grande%20porte%20%C3%A9%20importante.> – Acesso em: 06/06/2020
- SEBRAE. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-e-e-como-funciona-o-capital-de-giro,a4c8e8da69133410VgnVCM1000003b74010aRCRD>). Acesso em: 06/06/2020.
- SEBRAE. <https://portaldodesenvolvimento.sebrae.com.br/sebrae-aponta-que-pequenas-empresas-geram-mais-empregos-no-brasil> - Acesso em: 06/06/2020.
- SEBRAE: <https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/BA/Anexos/e-Book%20Capital%20de%20Giro.pdf>) – Acesso em: 06/06/2020.

APÊNDICE – ROTEIRO DA PESQUISA

Perguntas Quantitativas

1. Qual a data de abertura da empresa?
2. Qual o porte da empresa?
3. Qual o faturamento anual antes do início da quarentena?
4. Qual o número de funcionários antes do início da quarentena?
5. Qual o faturamento após a quarentena?
6. Qual o número de funcionários após a quarentena?

Perguntas Qualitativas

7. Fale um pouco sobre você. Sua experiência, formação, desde quando é empreendedor, quantas empresas já teve, por que escolheu ser empreendedor.
8. Qual o negócio da sua empresa?
9. Qual a área de atuação (localização e atuação de clientes) da sua empresa?
10. Qual a sua visão estratégica para a empresa?
11. Sua empresa encontrava alguma dificuldade antes da quarentena?
12. Quais eram as forças da sua empresa antes da quarentena?
13. Como era a gestão financeira antes da quarentena?
14. Como estava dimensionada a estrutura organizacional antes da quarentena?
15. Como era a análise estratégica antes da quarentena?
16. Sua empresa utilizava ferramenta de gestão antes da quarentena?
17. Como a quarentena e a pandemia impactaram seu negócio?
18. Sua empresa utilizou as Medidas Provisórias do Governo durante a quarentena? Quais?
19. Teve acesso a empréstimos? Direto com o banco ou pelos programas de governo?
20. Como você gerenciou seu pessoal durante a pandemia?
21. Sua empresa encontrou soluções alternativas para enfrentar a pandemia?
22. Quais os principais problemas enfrentados durante a quarentena?
23. Como você gerenciou o pessoal durante a pandemia?
24. Quais os principais problemas enfrentados após o período de isolamento social?
25. O que você pensa para a sua empresa para o futuro?