



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E GESTÃO**  
**DE POLÍTICAS PÚBLICAS**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**

**LUCAS QUINTÃO DE PIMENTA CORTEZ**

**O IMPACTO DA SARS-COV-2 NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS DO**  
**DISTRITO FEDERAL**

**Brasília – DF**

**2021**

LUCAS QUINTÃO DE PIMENTA CORTEZ

O IMPACTO DA SARS-CoV-2 NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS DO  
DISTRITO FEDERAL

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professora Orientadora: Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Brasília – DF

2021

LUCAS QUINTÃO DE PIMENTA CORTEZ

O IMPACTO DA SARS-CoV-2 NAS PEQUENAS E MICROEMPRESAS DO  
DISTRITO FEDERAL

A Comissão Examinadora, abaixo  
identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da  
Universidade de Brasília do aluno

Mestra, Olinda Maria Gomes Lesses

Professor - Orientador

Marcos Alberto Dantas Elizania de Araújo Gonçalves

Professor - Examinador Professor - Examinador

Brasília – DF

2021

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade de Brasília, por me dar a oportunidade de realizar este curso superior.

À Professora Mestra Olinda, pela oportunidade e apoio na elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, avós e meu irmão, pelo amor, incentivo e apoio incondicional, me fortalecendo nas horas de dificuldade.

Meus agradecimentos a todos os amigos e irmãos na amizade que fizeram parte da minha formação e que vão continuar presentes em minha vida.

“O teste de nosso progresso não se baseia no quanto adicionamos à abundância daqueles que possuem muito, mas o quanto provemos àqueles que têm pouco.” (Franklin D. Roosevelt).

## RESUMO

As Micro e Pequenas Empresas, ou MPEs, são de grande importância para a economia e estabilidade do país, sendo responsáveis por 99% do número de empresas no país, além de 34% do PIB e 52% dos empregos com carteira assinada. Considerando isso, o presente trabalho teve por objetivo analisar de que maneira as MPEs (Micro e Pequenas Empresas) foram impactadas pela pandemia da COVID-19. Foi feito um estudo exploratório com 3 MPEs do setor de serviços de alimentação, escolhido dentre os setores mais afetados pela economia de acordo com o Ministério da Economia, e por meio de entrevista com roteiro semiestruturado, busca se traçar uma clara relação entre o planejamento estratégico dentro da empresa, e o quão bem essa empresa foi capaz de lidar com a pandemia. Como esperado, as empresas que melhor se planejaram conseguiram se recuperar com maior rapidez e eficácia quando comparadas às que não se planejaram tanto. Sugere-se como continuação dessa pesquisa, uma mensuração mais aprofundada dessa relação por meio de estudos quantitativos e estudos exploratórios em outros setores, incluindo aqueles que tiveram lucro durante a pandemia.

**Palavras-chave:** pandemia; COVID-19; planejamento estratégico; micro e pequenas empresas.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz SWOT.....	23
Figura 2 – As cinco forças de Porter .....	24
Figura 3 – Ciclo PDCA .....	28
Figura 4 – Fases do Ciclo PDCA para melhoria.....	29
Figura 5 – MVV para empresa X.....	34
Figura 6 – Matriz SWOT para empresa X .....	35
Figura 7 – MVV para empresa Y .....	37
Figura 8 – Matriz SWOT para empresa Y .....	38
Figura 9 – MVV para empresa Z .....	41
Figura 10 – Matriz SWOT da empresa Z.....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Posição do Brasil no índice GII .....	17
--	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	10
<b>1.1</b>	<b>Contextualização</b>	10
<b>1.2</b>	<b>Formulação do problema</b>	10
<b>1.3</b>	<b>Objetivos</b>	12
1.3.1	Objetivo geral	12
1.3.2	Objetivos específicos	12
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	13
<b>2.1</b>	<b>Micro e pequenas empresas</b>	13
2.1.1	Caracterização da micro e pequena empresa	13
2.1.2	Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006	14
<b>2.2</b>	<b>Gestão nas MPEs</b>	15
2.2.1	O planejamento e processo de decisão nas MPEs	15
2.2.2	A inovação no Brasil e o reflexo nas MPEs	16
2.2.3	Lei nº 10.973/2004	18
<b>2.3</b>	<b>A pandemia SARS-covid-19</b>	19
2.3.1	Contexto histórico	19
2.3.2	Cenário atual	21
<b>2.4</b>	<b>Ferramentas de gestão</b>	22
2.4.1	Análise e matriz SWOT	22
2.4.2	As cinco forças de Porter	24
2.4.3	MVV – Missão, Visão e Valores	25
2.4.4	Ciclo PDCA	26
<b>3</b>	<b>MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA</b>	30
<b>3.1</b>	<b>Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa</b>	30
<b>3.2</b>	<b>População e amostra</b>	31
<b>3.3</b>	<b>Coleta e análise de dados</b>	32
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	33
<b>4.1</b>	<b>Contextualização das empresas e resultado das entrevistas</b>	33
4.1.1	Empresa X	33
4.1.2	Empresa Y	36
4.1.3	Empresa Z	39
<b>4.2</b>	<b>Análise comparativa e reflexões</b>	43

<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>45</b>
	<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>46</b>
	<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA.....</b>	<b>56</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização

As micro e pequenas empresas (MPEs) são de grande importância para a economia e o crescimento do país. De acordo com um estudo publicado em março de 2020, as MPEs são responsáveis por aproximadamente 34,04% do PIB nacional no ano de 2017 (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE], 2020). Elas também compõem 99% da quantidade total de estabelecimentos no país, e 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (SEBRAE, 2018).

Apesar disso, ser uma empresa no Brasil não é uma tarefa fácil. De acordo com dados divulgados pela Diretoria de Pesquisas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o país apresentou saldo negativo de empresas no ano de 2018. Isso significa que o número de empresas encerradas foi maior que o número de novas empresas no país, com uma perda de aproximadamente 65,9 mil empresas durante o período. Vale também ressaltar que esse fato vem ocorrendo desde o ano de 2014, com uma redução no período de 2013 a 2018 de 382,2 mil empresas.

As micro e pequenas empresas são especialmente vulneráveis a mudanças, com diversos fatores podendo influenciar uma empresa a fechar as portas, ainda mais em um cenário mundial turbulento como o que nos encontramos agora. Motivos como a falta de levantamento de informações sobre o mercado, falta de planejamento estratégico, dificuldade na formação de uma carteira de clientes ou de um plano de negócios, descontrole financeiro ou ainda problemas com sócios e mão de obra estão entre as principais razões levantadas pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas como *causa mortis* de uma empresa nos primeiros 5 anos de vida (SEBRAE, 2014).

## 1.2 Formulação do problema

Dentro dessa multiplicidade de fatores que podem levar ao fechamento de uma empresa, existem os chamados fatores externos ao controle da empresa, denominados aqui como fatores tangíveis ou intangíveis, de acordo com a

corporeidade deles. Estes fatores externos são aqueles que não estão totalmente sob o controle da empresa, como uma crise de petróleo que eleva o preço da gasolina para uma empresa de transporte, ou então uma crise econômica global.

A crise financeira de 2008 foi um grande exemplo de fator externo às empresas que teve um impacto significativo não somente na economia americana, mas na economia global (BRESSER-PEREIRA, 2009). Causada pelo oferecimento de empréstimos de alto risco para o financiamento de imóveis nos Estados Unidos, o que aumentou o valor dos imóveis devido ao aumento da procura, aliado a falta de crescimento em mesmo nível da renda da população, diversos bancos que ofereceram tal crédito imobiliário acabaram por não conseguir receber pagamento por eles, e acabaram descapitalizados. Com isso, vários bancos, incluindo um dos mais tradicionais bancos americanos, Lehman Brothers, decretaram falência, sendo seguido por uma enorme queda das bolsas mundiais, dando início a crise econômica de 2008.

Outro exemplo de fator externo às empresas que vêm causando grande impacto no ano de 2020 é a pandemia causada pelo novo vírus SARS-CoV-2, conhecido popularmente como COVID ou COVID-19. Não é a primeira vez que uma doença causa mudanças na economia, sendo a crise de influenza de 1918, e mais recentemente a Ebola de 2013 a 2016 exemplos de como fatores totalmente alheios ao seu controle podem vir a impactar na sua empresa e na economia como um todo (FERNANDES, 2021).

Diante da situação atual de pandemia causada pelo COVID-19, diversas empresas tiveram dificuldades, muitas tendo que fechar suas portas, devido ao fechamento total do comércio por um período relativamente longo, seguidamente do distanciamento social, o que desestimulou o comércio e deixou muitas MPEs em situação de total desequilíbrio financeiro, visto que essas modalidades de empresa em sua maioria não possuem grande quantidade de capital de giro, trazendo um grande impacto para a economia brasileira, que como mencionado anteriormente, depende das MPEs como forma de garantia de emprego, crescimento econômico e desenvolvimento social.

A partir do contexto acima mencionado, a principal indagação que se faz com a presente pesquisa é qual o impacto que o SARS-CoV-2 teve sobre as MPEs do Distrito Federal, e quais atitudes tais empresas podem tomar para buscar minimizar suas perdas e se manterem ativas no mercado?

## **1.3 Objetivos**

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

Analisar de que maneira a pandemia da COVID-19 impactou as micro e pequenas empresas estabelecidas no Distrito Federal, e como elas se adaptaram ao novo modelo de vida imposto, trazendo novos modelos de gestão e novos processos de operação, além da forma pela qual elas podem se posicionar para mitigar as perdas advindas da diminuição do comércio e possível recessão econômica.

### ***1.3.2 Objetivos específicos***

- Aplicar ferramentas de gestão para analisar os impactos causados pelo SARS-CoV-2 nas MPEs do Distrito Federal.
- Identificar os impactos na gestão das MPEs durante o período de pandemia.
- Identificar as principais medidas tomadas pelas MPEs para minimizar o impacto da pandemia nas operações de gestão da empresa.
- Identificar inovações que surgiram nas MPEs, causadas pela mudança no cenário global comercial devido à pandemia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A revisão bibliográfica é composta pela conceituação de uma MPE e das leis que as compõem, além da maneira pela qual a gestão é realizada dentro dessas empresas, o processo de decisão, planejamento estratégico e inovação, além de informações sobre a pandemia SARS-CoV-2, responsável por alterar a forma de gestão nas MPEs.

### **2.1 Micro e pequenas empresas**

#### ***2.1.1 Caracterização da micro e pequena empresa***

As MPEs são responsáveis pela maioria dos estabelecimentos comerciais no Brasil, e maioria dos empregos com carteira assinada no setor privado, correspondendo respectivamente a 99% e 52% do total (SEBRAE, 2018), sendo indubitavelmente de importância única no cenário financeiro de um país, e por isso têm um status diferenciado frente ao Estado, sustentado pela Lei complementar nº 123, de 14 de Dezembro de 2006, chamada de Lei Geral da Micro e Pequena Empresa, também conhecida por Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dado às MPEs, e dispõe de classificações para as MPEs de acordo com sua receita bruta e número de empregados, dentre outros detalhes que serão abordados mais a frente.

De maneira geral, as MPEs apresentam grande heterogeneidade, o que torna mais difícil o estudo da gestão dentro das mesmas (LEONE, 1999), porém é possível apontar certas similaridades entre elas, como a tomada de decisão baseada na experiência do proprietário (SANTOS; DOROW; BEUREN, 2016), com controles internos informais, a exemplo do controle de caixa, contas a pagar e a receber, de acordo com análise por Carvalho e Lima (2011), baixo volume de capital empregado, presença significativa de proprietários, sócios e funcionários com laços familiares, baixo nível de terceirização, dificuldade de acesso a financiamento de capital de giro (CEZARINO; CAMPOMAR, 2006), falta de registros contábeis, centralização do processo decisório e baixo investimento em tecnologia (IBGE,

2004), dentre outras similaridades que apontam para uma empresa com baixa maturidade e complexidade, volátil e financeiramente frágil.

### **2.1.2 Lei Complementar n. 123, de 14 de dezembro de 2006**

Diante a situação exposta acima, e a importância das MPEs para a estabilidade da economia e do Estado Brasileiro, surge a Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, também conhecida como a Lei Geral da Micro e Pequena Empresa. Essa lei, de acordo com seu Artigo 1º, estabelece normas gerais relativas ao tratamento diferenciado e favorecido a ser dispensado às microempresas e empresas de pequeno porte no âmbito dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios, instituindo o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.

Além disso, estabelece em seu Artigo 3º a definição de Microempresa e empresa de pequeno porte, sendo consideradas:

A sociedade empresária, a sociedade simples, a empresa individual de responsabilidade limitada e o empresário a que se refere o art. 966 da Lei nº 10.406, de 10 de janeiro de 2002 (Código Civil), devidamente registrados no Registro de Empresas Mercantis ou no Registro Civil de Pessoas Jurídicas. (BRASIL, 2006, n.p.).

Desde que em caso de microempresa, aufera no máximo o valor de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais), e no caso de empresa de pequeno porte esse auferimento esteja entre os valores de R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). Ainda se considera MPE o Microempreendedor Individual (MEI), a pessoa que trabalha sozinho por conta própria, pode ter um funcionário, mas não pode ter sócio, se legaliza como pequeno empresário, optante pelo simples Nacional, com faturamento de até 81 mil reais.

Foi também responsável por revogar a lei 9.317/96, passando então a regular o SIMPLES Nacional, um sistema tributário de arrecadação única feito em coordenação com a União, os estados e municípios, estabelecendo a arrecadação direta de tributos por meio de uma guia de arrecadação chamada de Documento de Arrecadação do Simples – DAS, facilitando o entendimento das obrigações tributárias e o pagamento dos impostos devidos.

Além disso, a lei permite a dispensa do cumprimento de certas obrigações trabalhistas e previdenciárias, facilitações tributárias, estímulo a aquisição de inovações tecnológicas, dentre outros benefícios os quais não iremos aprofundar por não serem relevantes ao escopo dessa pesquisa.

## **2.2 Gestão nas MPEs**

### **2.2.1 O planejamento e processo de decisão nas MPEs**

O planejamento é uma característica muito antiga na história da humanidade, surgindo de acordo com Hindle (2002) na pré-história, quando os alimentos eram consumidos em ordem de conservação, a fim de minimizar o desperdício de alimentos. Utilizando-se das observações de Simon (1965 *apud* CASTRO, 2021), podemos considerar suas ideias como marco inicial de utilização do planejamento estratégico, identificado por ele como a adoção de várias ações e deliberações que devem ser executadas em um tempo previamente estabelecido.

Baseado então nos pensamentos de Hansen *et al.* (2014), Vieira *et al.* (2013), Mintzberg *et al.* (2006), conceitua-se Planejamento Estratégico neste trabalho como Um conjunto de técnicas, ações, deliberações e análises de fatores internos e externos, visando compreender o cenário em que está inserido, a fim de direcionar a aplicação das capacidades da empresa ao alcance dos objetivos definidos.

Santos, Alves e Almeida (2007), em seu estudo sobre a formação de estratégia em MPEs, afirma que esse tipo de empresa ainda não possui ampla utilização do processo de planejamento formal, porém, as empresas que empregam esse planejamento apresentam desempenho acima da média. Indo ao encontro das ideias de Santos, Alves e Almeida (2007), Nascimento (2011) afirma que a adoção desses procedimentos de planejamento formal contribui para a reduzir o índice de mortalidade dessas empresas. Almeida e Moreira Júnior (2004) apontam como principal responsável às deficiências das MPEs a falta de um planejamento estratégico que permita nortear os esforços da empresa.

As ferramentas de gestão permitem uma visão maior sobre o ambiente interno e externo na qual uma organização está inserida, o que por sua vez possibilita uma visão mais clara da estratégia que deve ser adotada para que os

objetivos firmados sejam alcançados de forma eficiente e eficaz, sendo então de grande importância na definição da estratégia seguida pela organização.

Apesar disso, conforme mencionado anteriormente, o número de empresas que adotam um processo de planejamento estratégico é pequeno. Isso pode ser causado pelo fato de que as metodologias existentes focam em grandes corporações. O gestor de uma MPE, muitas vezes não tem o conhecimento de gestão formal necessário para assimilar os conceitos e, principalmente, adaptá-los para sua operação (TERENCE, 2002). Ainda de acordo com o autor é importante portanto adotar estratégias diferenciadas com base no contexto das MPEs.

Conforme posto por Policastro (2000), e sumarizado por Castro (2021), são importantes motivos para a aplicação de ferramentário de planejamento nas organizações:

- 1) uma maior preparação da empresa em tomadas de decisão futuras e mudanças em ambiente mercadológico;
- 2) a insuficiência de somente fazer um controle financeiro eficiente para tentar garantir bons resultados para a organização em um ambiente instável;
- 3) o maior envolvimento e comprometimento dos colaboradores, facilitando o direcionamento do esforço coletivo à um mesmo objetivo;
- 4) conscientizar e sensibilizar stakeholders sobre as atividades da empresa;
- 5) ser uma forma de relacionamento e integração dos stakeholders no ambiente organizacional.

### **2.2.2A inovação no Brasil e o reflexo nas MPEs**

Inovar é tornar novo, alterar as coisas introduzindo novidades ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços (MARQUES; PIZOLOTTO, 2018).

Considera-se inovação pelo Manual de Oslo da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico todas as etapas científicas, tecnológicas, organizacionais, financeiras e comerciais, que de fato, levam, ou pretendem levar, à implantação de produtos ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados (MARQUES; PIZOLOTTO, 2018). Schumpeter (1982) ainda diz que o conceito de inovação é a identificação e desenvolvimento de uma ideia, resultando em produtos, serviços ou processos.

Uma das formas pela qual pode se observar o crescimento e incentivo à inovação no país é pelo meio do Global Innovation Index, ou Índice Global de Inovação, um levantamento baseado em uma série de critérios que é realizado todos os anos pelo INSEAD, o *Institut européen d'administration des affaires*, ou Instituto Europeu de Administração de empresas, e publicado no website da Organização Mundial da Propriedade Intelectual (*World Intellectual Property Organization* [WIPO]), uma entidade internacional integrante do Sistema das Nações Unidas.

Observando os relatórios executivos emitidos nos últimos 10 anos pelo INSEAD, pode se traçar a trajetória do país em relação aos outros países do mundo, blocos econômicos a que pertence e continentes. O Brasil de forma geral teve uma queda durante a última década no índice de inovação, e apesar de demonstrar crescimento no último ano do período observado em relação ao score, conforme demonstrado na tabela abaixo, ainda permanece em um patamar inferior ao de 2011.

Além do Score em queda, podemos observar que o país caiu em colocação quando comparado a seus parceiros econômicos do BRICS, perdendo posições para a Rússia, Índia e por fim a África do Sul, exceto no ano de 2021 quando retornou ao 4º lugar à frente da África do Sul. Ao analisar o PIB per Capita dos países membros do BRICS por meio da base de dados do Banco Mundial, vemos que esse maior interesse na inovação pode ter influência na economia, com todos os países que ultrapassaram o Brasil em inovação presentes no BRICS também apresentando índices maiores de crescimento do PIB per Capita durante o período de 2000-2020. Essas informações trazem a indicação de ausência de incentivos, existência de dificuldades ou barreiras para se inovar no país.

Tabela 1 – Posição do Brasil no índice GII

Ano	Posição Global	Posição na América Latina	Posição no BRICs	Score (0 – 100)
2011	47	3	2	37.35
2012	58	2	3	36.6
2013	64	8	4	36.33
2014	61	5	4	36.29
2015	70	8	4	34.95
2016	69	7	5	33.19
2017	69	7	5	33.10
2018	64	6	5	33.44
2019	66	5	5	33.82
2020	62	4	5	31.94
2021	57	4	4	34.2

Fonte: elaborada pelo autor.

No último relatório publicado pela organização relativo ao ano de 2021, o Presidente do Conselho Nacional da Indústria (CNI), Robson Braga de Andrade afirma que o Brasil ainda há de colocar a ciência, tecnologia e inovação, chamadas aqui de CTI, no centro da sua estratégia de desenvolvimento a longo prazo. Além disso, acredita que o país ainda necessita priorizar o provisionamento financeiro para os serviços públicos em detrimento de investimentos em CTI, além de apresentar dificuldades no equilíbrio orçamentário aliado a profundos problemas estruturais na economia e falta de planejamento a longo prazo (WIPO, 2021). Essas observações realizadas pelo presidente da CNI se alinham aos nossos questionamentos relativos às dificuldades de se inovar no país.

Nas MPEs, o processo de inovação não recai diretamente no uso de Pesquisa e Desenvolvimento de pessoas ou setores específicos, mas por meio de práticas diárias com clientes, por experimentação, aprendizagem e adaptação de tecnologias ou práticas (HIRSCH-KREISEN, 2008; MANBRINI *et al.*, 2011; PEREIRA *et al.*, 2009).

Utilizando-se então da definição de Schumpeter (1982), e considerando Pereira *et al.* (2009) e Mambrini *et al.* (2011), que afirmam que a flexibilidade, o espírito inovador, um bom conhecimento do mercado atuante, com boa estratégia de vendas, com capacidade empreendedora (criatividade, aproveitamento de oportunidades, perseverança, liderança e logística operacional), são fatores condicionantes de sucesso à capacidade de inovação e por consequência à sobrevivência de uma MPE. É possível então argumentar que a inovação nas MPEs vem primariamente a partir das experiências e o conhecimento do gestor da empresa.

### **2.2.3 Lei nº 10.973/2004**

A lei nº 10.973/2004, também conhecida como A Lei da Inovação, resolve:

Estabelece medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo, com vistas à capacitação tecnológica, ao alcance da autonomia tecnológica e ao desenvolvimento do sistema produtivo nacional e regional do País.

Em outras palavras, busca promover o desenvolvimento científico-tecnológico do país, por meio de estímulos e parcerias entre entidades públicas e privadas. Essa lei está baseada em três pilares principais. O primeiro prevê a criação de um ambiente cooperativo de parceria entre empresas públicas ou privadas e as Instituições Científicas e Tecnológicas, também conhecidas como ICTs, que são organizações sem fins lucrativos, de administração pública ou privada, que possuem como principal objetivo a criação e o incentivo à pesquisas científicas e tecnológicas. Os outros dois pilares dizem respeito ao estímulo da inovação por parte das ICTs e por parte das empresas privadas.

Ao observarmos a Tabela 1, é perceptível que apesar do incentivo à inovação dado por essa lei, o Brasil ainda ficou para trás quando contrastamos as informações do crescimento inovativo em outros países, o que nos leva a teorizar que as causas do crescimento em taxa comparativamente inferior têm raízes que vão além do incentivo político, podendo também ser estruturais, tributárias ou educacionais, dentre outros.

## **2.3 A pandemia SARS-covid-19**

### **2.3.1 Contexto histórico**

Conforme narrado por Cavalcante *et al.* (2020), a crise epidemiológica da COVID-19 se iniciou em Wuhan, uma cidade chinesa que vivenciou um surto de pneumonia de causa desconhecida, que foi reconhecida como agente de uma síndrome respiratória aguda grave (SARS), um novo coronavírus, denominado então COVID-19 devido ao ano de seu aparecimento.

A doença rapidamente se alastrou por outros países, aparecendo nos continentes da Ásia, Europa e América do Norte tão cedo quanto janeiro, com casos no Brasil confirmados no mês de fevereiro de 2020, com um caso em Roraima no dia 22 de março confirmando a presença da COVID-19 em todos os estados brasileiros (CAVALCANTE *et al.*, 2020). Nesse mesmo mês, foi declarado Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN). A partir de observações feitas da experiência chinesa como o COVID-19 mostrou que intervenções não farmacológicas como distanciamento social, isolamento de casos e

*contact tracing*, além do bloqueio total, o chamado *lockdown*, são formas de prevenção de contágio para essa epidemia.

Em 11 de março de 2020, o então governador do Distrito Federal declarou o primeiro *lockdown* no DF, por meio do decreto Nº 40509 de 14/03/2020, inicialmente suspendendo por 15 dias com possibilidade de prorrogação, quaisquer eventos que exijam licença do poder público, com mais de 100 pessoas e atividades de ensino, também incluindo após sucessivos decretos outras atividades como as atividades coletivas de cinema e teatro, academias de esporte, museus, Zoológicos e parques de qualquer fim, boates e casas noturnas, shoppings centers, feiras populares e clubes recreativos, bares, restaurantes, salões de beleza e o comércio ambulante em geral, ficando permitidas operações de entrega em domicílio, pronta entrega em veículos e retirada do produto no local, desde que o estabelecimento não abra para o público em geral nas suas dependências.

Sucessivos decretos, como o nº 40.510, nº 40.512, nº 40.520, nº 40.539, nº 40.550, nº 40.583, nº 40.587, nº 40.659, nº 40.674, nº 40.694, nº 40.774, nº 40.778, nº 40.817, nº 40.939, nº 41.842, nº 41.849, nº 41.874, nº 41.913, e nº 42.525, foram responsáveis por nortear os esforços do DF para a contenção dessa pandemia, sendo o último decretado em 21/09/2021.

No caso dos bares e restaurantes, a suspensão das atividades presenciais se deu durante o dia 19 de março de 2020, por meio do decreto nº 40.539, e se estendeu até 02 de Julho de 2020, aonde por meio do decreto nº 40.939, o Art 3º libera toda atividade comercial e industrial no distrito federal, exceto os eventos que exijam licença do poder público, eventos esportivos, atividades coletivas culturais exceto quando as pessoas permaneçam dentro dos veículos, e observando a distância entre veículos, além de cancelar as festas de Réveillon 2020/2021 e cancelar o Carnaval de 2021.

Em 26 de fevereiro de 2021, devido ao estado da pandemia naquele momento, com uma taxa de ocupação de leitos na UTI por COVID-19 na faixa de 97,55%, com mais de 200 pessoas aguardando um leito, segundo dados da Secretaria de Saúde do DF, um novo decreto de nº 41.842 fechou novamente esse setor, com o decreto nº 41.874 impondo ainda um toque de recolher no período das 22h às 05h da manhã em todo o território do DF, com delivery sendo possível até às 23h, em caso de pedido feito antes das 22h. O setor foi aberto novamente no horário reduzido das 11 às 19h, e com capacidade reduzida, por meio do decreto nº 41.913,

de 19 de março de 2021, sendo alterado posteriormente para 21h, 23h e 24h, como o passar da pandemia, por meio dos decretos nº 41.992, nº 42.059 e nº 42.234, publicados em 12 de abril, 03 de Maio e 24 de Junho, respectivamente.

### **2.3.2 Cenário atual**

A paralisação de serviços comerciais e os *lockdowns* afetaram a economia em diversos setores, porém alguns mais do que outros. O Ministério da Economia publicou no Diário Oficial da União (DOU), uma lista dos 34 setores da economia mais impactados pela pandemia, por meio da Portaria n. 20.809, de 14 de setembro de 2020. Uma semelhança a ser observada na maioria desses setores é o uso intensivo de capital humano, e/ou a aglomeração de pessoas devido à própria natureza do setor, como é o caso por exemplo dos serviços de comércio ou transporte, respectivamente. Dentre esses setores, os 10 mais afetados são, conforme dispostos no DOU:

- I - atividades artísticas, criativas e de espetáculos (CNAEs 90 91 92 93);
- II - transporte aéreo (CNAE 51);
- III - transporte ferroviário e metroferroviário de passageiros (CNAE 4912-4);
- IV - transporte interestadual e intermunicipal de passageiros (CNAE 4922 - 1);
- V - transporte público urbano (CNAE 4922-1);
- VI - serviços de alojamento (CNAE 55);
- VII - serviços de alimentação (CNAE 56);
- VIII - fabricação de veículos automotores, reboques e carrocerias (CNAE 29);
- IX - fabricação de calçados e de artefatos de couro (CNAE 15);
- X - comércio de veículos, peças e motocicletas (CNAE 45); (BRASIL, 2020, p. 47).

Esses impactos podem ser medidos não só pela paralisação temporária das atividades econômicas não essenciais, mas pelo choque da oferta de trabalho resultante das taxas de morbidade e mortalidade, e pelos efeitos de medidas governamentais adotadas para mitigar os efeitos da doença (PORSSE *et al.*, 2020).

De acordo com dados do Painel da Covid do Distrito Federal, realizado pela Secretaria de Segurança Pública e a Secretaria de Saúde, o Distrito federal teve 513.737 casos confirmados de COVID-19, com 10.812 óbitos em decorrência da doença, mas vêm mostrando queda na média desde o início da vacinação, que já

atingiu 74,1% da população brasileira com pelo menos 1 dose, e 54,3% da população com duas doses ou dose única (RITCHIE *et al.*, 2020).

De acordo com o Mapa de Empresas disponibilizado quadrimestralmente pelo Ministério da Economia, no primeiro quadrimestre de 2021, foram abertas 1.392.758 empresas, número esse 17,3% maior em relação ao 3º quadrimestre de 2020, e 32,5% maior em relação ao mesmo período de 2020. Foram fechadas 437.787 empresas, um aumento de 22,9% em relação ao terceiro quadrimestre de 2020, e 23,1% maior em relação ao mesmo período de 2020. 97,2% dessas empresas abertas são MEI ou Sociedade Empresária Limitada (SEL), o que nos leva a ponderar se o aumento no nível de empresas criadas durante a pandemia é reflexo da perda de emprego formal, fazendo com que os trabalhadores busquem rendimento em suas próprias mãos.

## **2.4 Ferramentas de gestão**

Baseando-se então nos conceitos de planejamento e gestão colocados por Simon (1965), Hansen *et al.* (2014), Vieira *et al.* (2013) e Mintzberg *et al.* (2006), na importância do planejamento estratégico como posto por Santos, Alves e Almeida (2007), Nascimento (2011), e Almeida e Moreira Júnior (2004), além da necessidade de ferramentário para auxílio ao planejamento estratégico, apontado por Terence (2002), Policastro (2000) e sumarizadas por Castro (2021), discorrem-se quatro ferramentas utilizadas nesse trabalho para o auxílio do entendimento da estratégia adotada pela organização estudada, e das inovações incorridas ou oportunas durante o período observado.

### **2.4.1 Análise e matriz SWOT**

A análise SWOT, conhecida também no Brasil como FOFA, é um instrumento de análise estratégica, que possui larga aplicação dentro do planejamento estratégico de uma empresa, podendo ser utilizado desde grandes empresas multinacionais até MPEs. Ela é responsável por identificar as forças, oportunidades, fraquezas e ameaças encontradas nos ambientes interno (forças e fraquezas) e externo (ameaças e oportunidades). Segundo Bjorn (2008), o objetivo dessa análise é o de processamento das informações internas e externas da organização de forma

sistêmica, a fim de acrescentar valor para o desenvolvimento estratégico. A representação gráfica da Análise SWOT é a Matriz SWOT, representada na imagem abaixo:

Figura 1 – Matriz SWOT



Fonte: Ribas (2020).

Consideram-se pontos fortes as características da empresa que contribuem para o seu crescimento e desenvolvimento, decorrentes de ações bem-sucedidas e relacionadas a imagem positiva da empresa e seus produtos (MACERON FILHO, 2014). Exemplos de forças são capacidades, vantagens competitivas, qualidade dos recursos (físicos e humanos), localização, preço competitivo, qualidade, dentre outros (FINE, 2009).

Já os pontos fracos podem ser considerados como as características que colocam a empresa em desvantagem quando comparadas aos seus concorrentes, reduzindo o valor e a qualidade da organização, além de comprometer sua sustentabilidade (MACERON FILHO, 2014). Desses, elencam-se aqui, ainda de acordo com Fine (2009), lacuna nas propostas, falhas na administração do tempo, na gestão do fluxo de caixa, em fortes dependências externas, em problemas de continuidade das ações e da cadeia produtiva. A partir destes conceitos e exemplos, coloca-se essas áreas de fortitudes e fraquezas dentro dos aspectos internos de gestão.

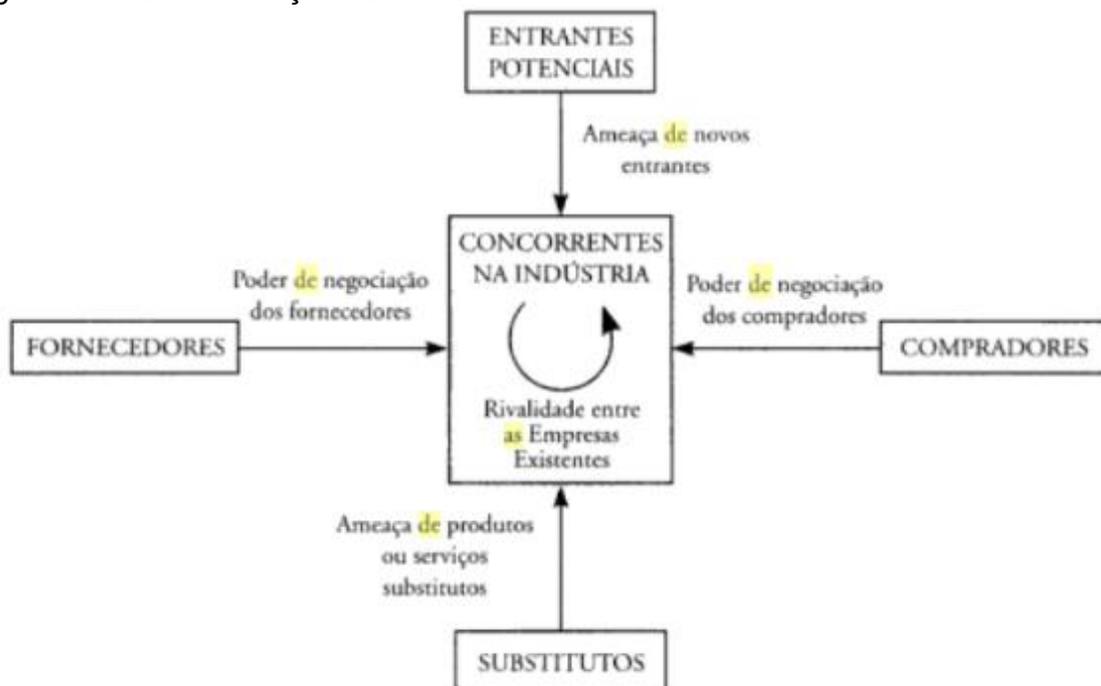
As ameaças são aspectos fora do controle da empresa, características do ambiente externo que podem ter influência negativa em várias áreas de atuação da empresa (MACERON FILHO, 2014). Exemplos de ameaças são variações

climáticas, políticas, mudanças tecnológicas, desastres naturais ou pandemias, a exemplo da pandemia do SARS-CoV-2. Nessa linha de pensamento, as oportunidades são conceituadas como aspectos externos positivos, que podem ser explorados para benefício da empresa (MACERON FILHO, 2014). Exemplos de oportunidades são brechas de mercado, anjos investidores com interesse em capitalização na empresa ou novos nichos a serem explorados.

#### 2.4.2 As cinco forças de Porter

Michael Porter (2004) afirma que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas, indo bem além do comportamento dos atuais concorrentes. O conjunto dessas forças que irá determinar o potencial de lucro na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido. São essas forças a entrada de novos concorrentes no mercado, a concorrência já existente, o poder de negociação com fornecedores e com compradores, além de produtos substitutos no mercado. Abaixo a representação gráfica das cinco forças.

Figura 2 – As cinco forças de Porter



Fonte: Estratégia Competitiva (2004).

O objetivo de uma empresa, ainda segundo Porter (2004), é o de encontrar uma posição dentro desse conjunto de forças onde a organização possa melhor se defender contra elas. Com isso, destacam-se os pontos fortes e fracos críticos de uma organização, evidenciando áreas que podem maximizar o retorno, além de oportunidades e ameaças presentes no ambiente em que a empresa se encontra.

Utilizando-se dessa ferramenta, o gestor pode sistematizar informações como até que ponto os seus clientes e fornecedores podem barganhar, o grau de rivalidade e competitividade no mercado em que a organização está inserida, a quantidade de concorrentes diretos, novos e já existentes, dentre outras informações que vão permitir traçar um perfil sobre o comportamento dos concorrentes, as novas tendências operacionais, investimentos que podem ser realizados com o intuito de expandir a vantagem competitiva, obtendo o melhor posicionamento da empresa dentro do mercado a fim de buscar o lucro e/ou crescimento da empresa.

Outro método que é utilizado em conjunto com as 5 Forças de Porter é a Análise PESTAL, acrônimo esse para Políticos, Econômicos, Sociais, Tecnológicos, Ambientais e Legais, que são as 6 dimensões analisadas no macroambiente em que a empresa se encontra. Apesar de relevante para os esforços do trabalho, essa forma de análise é pouco conhecida, principalmente dentre as empresas de menor porte, além de relativamente mais complexa do que outros tipos de análise mencionadas

### **2.4.3 MVV – Missão, Visão e Valores**

Quando se fala em planejamento estratégico, uma das etapas que estará presente é a declaração de MVV – Missão, Visão e Valores. Almeida (1994) acredita que apesar de amplamente difundidos, muitos gestores não sabem a maneira correta de aplicação desses conceitos, que são importantes para traçar o futuro da organização. O aspecto da gestão estratégica que estabelece o MVV será aqui chamado de Filosofia Institucional.

Chiavenato (2004) define a missão como o elemento que traduz as responsabilidades e pretensões da organização junto ao ambiente, e define o “negócio”, delimitando seu ambiente de atuação. Oliveira (2007) conceitua a missão como a determinação do motivo central da existência da empresa, um horizonte

dentro do qual a empresa atua ou poderá atuar, sendo em suma a razão de ser da empresa.

A visão da empresa pode ser definida como a articulação das aspirações de uma empresa a respeito de seu futuro (HART, 1994 *apud* OLIVEIRA, 2007), em outras palavras, são os limites que os principais gestores da empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais longa (OLIVEIRA, 2007), representando o que a empresa quer ser, aonde quer chegar.

Conforme colocado por Kanter (1997) e Peters e Waterman Jr. (1991) e citados por Oliveira (2007), os líderes que oferecem uma visão clara, coerente e sustentada têm elevada base de poder para conduzir os destinos da empresa. Ou seja, existe a premissa básica de que uma boa Visão é necessária à uma estratégia mais bem direcionada, afinal, sem saber onde se quer chegar, não se sabe o caminho para onde ir.

Os Valores de uma empresa englobam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais da sua empresa, fornecendo sustentação à todas as suas principais decisões, sendo a consolidação de Valores fortes e sustentados de grande importância para a maior qualidade no processo e nos resultados do planejamento estratégico (OLIVEIRA, 2007). Ainda segundo Oliveira (2007), servem não somente para consolidar a imagem da empresa perante seus colaboradores, mas também seus clientes, fornecedores, comunidade e governos, tendo forte interação com as questões éticas e morais da empresa, sustentando a vantagem competitiva.

#### **2.4.4 Ciclo PDCA**

O Ciclo PDCA, também conhecido como Ciclo de Shewhart, o nome do seu desenvolvedor na década de 30, Walter A. Shewhart, busca o auxílio no diagnóstico, análise e prognóstico de problemas organizacionais, sendo extremamente útil para a solução de problemas (PACHECO *et al.*, [2005?]). Pode ser conceituado como um método gerencial de tomada de decisões para garantir o alcance das metas necessárias à sobrevivência de uma organização (WERKEMA, 2014). Pela sua natureza cíclica, esse método pode ser considerado de melhoria contínua, visto que conduz a ações sistemáticas que agilizam a obtenção de melhores resultados (QUINQUIOLO, 2002 *apud* PACHECO *et al.*, [2005?]).

Esse ciclo está inserido dentro dos conceitos de Controle da Qualidade Total (TQC), sendo eles a Qualidade Intrínseca, o Custo, a Entrega, a Moral e a Segurança. Esse conceito de TQC foi desenvolvido como um método de controle da qualidade, que prevê características como educação em treinamento e controle da qualidade, utilização das Sete Ferramentas da Qualidade, dentre outros (WERKEMA, 2014). Por não ser de forte relevância ao curso do trabalho, devido a sua aplicabilidade ser principalmente em empresas de porte consideravelmente maior, o modelo de TQC não será aprofundado durante o curso dessa dissertação.

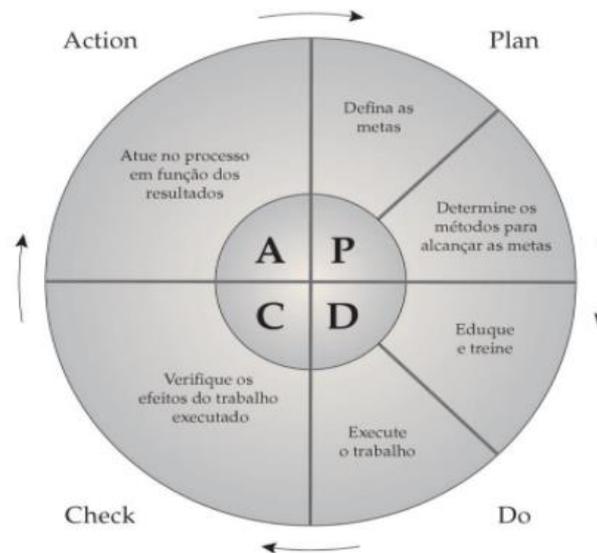
O ciclo PDCA prevê, dentro do TQC, uma melhoria do método analisado, a fim de se buscar uma maior competitividade, sendo o ciclo empregado para o mantimento do resultado desejado, ao invés da melhoria, chamado de SDCA (WERKEMA, 2014).

Esse ciclo PDCA está composto em quatro fases bem definidas e distintas detalhadas a seguir conforme Werkema (2014), baseado em Ishikawa (1993) e Campos (1992), sendo elas:

- 1) Primeira Fase – Plan, Planejar (P): Nessa primeira fase, identifica-se o problema, suas causas, define-se um plano de ação, estabelecem-se as metas, e o período designado para alcançar as metas propostas.
- 2) Segunda Fase – Do, Fazer ou Executar (D): Na segunda fase, executam-se as tarefas conforme feitas na etapa de planejamento, realizam a educação e treinamento dos trabalhadores para o atingimento da meta, e coletam-se os dados que serão usados na terceira fase (de verificação).
- 3) Terceira Fase – Check, Checar ou Verificar (C): Na penúltima fase do ciclo, utilizam-se das informações coletadas na fase de planejamento, a exemplo indicadores relacionados à uma das metas planejadas, e compara-se o resultado obtido com essa meta planejada.
- 4) Quarta Fase – Act, Agir ou Atuar (A): Na última fase antes de retornar ao início do ciclo, será feita uma atuação direta no processo observado em função dos resultados obtidos, sendo a adoção desse processo como padrão caso a meta tenha sido alcançada, ou uma ação sobre as razões para que a meta não tenha sido atingida, a fim de melhorar o processo. Em suma, atua-se no processo em função do resultado obtido. Retorna-se então ao início do ciclo novamente, aonde o processo melhorado (ou padronizado) passará por novo escrutínio.

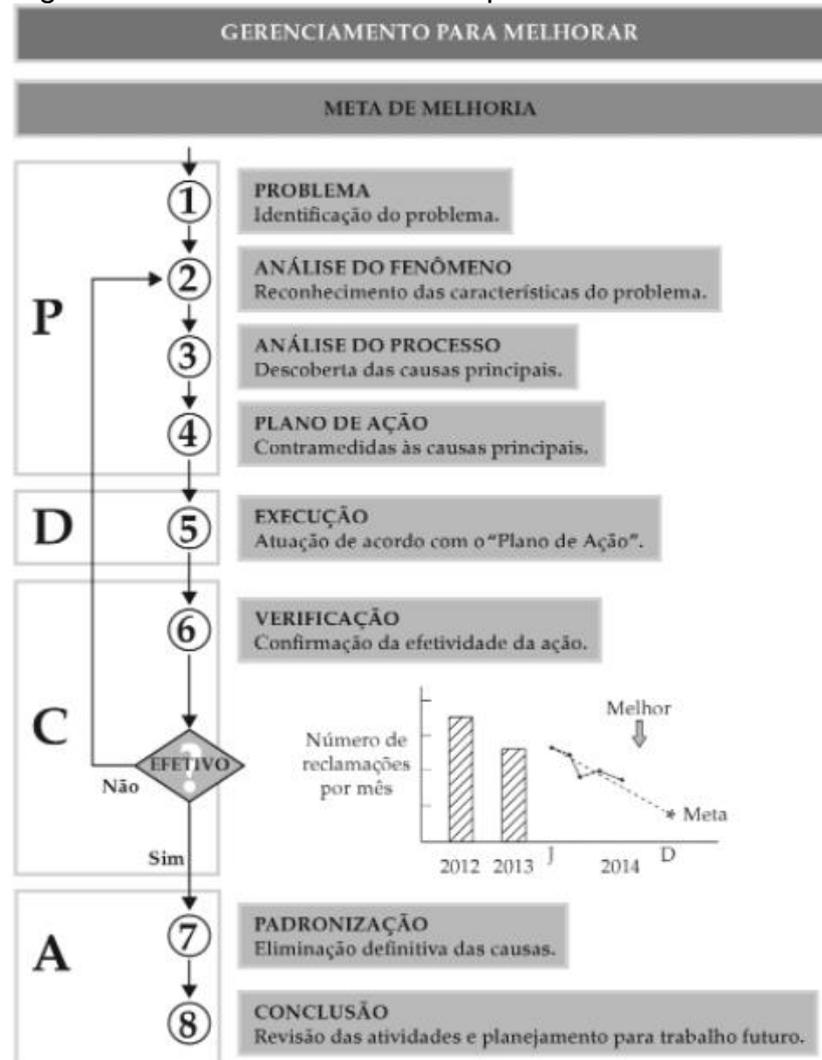
Abaixo uma representação gráfica do ciclo PDCA e de suas fases no ciclo de melhoria do processo, retirado de Werkema (2014):

Figura 3 – Ciclo PDCA



Fonte: Werkema (2014).

Figura 4 – Fases do Ciclo PDCA para melhoria



Fonte: Werkema (2014).

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Neste capítulo retrata-se a forma pela qual o presente trabalho está estruturado, definindo o tipo de pesquisa feita, os métodos utilizados, a caracterização da organização e do setor que ela se encontra, além do instrumental utilizado para a pesquisa, coleta e análise dos dados.

#### **3.1 Tipologia e descrição geral dos métodos de pesquisa**

A presente pesquisa tem por objetivo verificar a maneira pela qual as MPEs do Distrito Federal foram impactadas pela COVID-19, por meio de análise da gestão dessas empresas, análise do planejamento dessas empresas, de possíveis inovações e medidas tomadas para minimizar tais impactos, e de aplicação de algumas ferramentas de gestão a fim de entender o cenário interno dessas MPEs.

Quanto à classificação da pesquisa em relação aos objetivos postos, classifica-se essa pesquisa como exploratória, posta por Theodorson e Theodorson (1970) e Gil (2002) como um estudo que tem por objetivo aumentar a familiaridade com um fenômeno, para que estudos futuros possam ser desenhados com um maior entendimento e precisão, tendo por objetivo o aprimoramento de ideias, a descoberta de intuições, conhecer a variável de estudo tal como se apresenta, seu significado e o contexto onde ela se insere.

Essa pesquisa é um Estudo de Caso, pelo fato de ser uma amostra pequena e específica e pré-definida, onde é possível buscar características peculiares dessa amostra (MALHOTRA, 2019), preservando o caráter unitário do objeto estudado (GOODE; HATT, 1972).

Quanto à abordagem, delinea-se essa pesquisa como qualitativa, visto que se caracteriza pela sua natureza exploratória e baseada em pequenas amostras, utilizando-se de técnicas qualitativas conhecidas, como entrevistas (MALHOTRA, 2019). Considerando isso, Minayo (1996) afirma que a técnica de entrevista, que foi utilizada nessa pesquisa com um roteiro semiestruturado, permite a obtenção tanto de dados de natureza quantitativa quanto qualitativa, e, a partir desses dados, pode se fazer uma análise a ser apresentada. De acordo com Levy (2005), citado por Toledo e Shiaishi (2009), a utilização de métodos qualitativos para a investigação de fenômenos é tão, ou mais importante que a utilização exclusiva de métodos

quantitativos, já que permitem aos pesquisadores identificar hipóteses a serem testadas no futuro.

Esses resultados obtidos foram então analisados também através da aplicação de algumas das ferramentas evidenciadas nesse trabalho, a Matriz SWOT, e as 5 Forças de Porter. Caso não se evidencie MVV, serão feitas sugestões a serem adotadas pela organização.

### **3.2 População e amostra**

A pesquisa foi realizada com três organizações, privadas, de mesmo setor dentre os mais atingidos pela pandemia de acordo com o Ministério da Economia e publicado no DOU, a fim de comparação direta entre os três casos, e por ser um dos poucos setores dentre os 10 mais afetados que possuem uma grande quantidade de MPEs, sendo eles em sua maioria setores de transporte que requerem uma grande quantidade de capital para entrar no mercado.

As três empresas escolhidas são referenciadas como empresas X, Y e Z. Elas foram escolhidas por proximidade umas as outras, e proximidade para o autor durante o período de pandemia. O estudo de caso foi realizado com três empresas para que se possua mais de uma fonte da qual seja possível retirar dados que ajudem na compreensão da relação entre o planejamento estratégico e o resultado de uma empresa durante o período de pandemia.

A empresa X é um restaurante no estilo Galeteria, que promove uma culinária do Sul do Brasil, presente no Plano Piloto, em uma rua onde também se encontram vários outros restaurantes, dentre eles a empresa Y. A empresa surgiu 5 anos atrás, e começou a ganhar clientela servindo Galeto no estilo rodízio, com acompanhamentos à escolha do cliente. Além da modalidade rodízio, há 1 prato à la carte, possuindo também uma adega que oferece uma seleção de vinhos para harmonizar com a refeição.

A empresa Y é um self-service de sushi, que serve não apenas salmão, mas outros tipos de peixe, diferencial do qual se orgulham. Atualmente, a empresa já conta com 4 Unidades, sendo 2 no Plano Piloto. Abriu sua quarta unidade em 2018, e já se prepara para abrir sua 5ª unidade fora do Plano.

A empresa Z é um restaurante de simples refeições montadas, feitas também a partir dos produtos vendidos nas feiras realizadas no local duas vezes na semana

por pequenos produtores que tem parceria com o restaurante, além de uma loja de roupas integrada, e tem como objetivo ser um espaço seguro para o nicho de clientes deles, em geral o público LGBTQIAP+ e que tem uma orientação política mais voltada para os movimentos sociais.

### **3.3 Coleta e análise de dados**

Os dados foram coletados por meio de entrevista presencial com roteiro semiestruturado, com 15 questões a serem respondidas, e duração média de 13 minutos, aplicada junto aos Tomadores de Decisão (TDs) ou pessoas em cargo de alta gerência das organizações observadas. Era requerido que as organizações participantes dessa pesquisa fossem empresas de porte Micro ou Pequeno ou MEIs, conforme estabelecido na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006.

As entrevistas foram aplicadas no mês de outubro de 2021, e tinham por objetivo não só aferir o impacto da COVID-19 na empresa, mas também o conhecimento e utilização de metodologias e ferramentas de gestão, a capacidade de inovação e planejamento, além nos prover com informações para a montagem das nossas próprias ferramentas de gestão para melhor análise do negócio, a exemplo das perguntas 6 a 14. A entrevista está exposta no apêndice dessa pesquisa.

Com os resultados da entrevista, da qual foi feita uma análise de discurso, do ferramental montado e do referencial teórico presente nessa dissertação, faz-se então uma relação entre o planejamento estratégico realizado pelas organizações, com o seu desempenho durante o período de pandemia, e a partir disso, realizar uma comparação direta entre os resultados das três empresas considerando o nível de planejamento de cada uma.

Dessa maneira, é esperado trazer discussões acerca dos resultados gerados sobre a utilização de ferramentas de planejamento, planejamento estratégico e oportunidades de inovação nas MPEs do DF, especialmente em períodos anormais como a situação de pandemia.

## **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

### **4.1 Contextualização das empresas e resultado das entrevistas**

As entrevistas permitem uma visão muito mais clara e sistêmica do funcionamento dessas empresas, e a partir disso, retiram-se os pontos-chave mencionados durante a entrevista que são de importância para este trabalho. As perguntas podem ser encontradas no Apêndice dessa dissertação.

#### **4.1.1 Empresa X**

A empresa X é um restaurante no estilo Galeteria, que está no mercado há 5 anos, servindo primariamente galetos no rodízio. Com o início da pandemia, e o fechamento da loja para atendimento presencial devido aos lockdowns impostos no DF, ocorreu uma perda dos clientes, e desde então a empresa vem tentando recuperar sua clientela, ainda estando “no vermelho”, retornando a passos lentos de acordo com seu proprietário.

Eles informaram que realizam planejamento estratégico, porém não utilizam de nenhuma metodologia ou ferramenta de gestão para amparar a tomada de decisões, e não são familiarizados com nenhuma das ferramentas utilizadas ou mencionadas neste trabalho, optando por reuniões e o estabelecimento de metas. Utilizar por um planejamento mais formal poderia dar a eles uma visão mais sistêmica da organização e do rumo o qual vem seguindo.

Possuem uma boa relação com seus fornecedores, além de uma grande quantidade de outros fornecedores possíveis, o que lhes dá poder de barganha frente a eles, que buscam sempre negociar pelos melhores preços.

Já em relação à clientela, começam a aparecer incongruências, já que o negócio não soube identificar apropriadamente quem são seus consumidores, ao afirmar que trabalham com todas as classes sociais, e têm primariamente famílias como clientela. Por observação do autor, essa percepção da organização não está pautada na realidade, visto que os preços praticados pelo restaurante condizem principalmente com as classes A e B, com esporádica visita da classe C. Além disso, no momento da entrevista, por se dar em um dia de semana, existiam primariamente trabalhadores no restaurante, fator não mencionado pelos proprietários. É possível

inferir a partir dessas observações que a organização não tem uma visão clara de toda sua carteira de clientes.

Quando questionado sobre seus competidores, a empresa inicialmente apontou todo o setor de restaurantes como competidores, porém conforme a entrevista avança, eles afirmam que somente outras galeterias são competição, e afirmam não ter nenhum competidor no local onde se encontram. O autor acredita que o restaurante não deveria considerar somente sua competição direta (é aquele que vende a mesma linha de produtos para um mesmo público-alvo), que seriam as outras galeterias no território central do DF, mas também sua competição indireta (aquele que não vende a mesma linha de produtos, mas que atinge seu público-alvo com uma estratégia de produtos substitutos), que também incluiria outros restaurantes próximos, que eram diversos e variados na rua em que se localiza. Considerando isso, é plausível inferir que a empresa possa não saber exatamente quem são seus competidores e como se posicionar frente a eles.

Ao entrar no tópico da existência de MVV, os proprietários não souberam dizer qual seria o MVV da organização, mas afirmaram que tinha um. Tal MVV, porém não foi difundido aos empregados, que não tem ciência da utilização da ferramenta. A partir disso, sugere-se abaixo um MVV para a empresa

Figura 5 – MVV para empresa X

<p><b>MISSÃO</b></p> <p><b>Servir a todos os clientes comida sulista de qualidade, dando toda atenção ao atendimento, em um ambiente aconchegante.</b></p>	<p><b>VISÃO</b></p> <p><b>Ser restaurante referência de Galeteria e culinária do sul dentro do Distrito Federal.</b></p>	<p><b>VALORES</b></p> <p><b>Dedicação Ética Rapidez O cliente no controle</b></p>
--	--	---

Fonte: elaborada pelo autor.

Quanto aos pontos fortes e fracos da empresa, foram elencados a qualidade do atendimento e dos alimentos como pontos fortes, além da localização central do restaurante como pontos positivos, e a ambientação e infraestrutura da casa como pontos fracos. Entretanto, o plano de design da loja vai contra as regras de tombamento da cidade, mas apesar disso, ainda é possível realizar importantes obras estruturais e de ambientação que não iriam contra a regulamentação urbanística da cidade.

No questionamento tocante aos dificultantes de crescimento, a empresa afirma que falta assistência do governo, e das leis que não estão favorecendo tanto as MPEs quanto os funcionários, a exemplo da situação precária do transporte público de Brasília, principalmente no período noturno. Um dos proprietários afirmou que teve que negociar moradia para que alguns funcionários consigam trabalhar no período da noite, o que atrapalha fortemente o funcionamento da casa fora do horário comercial, além dos rendimentos financeiros nesse período difícil. A partir da observação do autor, indica a falta de planejamento como outro fator dificultante ao crescimento da empresa.

Quando questionados sobre mudanças na forma de conduzir negócios, gerenciar processos, ou oportunidades de inovação que foram aproveitadas, a empresa partiu para a modalidade de *delivery* e *take out*, o que na opinião dos proprietários ajudou bastante o estabelecimento ser mais conhecido, atraindo mais clientes, incluindo presencialmente a partir da liberação do atendimento presencial, e minimizando o impacto financeiro trazido pelos lockdowns.

Finalmente, consideram como maior ameaça ao funcionamento da empresa um novo lockdown, e acreditam ter que fechar as portas permanentemente caso isso venha a se concretizar.

A partir disso, elaborou-se uma matriz SWOT para melhor visualização das informações postas por essa empresa, além da opinião do Autor, exposta abaixo.

Figura 6 – Matriz SWOT para empresa X



Fonte: elaborada pelo autor.

#### **4.1.2 Empresa Y**

A empresa Y, como já mencionado anteriormente, surgiu como um rodízio de sushi, que serve não apenas salmão, mas outros tipos de peixe. Atualmente, a empresa já conta com 4 Unidades, sendo 2 no Plano Piloto. Abriu sua quarta unidade em 2018, e já se prepara para abrir sua 5ª unidade fora do Plano.

A empresa realiza planejamento estratégico, e treina seus funcionários no atendimento ao cliente, além do treinamento para o atendimento segundo as normas impostas em decorrência da COVID-19. Além disso, possuem MVV que soube ser parcialmente informado pela TD da unidade. De acordo com a gerente, o restaurante ficou totalmente fechado durante o primeiro lockdown, devido à insegurança de se fazer atendimento presencial (no caso os funcionários se reunirem presencialmente para montagem de pedidos) durante o estágio da pandemia em que se encontravam. Fizeram o possível para ter a maior retenção de funcionários quanto possível, adiantando férias e contando inclusive com o auxílio do governo.

Quando foram retomadas as atividades presenciais, voltaram em força. Entretanto, o novo fechamento fez com que a empresa passasse a fazer o atendimento exclusivo via delivery e *take out*, criando combos com maior variedade, visto que o modelo de rodízio não se adaptaria a pandemia. No caso do *take out*, o cliente poderia escolher os sushis desejados, que seriam montados para ele.

O planejamento estratégico é realizado por um escritório central, e as informações sobre como deve ser a gestão das unidades é então repassada aos gerentes para execução. Por isso, apesar de sabermos da existência de um planejamento formal, não temos acesso as ferramentas que foram utilizadas para esse planejamento.

A empresa tem uma grande variedade de fornecedores, trabalhando por contrato ou cota. Existe então grande poder de barganha frente aos fornecedores.

A clientela do restaurante é bem diversificada, quando consideradas as 4 unidades. Na unidade analisada, porém, eles atendem principalmente famílias da região Centro-Norte do DF (Lago Norte, Asa Norte, Noroeste, etc), e pessoas que trabalham na região. Outras unidades incluem uma maioria de bancários ou famílias jovens sem filhos, ou com filhos pequenos.

Ao mesmo tempo em que tentam diversificar a carteira de clientes, trabalham sempre para que o cliente se fidelize e retorne ao estabelecimento, que acredita que

essa fidelização dos clientes foi a responsável por manter o restaurante de portas abertas. Não há, porém, um programa de fidelização montado pelo restaurante.

A empresa afirmou que o único concorrente direto existente no ramo de rodízio de sushis frescos fechou devido à pandemia, não havendo, portanto, concorrentes diretos. Vale ressaltar conforme feito na empresa anterior, que talvez haja um desconhecimento de outros competidores, principalmente indiretos, que eles possam ter. Apesar dessa ressalva, também é interessante ponderar que o ramo de sushi, por se diferenciar bastante dos outros tipos de culinária presentes no Brasil, possa não ter a mesma pressão de produtos substitutos que a galeteria possui.

O MVV da empresa, conforme evidenciado pela TD do local, e com Visão sugerida pelo autor está evidenciada na Figura 1:

Figura 7 – MVV para empresa Y



Fonte: elaborada pelo autor.

A qualidade e o frescor dos produtos são um diferencial. Por ser um produto consumido cru, a empresa acredita que oferecer um produto de baixa qualidade seria claramente percebido pelos clientes, que não retornariam ao local. Fidelizar o cliente pela qualidade é prioridade para eles. A TD não identificou pontos fracos na empresa atualmente, e ressaltou o grande crescimento da empresa durante esse período de pandemia, abrindo em breve inclusive a maior de todas as unidades até agora. Em observação, o autor também não percebeu nenhum ponto fraco aparente que possa ser de origem da gestão.

Da mesma maneira que a empresa anterior, acreditam que a falta de suporte para que o restaurante possa exercer sua função é o maior dificultante. A maioria dos empregados utiliza o serviço de transporte público no DF. Como o setor de alimentação tende a funcionar em um horário maior do que outras formas de

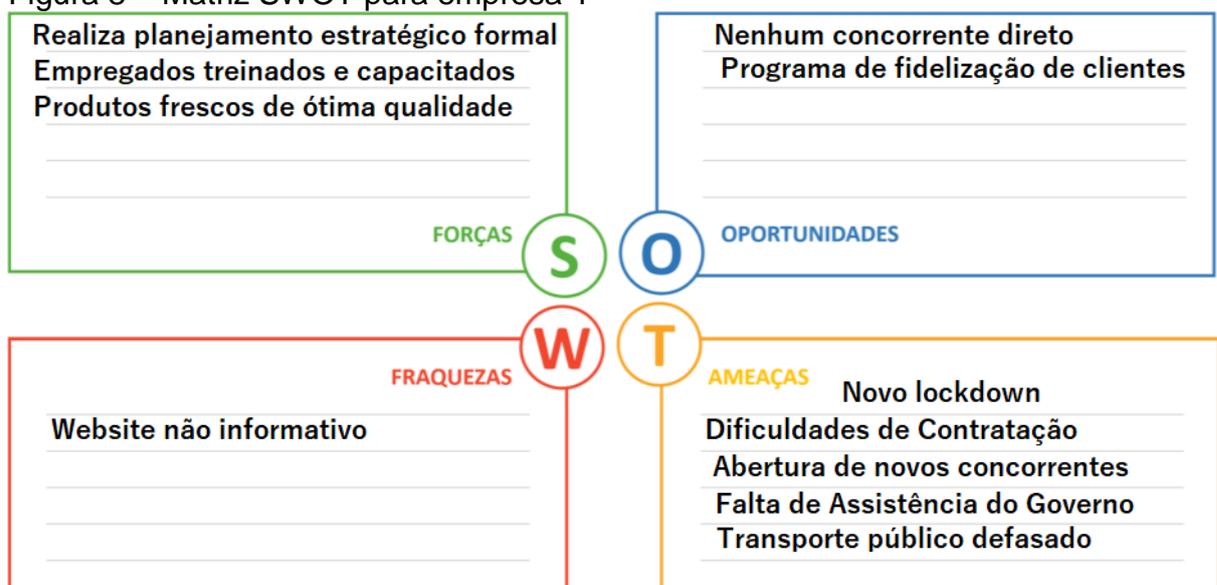
comércio, chega uma hora do dia em que é difícil conseguir se locomover do trabalho e para o trabalho. Tal fator poderia ser considerado um ponto fraco, porém é inerente á todas as empresas que trabalham em horário estendido, não somente do ramo de alimentação.

Sobre mudanças na forma de conduzir negócios, gerenciar processos, ou oportunidades de inovação, ocorreu a mudança do modelo primariamente presencial para o delivery e take-out, com reinvenção do cardápio para atender em peso essas modalidades muito mais requisitadas, já que o delivery foi uma modalidade muito mais procurada, portanto concentraram os esforços em desenvolver esse novo cardápio de delivery, que costumava possuir somente 6 pratos, e agora passa a ter muito mais variedade e em quantidades diferentes. Também inventaram novas embalagens para delivery que possam refletir a experiência que o restaurante tem presencialmente, além de novidades que não podem ser reveladas que estão sendo adicionadas ao cardápio.

A maior ameaça para a empresa Y, é também a maior ameaça à empresa X, que seria um novo lockdown, já que possui investimentos na abertura de uma nova unidade, além de ter utilizado de suas reservas de caixa para conseguir se manter e manter a maioria dos funcionários durante o período mais grave da pandemia.

A partir disso, elaborou-se uma matriz SWOT (Figura 2) para melhor visualização das informações postas por essa empresa, exposta abaixo.

Figura 8 – Matriz SWOT para empresa Y



Fonte: elaborada pelo autor.

### 4.1.3 Empresa Z

A empresa Z foi aberta em novembro de 2019, logo antes da pandemia. A empresa é um restaurante de simples refeições montadas, feitas também a partir dos produtos vendidos nas feiras realizadas no local duas vezes na semana por pequenos produtores que tem parceria com o restaurante, e tem como objetivo ser um espaço seguro e integrado para o nicho de clientes deles, em geral o público LGBTQIAP+ e que tem uma orientação política mais voltada para os movimentos sociais.

Em alinhamento com a clientela e os valores dos próprios colaboradores e do estabelecimento, a empresa também busca organizar e prestar assistência a diversos programas sociais, como projetos de moradia e alimentação, que auxiliam na movimentação de caixa, além de manter a equipe ativa.

Outro ponto a ser ressaltado é que essa empresa não tem um só proprietário, com todos os colaboradores sendo sócios igualitários dentro da organização. Durante esse período pré-pandemia, a empresa estava em período de rápida expansão, tendo adquirido a loja ao lado, reformado e integrado ambos os ambientes, e transformando novo espaço em uma loja de roupas.

Com o início da pandemia em março, apenas 4 meses após a abertura da loja, já tiveram que encerrar as atividades presenciais, permanecendo somente na modalidade de *take out* até setembro, quando reabriram. Em setembro de 2020 o salão foi reaberto para atendimento presencial, porém com novo lockdown em fevereiro desse ano, o restaurante e loja de roupas foi novamente fechado, dessa vez optando também pela modalidade de *delivery*, além do *take out*. Após reabertura do salão em maio, o restaurante vêm se mantendo de forma estável até o presente momento.

A empresa realiza reuniões entre seus colaboradores, onde definem estratégias de atuação tanto para o restaurante, em questões financeiras e de segurança, quanto para a loja de roupas. Durante a pandemia, definiram estratégias de segurança para os colaboradores, optando por manter as portas fechadas por um tempo um pouco maior. Apesar disso, não foi apresentado um modelo de planejamento formal pela empresa.

Agora, estão se planejando para refazer suas reservas de caixa, inclusive com a realização de campanhas que visam aumentar o faturamento junto aos seus

clientes, como por exemplo rifas, visto que as reservas foram exauridas durante o período de fechamento, por motivos de sobrevivência do negócio e de seus colaboradores.

A empresa não utiliza de metodologia ou ferramental para o planejamento na empresa, lidando com as necessidades de uma maneira mais “orgânica”. Como posto pela entrevistada, não existe uma pessoa central responsável pelo planejamento, visto que existe uma multitude de colaboradores em mesmo pé hierárquico dentro da empresa. Em outras palavras, a gestão do restaurante é bem horizontal e descentralizada, o que causa problemas na celeridade das decisões. Quando questionados sobre o conhecimento das ferramentas utilizadas neste trabalho, a TD entrevistada não era familiar com as ferramentas apresentadas, apesar de já ter escutado sobre o Ciclo PDCA.

O restaurante tem uma relação muito próxima com seus fornecedores, e os consideram como uma extensão da empresa, até se endividando fortemente com alguns deles durante o período de pandemia, e vêm lentamente liquidando essa dívida. Um dos fornecedores da empresa inclusive teve dificuldades para continuar o fornecimento à empresa durante uma parte do período de pandemia, e a empresa não abriu mão do seu fornecedor, mesmo possuindo outras possibilidades, pela forte relação entre eles.

A organização atende primariamente ao Público LGBTQIAP+, pessoas que tem maior afinidade com movimentos sociais e aliados a essas causas. Por ser um nicho bem específico e concentrado, há uma relação forte entre os clientes e o estabelecimento, com altos níveis de fidelização. É válido ressaltar aqui que esse fator pode ter sido fundamental para a sobrevivência do negócio durante o período de pandemia, e até onde vai o conhecimento do Autor, não existem outros empreendimentos nesse setor que atendam ao mesmo nicho. Por ser um restaurante de refeições simples, que também busca sempre estar atuando frente à sociedade, atrai pessoas de todas as classes sociais.

A sua visão dos competidores é bem interessante e diferenciada, já que o TD informou que eles não considerariam outros restaurantes que trabalham nesse mesmo eixo como competidores, mas parceiros que podem se ajudar e crescer mutuamente. Além disso, considerando a questão do nicho mencionada anteriormente, e o fato do negócio não só vender “comida”, mas também oferecer toda uma integração entre seus membros e clientes, ou seja, oferecer não somente

um produto, mas também um serviço, não se acredita em preocupações com produtos substitutos, desde que o local mantenha ao bom preço e qualidade dos produtos e serviços vendidos.

Outro fator interessante sobre a empresa Z é a questão de possuir MVV. Na opinião do autor, a empresa possui Missão, Visão e Valores, e apesar desse MVV não estar escrito de maneira formal, é perceptível o alinhamento de todos os colaboradores do local sobre o objetivo desse empreendimento (Missão e Visão), difundidos pela própria natureza da organização, e da sensação que eles desejam passar não só aos seus consumidores, mas também seus parceiros e fornecedores (Valores). Existe então, de certa forma um MVV informal fortemente arraigado na cultura organizacional da empresa e de todos os colaboradores, que é praticado no dia a dia da organização. Com isso, abaixo está a sugestão formalizada do MVV como proposta pelo Autor.

Figura 9 – MVV para empresa Z

<p><b>MISSÃO</b></p> <p><b>Oferecer a todos os clientes um local seguro, limpo e agradável e livre de preconceitos, com alimentação e drinks de qualidade.</b></p>	<p><b>VISÃO</b></p> <p><b>Se tornar referência no DF em espaço seguro, organização de projetos e movimentos sociais.</b></p>	<p><b>VALORES</b></p> <p><b>Responsabilidade Social Ética Sustentabilidade União</b></p>
--	--	--

Fonte: elaborada pelo autor.

Os pontos fortes da empresa, que os tornam diferentes do resto são, de acordo com o TD, principalmente internos. Acreditam que a horizontalidade da equipe lhes permite uma melhor visão do rumo a ser tomado, e um ótimo clima organizacional, que pode ser sentido pelos visitantes, além de refletir fortemente os valores que a organização quer passar para seus clientes e fornecedores. Além disso, não têm como o objetivo a geração de lucro com o negócio, mas sim a criação de renda para os colaboradores. Ainda ressalta que pela especificidade da sua carteira de clientes, encontra neles um altíssimo nível de fidelização, que ajuda a organização a se manter estável e socialmente ativa.

É interessante apontar que essa horizontalidade na organização também foi considerada um ponto fraco pelo TD, trazendo bastante desorganização no andamento e acompanhamento da empresa. Porém, esse ponto fraco já vem da

própria estrutura da empresa, e para ser superado a organização deve achar uma forma de conciliar sua horizontalidade e multitude de opiniões com uma estrutura de tomada de decisões para conseguir maior celeridade e alinhamento na hora da transmissão e execução do planejamento.

Sobre os dificultantes ao crescimento, a falta de planejamento da empresa seria o maior dificultante dentro da organização na opinião do TD, pois apesar de conseguirem criar projetos muito rapidamente, devido ao número de colaboradores no local, essa grande quantidade de TDs em uma empresa com uma multitude de opiniões atrapalha na celeridade do processo de decisão.

Com a vinda da pandemia, a empresa focou um pouco mais em questões de gestão administrativa, distribuindo de maneira mais igualitária a carga de trabalho entre os sócios, dividindo a liderança setorial. Foi feito um organograma informal dentro da empresa, para agilizar questões de decisão, a fim de que haja um maior foco e maior *accountability* dentro da organização, o que não existia antes. Esse organograma, porém, ainda não é suficiente para resolver as questões ponderadas nos parágrafos anteriores sobre a falta de planejamento formal e celeridade no processo decisório.

Além disso, mudou sua forma de fazer negócio para se adaptar a pandemia, entrando na modalidade de *delivery* e *take out*, o que não era planejado inicialmente pela empresa, visto que o produto que eles oferecem não é somente a comida, mas também o espaço e a socialização entre clientes. Além disso, iniciaram um *delivery* de café, onde ele era entregue diretamente na garrafa térmica do cliente.

Essa inovação permitiu, de acordo com o TD, que a empresa pudesse continuar sobrevivendo durante os piores períodos da pandemia. Além disso, engarrafavam seus drinks e bebidas em garrafas estampadas com a marca da organização para o *delivery*, trazendo uma personalização maior ao produto.

Quando questionadas sobre as ameaças mais presentes, em alinhamento com as outras empresas, foi mencionado novamente a possibilidade de outro lockdown como a maior ameaça para a sobrevivência da empresa, já que o impacto econômico foi muito grande na maioria das organizações. Além disso, no clima político polarizado em que nos encontramos, existe o receio de que partes discordantes da ideologia seguida no restaurante venham a incitar algum tipo de discórdia, como foi exemplificado pelo TD nas manifestações do dia 7 de setembro, que aconteceram próximas a localização da empresa.

A partir dessas informações, elaborou-se também uma matriz SWOT para melhor visualização das informações postas por essa empresa, exposta abaixo.

Figura 10 – Matriz SWOT da empresa Z



Fonte: elaborada pelo autor.

## 4.2 Análise comparativa e reflexões

Ao colocar as 3 empresas comparativamente, pode se traçar algumas semelhanças e diferenças. Quanto ao planejamento estratégico, é possível perceber que somente a Empresa Y tem qualquer forma de planejamento estratégico formal, ao passo em que as empresas X e Z possuem um certo nível de planejamento, porém este não é formalizado em nenhuma metodologia ou ferramenta administrativa.

Isso se reflete nos resultados da pesquisa, com a empresa Y sendo a única a já se encontrar em processo de expansão durante a pandemia, com as empresas X e Z ainda em um processo de recuperação. Algumas ressalvas a serem feitas, é de que primeiramente a empresa Y é substancialmente maior do que as empresas X e Z, possuindo 4 unidades e um escritório central. Cabe então o julgamento da relação entre o tamanho da empresa e sua capacidade de perdurar durante a pandemia.

Há também o fato de que a empresa Z não busca o crescimento da mesma forma que as outras duas empresas, por ter como prioridade o sustento daqueles que a gerem. Além disso, a empresa Z atinge a um público muito específico e

altamente fidelizado, o que definitivamente teve um fator positivo na retenção de clientes e recuperação da empresa no período pós fechamento.

Mesmo com essa ressalva à empresa Z, é interessante notar que ela ainda é mais bem preparada, em um ponto de vista do planejamento, do que a empresa X, e isso também se reflete na recuperação das duas empresas, aonde a empresa Z já alcançou um período de certa estabilidade, ao passo em que a empresa X ainda se encontra “no vermelho”, como posto pelo proprietário.

O fato de uma empresa desconhecer seu público-alvo, seus concorrentes e não aumentar seus esforços para o planejamento, captação de novos clientes, maior presença nas redes, ou qualquer outro tipo de medida que poderia ajudar na recuperação da empresa é preocupante, pois pode ser o reflexo de milhares de outras MPEs no Brasil, que não foram captadas no escopo deste estudo.

O que este estudo exploratório mostra, inicialmente, é que o planejamento de uma empresa está diretamente relacionado à condição da empresa nesse período de recuperação. Em outras palavras, quanto mais uma empresa planejou, mesmo que informalmente, melhor ela se saiu em comparação às outras empresas. A empresa Y, com planejamento formal, teve a melhor recuperação, seguido da empresa Z, que tinham um planejamento mais presente do que a empresa X, ou seja, mesmo o planejamento sendo realizado informalmente já apresenta resultados visíveis dentro de uma empresa, e é de suma importância para a sobrevivência das mesmas.

Em relação à inovação dentro das MPEs, perceb-se que todas as empresas optaram pela modalidade de *take out*, *delivery* ou ambos, fator esse que contribuiu não só para a sobrevivência da empresa, como também para um maior reconhecimento dela perante potenciais consumidores. As empresas Y e Z foram ainda mais longe, modificando suas embalagens para melhor passar a imagem da empresa perante seus consumidores, solidificando sua presença no mercado.

Estar atento ao ambiente externo, seus concorrentes e as novas tendências então, foi fator vital para que estas empresas pudessem continuar a existir no período pós pandemia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse estudo permitiu observar de uma forma mais sistêmica e generalizada o impacto que a pandemia da COVID-19 teve nas MPEs do Distrito Federal, por meio de análise pautada nos resultados de entrevista e de própria observação do autor, entendendo melhor os novos desafios e ameaças enfrentados por essas organizações, e a forma pelo qual conseguiram superar tais desafios.

Quanto ao uso de ferramentário de gestão, o estudo indica que não só permite ao gestor identificar problemas, fraquezas, oportunidades, enfoque excessivo ou insuficiente em áreas específicas da organização, ou seja, falhas na atuação do empreendedor, como também de falhas no modelo de negócio, sejam elas naturalmente defasadas ou somente desatualizadas devido a mudança do cenário comercial. Essa visão mais informada e sistêmica, pautada na ciência da administração, dá as MPEs, naturalmente frágeis, a oportunidade de se manterem no mercado e crescerem.

Quanto às limitações do estudo, por ser um estudo exploratório, devido à recenticidade dos eventos ocorridos, e da novidade deles, não entrou em maior aprofundamento quanto aos impactos, principalmente financeiros, das organizações, além de não ter medidas quantitativas de recuperação das MPEs em relação ao número de clientes, renda, ou outras variáveis relacionadas.

Sugere-se então para estudos futuros uma análise ainda mais aprofundada desse impacto, por meio de medidas quantitativas aplicadas a um grande número de MPEs, de diversos setores da economia, a fim de mensurar com maior aproximação tal impacto ocorrido pela pandemia.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas**. 1994. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade de São Paulo, São Paulo, 1994. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12131/tde-03062020-141541/en.php>. Acesso em: 10 out. 2021.

ALMEIDA, M. I. R.; MOREIRA JÚNIOR, A. L. A análise do ambiente organizacional na pequena empresa: um estudo em PME's na cidade de São Paulo. *In*: CONGRESSO LATINO-AMERICANO DE ESTRATÉGIA, 17., 2004, Itapema. **Anais** [...]. Itapema: SLADE, 2004.

BJORN, A. **The SWOT analysis**. Berlim: Seminar Project, 2008.

BRASIL. **Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006**. Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte; altera dispositivos das Leis nº 8.212 e 8.213, ambas de 24 de julho de 1991, da Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, da Lei nº 10.189, de 14 de fevereiro de 2001, da Lei Complementar nº 63, de 11 de janeiro de 1990; e revoga as Leis nº 9.317, de 5 de dezembro de 1996, e 9.841, de 5 de outubro de 1999. Brasília, DF: Presidência da República, [2021]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/lcp/lcp123.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm). Acesso em: 5 out. 2021.

BRASIL. **Lei nº 10.973, de 2 de dezembro de 2004**. Dispõe sobre incentivos à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no ambiente produtivo e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2016]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm). Acesso em: 10 ago. 2021.

BRASIL. **Lei nº 9.317 de 5 de dezembro de 1996**. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte - SIMPLES e dá outras providências. Brasília, DF: Presidência da República, [2006]. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/l9317.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9317.htm). Acesso em: 12 set. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Portaria nº 20.809, de 14 de setembro de 2020. Lista os setores da economia mais impactados pela pandemia após a decretação da calamidade pública decorrente do Covid-19. **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, ano 158, n. 177, p. 47, 15 set. 2020. Disponível em: <http://pesquisa.in.gov.br/imprensa/jsp/visualiza/index.jsp?data=15/09/2020&jornal=515&pagina=47>. Acesso em: 12 out. 2021.

BRESSER-PEREIRA, L. C. A crise financeira de 2008. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 29, n. 1, p. 133-149, jan./mar. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rep/a/tHJCHqppqHjVP47TyfqjsgF/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 15 out. 2021.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total** (no estilo japonês). Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, J. R. M.; LIMA, M. D. Práticas Gerenciais em MPE's do comércio de confecções da cidade de Sousa-PB. **Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade**, Brasília, v. 5, n. 3, p. 48-68, set./dez. 2011. DOI: <https://doi.org/10.17524/repec.v5i3.191>. Disponível em: <https://www.repec.org.br/repec/article/view/191/359>. Acesso em: 20 out. 2021.

CASTRO, M. M. B. **A ambidestria organizacional em MPES piauienses: uma análise dos antecedentes planejamento estratégico e comportamento estratégico**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20756?locale=pt\\_BR](https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/20756?locale=pt_BR). Acesso em: 25 out. 2021.

CAVALCANTE, J. R. *et al.* COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, Brasília, v. 29, n. 4, e2020376, 2020 DOI: <https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000400010>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/zNVktw4hcW4kpQPM5RrsqXz/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 25 out. 2021.

CEZARINO, L. O.; CAMPOMAR, M. C. Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. **Revista Direitos Sociais e Políticas Públicas**, São Paulo, v. 2, n. 2, maio, 2006. Disponível em: <https://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>. Acesso em: 23 set. 2021.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. São Paulo: Saraiva, 2004.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020a. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto\\_40509\\_11\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ad0fae78af5f4e50b46c7357b7ee8597/Decreto_40509_11_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.510, de 12 de março de 2020**. Altera o Decreto nº 40.509, de 11 de março de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do Novo Coronavírus, e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020b. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/406b31500d7641b9a9c833adab76aeec/Decreto\\_40510\\_12\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/406b31500d7641b9a9c833adab76aeec/Decreto_40510_12_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.512, de 13 de março de 2020**. Cria o Grupo Executivo para o desenvolvimento de ações de prevenção e mitigação ao COVID-19 e à Dengue, adota medidas de contenção e enfrentamento de ambas as enfermidades no âmbito do Distrito Federal e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020c. Disponível em:

[http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5cd78a202c904fc5b6bcf9d43c3080bd/Decreto\\_40512\\_13\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5cd78a202c904fc5b6bcf9d43c3080bd/Decreto_40512_13_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.520, de 14 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020d. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ed3d931f353d4503bd35b9b34fe747f2/Decreto\\_40520\\_14\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ed3d931f353d4503bd35b9b34fe747f2/Decreto_40520_14_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.539, de 19 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020e. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ac087b76d5f34e38a5cf3573698393f6/Decreto\\_40539\\_19\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/ac087b76d5f34e38a5cf3573698393f6/Decreto_40539_19_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.550, de 23 de março de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus, e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020f. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2daec529965741e29602314371cc37bf/Decreto\\_40550\\_23\\_03\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/2daec529965741e29602314371cc37bf/Decreto_40550_23_03_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020g. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e1aaf0ba1c0948d1aebcda7454c4a097/Decreto\\_40583\\_01\\_04\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e1aaf0ba1c0948d1aebcda7454c4a097/Decreto_40583_01_04_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.587, de 2 de abril de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020h. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/60320e1861ea4ae78f3bb21dae66dc1a/Decreto\\_40587\\_02\\_04\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/60320e1861ea4ae78f3bb21dae66dc1a/Decreto_40587_02_04_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.659, de 24 de abril de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020i. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/0fdcf4aa376d47fe8d0b9aca8e327bc9/Decreto\\_40659\\_24\\_04\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/0fdcf4aa376d47fe8d0b9aca8e327bc9/Decreto_40659_24_04_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.674, de 2 de maio de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020j. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4d03e945b8c748c4a29a1bd1823cbc5b/Decreto\\_40674\\_02\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/4d03e945b8c748c4a29a1bd1823cbc5b/Decreto_40674_02_05_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.694, de 7 de maio de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020k. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d2078d4fd7774363bb72765f0626a262/Decreto\\_40694\\_07\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/d2078d4fd7774363bb72765f0626a262/Decreto_40694_07_05_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.774, de 14 de maio de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020l. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f9281015b5f5468e8a49e1d06d31808e/Decreto\\_40774\\_14\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f9281015b5f5468e8a49e1d06d31808e/Decreto_40774_14_05_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.778, de 16 de maio de 2020.** Altera o Decreto nº 40.583, de 1º de abril de 2020, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020m. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/7e48abbd00df4a18bb375e673448d6a9/Decreto\\_40778\\_16\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/7e48abbd00df4a18bb375e673448d6a9/Decreto_40778_16_05_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.817, de 22 de maio de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020n. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/327d72d3c115490394bb9373f942e030/Decreto\\_40817\\_22\\_05\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/327d72d3c115490394bb9373f942e030/Decreto_40817_22_05_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 40.939, de 2 de julho de 2020.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do novo coronavírus e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2020o. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5bfb368868304acb9d085094acb909dd/Decreto\\_40939\\_02\\_07\\_2020.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5bfb368868304acb9d085094acb909dd/Decreto_40939_02_07_2020.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.842, de 26 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars- Cov – 2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021c. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f53699ccbb6b475884ec8224ce9a2652/Decreto\\_41842\\_26\\_02\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/f53699ccbb6b475884ec8224ce9a2652/Decreto_41842_26_02_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.849, de 27 de fevereiro de 2021.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021d. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/af9e3b9260444c2f9397a524ae8dee5b/Decreto\\_41849\\_27\\_02\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/af9e3b9260444c2f9397a524ae8dee5b/Decreto_41849_27_02_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.874, de 8 de março de 2021.** Institui toque de recolher das 22h às 05h, em todo Distrito Federal, no período agudo da pandemia de COVID-19. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021e. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/32db98d486df4cada6096c70d4909774/Decreto\\_41874\\_08\\_03\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/32db98d486df4cada6096c70d4909774/Decreto_41874_08_03_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.913, de 19 de março de 2021.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021f. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e66b75c862b4489ea01103c19cabed3c/Decreto\\_41913\\_19\\_03\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/e66b75c862b4489ea01103c19cabed3c/Decreto_41913_19_03_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 41.992, de 12 de abril de 2021.** Altera o Decreto nº 41.913, de 19 de março de 2021, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021b. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5d1a6cf7d0fd4f249b029dba63de9286/Decreto\\_41992\\_12\\_04\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/5d1a6cf7d0fd4f249b029dba63de9286/Decreto_41992_12_04_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.059, de 3 de maio de 2021.** Altera o Decreto nº 41.913, de 19 de março de 2021, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021g. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a61492eba144402f894807a5d4cabf30/Decreto\\_42059\\_03\\_05\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/a61492eba144402f894807a5d4cabf30/Decreto_42059_03_05_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.234, de 24 de junho de 2021.** Altera o Decreto nº 41.913, de 19 de março de 2021, que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021a. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1d7aae8f1bfa46189ca7a9175ebc483b/exec\\_dec\\_42234\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/1d7aae8f1bfa46189ca7a9175ebc483b/exec_dec_42234_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

DISTRITO FEDERAL. **Decreto nº 42.525, de 21 de setembro de 2021.** Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da COVID-19 (Sars-Cov-2), e dá outras providências. Brasília, DF: Sistema Integrado de Normas Jurídicas do DF, 2021h. Disponível em: [http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/debdb0dc307946188ac070b270856c70/exec\\_dec\\_42525\\_2021.html](http://www.sinj.df.gov.br/sinj/Norma/debdb0dc307946188ac070b270856c70/exec_dec_42525_2021.html). Acesso em: 10 set. 2021.

FERNANDES, N. Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy. **IESE Business School Working Paper N. WP-1240-E**, New York, p. 1-33, aug. 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3557504>. Disponível em: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3557504](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3557504). Acesso em: 20 set. 2021.

FINE, L. G. **The SWOT analysis**: using your strengths to overcome weaknesses. Using opportunities to overcome threats. North Charleston, SC: Createspace Independent Publishing Platform, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOODE, W. J.; HATT, P. K. **Métodos em pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Nacional, 1972.

HANSEN, P. B. *et al.* Análise do comportamento estratégico de pequenas empresas no Brasil. **Revista Faedpyme International Review**, Cartagena, v. 3, n. 5, p. 30-42, enero/jun. 2014. Disponível em: [https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10262/2/Analise\\_do\\_Comportamento\\_Estrategico\\_de\\_Pequenas\\_Empresas\\_no\\_Brasil.pdf](https://repositorio.pucrs.br/dspace/bitstream/10923/10262/2/Analise_do_Comportamento_Estrategico_de_Pequenas_Empresas_no_Brasil.pdf). Acesso em: 15 out. 2021.

HINDLE, T. **Tudo sobre administração**. São Paulo: Nobel, 2002.

HIRSCH-KREINSEN, H. "Low-tech" innovations. **Industry and Innovation**, London, UK, v. 15, n. 1, p. 19-43, Feb. 2008. DOI: <http://dx.doi.org/10.1080/13662710701850691>. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/24081623\\_Low-Tech\\_Innovations](https://www.researchgate.net/publication/24081623_Low-Tech_Innovations). Acesso em: 10 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Demografia das empresas e estatísticas de empreendedorismo**: 2018. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. p. 23-46. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101759.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Síntese de indicadores sociais**: 2003. Rio de Janeiro: IBGE, 2004. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv3033.pdf>. Acesso em: 13 set. 2021.

ISHIKAWA, K. **Controle da qualidade total**: à maneira japonesa. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KANTER, R. M. Lasting leadership lessons. **Sales & Marketing Management**, Excelsior, MN, v. 149, n. 13, p. 22-25, 1997.

LEONE, N. M. C. P. G. As especificidades das pequenas e médias empresas. **RAUSP Management Journal**, São Paulo, v. 34, n. 2, p. 91-94, 1999.

LEVY, S. J. The evolution of qualitative research in consumer behavior. **Journal of Business Research**, Athens, GA, v. 58, n. 3, p. 341-347, Mar. 2005. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00107-3](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00107-3). Disponível em: <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S0148296303001073>. Acesso em: 13 out. 2021.

MACERON FILHO, O. A análise SWOT e sua relevância para o planejamento estratégico. *In*: CONGRESSO INTERNACIONAL DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E DESENVOLVIMENTO, 3., 2014, Taubaté. **Anais [...]**. Taubaté: Universidade de Taubaté, 2014. p. 1-14. Disponível em: [http://www.unitau.br/files/arquivos/category\\_154/MCH0396\\_1427385441.pdf](http://www.unitau.br/files/arquivos/category_154/MCH0396_1427385441.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

MALHOTRA, N. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.

MAMBRINI, A. B. *et al.* Cultura inovadora na pequena e média empresa. **Revista de Gestão e Projetos**, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 26-51, jan./jun. 2011. DOI: <https://doi.org/10.5585/gep.v2i1.34>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9412>. Acesso em: 28 out. 2021.

MARQUES, M.; PIZOLOTTO, M. Implementação de uma cultura de inovação: o caso do NIT do Instituto Federal Farroupilha. *In*: RUSSO, S. L. *et al.* (org.). **Propriedade intelectual, tecnologias e inovação**. Aracaju: Associação Acadêmica de Propriedade Intelectual, 2018. p. 36-48.

MINAYO, M. C. S. **O desafio do conhecimento**: pesquisa qualitativa em saúde. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1996.

MINTZBERG, H. *et al.* **O processo da estratégia**: conceitos, contextos e casos selecionados. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NASCIMENTO, M. **Fatores determinantes da mortalidade de micros e pequenas empresas da região metropolitana de Florianópolis sob a ótica do contador**. 2011. Projeto (Mestrado em Administração) – Universidade do Sul de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: [https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2977/1/107294\\_Marcelo.pdf](https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2977/1/107294_Marcelo.pdf). Acesso em: 20 set. 2021.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico**: conceitos, metodologias, prática. 23. Ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PACHECO, A. P. R. *et al.* **O ciclo PDCA na gestão do conhecimento**: uma abordagem sistêmica. [S. l.: s. n.], [2005?]. Disponível em: <http://www.issbrasil.usp.br/artigos/ana.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

PEREIRA, M. F. *et al.* Fatores de inovação para a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 6, n. 1, p. 50-65, 2009. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79129/83201>. Acesso em: 18 set. 2021.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR., R. H. **En busca de la excelência**. México, DF: Lasser Press, 1991.

POLICASTRO, M. L. **Introduction to strategic planning** (Business Planning Series). Washington DC: U.S. Small Business Administration, 2000.

PORSSE, A. A. *et al.* Impactos econômicos do COVID-19 no Brasil. Curitiba: Núcleo de Estudos em Desenvolvimento Urbano e Regional (NEDUR) da Universidade Federal do Paraná, abr. 2020. (Nota Técnica NEDUR-UFPR nº 01-2020). Disponível em: <http://www.nedur.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-nedur-ufpr-01-2020-impactos-economicos-da-covid-19-no-brasil.pdf>. Acesso em: 12 out. 2021.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIBAS, T. Matriz SWOT: como aproveitar esta ferramenta de gestão. **Thomaz Ribas**, [s. l.], 25 jun. 2020. Disponível em: <https://thomazribas.com/gestao/matriz-swt>. Acesso em: 15 out. 2021.

RITCHIE, H. *et al.* Coronavirus Pandemic (COVID-19) – the data. **Our World In Data**, Oxford, UK, 2020. Disponível em: <https://ourworldindata.org/coronavirus>. Acesso em: 15 set. 2021.

SANTOS, L. L. D. S.; ALVES, R. C.; ALMEIDA, K. N. T. D. Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 47, n. 4, p. 59-73, out./dez. 2007. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902007000400006>. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/HSZgMMvFj6P7FvkzXrJZbbd/?lang=pt&format=pdf>. Acesso em: 18 set. 2021.

SANTOS, V.; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de pequenas e micro empresas. **Revista Ambiente Contábil**, Natal, v. 8, n. 1, p. 153-186, jan./jun. 2016. Disponível em: <https://periodicos.ufrn.br/ambiente/article/view/7271/6032>. Acesso em: 20 out. 2021.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. São Paulo: Editora Abril S.A. Cultural e Industrial, 1982.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Anuário do trabalho nos pequenos negócios: 2016**. 9. ed. São Paulo: Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos, 2018. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%20c3%b3cios%202016\\_.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/Anuario%20do%20Trabalho%20nos%20Pequenos%20Neg%20c3%b3cios%202016_.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Causa mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros 5 anos de vida**. São Paulo: Sebrae, 2014. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa\\_mortis\\_2014.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Anexos/causa_mortis_2014.pdf). Acesso em: 25 set. 2021.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Estudo sobre a participação de micro e pequenas empresas na economia**. Alagoas: Sebrae, 2020.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. Rio de Janeiro: Aliança para o Progresso, 1965.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento estratégico como ferramenta de competitividade na pequena empresa: desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento**. 2002. Dissertação

(Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo, São Carlos, SP, 2002. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/18/18140/tde-27052004-110812/pt-br.php>. Acesso em: 8 out. 2021.

THEODORSON, G. A.; THEODORSON, A. G. **A modern dictionary of sociology**. London, UK: Methuen, 1970.

TOLEDO, L. A.; SHIAISHI, G. F. Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 12, n. 1, p. 103-119, jan./jun. 2009. Disponível em: <https://revista.fae.fae.edu/revistafae/article/view/288>. Acesso em: 27 set. 2021.

VIEIRA, S. F. A. et al. Formação de estratégias em micro e pequenas empresas do comércio de londrina: uma abordagem sob a perspectiva das configurações. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v. 7, n. 1, p. 1-17, 2013. DOI: <https://doi.org/10.6034/544>. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/544>. Acesso em: 15 out. 2021.

WERKEMA, C. **Ferramentas estatísticas básicas do Lean seis sigma integradas: PDCA e DMAIC**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2011: accelerating growth and development**. Geneva: WIPO, 2011. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2011.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2011.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2012: stronger innovation linkages for global growth**. Geneva: WIPO, 2012. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2012.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2012.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2013: the local dynamics of innovation**. Geneva: WIPO, 2013. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2013.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2013.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2014: the human factor in innovation**. Geneva: WIPO, 2014. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii\\_2014.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/economics/gii/gii_2014.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2015: effective innovation policies for development**. Geneva: WIPO, 2015. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_gii\\_2015.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_gii_2015.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2016: winning with global innovation**. Geneva: WIPO, 2016. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2016.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2017**: innovation feeding the world. 10th ed. Geneva: WIPO, 2017. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2017.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2017.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2018**: Energizing the world with innovation. 11th ed. Geneva: WIPO, 2018. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2018.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2018.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2019**: creating healthy lives – the future of medical innovation. 12th ed. Geneva: WIPO, 2019. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2019.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2019.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2020**: who will finance innovation? 13th. ed. Geneva: WIPO, 2020. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2020.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

WORLD INTELLECTUAL PROPERTY ORGANIZATION. **Global Innovation Index 2021**: Tracking innovation through the COVID-19 Crisis. 14th ed. Geneva: WIPO, 2021. Disponível em: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo\\_pub\\_gii\\_2021.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021.pdf). Acesso em: 16 out. 2021.

## APÊNDICE A – ENTREVISTA APLICADA

- 1) Dados sobre a empresa: É MPE?
- 2) Histórico da Empresa – antes e durante a pandemia-
- 3) A empresa faz algum tipo de planejamento estratégico? Se sim, Qual?
- 4) A empresa se utiliza de métodos e ferramentas gerenciais para o planejamento na empresa? Se sim, Quais?
- 5) A empresa é familiar com os métodos e ferramentas apresentadas nessa dissertação? (Matriz SWOT, as 5 forças de Porter, o Ciclo PDCA, MVV)
- 6) Como é sua relação com os fornecedores? (poder de barganha) Há muitos deles? A competição é forte? Há outras opções no mercado? São de grande porte?
- 7) Qual é a sua clientela? De qual classe social eles pertencem? A carteira de clientes é diversificada ou concentrada?
- 8) Quais são seus principais competidores? Como você se diferencia deles?
- 9) A empresa tem Missão, Visão e Valores definidos? Quais são?
- 10) Quais são os pontos que você consideraria como pontos fortes da empresa? E quanto aos pontos fracos?
- 11) Quais fatores você acredita serem os principais dificultantes ao crescimento da empresa? (falta de recursos, falta de planejamento, baixa qualificação, dificuldade de propaganda, dificuldade de financiamento, equipamentos defasados, etc)

- 12) A empresa mudou a forma de conduzir negócios ou gerenciar processos durante a pandemia? Como?
- 13) Quais ameaças você considera como as mais presentes na sua empresa?
- 14) Você identificou alguma oportunidade de inovação durante a pandemia? Agiu sobre ela?
- 15) Qual é a situação da empresa nesse período de pandemia?