

ADRIANE MORAES KOEHN

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

**MARCO ANTONIO FERNANDES DE
OLIVEIRA**

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

FLÁVIO RÉGIO BRAMBILLA

*Universidade de Santa Cruz do Sul, UNISC,
Santa Cruz do Sul, RS, Brasil.*

*Recebido em março de 2024.
Aprovado em março de 2024.*

GESTÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: ESTRATÉGIAS PARA O ENFRENTAMENTO DA CRISE DA PANDEMIA DE COVID-19

RESUMO

Este artigo objetivou analisar estratégias adotadas por micro e pequenas empresas (MPEs) de Cachoeira do Sul - RS para superar a crise econômica derivada da pandemia. O método de pesquisa teve caráter exploratório-descritivo com abordagem quali-quantitativa. Foram realizadas entrevistas em profundidade em uma amostra de 53 empresas, para identificação das estratégias utilizadas para enfrentamento da crise. A partir das respostas dos gestores, os dados foram agrupados para a realização de análise de frequência. Posteriormente, mediante análise de conteúdo, foi realizado um confronto das respostas mais recorrentes com o embasamento teórico a fim de verificar sua convergência ou não com tal referencial. Concluiu-se que a maioria das estratégias (84%) foram convergentes ou parcialmente convergentes com o embasamento teórico, o que pode ser considerado um resultado satisfatório. A partir desta constatação, foi possível se propor uma ferramenta (check list) para aplicação na formulação de estratégias para enfrentamento de crises em MPEs.

Palavras-Chave: micro e pequenas empresas. gestão de crises. pandemia de covid-19.

MANAGEMENT OF MICRO AND SMALL BUSINESSES: STRATEGIES FOR CONFRONTING THE COVID-19 PANDEMIC CRISIS

ABSTRACT

This article aimed to analyze strategies adopted by micro and small enterprises (MSE) in Cachoeira do Sul - RS to overcome the economic crisis resulting from the pandemic. The research method had an exploratory-descriptive character with a quali-quantitative approach. In-depth interviews were carried out in a sample of 53 companies, to identify the strategies used to face the crisis. Based on the managers' responses, the data were grouped to perform a frequency analysis. Subsequently, through content analysis, a confrontation of the most recurrent responses with the theoretical basis was carried out in order to verify their convergence or not with this reference. It was concluded that most of the strategies (84%) were convergent or partially convergent with the theoretical basis, which can be considered a satisfactory result. Based on this finding, it was possible to propose a tool (check list) for application in the formulation of strategies to face crises in MSEs.

Keywords: micro and small enterprises. crisis management. covid-19 pandemic.

Revista UNILUS Ensino e Pesquisa

Rua Dr. Armando de Salles Oliveira, 150
Boqueirão - Santos - São Paulo
11050-071

<http://revista.lusiada.br/index.php/ruep>
revista.unilus@lusiada.br

Fone: +55 (13) 3202-4100

INTRODUÇÃO

De acordo com Théry e Théry (2020), a crise sanitária provocada pelo COVID-19 gerou efeitos semelhantes, mesmo em países com economia, política e cultura diferentes. A pandemia trouxe incertezas em todas as áreas, pois além de colocar em risco a vida das pessoas, também prejudicou a economia mundial, colocando em alerta o funcionamento regular da sociedade. Os países foram obrigados a fechar suas fronteiras e cidades inteiras estimularam o isolamento horizontal, forçando o fechamento do comércio local. Consequentemente, a economia foi afetada, pois eram muitas as incertezas geradas mundialmente. De uma forma ou de outra, os efeitos da crise prejudicaram a população em geral. Em função da crise econômica que a pandemia estabeleceu mundialmente, afetando a vida de pessoas e organizações, o problema de pesquisa que motivou este estudo foi: que estratégias foram adotadas por micro e pequenas empresas (MPEs) de Cachoeira do Sul (RS) para superar a crise gerada pela pandemia? O objetivo geral buscou analisar as estratégias adotadas pelas MPEs de Cachoeira do Sul para superar a crise econômica derivada da pandemia. Quanto aos objetivos específicos, propôs-se: a) identificar as estratégias de MPEs de Cachoeira do Sul diante da crise gerada pela pandemia; b) analisar a convergência com embasamento teórico das estratégias de enfrentamento da crise adotadas pelas empresas pesquisadas, e c) propor um modelo de estratégias de enfrentamento de crises para MPEs.

O presente estudo aborda as estratégias que as MPEs de Cachoeira do Sul adotaram para enfrentar a crise da pandemia, a fim de se prevenir ou, simplesmente, reagir diante de seus reflexos sobre o negócio. Foi escolhido o município de Cachoeira do Sul, devido a sua importância socioeconômica na região central do Rio Grande do Sul (SEBRAE, 2020).

REFERENCIAL TEÓRICO

Gestão em Períodos de Crise

Gerir uma empresa é uma atividade que envolve complexidade, pois exige uma mescla de conhecimentos dos mais variados. Quando a empresa começa passar por dificuldades, a responsabilidade aumenta consideravelmente. De acordo com Shinyashiki, Fischer e Shinyashiki (2007), pode-se chamar de crise, todas as situações que estão fora do cotidiano da empresa, seja de curto, médio ou longo prazo, desde que possua um estado de grande tensão, conflito, insuficiência ou turbulência, para qual não se pode utilizar as formas rotineiras.

O gerenciamento de crises refere-se a um conjunto de estratégias de processos, medidas de planejamento e implementação, com o objetivo de prevenção e enfrentamento da crise (GLAESSER, 2006). De acordo com Riveira e Riveira (2019), as crises econômicas devem ser resolvidas no contexto global, pois a solução somente no contexto local não a caracteriza como eficaz, devido as relações que se tem com outros países.

Crozatti (2003) afirma que ambiente externo está em permanente e rápida mutação e oferece oportunidades e ameaças que podem influenciar no desenvolvimento dos negócios. Desta forma, a empresa deve estar sempre atenta ao ambiente externo, criando estratégias para se proteger ou até mesmo sobressair nos momentos de crise. Para tanto, deve incorporar a suas práticas gerenciais o monitoramento sistemático das questões mais influentes no negócio.

O senso comum coloca que a melhor estratégia contra ameaças, riscos e potenciais infortúnios é a prevenção. Esta, por sua vez, é uma atividade de planejamento: há que se pensar antes do evento indesejado e estar preparado para fazer o que deve ser feito quando tal evento ocorrer. Neste sentido, o planejamento estratégico (CROZATTI, 2003; MINTZBERG, 2010) e a gestão de riscos (ABNT, 2018) configuram-se como exercícios

aptos à adoção de práticas preventivas. Segundo Crozatti (2003), o planejamento estratégico é uma forma de realizar estratégias para sobreviver em momentos difíceis. O mesmo autor esclarece que este planejamento busca melhores formas de ação para as turbulências, para que a empresa consiga sobreviver em tempos de dificuldades, evitando riscos, seguindo assim sua missão de continuidade. Mintzberg (2010) afirma que estratégia é um plano que os gestores criam para colocar em prática nos seus negócios. É através das estratégias que as empresas traçam metas para aumentar seu faturamento e expandir seus negócios ou, até mesmo, para não serem afetadas por crises. Os referidos autores, portanto, convergem no sentido de que a estratégia planejada é uma forma de se prevenir contra os riscos e potenciais crises.

Todas as organizações estão sujeitas a passar por algum momento de crise em sua existência. Durante a pandemia, porém, as dificuldades se agravaram para muitas empresas, em função das limitações impostas pelos protocolos sanitários, acarretando riscos a sua sobrevivência, em especial, quando não adotadas estratégias apropriadas ao momento.

Micro e Pequenas Empresas e a Crise da Pandemia de Covid-19

As MPEs possuem importante papel no desenvolvimento do Brasil. São responsáveis pela maioria dos empregos formais, assim como são responsáveis por 27% do Produto Interno Bruto Brasileiro (PIB) (SEBRAE, 2017). Colaboram com a geração de emprego e renda para muitas famílias, aumentando o índice de empregabilidade da população e consequentemente colaborando com a economia do País. Dados do Sebrae (2020) mostram que elas representam 99% das empresas brasileiras e são responsáveis por 54% da geração de empregos efetivos das empresas. Entretanto, em épocas de crise, os negócios das empresas de menor porte costumam ser pioneiros no aproveitamento de oportunidades, mas também, as principais vítimas (BOURLETIDIS, 2013). Segundo Albuquerque (1998), outra característica das MPEs é que quando a economia está em alta, estas empresas são as que mais contratam e quando a economia está em baixa elas são as que menos demitem.

Tendo em vista os objetivos do trabalho e a necessidade de aderência à linha de pesquisa “Gestão estratégica de operações e relações interorganizacionais” do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA) da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC), o embasamento teórico da pesquisa teve seu foco concentrado em três (3) dimensões da gestão estratégica: 1) Estratégias relativas ao ambiente externo e interno; 2) Estratégias de operações, e 3) Estratégias financeiras.

O quadro 1 sintetiza o embasamento teórico que referenciou a pesquisa, bem como a proposição de um modelo para enfrentamento de crises em PMEs:

Quadro 1: Embasamento Teórico da Pesquisa.

Dimensão	Categorias	Principais Questões Estratégicas	Principais Referências Pesquisadas
Estratégias relativas ao ambiente interno e externo	Monitoramento do ambiente externo	O ambiente externo reflete elementos que atuam fora da empresa e que são importantes para a sua continuidade no mercado. Requer monitoramento.	Crozatti (2003), Porter (2004), Jacomassi (2005), Mintzberg <i>et al.</i> (2010)
	Gestão de falhas e de riscos	Busca pela prevenção de riscos e recuperação de falhas. Planejamento estratégico e gerenciamento de riscos.	Hammond <i>et al.</i> (1999), Crozatti (2003), Slack <i>et al.</i> (2009), Mintzberg <i>et al.</i> (2010), ABNT (2018)
	Trabalho em equipe	Manter um bom ambiente interno: trabalho em equipe, todos setores conectados em busca do sucesso da empresa.	Mintzberg (2007)
Estratégias de operações	Estratégias de capacidade	Ajuste da capacidade operacional de acordo com as variações da demanda e gestão estoques.	Slack e Lewis (2009)
	Estratégias de rede de suprimentos	Busca de vantagem competitiva na rede de suprimentos, aumentando vantagens e reduzindo desvantagens. Gerenciar restrição da capacidade produtiva de fornecedores.	Macedo <i>et al.</i> (2017), Slack <i>et al.</i> (2009), Sebrae (2020), Carrança (2020)
	Estratégias de tecnologia de processo	Estratégias tecnológicas diretas e indiretas sobre o processo produtivo para melhoria do desempenho das operações.	Slack e Lewis (2009), Johnston e Clark (2012), Sebrae (2020).
	Estratégias de melhoria	Promover mudanças menores para problemas rotineiros, incentivar proatividade, melhoria por inovação e melhoria contínua.	Slack e Lewis (2009), Sebrae (2020).
	Desenvolvimento de produtos e serviços	Criação de produtos novos, modificação de produto existentes e diversificação de produtos.	Slack e Lewis, (2009), Waller (2020).
	Práticas enxutas	Atender demanda instantaneamente e focar a diminuição de perdas.	Slack e Lewis, (2009).
Estratégias financeiras	Criação de reservas técnicas	Manter reservas técnicas financeiras como recursos para emergências.	Sebrae (2021), Barcelos (2021).
	Gestão do capital de giro	Gerenciar a parte do capital aplicada ao ciclo operacional da empresa. Fluxo de caixa.	Ambrozini <i>et al.</i> (2014), Barcelos (2021), Domingues <i>et al.</i> (2017), Ukaegbu (2014).
	Gestão do resultado líquido	Gerenciar o resultado líquido do exercício. Análise do DRE para identificar as causas da variação do lucro	Assaf Neto (2012), Santos <i>et al.</i> (2016)
	Acesso a fontes de financiamento	Buscar fontes de financiamentos específicas para enfrentamento de crises, como Pese e Pronampe.	Sebrae (2020).

Fonte: Elaborado pelos autores.

METODOLOGIA

A presente pesquisa trata-se de um estudo qualitativo-quantitativo (estudo misto) de caráter exploratório-descritivo. A partir de entrevistas em profundidade com

gestores de MPEs, primeiramente, foi realizada uma investigação quantitativa, através da técnica de análise de frequência. Posteriormente, foi realizada uma apreciação qualitativa mediante análise de conteúdo.

Para a coleta de dados, elaborou-se um roteiro de entrevistas com 25 questões relativas ao embasamento teórico do quadro 1 (vide capítulo 4). Este roteiro foi aplicado em uma amostra de 53 empresas que se enquadravam como MPEs. Para configuração da amostra, foi realizada uma pesquisa secundária junto ao “Perfil das cidades gaúchas - Cachoeira do Sul” disponibilizado pelo Sebrae (2020). Com base no número de empresas de cada setor do perfil, foi realizado um cálculo de proporção para dedução do número de empresas a serem entrevistadas em cada setor. Desta forma, a amostra ficou compatível com o perfil das empresas do município. As entrevistas, foram realizadas através do Google Meet ou presencialmente, de acordo com a disponibilidade de cada gestor.

Já a análise dos dados procedeu-se de forma quantitativa e qualitativa. A avaliação quantitativa ocorreu mediante análise de frequência, com o sentido de se verificar quais as respostas predominantes às perguntas do roteiro de entrevistas. As respostas dos 53 entrevistados foram agrupadas em categorias por similaridade de conteúdo. Para cada categoria, foram calculados os percentuais em relação ao total de empresas da amostra. A análise qualitativa foi realizada mediante confrontação das respostas majoritárias com o embasamento teórico, buscando-se apontar convergências ou divergências com a teoria pesquisada. Atribuiu-se convergência para as questões em que mais de 55% das respostas foram aderentes à teoria. Assumiu-se convergência parcial quando as questões se situavam na faixa de 45% a 55% das respostas convergentes com o embasamento. Foram consideradas não convergentes as questões em que menos de 45% das respostas convergiam com a teoria. Subsidiou-se também de análise de conteúdo, destacando-se alguns trechos de respostas dos entrevistados quando relevantes para os fins da pesquisa. Desta forma, foi possível se deduzir se as estratégias majoritárias eram ou não convergentes com o embasamento teórico. Ao final, para a proposição de um modelo de enfrentamento de crises, apurou-se o número de questões com respostas convergentes, parcialmente convergentes e não convergentes, deduzindo-se o nível geral de convergência das respostas com a teoria.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

O Perfil das Empresas de Cachoeira do Sul

O estudo seguiu a proporção de cada segmento que compõe a matriz econômica de Cachoeira do Sul (Anuário de Cachoeira do Sul, 2020/2021), conforme quadro 2.

Quadro 2: Perfil das Empresas Entrevistadas.

Segmento	Nº empresas	(%)
Comércio	21	39,62%
Serviços	20	37,74%
Agropecuária, extração vegetal	6	11,32%
Indústria de transformação	4	7,55%
Construção civil	2	3,77%
Total	53	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Observa-se no quadro 2 que o maior número de empresas se situa na categoria de comércio, representando 39,62%, seguido do setor de serviços com 37,74%. Também foram realizadas entrevistas com empresas de agropecuária e extração vegetal, resultando em 11,32%, indústria de transformação somando 7,55% e construção civil com 3,77% das instituições entrevistadas.

Análise Global dos Resultados

Primeiramente, foi realizado o seguinte questionamento aos gestores das empresas “Sua empresa teve aumento, estagnação ou redução das receitas durante o período de pandemia?” As respostas revelaram que 28,30% das entrevistadas reduziram sua receita, passando por dificuldades para manter suas atividades durante a pandemia. Já a maioria das empresas questionadas, 50,94%, responderam que permaneceram com o mesmo nível de receita, o que pode ser considerado um desempenho satisfatório para um momento turbulento de crise. Na amostra, 20,76% das empresas conseguiram aumentar sua receita, aproveitando as oportunidades que a crise proporcionou.

Diante deste resultado, é importante destacar que mais de 70% das empresas pesquisadas mantiveram ou aumentaram suas receitas na pandemia, o que pode estar associado a estratégias implementadas no período. Tal comportamento se alinha com o que diz Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), quando ensinam que situações de crise podem se revelar como problemas para alguns e oportunidades para outros.

As próximas seções apresentam os resultados dispostos conforme as dimensões descritas no quadro 1. As categorias de análise de cada dimensão, os respectivos questionamentos, seus resultados e análises de convergência com o embasamento teórico constam representados em quadros resumo, conforme exposto adiante.

Estratégias relativas ao ambiente externo e interno

O quadro 3 apresenta os resultados relativos à análise das estratégias relativas ao ambiente externo e internos das empresas pesquisadas. Apresenta-se as categorias, questões desenvolvidas, principais resultados e a convergência dos resultados diante do referencial teórico utilizado.

Quadro 3: Estratégias Relativas ao Ambiente Externo e Interno.

Categorias	Questionamentos	Principais Resultados	Convergência Teórica
Monitoramento do ambiente externo	Sua empresa trabalha com alguma prática de atenção ao ambiente externo?	100% sim	Convergente
Gestão de falhas e de riscos	O que sua empresa costuma fazer para se prevenir dos riscos (ou melhor aproveitar oportunidades) do ambiente externo (exemplo, crise econômica)?	79,25% manter uma reserva financeira	Convergente
	Quando a pandemia se tornou realidade, o que sua empresa fez para se recuperar dos seus efeitos (ou para aproveitá-los)?	62,26% criaram diferenciais ou estratégias de marketing ou vendas on-line ou delivery	Convergente
Trabalho em equipe em todos os setores	A equipe de trabalho é unida? Durante a crise, como você percebeu a união da equipe para ajudar a empresa a sobreviver a esse momento (ou para aproveitá-lo)?	100% sim	Convergente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Quanto às respostas dos gestores sobre “Sua empresa trabalha com alguma prática de atenção ao ambiente externo?”, o estudo revelou que 100% das empresas entrevistadas estavam, de alguma forma, atentas ao ambiente externo. Tal comportamento corrobora o que é defendido por Jacomassi (2005): é fundamental analisar a influência que as tendências mundiais e os macros ambientes exercem na mudança das organizações. Também se alinha com Porter (2004) no sentido de que o processo de formulação de estratégias envolve análise, planejamento e seleção dos melhores procedimentos contidos no ambiente externo e definição das técnicas que aumentem as possibilidades de alcançar

os objetivos propostos pela organização. Esse pensamento é reforçado pelo entrevistado CM15 quando falou que: “Na nossa empresa utilizamos acompanhamento periódico de macro ambientes e perfil dos consumidores”.

Já o questionamento “O que sua empresa costuma fazer para se prevenir dos riscos (ou melhor aproveitar oportunidades) do ambiente externo (exemplo, crise econômica)?”, o estudo revelou que a maioria das empresas entrevistadas, 79,25%, mantém uma reserva financeira para algum momento delicado que a empresa possa sofrer ao longo do tempo. Tal prática também visa aproveitar alguma oportunidade de mercado (exemplo, compras de ocasião). Confrontando-se as empresas que adotam a estratégia da reserva financeira com as que, mantiveram ou aumentaram sua receita durante a pandemia, observou-se que são, praticamente, as mesmas. Cabe destacar a resposta do gestor da empresa SV15 “se não fosse a nossa reserva financeira, a situação teria sido bem pior”. Este comportamento corrobora a posição de Barcelos (2021), reforçada por dados do Sebrae (2021), sobre a importância de se manter uma reserva financeira para o enfrentamento de crises.

Já com relação a “Quando a pandemia se tornou realidade, o que sua empresa fez para se recuperar dos seus efeitos (ou para aproveitá-los)?”, 62,26% dos gestores entrevistados responderam que criaram diferenciais e/ou estratégias de marketing e/ou vendas on-line e/ou delivery. Os diferenciais mais citados pelos gestores durante as entrevistas foram diversificação de produtos que não se comercializavam antes no município. Este comportamento se alinha com Hammond et al. (1999), quando argumenta que as dificuldades devem ser utilizadas pelas empresas como alternativas e oportunidades de crescimento da instituição, analisando os fatores de riscos do mercado. É o caso da empresa CM02 do ramo de utilidades e decorações para festas. Ao ser questionada sobre as estratégias para combater o efeito da pandemia, respondeu “analisamos bem e investimos em personalização de balões e artigos afins, além de uma ampla diversificação de artigos para festas, embalagens, utensílios para docerias, além de outros itens que complementam as compras deste público; esta mudança veio para ficar”. Tal atitude está alinhada com Mintzberg (1995), ao dizer que as medidas exigidas em momentos decisivos da instituição, muitas vezes, são irreversíveis, podendo resultar em uma mudança em toda a estrutura da empresa. Por isso tudo deve ser analisado antes de qualquer decisão.

Sobre o questionamento “A equipe de trabalho é unida? Durante a crise, como você percebeu a união da equipe para ajudar a empresa a sobreviver a esse momento (ou para aproveitá-lo)?”, todas as empresas entrevistadas (100%) responderam que a equipe de trabalho se manteve unida durante a crise do Covid-19. Tal comportamento corrobora o que é defendido por Mintzberg (2007), que unir a equipe de trabalho em prol do crescimento da empresa é uma das melhores alternativas para o fortalecimento da instituição.

Estratégias de Operações

Em se tratando de resultados relativos às estratégias de operações, o quadro 4 apresenta o resumo do comportamento das empresas pesquisadas.

Quadro 4: Estratégias de Operações.

Categories	Questionamentos	Principais resultados	Convergência Teórica
Estratégias de capacidade	Durante a crise do Covid-19 vocês trabalharam com a mesma capacidade de operações do que antes da crise?	50,94% permaneceu 28,30% reduziu 20,76% aumentou	Parcialmente convergente
Estratégias de rede de suprimentos	Durante a pandemia, as relações com sua rede de suprimentos (por exemplo, com fornecedores) permaneceram dentro da normalidade? Caso tenha sido diferente o que foi que mudou?	52,83% continuou com a mesma normalidade 47,17% tiveram dificuldades	Parcialmente convergente Parcialmente convergente
	Análise sobre as vantagens com a rede de suprimentos durante a pandemia?	75,47% não tiveram vantagens	Não convergente
	Análise sobre as desvantagens com a rede de suprimentos durante a pandemia?	52,83% reajuste nos valores	Parcialmente convergente
	Durante a pandemia do Covid-19, foi implementada alguma nova tecnologia de processo não utilizada anteriormente?	64,15% não	Não convergente
	Quais as novas tecnologias foram implementadas durante a pandemia?	68,42% site, software, aplicativo para atendimento e tele entrega	Convergente
Estratégias de melhoria	Foi implementada alguma melhoria em algum produto ou serviço prestado durante o enfrentamento da crise?	77,36% sim	Convergente
	Principais melhorias realizadas pelas empresas em seus produtos e serviços durante a pandemia?	63,42% melhorias nos processos internos	Convergente
Estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços	Foi desenvolvido algum novo produto ou serviço durante a pandemia?	79,25% sim	Convergente
	Principais estratégias relativas a produtos e serviços durante a pandemia?	88% aumento na gama de produtos	Convergente
Práticas enxutas	Sua empresa adota práticas enxutas nas operações?	100% sim	Convergente
	E quanto ao quadro de pessoal, você teve que realizar algum aumento ou redução?	50,94% permaneceu igual	Parcialmente convergente

Fonte: Elaborado pelos autores.

O questionamento “Durante a crise do Covid-19 vocês trabalharam com a mesma capacidade de operações do que antes da crise?” O estudo revela que 50,94% das empresas permaneceram com a mesma capacidade de operações durante a pandemia.

O próximo questionamento analisado foi “Durante a pandemia, as relações com sua rede de suprimentos (por exemplo, com fornecedores) permaneceram dentro da normalidade? Caso tenha sido diferente o que foi que mudou?”. As entrevistas mostraram que 52,83% das empresas continuaram com a mesma normalidade de antes com sua rede de suprimentos, mesmo diante de escassez de alguns produtos e aumentos de preços. Porém, 47,17% das entrevistadas relataram que tiveram dificuldades com seus fornecedores durante a crise.

O fato de mais da metade das empresas manter uma relação normal com sua rede de suprimentos durante a pandemia reforça o que é defendido por Macedo et. al. (2017) e corroborado por Slack, Chambers, e Johnston, (2009). Tais autores relatam a importância da relação de parceria na rede de suprimentos da empresa, visando o sucesso de todos os seus integrantes, principalmente durante momentos de instabilidade econômica, como a crise do Covid-19.

Com relação a “Análise sobre as vantagens com a rede de suprimentos durante a pandemia?”, a maioria das empresas 75,47% não tiveram nenhuma vantagem com seus fornecedores. Apesar desta constatação, os dados relativos aos que obtiveram alguma vantagem estão em conformidade com o que foi citado por Sebrae (2020), quando se refere que a pandemia também foi momento de reavaliar a cadeia de fornecedores. Foi o caso do entrevistado CC01, quando acrescentou que “Conseguimos ver quem realmente eram nossos parceiros e quem só queria tirar vantagem naquele momento”. Tal fato está alinhado a Kawasaki (2015), quando defende que a aproximação com a rede de suprimentos proporciona a empresa diferenciais como entender a situação atual da economia e ver as dificuldades enfrentadas pelos mais variados tipos de clientes/fornecedores, criando assim uma relação de parceria entre sua rede.

Já quanto à “Análise sobre as desvantagens com a rede de suprimentos durante a pandemia?” O estudo revelou que 90,57% das empresas entrevistadas tiveram dificuldades

com sua rede de suprimentos, sendo que a maioria das empresas que tiveram dificuldade com seus fornecedores, 52,83%, foi com relação a reajuste dos valores das mercadorias ou matéria-prima. Já 20,76% das empresas tiveram dificuldade com o prazo da entrega das mercadorias, outras empresas 16,98% tiveram dificuldade com relação à falta de alguns tipos de mercadorias. Apenas 9,43% das empresas relataram que não tiveram nenhum tipo de desvantagem com relação a sua rede de suprimentos.

Os dados obtidos através da pesquisa concordam com o que defende o embasamento teórico, pois os 52,33% de respostas com relação ao reajuste dos valores vem em concordância com os dados do Sebrae (2020), que demonstram que “a crise da pandemia trouxe para as empresas problemas devido à restrição da capacidade produtiva de fornecedores, dando consequência a ruptura de abastecimento”. Tal fato é corroborado pela fala da empresa CM02: “as indústrias relatavam que tinham a mercadoria para nos entregar, porém não tinham embalagem para transportar (plástico ou papelão), pois estes materiais sumiram do mercado entre os meses de março a maio de 2021”. Já a empresa CC01 complementa que “o prazo de entrega em algumas mercadorias passou de 7 dias para 90 dias”. Esta situação se alinha à constatação de Carranço (2020), quando explica os motivos para o reajuste nos valores devido à desvalorização do real, fazendo com que a exportação fique mais atraente do que a venda interna e dificuldade para importação de matéria prima, aumentando os gargalos das indústrias.

Com relação a “Durante a pandemia do Covid-19, foi implementada alguma nova tecnologia de processo não utilizada anteriormente?”, o estudo mostrou que 64,15% das empresas não adotaram estratégias neste sentido. A pesquisa mostrou que tal comportamento não está de acordo com o embasamento teórico. Slack e Lewis (2009) destacam a importância crescente das estratégias de tecnologia de processo, colocando-as como um conjunto de decisões que envolvem as estratégias tecnológicas diretas e indiretas que podem ser adotadas pela empresa para obtenção de diferenciais de desempenho em qualidade, custo, velocidade, confiabilidade e flexibilidade no seu processo produtivo. Já Johnston e Clark (2012) acrescentam que estas tecnologias podem ser simples ou sofisticadas, desde que integrem a estrutura da empresa, pois o mercado, está exigindo cada vez maior flexibilidade da tecnologia do processo e menores custos.

Tendo como alvo apenas as empresas que, com relação ao questionamento anterior, responderam ter implementado alguma nova tecnologia de processo (35,85% do total), procedeu-se a seguinte pergunta: “Quais as novas tecnologias foram implementadas durante a pandemia?”. Cabe destacar o fato de que 84,21% das empresas que adotaram novas tecnologias para enfrentamento da crise optaram por ferramentas associadas à tecnologia da informação (TI), incluindo aí a robotização de parte da produção. Neste âmbito, o estudo mostrou que 68,42% das empresas optaram por ferramentas de menor investimento como site, software, aplicativo para atendimento e tele entrega. Esta postura está alinhada ao embasamento teórico, quando Sebrae (2020) coloca que a utilização de mídias sociais, plataformas de vendas online e aplicativos de delivery estão colaborando no aumento das vendas e redução de custos durante a pandemia. Neste sentido, vale destacar a fala do entrevistado da empresa CM10: “assim que começou a pandemia, em menos de uma semana eu estava com aplicativo robô funcionando em meu estabelecimento, foi o que me salvou naquele momento, já que ninguém poderia ir até o estabelecimento em função do lockdown”.

Já com relação ao questionamento “Foi implementada alguma melhoria em algum produto ou serviço prestado durante o enfrentamento da crise?”, as entrevistas revelaram que a maioria das empresas, 77,36%, utilizaram alguma melhoria neste sentido, porém as mesmas declararam ser, majoritariamente, pequenas mudanças. O estudo revelou estar de acordo com o que é defendido pelo embasamento teórico pois, conforme Slack e Lewis (2009), as melhorias são estratégias de mudanças menores na operação, resolvendo problemas de forma contínua e com menor investimento.

Para as empresas que responderam positivamente o questionamento anterior, seguiu-se a pergunta “Principais melhorias realizadas pelas empresas em seus produtos

e serviços durante a pandemia?”. Neste âmbito, 63,42% das empresas responderam que realizaram melhorias nos processos internos da instituição como atendimento on-line, entrega personalizada e pagamento facilitado. Tal comportamento é defendido pelo Sebrae (2020), pois as melhorias internas normalmente são as primeiras a acontecerem diante de uma crise porque estão mais ao alcance das empresas, pois possuem baixo custo e rápida implementação. Nesses casos, a maioria dos respondentes ponderaram que melhorias na forma de entrega, no atendimento, no prazo de entrega e no pagamento repercutem em apreciação positiva dos produtos e serviços por parte dos clientes.

Com relação a “Foi desenvolvido algum novo produto ou serviço durante a pandemia?”, a maioria das empresas, 79,25%, desenvolveram algum novo produto ou serviço durante a pandemia. O resultado está alinhado com o que é defendido por Slack e Lewis (2009), quando defendem que pequenos diferenciais podem proporcionar a empresa uma sobreposição sobre os demais estabelecimentos do mesmo do ramo, além de ser uma exigência do mercado que está continuamente em modificação.

Quanto ao questionamento sobre “Principais estratégias relativas a produtos e serviços durante a pandemia?”, a maioria das empresas que respondeu o questionamento anterior positivamente, 88%, usou como estratégia, o aumento da gama de produtos e serviços para enfrentamento da crise. Revelaram, porém, não terem desenvolvido produtos inovadores (inéditos), mas sim novos produtos em relação aos existentes na empresa. Tal comportamento configura uma estratégia de diversificação. Desta forma a pesquisa está em conformidade com o que é defendido por Waller (2020), já que a maioria das empresas utilizaram a estratégia de diversificação de produtos e serviços para superar a crise da pandemia. Esta estratégia é bastante utilizada por MPEs que foram o alvo da pesquisa, com o objetivo de alcançar um público maior.

O questionamento “Sua empresa adota práticas enxutas nas operações?” demonstrou respostas favoráveis por parte dos gestores, pois 100% responderam que utilizam estratégias de práticas enxutas em sua empresa. Neste aspecto, cabe uma ressalva: apesar da pesquisadora ter ilustrado o que são práticas enxutas, percebeu-se que os entrevistados interpretaram muito mais como a prática de reduzir ou eliminar gastos não essenciais a operação. De qualquer forma, tal comportamento corrobora com o que defende Slack e Lewis (2009), quando falam que em momentos de dificuldade, deve se redobrar todos os cuidados a fim de eliminar todos os gastos desnecessários para a sobrevivência da instituição.

Também foi questionado “Quanto ao quadro de pessoal, você teve que realizar algum aumento ou redução?”. A maioria das empresas, 50,94%, permaneceram com o mesmo quadro de pessoal. Este resultado confirma a análise realizada no questionamento quanto às estratégias de capacidade “Durante a crise do Covid-19 vocês trabalharam com a mesma capacidade de operações do que antes da crise?”, onde se observou que cerca de 50% das empresas mantiveram sua capacidade produtiva. Neste ponto, cabe acrescentar que a redução de capacidade foi declarada por 28,3% das entrevistadas, e o aumento, por 20,76%. Segundo os entrevistados, tais comportamentos refletiram diretamente no quadro de pessoal. Conforme o Sebrae (2020), micro e pequenos negócios possuem sua capacidade produtiva muito atrelada ao quadro de pessoal, de modo que, diante de estratégias de ajuste operacional, ambos tendem a variar na mesma intensidade.

Estratégias financeiras

A presente análise se encerra com a dimensão financeira, conforme resumo apresentado no quadro 5. É apresentada a relação entre categorias, questões, resultados principais e base teórica.

Quadro 5: Estratégias Financeiras.

Categories	Questionamentos	Principais resultados	Convergência Teórica
Criação de reservas técnicas	Antes da crise, você tinha hábito de realizar alguma reserva financeira para algum momento difícil da empresa?	73,58% realizavam 5,66% começaram a realizar durante a pandemia	Convergente
	Como foi empregada esta reserva durante a pandemia?	51,28% pagamento de fornecedores 20,52% folha de pagamento 7,69% rescisão de funcionários	Convergente
Gestão do capital de giro	Você realizava gestão do capital de giro antes da crise do Covid-19?	77,36% realizavam 9,43% começaram a realizar durante a pandemia	Convergente
	Foi necessário recorrer a alguma ajuda para suprir o capital de giro durante a crise?	54,72% não	Parcialmente convergente
		45,28% Sim	Parcialmente convergente
	Fontes de financiamento utilizadas para suprir o seu capital de giro?	87,50% pessoa jurídica	Convergente
Gestão do resultado líquido	Você utiliza a DRE para controle da vida financeira da empresa? Se sim, durante a pandemia, você usou este controle com a mesma periodicidade de antes da pandemia?	79,25% não utilizavam (porém, deste percentual, 11,32% utilizam um software financeiro)	Não convergente
Acesso a fontes de financiamento	Você tentou utilizar alguma fonte de financiamento durante a pandemia? Você conseguiu ter acesso ao crédito neste período?	58,49% não tentaram	Não convergente

Fonte: Elaborado pelos autores.

Analisando-se o questionamento “Antes da crise, você tinha hábito de realizar alguma reserva financeira para algum momento difícil da empresa?”, observou-se que a maioria das empresas entrevistadas, 73,58%, utiliza-se desta prática, podendo contar com uma reserva caso fosse preciso durante a pandemia. Ao se somar as empresas que já adotavam a estratégia com as que passaram a adotá-la durante a pandemia (5,66%), acumula-se quase 80% das entrevistadas. Este comportamento está alinhado ao que defendem Barcelos (2021) e Sebrae (2021) sobre a importância de as organizações trabalharem com reservas financeiras para contingências, tornando-as menos vulneráveis em momentos de crise.

Já com relação à “Como foi empregada esta reserva durante a pandemia?”, tem-se que 51,28% das empresas declarou ter utilizado a reserva para obrigações com pagamento de fornecedores que já tinham contratado antes da pandemia, sendo que 20,52% utilizaram com necessidades da folha de pagamento. Somando-se estes dois percentuais, tem-se que 71,8% das empresas destinou seus recursos de reserva para pagamento de obrigações regulares com fornecedores e funcionários. Deduz-se que a maioria das entrevistadas priorizou cumprir suas obrigações com stakeholders críticos para a continuidade da operação. Segundo Macedo et al. (2017), o bom relacionamento com fornecedores e funcionários é decisivo para que a operação transcorra com normalidade, daí a preocupação das empresas em manter em dia suas obrigações com os mesmos, ainda mais em momentos de crise. Pode-se dizer que o comportamento preponderante observado acima está convergente com o que colocam Barcelos (2021) e Sebrae (2021), sobre a importância de se formar reserva técnica financeira para suportar momentos restrições no mercado. Se as receitas baixam, muitos custos e despesas permanecem. Portanto, a organização deve voltar sua atenção para os gastos indispensáveis à continuidade da operação, mesmo que seja necessário postergar ou renegociar outros não tão essenciais. Considerando-se que 71,8% das empresas pesquisadas destinaram suas reservas para gastos indispensáveis para a continuidade da operação, tal atitude mostra-se convergente com a teoria.

Com relação ao questionamento “Você realizava gestão do capital de giro antes da crise do Covid-19?” O estudo mostrou que a maioria das empresas, 77,36% já realizavam

gestão de capital de giro antes da pandemia e conseguiram se utilizar desta estratégia para o enfrentamento da crise. Somando-se os que passaram a adotar tal prática durante a pandemia (9,43%), pode-se observar que 86,79% das empresas já realizavam ou começaram a realizar essa prática durante a pandemia. Este comportamento confirma o que falam Domingues et al. (2017) e Ukaegbu (2014), o capital de giro é essencial para a sobrevivência da empresa a fim de proporcionar a instituição que mantenha suas obrigações de curto prazo em dia, em especial, em momentos de enfrentamento de crise.

Já com relação ao questionamento “Foi necessário recorrer a alguma ajuda para suprir o capital de giro durante a crise?”, constatou-se que 45,28% das empresas necessitaram de ajuda neste sentido. O restante, porém, 54,72%, não tiveram a necessidade de recorrer a qualquer ajuda para manter seu capital de giro. Observa-se um certo equilíbrio entre as empresas que buscaram ajuda para suprir capital de giro e as que não necessitaram deste recurso. Domingues et al. (2017) defendem que o capital de giro é essencial para a sobrevivência do negócio, o que justifica a preocupação de 45,28% das empresas. Registre-se o fato de que a maioria destas buscou ajuda no Pronampe, o que não desmerece a preocupação ressaltada por Domingues et al. (2017). O que mudou foi a fonte do capital: no caso, 54,72% recorreram ao capital próprio por já contarem com reservas financeiras para emergências. Avaliando-se o comportamento geral, comprova-se na pesquisa a necessidade da gestão do capital de giro, conforme Barcelos (2021) e Assaf Neto (2012) apregoam, seja por capital de terceiros, seja por capital próprio.

Já com relação ao questionamento “Fontes de financiamento utilizadas para suprir o seu capital de giro?” direcionada para empresas que buscaram recursos externamente, o estudo revelou que 87,50% das empresas recorreram a alguma pessoa jurídica (bancos e ou agências financeiras) para manter suas contas equilibradas durante a pandemia. Embora Ambrozini et al. (2014), pondere a dificuldade a fontes de financiamentos de curto prazo, o resultado da pesquisa revela que a maioria das empresas que necessitaram de ajuda recorreram a uma pessoa jurídica. A maioria dos respondentes relatou que a obtenção do recurso se deu em função do governo federal ter criado a linha de crédito Pronampe (SEBRAE, 2020), com acesso de forma facilitada e com juros reduzidos para MPEs.

Já o questionamento realizado para os gestores “Você utiliza a DRE para controle da vida financeira da empresa? Se sim, durante a pandemia, você usou este controle com a mesma periodicidade de antes da pandemia?”, a pesquisa revelou que 79,25% das empresas entrevistadas não utilizam a DRE para tais fins. Porém, considerando-se que, deste percentual, 11,32% declararam utilizar um software financeiro, tem-se assim que pouco mais de 30% das empresas pesquisadas utilizam alguma ferramenta estruturada para a sua gestão financeira. Assaf Neto (2012), contribui no sentido de que o DRE tem objetivo de fornecer de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) alcançados pela empresa em determinado exercício social. Observou-se, portanto, que a prática de análise do DRE não é majoritária entre as pesquisadas e que a causa, segundo Santos, Dorow Beuren (2016), pode estar associada ao desconhecimento dos gestores sobre a ferramenta. Tal lacuna poderia ser suprida por programas de treinamento em gestão financeira, como os ofertados pela Sebrae e outras instituições de capacitação empresarial.

Quanto ao questionamento “Você tentou utilizar alguma fonte de financiamento durante a pandemia? Você conseguiu ter acesso ao crédito neste período?”, a pesquisa mostrou que a maioria das empresas 58,49% não tentaram acesso a nenhum financiamento. Este resultado está bastante coerente com as respostas dadas à pergunta “Foi necessário recorrer a alguma ajuda para suprir o capital de giro?”, onde 54,72% disseram que não.

PROPOSIÇÃO DE UM MODELO DE ESTRATÉGIAS DE ENFRENTAMENTO DE CRISES

O quadro 6 revela o número de questões que obtiveram respostas convergentes, parcialmente convergentes e não convergentes com o embasamento teórico da pesquisa.

Quadro 6: Nível Geral de Convergência com o Embasamento Teórico.

Nível de Convergência das Respostas	Número de Questões	Porcentagem
Convergente (mais de 55% das respostas foram convergentes com a teoria)	14	56%
Parcialmente convergente (de 45% a 55% das respostas foram convergentes com a teoria)	7	28%
Não convergente (menos de 45% das respostas foram convergentes com a teoria)	4	16%
Total de questões	25	100%

Fonte: Elaborado pelos autores.

Tem-se, portanto, que 84% das respostas são convergentes ou parcialmente convergentes com o embasamento teórico da pesquisa. Neste âmbito, enquadram-se as práticas de monitoramento do ambiente externo, gestão de falhas e de riscos, trabalho em equipe dos setores, estratégias de capacidade, análise de vantagens com a rede de suprimentos, estratégias de melhoria, estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços, práticas enxutas, criação de reservas técnicas e gestão do capital de giro. Apenas não houve convergência na análise de desvantagens com a rede de suprimentos, tecnologia de processo, gestão do resultado líquido e acesso a fontes de financiamento. Porém, mesmo nos casos não convergentes, uma boa parcela das empresas (30 a 40%) demonstrou algum alinhamento com as práticas propostas. A partir destes resultados, pode-se deduzir a existência de alinhamento entre o embasamento teórico e as respostas dos gestores com relação às estratégias utilizadas. Quanto à aplicabilidade da pesquisa, entende-se que o embasamento conceitual proposto pode se tornar prático a partir do uso do checklist da figura 1.

Figura 1: Checklist para Aplicação do Modelo de Enfrentamento de Crises.

CHECK LIST						
Questionamento	Resposta					
1 Sua empresa trabalha com alguma prática de atenção ao ambiente externo?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
2 Trabalha com alguma estratégia para se prevenir e/ou reagir aos riscos e oportunidades?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
3 A equipe de trabalho da sua empresa é unida?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
4 Sua empresa está apta a realizar alterações na capacidade das operações para o enfrentamento de eventuais crises?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
5 Possui estratégias em relação a rede de suprimentos para o enfrentamento de eventuais crises?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
6 Possui estratégias de tecnologia de processos para o enfrentamento de eventuais crises?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
7 Possui estratégias de melhoria para o enfrentamento de eventuais crises?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
8 Possui estratégias de desenvolvimento de novo produto/serviço para o enfrentamento de eventuais crises?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
9 Utiliza práticas enxutas em sua empresa?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
10 Realiza reserva financeira?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
11 Realiza gestão de capital de giro?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
12 Utiliza DRE para controle da gestão financeira da sua empresa?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não
13 Tem acesso a alguma fonte de financiamento para suprir as necessidades da sua empresa?	<input type="radio"/>	Sim	<input type="radio"/>	Parcialmente	<input type="radio"/>	Não

Fonte: Elaborado pelos autores.

O checklist apresenta questões que, uma vez respondidas, podem revelar estratégias de enfrentamento de crises futuras para MPEs. São elencadas 13 questões coerentes com o embasamento do quadro 1. O objetivo é auxiliar os gestores de MPEs na avaliação de sua capacidade de enfrentamento de crises. Neste sentido, quanto antes a empresa orientar suas estratégias para evidenciar “sim” nas respostas aos questionamentos propostos, mesmo em situações de normalidade, tenderá a estar mais preparada para os momentos de crise.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A relevância e pertinência de se compreender como as empresas superaram a crise da pandemia motivaram a presente pesquisa. Foi possível captar essas informações através de entrevistas em profundidade junto aos gestores das empresas alvo. A análise quantitativa foi procedida mediante análise de frequência, mostrando as respostas mais predominantes pelos gestores. Quanto à análise qualitativa, foi realizada mediante a confrontação das respostas majoritárias com o embasamento teórico, a partir de análise de conteúdo.

Concluída a pesquisa, entende-se que o objetivo geral e os específicos foram atendidos: identificou-se as principais estratégias adotadas por MPEs de Cachoeira do Sul para enfrentamento da crise de pandemia; analisou-se a convergência destas estratégias com o embasamento teórico e, ao final, propôs-se um modelo de estratégias de enfrentamento de crises para MPEs.

Observou-se, no geral, que as empresas utilizaram a maioria das estratégias citadas pelo modelo teórico, pois houve convergência predominante ou parcial na maioria das estratégias questionadas aos gestores. Neste sentido, houve convergência quanto ao monitoramento do ambiente externo, gestão de falhas e de riscos, trabalho em equipe dos setores, estratégias de capacidade, relação com a rede de suprimentos, estratégias de melhoria, estratégias de desenvolvimento de produtos e serviços, práticas enxutas, criação de reservas técnicas e gestão do capital de giro. Apenas não houve convergência nas estratégias de rede de suprimentos, tecnologia de processo, gestão do resultado líquido e acesso a fontes de financiamento. Há que se considerar, porém, que estes quatro casos classificados como não convergentes apresentaram uma boa parcela de empresas com estratégias aderentes à teoria (30 a 40%). Além disso, para as não aderentes, tais práticas são passíveis de serem aprendidas por quaisquer organizações através de cursos empresariais. Neste contexto, entende-se que o modelo do embasamento teórico (quadro 1), subsidiado pelo checklist da figura 1, pode ser aplicado integralmente, o que se constitui na principal contribuição da presente pesquisa.

Quando considerada a importância das MPEs no contexto econômico local, é possível visualizar que os gestores e empresários possuem um desafio constante de manter as organizações atuantes, desenvolvendo novas estratégias. O desafio foi ainda maior em um momento marcado por uma pandemia global, quando se fez necessário tomar decisões assertivas e coerentes com a situação, mesmo num ambiente de incertezas.

O estudo revelou que a maioria das estratégias pesquisadas convergem com a teoria. Considerando-se o contexto das MPEs estudadas, em sua maioria, reportando estabilidade e, mesmo, crescimento durante a pandemia, é lícito se deduzir que estas estratégias podem estar associadas a resultados, no mínimo, aceitáveis. Tais estratégias, em uma análise mais ampla, considerando-se todo o entorno de uma organização, podem levar à um melhor preparo para enfrentamento de crises futuras e, conseqüentemente, a reflexos positivos no âmbito social e econômico de municípios e regiões nas quais se inserem as MPEs.

REFERÊNCIAS

- ALBUQUERQUE, F. Desenvolvimento e Fomento Produtivo Local para Superar a Pobreza. In: Desenvolvimento Econômico Local e Distribuição do Progresso Técnico: uma resposta às exigências do ajuste estrutural, Fortaleza: Banco do Nordeste, 1998.
- AMBROZINI, M. A.; MATIAS, A. B.; PIMENTA JUNIOR, T. Análise dinâmica de capital de giro segundo o Modelo Fleuriet: uma classificação das empresas brasileiras de capital aberto no período de 1996 a 2013. Revista Contabilidade Vista & Revista, Belo Horizonte v. 25, n. 2. 2014. p. 15-37.
- ANUÁRIO CACHOEIRA DO SUL, 2020/2021.
- ASSAF NETO, A. Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico financeiro. 10. ed. São Paulo. Atlas. 2012.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS - ABNT. ABNT NBR 31000: gestão de riscos. Rio de Janeiro: ABNT, 2018.
- BARCELOS, H. Reserva financeira em micro e pequenas empresas: como fazer. Contabilizei.blog. 2021. Disponível em: <<https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/reserva-financeira>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021.
- BOURLETIDIS, K. The strategic management of market information to SMEs during economic crisis. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Konstantinos Bourletidis, 73, 2013. p.598-606. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.02.096>. Acesso em: 26 de mai. De 2021.
- CARRANÇA, T. Pandemia gera escassez de matéria-prima e faz preços subirem no Brasil. BBC NEWS BRASIL, São Paulo. 2020. Disponível em <<https://www.bbc.com/portuguese/brasil-55048624>>. Acesso em: 30 de dez. de 2021.
- CROZATTI, J. Planejamento estratégico e controladoria: um modelo para potencializar a contribuição das áreas da organização. Contexto, Porto Alegre, v. 3, n. 5, 2003.
- DOMINGUES, O. G. D. et al. Gestão de capital de giro e formação do preço de venda praticado pelas micro e pequenas empresas. Revista Ambiente Contábil. Natal, 2017. P. 77-96.
- GLAESSER, D. Crisis Management in the Tourism Industry. (2ª ed.) Butterworth Heinemann, Oxford, UK. 2006. Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9780080464596>. Acesso em: 18 de jul. de 2021.
- HAMMOND, J. S., KEENEY, R. L., & RAIFFA, H. Decisões inteligentes: como avaliar alternativas e tomar a melhor decisão. Rio de Janeiro: Campus. 1999.
- JACOMASSI, E. P. Ambiente externo e processo de definição de estratégias organizacionais: Uma revisão e síntese teórica. Adm. de Emp. em Revista. Curitiba. n. 4. 2005. p. 77-102.
- JOHNSTON, R.; CLARK, G. Administração de operações de serviço. Tradução Ailton Bomfim Brandão. Revisão técnica Henrique Luiz Corrêa. 1. Ed. 7 Reimpr. São Paulo. Atlas. 2012.
- KAWASAKI, Guy. A arte do começo. 2.0 traduções Carla Gouveia. 1º ed. - Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

LEON, J. M. G.; MURILLO, J. W. R.; RODRIGUEZ, J. D. O. Nivel de apalancamiento y estabilidad financiera empresarial: el caso de firmas de Colombia y Argentina. Finanz. polit. econ., Bogotá, v. 10, n. 2, p. 309-325, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.14718/revfinanzpolitecon>. 2018.10.2.4. Acesso em: 15 de mai. De 2020.

MACEDO, R. de C., et al. Confiança nos relacionamentos em cluster de empresas. RAE-Revista de Administração de Empresas, [S. l.], v. 57, n. 4, p. 330-341, 2017. DOI: 10.1590/S0034-759020170404. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/71357>. Acesso em: 12 jun. 2021.

MINTZBERG, H. Criando organizações eficazes: Estruturas em Cinco Configurações. São Paulo: atlas, 1995.

MINTZBERG, H. Produtividade que Mata. GV-executivo. v. 6. n. 6.2007.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, c2010. 299 p.

PORTER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. 12 reimpresso, Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RIVERA-LOZANO, M.; RIVERA-GARZON, N. Financiador de crise: esta vez não é distinto. Finanz. polit. econ. Bogotá. v. 11. n. 1. 2019. p. 129-147. Disponível em: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2248-60462019000100129&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 07 de jun. de 2020.

SANTOS, V. DOS; DOROW, D. R.; BEUREN, I. M. Práticas gerenciais de Micro e Pequenas empresas. Revista ambiente contábil - Universidade Federal do Rio Grande do Norte - ISSN 2176-9036. v. 8. n. 1. 2016. p. 153-186. Disponível em: <https://doi.org/10.21680/2176-9036.2016v8n1id7271>. Acesso em 17 de abr. de 2021.

SEBRAE. Entenda o que é reserva financeira e como fazê-la. Alagoas. 2021. Disponível em <<https://blog.sebraealagoas.com.br/gestao/o-que-e-reserva-financieira/>>. Acesso em: 08 de dez. de 2021.

SEBRAE. O que fazer para diminuir o impacto da crise na sua empresa. Rio Grande do Sul. RS. 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-fazer-para-diminuir-o-impacto-da-crise-na-sua-empresa,e0f5a9b52fd01710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 22 de fev. de 2020.

SEBRAE. Perfil das cidades gaúchas: Cachoeira do Sul. Rio Grande do Sul, RS. 2020. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/municipios/rs/Perfil_Cidades_Gauchas-Cachoeira_do_Sul.pdf>. Acesso em: 07 de dez. de 2020.

SEBRAE. Perfil do microempreendedor individual. Brasília. 2017. (Série Estudos e Pesquisas). Disponível em:<<https://goo.gl/LmPXxG>>. Acesso em: 31 jan. 2022.

SHINYASHIKI, R. T.; FISCHER, R. M.; SHINYASHIKI, G. A importância de um sistema integrado de ações na gestão de crises. Organicom. São Paulo. v. 4, n. 6. 2007. p. 148-159.

SLACK, N., CHAMBERS, S., & JOHNSTON, R. Administração da produção. São Paulo, SP: Atlas. 2009.

SLACK, Nigel; LEWIS, Michael. Estratégia de Operações. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

THÉRY N. A. M.; THÉRY H. A geopolítica do COVID-19. Espaço e Economia. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4000/espacoeconomia.11224>>. Acesso em: 15 de nov. de 2021.

UKAEGBU, B. The significance of working capital management in determining firm profitability: Evidence from developing economies in Africa. Research in International Business and Finance, v. 31. 2014. p. 1-16. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0275531913000779>>. Acesso em: 08 dez. 2021.

WALLER, M. Estratégia para o crescimento: Diversificação ou concentração. Administradores.com. João Pessoa - PB. 2020. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/estrat%C3%A9gia-para-o-crescimento-diversifica%C3%A7%C3%A3o-ou-concentra%C3%A7%C3%A3o>>. Acesso em: 22 de fev. de 2022.