



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

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

FLAVIA MARTINS DAVID

FUNDACAO GETULIO VARGAS/EBAPE

LUCIA BARBOSA DE OLIVEIRA

ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS (EBAPE)

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

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 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 (WHO, 2020). A grande especificidade e risco deste vírus é sua transmissão, que ocorre de forma extremamente rápida. Além disso, também contribuiu para a disseminação da doença o fato de que a maioria dos infectados é assintomática ou apresenta sintomas leves (WHO, 2020).

Essa rápida transmissão levou a um crescimento significativo da população em necessidade de atendimento hospitalar e forçou os governos a decretar o isolamento social. Esse isolamento restringe a circulação da população – incluindo pessoas saudáveis, que podem estar com a doença sem saber, ou serem assintomáticas – com o objetivo retardar o ritmo de transmissão da doença. Além disso, permitiu que os governos promovessem a expansão de sua estrutura hospitalar, viabilizando o atendimento simultâneo a um número maior de contaminados (ASONGU; DIOP; NNANNA, 2021; WERNECK; CARVALHO, 2020; WHO, 2020).

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

Frente a essa realidade, o presente estudo teve por objetivo analisar os impactos econômicos da pandemia de COVID-19 sobre pequenas e médias empresas do Estado do Rio de Janeiro. Como objetivos secundários, buscou-se entender (1) quais foram os principais problemas enfrentados por essas empresas durante a pandemia; (2) quais foram as soluções encontradas e resultados alcançados, na percepção de seus gestores; (3) em que medida 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 relevância ao analisar o comportamento de pequenas e médias empresas em momentos de crise, com foco nas soluções encontradas e sua efetividade. Os resultados do estudo podem orientar a atuação de gestores de pequenas e médias empresas em situações de crise, além de contribuir para o conhecimento sobre gestão de empresas desse porte, cujo papel é primordial na geração de emprego e renda no país. Adicionalmente, a análise das políticas governamentais de apoio pode contribuir para o desenho de ações dessa natureza por parte de formuladores de políticas públicas, além de chamar atenção para sua importância em contextos adversos.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO

2.1 Pandemia e suas consequências

A pandemia de COVID-19 provocou graves consequências sanitárias e vem gerando significativos impactos sobre a economia global (AMAL; BLUMENSCHNEIN; VASCONCELLOS, 2021; FAUCI; LANE; REDFIELD, 2020). Dentre os fatores que afetaram a economia dos países, pode-se destacar a redução do pessoal ocupado e das horas trabalhadas, a queda na produtividade do trabalho, em função dos impactos físicos e psicológicos da doença, além da queda no consumo das famílias, provocadas por perdas de renda, insegurança em relação ao futuro e restrições à mobilidade (AMAL; BLUMENSCHNEIN; VASCONCELLOS, 2021; AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020).

No Brasil, a pandemia causou uma grave crise econômica. Estima-se que quase 88% das empresas brasileiras enfrentaram alguma redução de receita e que 600 mil micro e pequenas empresas tenham encerrado suas atividades (BRAUNER, 2020; SEBRAE, 2020). Em 2020, o Produto Interno Bruto (PIB) apresentou uma queda de 4,1% em 2020 e a taxa média de desocupação foi de 13,5%, o que corresponde a aproximadamente 13,4 milhões de desempregados (IBGE, 2021b). No Rio de Janeiro, lócus desta pesquisa, a taxa média de desemprego em 2020 atingiu 17,4%, a quarta maior entre os estados brasileiros (IBGE, 2021c).

2.2 Políticas públicas para o enfrentamento a pandemia no Brasil

Na tentativa de atenuar os efeitos econômicos causados pela pandemia, os governos de muitos países do mundo lançaram políticas de apoio a pessoas físicas e empresas (AMITRANO; MAGALHÃES; SILVA, 2020; IMF, 2021; WEF, 2021). No caso do Brasil, não foi diferente. Além de políticas de apoio aos cidadãos, como o auxílio emergencial, o governo federal também implementou uma série de medidas de apoio às empresas, sendo algumas delas voltadas às pequenas e médias empresas (PMEs), conforme detalhado a seguir.

A primeira Medida Provisória de apoio às PMEs foi a MP-927, de 22.03.2020, determinando que as empresas poderiam conceder férias aos funcionários, mesmo sem terem completado um ano para ter esse direito, e férias futuras. Desta forma, logo no início do isolamento social as PMEs que não prestavam serviços considerados essenciais puderam conceder férias nas condições descritas. O pagamento foi realizado no quinto dia do mês subsequente e o valor do terço constitucional sobre as férias poderiam ser pagos até o dia 20.12.2020. Esta mesma medida determinou 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, em 01.04.2020, criada com o objetivo de preservar o emprego e a renda e garantir a continuidade das atividades laborais e empresariais (BRASIL, 2020c). Essa medida estabeleceu a redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e/ou a suspensão temporária do contrato de trabalho. Uma parte do salário foi pago pela empresa e outra parte foi custeada com recursos da União. A medida foi aplicada por dois meses e depois prorrogada até dezembro de 2020.

A MP 944, de 03.04.2020, destinou trinta e quatro bilhões de reais para a concessão de financiamentos para o pagamento da folha salarial. Essa medida permitiu que bancos públicos e privados assumissem a folha de pagamento das empresas, como forma de empréstimo com taxas mais baixas do que as praticadas no mercado. Em contrapartida, a empresa não poderia demitir nenhum funcionário pelo período de dois meses após o fim do parcelamento da folha de pagamentos (BRASIL, 2020d).

A MP 949 determinou um crédito extraordinário para a conta de desenvolvimento energético. Com essa medida, as empresas de energia não poderiam cortar o fornecimento 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 e Certidão Negativa de Débito (BRASIL, 2020f).

A resolução CGSN nº 154/2020 prorrogou o vencimento dos tributos do Simples Nacional dos meses de março, abril e maio 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 (BRASIL, 2020g).

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

2.3 Desafios da gestão de pequenas e médias empresas

O presente estudo teve como foco as pequenas e médias empresas. O porte de uma empresa pode ser definido com base no número de funcionários e atividades desempenhadas, sendo a empresa de pequeno porte aquela com um quadro funcional de 10 a 49 empregados na agropecuária, comércio e serviços, e de 20 a 99 funcionários na indústria e construção. Já as médias empresas empregam de 50 a 99 funcionários na agropecuária, comércio e serviços, e de 100 a 499 funcionários na indústria e construção (SEBRAE, 2020). Nas próximas seções, são abordados os principais desafios enfrentados por PMEs, conforme aponta a literatura.

2.3.1 Aspectos financeiros

Com relação à gestão financeira, as pequenas e médias empresas tendem a enfrentar problemas de liquidez e de capital de giro. Desta forma, essas empresas têm maiores dificuldades para lidar com imprevistos inerentes a natureza dos negócios e, também, com eventos inesperados fora do contexto empresarial (SANTOS; FERREIRA, 2009).

Embora crucial para sua sobrevivência e crescimento, Zeidan e Vanzin (2019) afirmam que as empresas brasileiras têm dificuldades na gestão de seu capital de giro. Segundo pesquisa do IBGE (2016), 23% das empresas brasileiras encerram suas atividades no primeiro ano e 60% nos cinco primeiros anos. Ainda segundo a pesquisa, entre as causas de falência está o desconhecimento por parte dos empresários a respeito do capital de giro necessário. Logo, a definição de capital de giro adequado à gestão do negócio parece ser determinante para seu fracasso ou sucesso (NUNES; VISOTO; SILVA, 2019).

Outro importante problema identificado é a ausência de planejamento financeiro nas empresas de pequeno e médio portes. O mesmo ocorre em relação ao fluxo de caixa, uma ferramenta de gestão cujo objetivo é projetar para um período futuro todas as situações de caixa, considerando as entradas e saídas (CARRETE; SERRA, 2019; VALVERDE; CHIARETO; GOULART, 2020). Segundo a literatura, o planejamento financeiro e a gestão do fluxo de caixa

são indispensáveis à adequada alocação de recursos e à obtenção de resultados (CARRETE; SERRA, 2019; Santos, 2014).

2.3.2 *Gestão estratégica*

A gestão estratégica pode ser entendida como um conjunto de atividades voltadas ao gerenciamento eficiente e eficaz com objetivo de levar a organização a alcançar resultados superiores. 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; ROJO, 2019).

O planejamento é parte primordial da gestão estratégica, 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).

Uma das ferramentas que uma empresa pode utilizar para pensar e organizar sua gestão estratégica é o 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).

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

2.3.3 *Gestão de pessoas*

Um dos maiores desafios dos gestores das pequenas e médias empresas refere-se ao dimensionamento de sua força de trabalho, especialmente em cenários de incerteza. Em muitos casos, essa determinação é baseada na percepção dos gestores e em sucessivas tentativas e erros (MARINHO; VASCONCELLOS, 2007).

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

3 **PERCURSO METODOLÓGICO**

Para o alcance dos objetivos propostos, optou-se pela condução de uma pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos. Para Yin (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 o levantamento de dados, foram conduzidas entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas, que também disponibilizaram o DRE (Demonstrativo Resultado do Exercício) e o Balanço Patrimonial dos anos de 2018, 2019 e 2020. A análise dos documentos foi realizada antes das entrevistas, de forma a orientar a condução das mesmas.

A entrevista foi dividida em três grandes blocos: a situação da empresa antes da pandemia, durante a pandemia e após a pandemia, além do levantamento de dados quantitativos, incluindo faturamento e número de empregados. Embora a pandemia e seus desdobramentos ainda estejam presentes, a linha de corte do estudo é 31 de dezembro de 2020. As entrevistas foram realizadas durante o mês de janeiro de 2021. O perfil das empresas participantes e entrevistados é apresentado no Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 – 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 de Fisioterapia	Sócia fundadora, fisioterapeuta, com 20 anos de experiência. Fundou a empresa sozinha, há 12 anos.
C	Saúde: Biotecnologia	Farmacêutica, dirigiu as 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 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 e administrador, divide a gestão dos restaurantes com três irmãos. Atua na gestão há 16 anos.
H	Varejo: Joalheria	Empreendedor há 25 anos. Teve uma rede de 6 joalherias até 2020. Tem uma joalheria atualmente. Possui uma casa de festas também.
I	Serviço: Consultoria de Varejo	Sócio fundador, advogado, divide a gestão da empresa com outro sócio fundador, que gere a área comercial. Está nessa função, há 25 anos.
J	Varejo: Moda masculina e feminina	Sócia da franquia e administradora, conta com um gestor para apoiá-la em duas lojas, não possuía experiência anterior em varejo.

Fonte: elaboração própria.

4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

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

4.1 Problemas Enfrentados

Com base nas entrevistas, 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 contemplou 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. A partir de julho a abertura foi gradual. O período de fechamento das empresas gerou o maior impacto negativo, atingindo nove das dez empresas analisadas.

4.1.1 *Capital de giro*

Das dez empresas, apenas quatro delas tinham capital de giro. Para as empresas que não contavam com reservas 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 corrente e, quando houve o *lockdown*, 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, 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 observar 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 estancaram os pagamentos das obras, fazendo com que precisasse muito mais de capital de giro a médio e longo prazos.

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)

4.1.2 **Incerteza**

Um dos grandes desafios das empresas é como reagir às ameaças do ambiente externo. Crises, mudanças tecnológicas, sociais e políticas, transformações econômicas e incertezas fazem com que muitas empresas tenham que se adaptar rapidamente.

Todos os entrevistados informaram sofrer 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 seu 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)

4.1.3 **Queda de receita**

Das empresas entrevistadas, nove 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 queda no consumo associada à recessão em que o país se encontra. Muitos brasileiros perderam o emprego ou tiveram redução de renda e a isso se somaram as incertezas em relação ao futuro e a maior permanência em casa.

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

Quadro 2 – Variação da Receita das Empresas

Empresa	Segmento	Varição 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%

Fonte: elaboração própria.

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. 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 30%. Isso 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 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)

4.1.4 *Problemas de gestão estratégica*

Com o objetivo de analisar a questão do planejamento e da gestão estratégica, foi perguntado aos gestores em que medida suas empresas possuíam visão estratégica definida e como as mesmas eram planejadas e executadas. Entre as empresas pesquisadas, a visão estratégica parece ter contribuído para sua sobrevivência nesse momento de dificuldades.

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 enfrentado 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)

Vale ressaltar que a Empresa E, embora tenha realizado um planejamento estratégico formal, 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.

Além disso, a falta de visão estratégica definida 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 franquía, minha loja é uma franquía, a visão estratégica vem da franqueadora. A franqueadora determina apenas o crescimento das vendas. Eu não atuo muito com visão estratégica. (Empresa J)

As duas empresas que encerraram suas atividades não possuíam visão estratégica, fosse ela formal e informal. A falta da visão estratégica parece ter contribuído 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)

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)

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 consequentemente do negócio. Possuíamos a visão de vender comida, independente da forma. Isso nos facilitou na entrada do delivery (Empresa G).

4.2 Soluções Encontradas

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

4.2.1 *Uso de políticas públicas*

O governo brasileiro criou políticas públicas, entre medidas provisórias e resoluções, que tiveram como objetivo apoiar as empresas afetadas pela pandemia, 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 a flexibilização de critério de concessão de férias. Desta forma, logo no início do isolamento social, as PMEs, que não prestavam serviços considerados essenciais, puderam conceder férias a seus empregados.

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 13°. 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, que estabeleceu a redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e/ou a suspensão temporária do contrato de trabalho. Uma parte do salário foi pago pela empresa e outra parte foi custeada com recursos da União. A Medida foi aplicada por dois meses 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 três 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 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. Esta medida

provisória foi utilizada por duas empresas, que obtiveram empréstimo em banco privado, com taxas mais baixas que as de mercado.

Colocamos os funcionários em suspensão de contrato de trabalho, mas como nossa folha estava muito alta, com muitas obras em andamento e sem receber, não tínhamos dinheiro nem para pagar o complemento da folha de pagamentos. 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).

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. [...] 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, que prorrogou o vencimento dos tributos apurados no Simples Nacional, 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 do FGTS. Todas as medidas que o governo proporcionou nós utilizamos. Foi isso que fez com que não quebrássemos. A iniciativa do shopping de não cobrar aluguel e fundo de promoção nos ajudou muito também, mas o governo foi essencial (Empresa H).

4.2.2 **Soluções para o negócio**

Nas entrevistas, foi possível observar que algumas empresas encontraram alternativas para continuar atuando e, de alguma forma, aumentar suas receitas. Como dito anteriormente, duas empresas encerraram suas atividades e, das oito 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 a empresa teve uma forte queda de novas grávidas armazenando células em virtude da pandemia. O novo serviço ofertado não foi suficiente para cobrir as perdas com o serviço que é o *core business* da empresa, mas 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. Mas viu na pandemia uma oportunidade de negócio. Com o *home office* e o isolamento social, as pessoas passaram a ficar mais tempo em casa e cresceu a vontade de realizar mudanças em suas casas. Com isso, a construtora, que só atendia a pessoas jurídicas, através de licitação, fez parecerias com escritórios de arquitetura e começou a atender clientes pessoa física. Segundo a empresa, esse não é o melhor posicionamento para o negócio nem tão pouco oferece boa rentabilidade, mas foi a forma que encontrada para manter a empresa atuando.

As empresas G, H e J, embora de segmentos diferentes, encontraram a mesma solução para continuar atendendo seus clientes durante o *lockdown* e posteriormente. Começaram a vender seus produtos por meio do aplicativo WhatsApp. Como essas empresas tinham um banco de dados de clientes, passaram a ofertar seus produtos com fotos e preços. Essa foi a solução para 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. Esse canal alternativo de vendas não foi suficiente para restabelecer o volume anterior à pandemia, mas contribuiu para a manutenção do negócio. 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. 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.

4.2.3 *Análise comparativa*

Por fim, buscou-se sintetizar as soluções encontradas e os resultados alcançados, conforme apresentado no Quadro 3.

Quadro 3 – 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
Novos investidores	I

Fonte: elaboração própria.

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 partir do uso do aplicativo WhatsApp. A falência da primeira empresa se deu por falta de capital de giro, pelo alto custo fixo do aluguel do imóvel e pelo impacto negativo 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 falta de capital de giro e 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 utilizaram as

políticas públicas e, com exceção da Empresa A, esse foi um fator decisivo para sua sobrevivência.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve por objetivo compreender como pequenas e médias empresas foram afetadas 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 sede no Estado do Rio de Janeiro. Foram analisados os principais problemas enfrentados durante a pandemia, as soluções encontradas e resultados alcançados, 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 respondem por mais de 30% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB) e são responsáveis por aproximadamente 40% do pessoal ocupado (SEBRAE, 2014). Através de pesquisa na literatura foi possível identificar que os principais problemas enfrentados pelas pequenas e médias empresas brasileiras estão relacionados à gestão financeira, gestão estratégica e gestão de pessoas.

A aplicação da metodologia de pesquisa qualitativa, com estudo de casos múltiplos, permitiu analisar e comparar os problemas enfrentados pelas dez empresas pesquisadas. Buscou-se ainda, dentro do possível, duas ou mais empresas do mesmo segmento. Nesse sentido, participaram da pesquisa três empresas da área de saúde, dois restaurantes (alimentação) e duas empresas de varejo.

Os resultados mostraram que os maiores problemas enfrentados pelas empresas pesquisadas foram a queda de receitas, a falta de capital de giro, as incertezas em relação ao futuro, e a carência de uma abordagem estratégica para o negócio. Cabe ainda destacar que, embora a gestão de pessoas e seu dimensionamento tenham sido um problema identificado na literatura, as empresas participantes não destacaram dificuldades dessa natureza.

Com exceção das empresas que faliram, as demais não recorreram à demissão de funcionários. Estavam com dimensionamento de pessoal adequado e o fator preponderante para a não demissão foram as políticas públicas, especialmente a MP 936, que permitiu a suspensão do contrato de trabalho ou a redução da jornada de trabalho dos funcionários. Também é importante ressaltar que as empresas que puderam contar com funcionários mais capacitados e preparados, tiveram mais facilidade na criação de soluções alternativas. Este resultado é uma evidência do papel estratégico da gestão de recursos humanos nas organizações, conforme vem sendo destacado na literatura (COLLINS, 2021).

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 de imprevisível, foi um evento inédito na história dessas empresas e de seus gestores, que seguem receosos diante das incertezas. Desta forma, ficou claro – a despeito das soluções alternativas encontradas – o papel preponderante das políticas públicas de apoio para a sobrevivência de sete das oito empresas que continuam em operação. Nesse sentido, é importante destacar o papel central do Estado como agente ativo para o enfrentamento de crises econômicas (AMITRANO; MAGALHÃES, SILVA, 2020; IMF, 2021; WEF, 2021). As evidências aqui encontradas corroboram o entendimento de que os impactos econômicos e sociais da pandemia seriam muito mais graves sem essa atuação (AMITRANO; MAGALHÃES, SILVA, 2020).

Como limitações do estudo, cumpre apontar que as empresas foram selecionadas por conveniência, a partir da rede de relacionamento de uma das autoras. Para estudos futuros, sugere-se ampliar a base de empresas, incluindo outras regiões e segmentos de mercado.

Também pode ser interessante a realização de estudos longitudinais, de forma que seja possível analisar como as respostas à crise e resultados alcançados evoluem ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMAL, M.; BLUMENSCHHEIN, M.; VASCONCELLOS, S. L. Reflexões sobre empresas multinacionais e a pandemia de Covid-19. **Revista Eletrônica de Negócios Internacionais**, v. 16, n. 1, p. 1–11, 2021.
- AMITRANO, C.; MAGALHÃES, L. C. G.; SILVA, M. S. **Medidas de enfrentamento dos efeitos econômicos da Pandemia Covid-19: panorama internacional e análise dos casos dos Estados Unidos, do Reino Unido e da Espanha**. Texto para Discussão IPEA. Rio de Janeiro: IPEA, 2020.
- ASONGU, S. A.; DIOP, S.; NNANNA, J. The geography of the effectiveness and consequences of Covid-19 measures: Global evidence. **Journal of Public Affairs**, v. 21, n. 4, p. 1–9, 2021.
- 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. Retrieved from 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%A4ncias.
- 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. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/mpv/mpv936.htm.
- BRASIL, 2020d. Medida Provisória n.º 944, de 3 de abril de 2020. Institui o Programa Emergencial de Suporte a Empregos. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Mpv/mpv944.htm.
- 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. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv949.htm.
- 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). Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv958.htm.
- 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. Retrieved from <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.](#)

- 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. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv963.htm.
- 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. Retrieved from http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Mpv/mpv975.htm.
- BRAUNER, D. F. Universidade engajada: resgatando PMES na crise da Covid-19. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 60, n. 6, p. 437–450, 2020.
- 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.
- COLLINS, C. J. Expanding the resource-based view model of strategic human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 32, n. 2, p. 331-358, 2021.
- 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.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Demografia e Estatística. **PIB cai 4,1% em 2020 e fecha o ano em R\$ 7,4 trilhões**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021a.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Demografia e Estatística. **Desemprego recua para 13,9% no 4º tri, mas taxa média do ano é a maior desde 2012**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021b.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Demografia e Estatística. **Com pandemia, 20 estados têm taxa média de desemprego recorde em 2020**. Rio de Janeiro: IBGE, 2021c.
- IBGE – Instituto Brasileiro de Demografia e Estatística. **Demografia das empresas: 2014**. Rio de Janeiro: IBGE, 2016.
- IMF – International Monetary Fund. **How countries are helping small businesses survive COVID-19**. International Monetary Fund, 2021. Disponível em: <https://blogs.imf.org/2021/03/09/how-countries-are-helping-small-businesses-survive-covid-19/> Acesso em: 10 de julho de 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.

- 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.
- 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.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do Trabalho nos Pequenos Negócios – 2018**. 11ª ed. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas; Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. Brasília, DF: DIEESE, 2020.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. Brasília, DF: SEBRAE, 2014.
- 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.
- WERNECK, G. L.; CARVALHO, M. S. A pandemia de COVID-19 no Brasil: Crônica de uma crise sanitária anunciada. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 5, p. 1–4, 2020.
- WEF – World Economic Forum. **Chief Economists Outlook 2021**. Geneva, Switzerland: World Economic Forum, 2021.
- WHO – World Health Organization. **Coronavírus (COVID-19)**. World Health Organization, 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 22 de abril de 2020.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2015.
- ZEIDAN, R.; VANZIN, C. Gestão do ciclo financeiro, rentabilidade e restrições financeiras. **Revista Brasileira de Finanças**, v. 17, n. 4, p. 77-90, 2019.