



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO
TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

**IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA GESTÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES NA CIDADE DE PICOS-PI**

Daniel Oliveira Meneses¹; Yure Barros Santos²; Kary Emanuelle Reis Coimbra³

Picos,
2022

¹ *Graduando em Administração pela UFPI*

² *Graduando em Administração pela UFPI*

³ *Professora da UFPI, Doutora, orientadora*

FICHA CATALOGRÁFICA
Serviço de Processamento Técnico da Universidade Federal do Piauí
Biblioteca José Albano de Macêdo

M543i Meneses, Daniel Oliveira

Impactos da pandemia de Covid – 19 na gestão de empresas familiares na cidade de Picos - PI [recurso eletrônico] / Daniel Oliveira Meneses, Yure Barros Santos – 2022.
22 f.

1 Arquivo em PDF
Indexado no catálogo *online* da biblioteca José Albano de Macêdo-CSHNB
Aberto a pesquisadores, com restrições da Biblioteca

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Universidade Federal do Piauí, Bacharelado em Administração, Picos, 2022.
“Orientadora: Dra. Kary Emanuelle Reis Coimbra”

1. Gestão estratégica. 2. Impactos – Covid - 19. 3. Empresas familiares – Picos - PI. I. Santos, Yure Barros. II. Coimbra, Kary Emanuelle Reis. III. Título.

CDD 658.5



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PIAUÍ
CAMPUS SENADOR HELVÍDIO NUNES DE BARROS
COORDENAÇÃO DO CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



PARECER DA COMISSÃO EXAMINADORA
DE DEFESA DE ARTIGO CIENTÍFICO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

A comissão examinadora, composta pelos professores abaixo, sob a presidência da primeira, considera o trabalho **Impactos da pandemia de covid-19 na gestão de empresas familiares na cidade de Picos-PI**, produzido pelos discentes **DANIEL OLIVEIRA MENESES e YURE BARROS SANTOS**, como:

Aprovado(a)

Aprovado(a) com restrições

Observações: a nota está condicionada a entrega do TCC final com todas as alterações sugeridas pela banca nos prazos previamente estabelecidos.

Picos (PI), 18 de outubro de 2022

(Orientadora – Kary Emanuelle Reis Coimbra, Dra.)

(Membro 1 – Maria Carolina Furtado Matos, Me.)

(Membro 2 – Gustavo Picanço Dias, Dr.)

RESUMO

Dentro de um período muito curto, a pandemia mundial desencadeada pelo novo coronavírus não apenas custou inúmeras vidas, como também causou severas limitações à vida privada e profissional das pessoas. Nesse contexto, quase todas as empresas foram afetadas de uma forma ou de outra e tiveram que mudar e adaptar suas estratégias para garantir a sustentabilidade do negócio. O presente trabalho objetiva identificar os principais impactos ocasionados pela pandemia da COVID-19 na gestão de empresas familiares de Picos-PI. A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, com abordagem qualitativa. Como instrumento de coleta de dados foi aplicado um roteiro de entrevistas semiestruturado, composto por perguntas abertas. Para analisar as respostas será utilizado o processo de análise de conteúdo. Entre os resultados, destacamos o fechamento temporário do empreendimento, mudanças na forma de atendimento, redução do fluxo de pessoas, interrupção e ou redução nas vendas, queda no faturamento, redução de carga horária dos funcionários, afastamento voluntário de funcionários e cortes de modo geral nas despesas. Outrossim, percebemos que houve aumento do faturamento no segmento de supermercado, maior presença nos meios digitais para aumentar os canais de atendimento e alcançar maior visibilidade, implantação e ou intensificação do modo de entrega *delivery*, entre outros.

Palavras-chave: Impactos da COVID-19; Gestão estratégica; Empresas familiares.

ABSTRACT

Within a very short period of time, the worldwide pandemic triggered by the new coronavirus not only claimed countless lives, but also caused severe limitations to people's private and professional lives. In this context, almost all companies were affected in one way or another, and had to change and adapt their strategies to ensure business sustainability. The present work aims to identify the main impacts caused by the COVID-19 pandemic in the management of family businesses in Picos-PI. The research is classified as exploratory and descriptive, with a qualitative approach. As an instrument of data collection a semi-structured interview script was applied, composed of open questions. The content analysis process will be used to analyze the answers. Among the results, we highlight the temporary closing of the enterprise, changes in the way of serving people, reduction in the flow of people, interruption and/or reduction in sales, drop in sales, reduction in the working hours of employees, voluntary resignation of employees, and cuts, in general, in expenses. On the other hand, we noticed an increase in sales in the supermarket segment, a greater presence in digital media to increase service channels and achieve greater visibility, implementation and/or intensification of the delivery mode, among others.

Keywords: Impacts of COVID-19; Strategic management; Family businesses.

1 INTRODUÇÃO

Em 2020, o mundo foi surpreendido pelo surgimento do vírus SARS-CoV-2, que se propagou ligeiramente pelos cinco continentes do nosso planeta. O surto do novo coronavírus, que teve início na China em dezembro de 2019, nos leva a refletir sobre questões críticas. A covid-19 é um dos fenômenos de maior impacto dos últimos anos, que ainda em andamento, desestabilizou vários contextos globais. Essa crise sem precedentes ocasionou impactos além da esfera da saúde, tendo fortes repercussões econômicas, sociais e políticas, no comércio, serviços e, como se não pudesse ser de outra forma, nos empreendimentos e empreendedores.

Com a pandemia ainda presente do novo coronavírus, covid-19, o mercado mundial teve que se ajustar às medidas preventivas impostas pelas autoridades de saúde enquanto ainda comercializava seus produtos e serviços para garantir a sobrevivência do negócio. De acordo com Nassif, Corrêa e Rossetto, (2020) houve uma necessidade urgente de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, sendo a adaptabilidade a atitude mais essencial e necessária disponível no momento. Com isso, foi fundamental que empresas e empreendedores pensassem em mudar e adaptar suas estratégias para encontrar novas formas de atender às novas demandas.

Segundo o SEBRAE (2020), os pequenos negócios são formados por micro e pequenas empresas, que em muitos casos por uma composição familiar e outros (SEGURA *et. al.* 2010; SANTANA; LAFFIN, 2012), representam 98% de todas as empresas no Brasil. Correspondendo a mais de 55% dos empregos que possuem carteira assinada e que nos últimos anos, têm sido os maiores geradores de trabalho no país. Com as ações governamentais para evitar o colapso dos sistemas de saúde, na esperança de preservar o maior número de vidas, acarretou consequências econômicas inevitáveis, levando a uma grande desaceleração na economia desses pequenos negócios, principalmente devido a uma queda nos gastos dos consumidores. Essas empresas são extremamente vulneráveis, pois possuem pouca ou nenhuma reserva de capital para garantir seu fluxo de caixa e manter a viabilidade com seus custos fixos (SALES; MACÊDO, 2021).

Diante do exposto, surge a seguinte questão: **quais os impactos causados pela pandemia de COVID-19 na gestão de empresas familiares da cidade de Picos-PI?** Com isso, para responder essa argumentação, traçamos os seguintes objetivos:

- Identificar os desafios enfrentados pelos empreendedores durante a pandemia covid-19;
- Descrever como os empreendimentos foram afetados durante a crise; e
- Identificar as estratégias desenvolvidas pelos empreendedores para o enfrentamento da pandemia de covid-19.

Desta forma, esta pesquisa se justifica pois pretende identificar os principais impactos ocasionados pela pandemia de covid-19 na gestão de empresas familiares da cidade de Picos-PI. Primeiramente, levando em consideração o forte efeito da pandemia sobre as pessoas e empresas, o presente trabalho permitirá um melhor entendimento de como essa crise afetou os negócios positiva ou negativamente, além de fornecer informações para análises técnicas que nortearão ações estratégicas que visem continuar minimizando os efeitos da pandemia nos empreendimentos e na economia local e auxiliando as operações tornando as empresas mais duradouras. Ressalta-se, também, a importância que empresas de micro, pequeno e médio portes exercem na economia brasileira (RIBEIRO; CORREA; SOUZA, 2012).

Este trabalho está estruturado em cinco seções, considerando-se a introdução onde foram apresentados o tema, a justificativa e os objetivos gerais e específicos da pesquisa; na segunda seção apresenta-se a visão de diversos autores sobre os temas relacionados; na terceira é descrito os procedimentos metodológicos utilizados. A quarta seção apresenta a análise e discussão dos resultados encerrando com as conclusões.

2 O IMPACTO DO NOVO CORONAVÍRUS NOS EMPREENDIMENTOS

O novo coronavírus causador da doença Covid-19 surgiu no primeiro semestre de 2020, alterando drasticamente a sociedade mundial (RATTEN, 2020). A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou uma pandemia de um vírus altamente transmissível Covid-19 em março de 2020, sinalizando a disseminação global da doença. Desde então, essa rápida disseminação desencadeou uma crise mundial de saúde (GIONES *et al.*, 2020).

Muitos governos realizaram ações que tiveram um impacto significativo na vida cotidiana da sociedade. Para retardar a propagação do coronavírus, a estratégia de saúde pública de “distanciamento social” foi amplamente utilizada. Regiões e países foram completamente bloqueados (variando de restrições de contato até toque de recolher completo); escolas, universidades e instituições públicas foram fechadas; e eventos públicos (incluindo eventos esportivos, shows e até casamentos) foram proibidos na grande maioria dos países.

Ratten (2020) especifica que enquanto a demanda em setores como saúde disparou, a demanda em setores como restaurantes, transporte aéreo e turismo evaporou, pois dependem do contato próximo entre indivíduos como parte do seu modelo de negócios. Para Kraus *et al.*, (2020) o poder de compra geral e o consumo em domicílios particulares foram afetados, mostrando que a atual crise ocasionou na diminuição da demanda e dos gastos do consumidor e que teria piora ao longo desse período de recessão com as próximas demissões e falências corporativas em muitos setores afetados.

Essas medidas adotadas não afetaram apenas o cotidiano das populações, mas causaram consequências econômicas significativas nas economias de todo o mundo (GIONES *et al.*, 2020). Os governos estabeleceram severas restrições a empresas em vários setores, obrigaram políticas de distanciamento social e proteção à saúde e até fecharam negócios não essenciais, deixando os trabalhadores confinados em suas casas, provocando demanda simultânea e problemas do lado da oferta (RATTEN, 2020). Contudo, as empresas precisaram enfrentar vários desafios, incluindo a implementação dessas medidas de proteção à saúde, produção e demanda reduzidas e interrupções na cadeia de suprimentos (KRAUS *et al.*, 2020). Com isso, a crise do coronavírus esteve vigorosamente relacionada com a restrição do acesso de pessoas e ao declínio no consumo das famílias. Desse modo, seus impactos foram altamente desiguais entre os outros campos de atividade econômica (MATTEI *et al.*, 2021).

De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) os pequenos negócios foram os mais afetados com a crise, já que, a maioria atuava nos setores de comércio e serviço, além daqueles que atuam formal ou informal e que estavam impossibilitados de exercer suas atividades. Outrossim, a maior adversidade dos pequenos negócios é que eles são tipicamente vulneráveis devido à sua posição autônoma e alguns orientada para a família e seu capital e recursos financeiros restritos, com isso não resistiriam a meses com baixo ou nenhum faturamento (NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020).

Os pequenos negócios são a espinha dorsal da economia mundial (TANNENBAUM; BOYLE; TANDON, 2020) e são classificados de acordo com o número de empregados e com o faturamento bruto anual. Almeida (2021) reitera que essas empresas contribuem para o estabelecimento da engrenagem econômica do país juntamente com as grandes empresas, pois

fornecem empregos, geram e aumentam a renda dos administradores e empregados, como também no sistema econômico da sociedade local. Com isso, desempenham um papel significativo no desenvolvimento socioeconômico. Com esses dados fica evidente a importância dos pequenos negócios, pois são capazes de gerar empregos, reduzir as desigualdades sociais e atender diversos segmentos de mercado (SALES; MACÊDO, 2021).

Para Birley (1986) e Ward (1987), as empresas familiares, são tidas como aquelas que passam de geração para geração, havendo um foco para o seu controle, onde a família irá manter as tradições e suas culturas. Segundo Ussman (2004), mesmo que ainda não exista uma definição amplamente aceita do que constitui uma empresa familiar, alguns aspectos – como propriedade, gestão, envolvimento, cultura e tradição familiar – são reconhecidos como tal. O estudo deste tipo de organização só passou a ser de interesse de educadores entre as décadas de 1950 e 1960, a inclusão destes estudos apontam que o meio é de bastante convergência.

Consideradas a essência econômica durante a era industrial, devido aos impulsos econômicos por elas causados, nos dias de hoje as empresas familiares no Brasil, são consideradas predominantes em alguns setores, o que contribui de maneira positiva com as movimentações econômicas do país (BUENO, 2017). De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018) 90% das empresas no Brasil são familiares, o que representa em média 65% do PIB e 75% dos trabalhadores.

Para Mendonça e Aidar (2021), as empresas familiares carregam a percepção de não serem profissionais e permitem que questões pessoais e conflitos interpessoais afetem o ambiente de trabalho. Eles são frequentemente percebidos como centralizadores que concentram o poder nas mãos de um líder fundador ou seus sucessores, bem como obstrucionistas de estruturas governamentais ineficazes. A realidade é que esse estereótipo da empresa familiar acaba por ocultar os pontos fortes dessas organizações, considerando a agilidade dos processos decisórios e a visão de longo prazo, orientadas pelos valores familiares (MENDONÇA; AIDAR, 2021).

Diante deste panorama e com as peculiaridades trazidas pela pandemia do coronavírus, aponta-se grande crise comportamental dessas empresas. Para Kraus *et al.* (2020), as empresas familiares enfrentam a crise, com abordagens consideradas diferentes, levando em conta o setor em que atua e o seu tamanho, mostrando que ainda que vivencie uma crise mundial, é possível que a empresa se preserve.

3 GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIO

As crises vêm das mais variadas formas. Conflitos, acidentes causados pelo homem e desastres naturais destroem cronicamente a paz e a ordem das sociedades (BOIN, 2009). Diante do cenário delicado que estamos atravessando, a palavra de comando para os empreendimentos, principalmente os pequenos negócios, é gestão de crise.

Em tempos de crise, os cidadãos olham para seus líderes e gestores esperando que evitem a ameaça ou pelo menos minimizem os danos da crise em questão, de modo a tirar todos dessa instabilidade e explicar o que deu errado e quais atitudes tomar para mitigar a situação (BOIN, 2009). Do ponto de vista conceitual, segundo o autor Argenti (2006), uma crise é um desastre grave que pode ocorrer naturalmente ou como resultado de erro humano, intervenção ou mesmo intenção criminosa. Desse modo, a crise pode surgir de distintas maneiras e a potência do seu impacto vai depender da solução que o gerenciamento concederá à situação.

Uma crise é o acúmulo de influências negativas, impossibilitando o bom funcionamento do escopo e exigindo soluções para os problemas (BRANDÃO, 2021). Situações de crise são

difíceis, que ocorrem inesperadamente e precisam de decisões estratégicas rápidas (HEAT, 1995; RITCHIE, 2004). Se não for resolvido a tempo, pode implicar um risco para a empresa.

As áreas de gestão de crises e gestão estratégica foram desenvolvidas em paralelo durante décadas. Isso pode ter ocorrido devido ao foco que os pesquisadores deram a temas como desempenho financeiro e crescimento da empresa, com as crises recebendo menos atenção. Os dois campos estão intimamente relacionados, embora não sejam iguais (MITROFF *et al.*, 1992 *apud* BRANDÃO, 2021).

De acordo com Lockwood (2005), a gestão de crise pode ser definida como atividades e protocolos pré-determinados para se preparar e responder a eventos ou incidentes catastróficos significativos de maneira segura e eficiente. E ela incorpora, segundo a autora, programas organizacionais, como resposta à emergência, recuperação de desastres, gestão de riscos, plano de continuidade de negócios, plano de comunicação e outros. Lockwood (2005), reitera que a gestão de crises se preocupa com o desenvolvimento da capacidade de uma organização de reagir rapidamente e, assim, ser capaz de emitir os alertas e as decisões necessárias quando ocorre uma crise. Se uma empresa se prepara para o pior cenário, ela também pode lidar com outras situações.

Ratten (2020), complementa o argumento afirmando que é necessário pensar e agir rápido, pois as consequências da inação a curto e a longo prazo podem ser avaliadas no futuro, e deixar de lado as abordagens burocráticas levando em consideração a natureza dinâmica da crise. Variadas são maneiras que uma organização pode responder a uma crise, desde cortes e reduções na produção até uma reestruturação das práticas empresariais. Porém o modo como a organização vai responder a esse período de recessão determinará a sustentabilidade do negócio no mercado.

Gerenciar crises pode ser um processo difícil, pois demanda encontrar soluções para os problemas atuais, assim como prever futuros problemas. Além disso, não existe um modo certo ou consistente de responder a situações turbulentas pois irá depender das circunstâncias. Portanto, para se gerir uma crise acertadamente, é necessário dedicação no planejamento e monitoramento do seu progresso, isso permitirá o surgimento de uma abordagem mais exequível e coordenada (RATTEN, 2020).

Na Percepção de Brandão (2021), a gestão de crise está incorporada ao processo de gestão estratégica com o entendimento de que este é um processo que proporcionará à organização uma estratégia de prevenção contra potenciais eventos que possam levar a crises e, adicionalmente, para reduzir os efeitos de uma crise que já está em andamento. Para Kraus *et al.* (2020), as crises nem sempre têm apenas implicações negativas, pois as condições de incertezas ajudam a estimular as abordagens de inovação das empresas, com isso, é imprescindível que os empresários reconheçam os riscos e oportunidades de modo a dar sentido à crise captando as necessidades de mercado da sociedade. Juntamente com novas abordagens inspiradoras para gerenciamentos e arranjos de trabalho flexíveis (BRANDÃO, 2021)

De modo geral, uma crise pode ser avaliada tanto de uma perspectiva interna quanto externa (KRAUS, *et al.*, 2020). Wenzel, Stansk e Lieberman (2020) estabelecem respostas estratégicas a crises em sentido estrito, ou seja, choques que são percebidos pelos membros da organização como repentinos, inesperados e massivamente disruptivos. A definição de estratégia para Oliveira (2003, p.50) é “[...] um caminho, ou maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar, de maneira diferenciada, os desafios e objetivos estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante seu ambiente”.

Wenzel, Stansk e Lieberman (2020) propõem quatro respostas estratégicas de crise – a contenção, a perseverança, a inovação e a saída –, o qual levanta questões importantes sobre como as empresas podem responder efetivamente a crises como a pandemia de COVID-19. Em

primeiro lugar, a contenção, que expressa as medidas utilizadas para reduzir os custos e a complexidade. Como resposta direta a uma situação de crise, as medidas de redução de custos têm um efeito especialmente positivo na manutenção da liquidez e fornecem uma base sólida para a recuperação de longo prazo, por outro lado são frequentemente atribuídas à diminuição do desempenho.

Em segundo lugar, perseverar, essa estratégia se concentra na manutenção das operações contínuas da empresa. Pois, mudanças estratégicas frequentes reduzem o valor de uma renovação estratégica, ou seja, o cerne desta estratégia não é iniciar uma renovação estratégica no momento errado, e que seu sucesso está ligado à duração de uma crise. Quanto mais dura a crise, mais escassos se tornam os recursos financeiros (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020). Em situações incertas, os negócios persistentes podem surpreender seus rivais superando-os, pois a mudança de estratégias de negócios durante um período de crise pode expô-los a maiores riscos de falhas e interrupções de desempenho (CHAKRABARTI, 2015 *apud* BRANDÃO, 2021). Dado que uma renovação estratégica pode não ser apropriada tão cedo, a perseverança pode ser uma resposta eficaz à crise (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020).

Em terceiro vem a Inovação, que tem como foco a renovação estratégica do negócio. Uma crise permite que as empresas pensem abertamente sobre coisas novas. Outros autores também sugerem que as crises podem promover novas formas de pensar nos negócios, o que pode ajudar uma organização a superar resistências e reconsiderar seus modelos de negócios (ROY; LAMPERT; STOYNEVA, 2018). À medida que as empresas reconhecem quais partes de seu modelo de negócios são mais fortes do que outras podem ser identificadas oportunidades para a inovação do modelo de negócios e pode tornar a empresa mais forte para o futuro (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020).

A Saída é a última reação possível se outras estratégias forem consideradas mal-sucedidas. Esta se refere à cessação ou descontinuidade das atividades de uma organização devido a uma crise (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020). No entanto, uma saída de negócio bem-sucedida pode liberar novos recursos e criar novas oportunidades (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020). Em outras palavras, a saída pode levar à renovação estratégica e à fundação de uma nova empresa. Kraus *et al.* (2020) acentuaram que, assim como os momentos de adversidade apresentam oportunidades de ajuste, deve -se aproveitar o tempo disponível para realizar exercícios de treinamento e manter as salvaguardas operacionais. Desse modo, as empresas que alteram adequadamente suas estratégias podem manter ou melhorar seu desempenho durante as crises (KOKSAL; OZGUL, 2007 *apud* SILVA *et al.*, 2021).

4 ASPECTOS METODOLÓGICOS

O presente trabalho tem por objetivo identificar os principais impactos ocasionados pela pandemia de Covid-19 na gestão das empresas familiares da cidade de Picos-PI. A pesquisa classifica-se como exploratória e descritiva, pois mesmo que o tema gestão seja constantemente pesquisado, a pandemia de Covid-19 é um acontecimento recente e não possui numerosos estudos sobre como as empresas familiares foram impactadas. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória busca o aprimoramento de conceitos ou a descoberta de intuições, permitindo o exame de uma ampla gama de aspectos ligados ao fato investigado. Já a pesquisa descritiva tem como foco a descrição das características de determinada população ou fenômeno e tem uma particularidade significativa que está na utilização de técnicas padronizadas para a coleta de dados (GIL, 2010).

A natureza da pesquisa é de cunho qualitativo, tipo de pesquisa que aproxima o pesquisador do objeto de estudo mantendo um contato direto, sendo realizada no local de origem dos dados. Nesse sentido, trabalhos do tipo qualitativo tem como principal instrumento o próprio pesquisador, devendo este estabelecer um contato direto e prolongado com o ambiente e a situação que está sendo investigada. Conforme Gunther (2006), seu objetivo consiste em examinar evidências baseadas em dados verbais e visuais para entender um fenômeno em profundidade, portanto seus resultados surgem de dados empíricos coletados de forma sistêmica (CRESWELL, 2014).

Para a operacionalização da pesquisa, selecionamos cinco empresas familiares, de distintos segmentos, localizadas na cidade de Picos-PI. Como instrumento de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas (Apêndice A) com os proprietários, escolhidos intencionalmente, de acordo com critérios de acessibilidade e disponibilidade de participação na pesquisa. Para Vergara (2013), a entrevista é uma técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, caracterizando como uma forma de interação social, podendo ocorrer fisicamente ou por intermédio de mídias interativas.

Desse modo, a entrevista foi aplicada a empresários que estivessem à frente da gestão de seus empreendimentos familiares, de modo a investigar suas percepções sobre os impactos ocasionados pela pandemia Covid-19 em suas respectivas empresas. As entrevistas foram realizadas entre os dias 8 e 11 de agosto de 2022, através de reuniões presenciais gravadas em áudio, mediante Termo de Consentimento Livre e Esclarecido apresentado aos sujeitos da pesquisa. As gravações, com variação de 13 a 22 minutos de duração, foram posteriormente transcritas de modo literal para análise, a fim de preservar a originalidade dos relatos. A fim de preservar a identidade dos participantes, as entrevistas foram nomeadas utilizando a letra “E”, correspondente ao termo empreendedor, seguida do número correspondente a cada entrevistado (E1, E2, E3, E4, E5).

Para analisar as respostas utilizamos o método de análise de conteúdo para identificar os impactos oriundos da pandemia de Covid-19. A análise de conteúdo é uma das principais técnicas utilizadas nos estudos com abordagem qualitativa (MOZZATO; GRZYBOVSKI, 2011) e consiste na utilização de mecanismos que buscam descrever as informações emitidas durante o processo de comunicação, podendo ser por meio de falas ou de textos (BARDIN, 2006). Esses procedimentos deram origem aos resultados que serão apresentados e discutidos na próxima seção.

5 EMPREENDIMENTOS FAMILIARES PICOENSES DIANTE DA CRISE PANDÊMICA

Antes de apontarmos as narrativas dos empreendedores sobre os impactos da Covid-19, realizamos um levantamento de seus perfis socioeconômicos, a fim de contextualizar sua atuação no mercado de Picos, como sintetiza o Quadro 1.

Quadro 1 – Perfil Socioeconômico dos entrevistados

Sujeito	Sexo	Idade	Escolaridade	Ramo de atuação da empresa	Quantidade de funcionários	Tempo de atuação
E1	M	29	Ens. Sup. Incompleto.	Supermercado	3	6 anos
E2	M	22	Ens. Sup. Completo	Restaurante	7	6 anos
E3	F	34	Ens. Sup. Completo	Ótica e Joalheria	45	31 anos
E4	F	25	Pós-graduação incompleta	Drogaria	4	11 anos
E5	M	42	Pós-graduação	Ótica	2	3 anos

Fonte: dados da pesquisa (2022).

A partir do Quadro 1, notamos uma heterogeneidade e homogeneidade em alguns aspectos apresentados. Entre os sujeitos entrevistados, três pessoas são do sexo masculino (E1, E2, E5) e duas são do sexo feminino (E3, E4). Em relação à escolaridade, houve uma variância de respostas entre ensino superior incompleto (E1) e pós-graduação (E4, E5). A idade dos pesquisados variou de 22 anos (E2) e 42 anos (E5).

No que tange ao setor de atuação da empresa, foi possível observar que todos os participantes são proprietários dos empreendimentos, cujo tempo de atuação no mercado varia de 3 a 31 anos. Exercem atividades em distintos setores do mercado: supermercado, restaurante, ótica e joalheria, drogaria, ótica e empregam entre 2 e 45 funcionários.

Antes de identificar os impactos causados pela pandemia de Covid-19 em empresas familiares de Picos-PI, notamos que era crucial conhecer, inicialmente, quais as perspectivas de negócio para os empreendimentos pesquisados. Nesse sentido, considerando o cenário pré-pandêmico, questionamos os empreendedores sobre a existência de um plano gestor para seus negócios.

(01) Não, não [...] (E1 - **Supermercado**)

(02) [...] a gente sempre teve em mente e planejou ter um espaço maior para o nosso restaurante, porque o nosso primeiro restaurante era muito pequeno então a gente sempre sonhou e trabalhou pra ter um espaço maior (E2 - **Restaurante**).

(03) [...] O plano que a gente tinha era a “ah, de venda”. O plano de bater meta anual vai ser esse, [de meta] mensal vai ser esse, vender tanto, e isso e isso. “Ahh a gente quer investir em uma melhor climatização para a farmácia, então vamos investir nisso; a gente quer investir a para o visual da farmácia, então vamos ver isso”, então os planos eram esses antes da pandemia, né? (E4 - **Drogaria**).

(04) Visava o crescimento, começar um pouco de forma mais reduzida de maneira bem básica, mas com o passar do tempo a ideia era expandir (E5 - **Ótica**).

De acordo com as narrativas, notamos que a maioria dos gestores possuía planos de expansão e crescimento para seus empreendimentos conforme os fragmentos 02 e 04, ou planos de alcançar metas mensais/anuais e investimento em aspectos estruturais, como retratado no fragmento 03. Como lembram Castro *et al.* (2021), eventos inesperados, como crises financeiras e/ou sanitárias, não são considerados pelos empreendedores nos processos de planejamento do negócio, apesar de quão formal ou informal seja esse planejamento. Assim, apresentamos na

seção 5.1, a seguir, os principais impactos e desafios enfrentados pelos empreendedores na condução da crise de Covid-19.

5.1 Desafios e impactos

Nesta subseção abordamos os principais desafios e impactos enfrentados pelos empreendedores durante a crise pandêmica. *A priori*, notamos que, em função das medidas preventivas estabelecidas pelo governo na pandemia, todos os empreendimentos tiveram que mudar o seu funcionamento; com isso, as empresas que são prestadoras de serviços e comércio e necessitavam primordialmente do fluxo de pessoas para manterem seu pleno funcionamento, foram as mais afetadas (SEBRAE, 2020).

Nesse contexto, quando questionados sobre os desafios enfrentados, os entrevistados mencionaram o fato de ter que lidar com o atendimento não presencial, afirmando que sem a presença física do cliente na loja, tiveram dificuldades para vender. Outro desafio relatado pelos entrevistados foi a mudança de horário para abertura e fechamento do comércio conforme os decretos municipais e estaduais, como relata o entrevistado (E1) no fragmento 07, o que influenciou na demanda desses horários específicos.

(05) [...] a gente não ter mais esse contato direto com o cliente porque na maior parte da pandemia a gente só poderia trabalhar com o serviço de *delivery*, a gente não tinha mais esse contato direto [...] (E2 - Restaurante).

(06) A parte mais desafiadora foi essa questão do não presencial. E aí a gente teve que pensar em estratégias mesmo, que, em alguns casos, a gente teve que ir até o cliente mesmo, de ir arrumar a mala, o mostruário mesmo e ir até o cliente [...] (E5 - Ótica).

(07) Foi mais a questão de horários. Não sei se tu lembra, mas meu pai aqui ele alugou pra vender pão né? O horário de abrir era 5h, 5h30 estourando, aí só podia abrir 7 ou 8 horas e quando dava e 16 ou 17 horas tinha que estar fechado, isso foi ruim para a gente [...] (E1- Supermercado).

Diante das mudanças impostas pela crise, as empresas tiveram que se adaptar ao chamado “novo normal”, como a substituição do comércio presencial pelo comércio virtual e a utilização dos protocolos de segurança.

(08) Os desafios? Te digo categoricamente que foi encontrar pessoas qualificadas para atuar no ramo tecnológico [...] encontrar pessoas que tenham experiência em vendas online, que é muito diferente da venda presencial. Uma coisa é pegar uma peça, uma joia e encantar o cliente pessoalmente, mostrando, do que eu fazer esse mesmo encantamento *online* [...] então, a gente teve muita dificuldade, está tendo ainda muita dificuldade de encontrar gente com preparo para isso, para lidar com a tecnologia. (E3 – Ótica e Joalheria).

(09) [...] pela questão da gente sempre estar aberto, as pessoas iam lá direto, aí chegavam pessoas sem máscaras e, às vezes, não queriam usar máscara, e aí tinha aquela questão de cuidado com a gente. A questão de limpeza mudou né? Porque antes era tipo uma limpeza de manhã e outra de tarde e agora tinha que ser feito mais continuamente, tipo limpeza do balcão. A distância também do balcão para o cliente, de medir o espaço e também a farmácia ela não é tão ampla, aí um balcão que cabiam 3 pessoas, antes da pandemia, tipo ficavam 5, e durante a pandemia queriam ficar os mesmos 5, e diziam que estava demorando e a gente tinha que atender logo. E também a questão do cuidado, tipo, entre a gente, o medo de pegar e levar para casa. Aí teve essas dificuldades e também a comunicação com os clientes nossos né, porque a gente

tem muito público de interior, com faixa etária de 50 anos pra cima, digamos assim, e com a pandemia a gente teve a necessidade de estar mais presente no Instagram, por exemplo. Aí foi que a gente deu, assim, mais uma vidinha para o *Instagram*, melhorando assim nas redes sociais, o contato [...] **(E4 - Drogeria)**.

No fragmento 08, a entrevistada (E3) relatou como desafio o fato de encontrar pessoas preparadas para trabalhar com o formato *online*, isto é, que tivessem afinidade com a tecnologia, vendas *online* e que soubessem lidar com as ferramentas disponíveis do meio virtual. Contudo, as tecnologias de comunicação e informação estão se tornando mais difundidas tanto na vida cotidiana quanto nas operações de negócios, em que, com o uso das mídias digitais, é possível maximizar as vendas e reduzir as perdas financeiras em tempos de crise (CASTRO *et al.*, 2020).

Ainda acerca dos desafios, a gestora (E4) menciona sobre a dificuldade na implementação das medidas sanitárias com os clientes, como a manutenção do distanciamento social no balcão, a necessidade de limpeza contínua e o não cumprimento do uso de máscara, o que oferecia maior risco de contágio aos funcionários. Também mencionou dificuldades na comunicação com os clientes, principalmente pessoas idosas; e a necessidade de a empresa estar presente nas mídias sociais.

Diante desse contexto de incertezas e imprevisibilidade, que, de modo direto, afetaram os negócios (SILVA *et al.*, 2021), os entrevistados relataram alguns impactos negativos na esfera econômica, um cenário já esperado, considerando que a corrente crise instaurou o isolamento social como medida de segurança mais importante perante a falta de tratamento e de vacina (SILVA *et al.*, 2021).

Para tanto, cabe destacar os relatos dos participantes (E2), (E3) e (E4) sobre o fechamento temporário dos empreendimentos por não serem consideradas atividades “essenciais”, ocasionando a suspensão das atividades por dias e até meses conforme disposto nos fragmentos 10, 11 e 12. Em contrapartida, a entrevistada (E4), por gerir uma farmácia, não precisou fechar seu empreendimento, embora tenha relatado outros impactos negativos, como a queda no fluxo de pessoas.

(10) [...] impacto negativo [foi] principalmente no início porque foi uma coisa que pegou a gente de surpresa, a gente não esperava e a gente não tava preparado pra aquilo, então foi um choque. A gente passou alguns dias fechado e aos poucos a gente foi abrindo pra tá vendendo uma quentinha ou outra [...] chegou a passar 30 a 40 dias fechado. Agora esse restaurante aqui, ele passou mais ou menos “duas semanas [fechado]” e a gente foi se adaptando para poder trabalhar melhor assim **(E2 - Restaurante)**.

(11) [...] a gente teve que de fato fechar as portas [...] nós passamos 30 dias fechados [...] **(E3 – Ótica e Joalheria)**.

(12) Os principais impactos que a gente sofreu justamente foi de ter que fechar as portas nos primeiros meses né [...] **(E5 - Ótica)**.

Ainda quando questionados sobre os impactos negativos sofridos, quatro gestores apontaram especificamente as dificuldades financeiras ocasionadas pela pandemia.

(13) a gente teve uma queda muito grande no início da pandemia e até mesmo durante, e aos poucos a gente foi retomando conforme o comércio foi voltando **(E2 - Restaurante)**.

(14) No início realmente do lockdown teve de fato uma queda porque foi instituído o fechamento, né? Então fechou. Nós passamos 30 dias fechados e o faturamento caiu,

mas não sem vender [...], mas claro que, vamos supor, 50% do faturamento foi derrubado **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

(15) No começo teve uma baixa bem grande [no faturamento], mas, por ter mantido [a empresa] aberta, consegui equilibrar. Então, digamos que não aumentou, mas também deu uma equilibrada visto a baixa que teve no começo **(E4 - Drogaria)**.

(16) Logo de início teve uma queda bem brusca, principalmente ali nos 2, 3 primeiros meses, houve uma queda muito brusca e depois de forma bem lenta a gente foi retomando [...] **(E5 - Ótica)**.

(17) [...] por ter esses auxílios, a gente não teve uma queda tão grande. Pelo contrário, eu acho que aumentou até mais algumas vendas, o faturamento né? Teve um certo aumento porque teve a questão do povo querendo doar pra quem não tinha, fazer cestas básicas. Foi no período assim que começou mesmo no período da pandemia e Wesley Safadão ele doou muitas cestas básica por aqui, por terceiros, e esse pessoal, ao invés de comprar no pessoal de grande porte, bem mais em conta, comprava nos bairros pequenos, nos comércios pequenos, para incentivar e o comércio não fechar. E a questão do auxílio porque tipo até mesmo pra quem já trabalhava e para os que não trabalhavam e não tinham dinheiro nenhum teve a oportunidade de gastar. Alguns compraram aqui outros não, né, mas só que a gente não teve essa queda [...] **(E1 - Supermercado)**.

Nos fragmentos 13, 14, 15 e 16, os empreendedores atestaram que nos primeiros meses de pandemia houve uma queda brusca no faturamento, chegando a um declínio de 50% das receitas, como relata a entrevistada (E3). Sobre esses fatos Silva *et al.* (2021) ressaltam que dificuldades financeiras são implicações esperadas em crises e, nesse sentido, quanto mais dura a crise, mais escassos se tornam os recursos financeiros (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020). Por outro lado, no fragmento 17, o entrevistado (E1) revelou ter tido um aumento em seu faturamento resultante do auxílio emergencial disponibilizado pelo governo federal, assim como por doações de cestas básicas que incentivaram as vendas do seu comércio. O balanço desses resultados pode ser analisado a partir de Ratten (2020), quando especifica que enquanto a demanda em alguns setores reduziu, em função da dependência do contato presencial entre indivíduos como parte do seu modelo de negócios, outros setores, como o caso dos considerados “essenciais”, disparou.

No que tange ao atendimento, todos os gestores tiveram que se adaptar a essa nova realidade pandêmica. Entretanto, apenas dois empreendimentos conseguiram se manter em funcionamento desde o início da pandemia, por serem atividades consideradas essenciais (Supermercado e Drogaria), os demais negócios foram impulsionados a mudar sua forma de atendimento para atravessar essa adversidade.

Começaram a utilizar fortemente os meios digitais e vendas *online* por intermédio de ferramentas como *whatsapp*, *instagram* e outros aplicativos de mensagem, como também fotos de qualidade para vender e manter o negócio funcionando, com isso passaram a ter um comportamento mais tecnológico, além de intensificar o uso do modo de entrega *delivery*. Já o empreendedor do ramo de ótica mencionou que foi necessário ir até o cliente para levar os produtos disponíveis para fazer o atendimento e efetuar alguma venda. Os clientes que necessitavam se deslocar até a loja passaram a ser atendidos um por vez, para não gerar aglomeração ou nenhum outro tipo de consequência.

Em seguida questionamos se houve demissão de funcionários ou se conseguiram mantê-los durante a pandemia.

(23) [...] a gente conseguiu manter ela, aí nas primeiras semanas ela não vinha e quando vinha era só pra limpar ou fazer alguma outra coisa só, pra gente não mandar ele embora também e ter alguém pra dar uma limpada de vez em quando **(E1 - Supermercado)**.

(24) Demissão a gente não demitiu. Tinha aquela preocupação porque tanto lá em casa quanto na casa das meninas, né, do cuidado delas poder pegar ou não... porque estavam todos trabalhando, mas graças a Deus conseguimos manter todo mundo **(E4 - Drogaria)**.

(25) [...] não houve demissão. A gente, nas primeiras semanas, que eram o período mais crítico, a gente fazia revezamento: em uma semana trabalhavam uma equipe, em outra semana trabalhava outra, pra gente não ter que chegar a esse ponto [...]. Pra gente o ponto que nos ajudou foi realmente essa ajuda salarial que o governo ofereceu por que como a gente não estava trabalhando 100% do funcionamento do restaurante, estava trabalhando em torno de 30 a 40% só, o governo, ele pagava em torno de 50 a 60 por cento do salário do funcionário. Então, assim, isso, de certa forma, foi bem positivo pra gente **(E2 - Restaurante)**.

(26) Todos os funcionários foram mantidos, os que realmente saíram foram aqueles que tinham limitações físicas. Tinha gente que estava em tratamento de leucemia de câncer, então teve que se afastar devido esse fator de risco. Tinha pessoas de mais idade, que também teve que se afastar devido ao fator de idade; quem era hipertenso, diabético também teve que se afastar. Também tinha algumas pessoas gestantes e tiveram que se afastar não por demissões, mas elas optaram por não querer correr o risco. Mas a gente fez de tudo para manter o quadro de funcionários [...] a gente não demitiu ninguém, não perdeu o funcionário por conta disso porque todos entraram no benefício do governo. E, claro, a maioria deles entendeu que não era o momento que a gente estava apto a pagar comissões [...] **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

Para os empreendedores (E1) e (E4) nos fragmentos 23 e 24 foi possível manter o quadro de funcionários. O respondente (E1) reduziu a jornada de trabalho da funcionária de modo a não ser preciso dispensá-la e continuar exercendo algumas atividades não realizadas pelos proprietários. Para a respondente (E4) também não houve demissões, apenas demonstrou a preocupação em que ocorresse contaminação pelo vírus.

Vimos no fragmento 25, que o empreendedor (E2) do mesmo modo não demitiu nenhum funcionário. Apesar do momento crítico vivenciado, optou por fazer revezamento semanal entre a equipe, mencionando ainda um ponto crucial para o mantimento dos colaboradores, que foi em virtude da ajuda governamental instaurada, que arcou com 50 a 60 por cento do salário dos funcionários, tornando isso benéfico para a empresa e para os empregados.

Ainda nesse contexto, a empreendedora (E3) relatou que todos os funcionários foram mantidos, exceto aqueles que optaram sair por possuir alguma comorbidade e estar incluso no grupo de risco. Relatou também que não houve perda de nenhum funcionário por causa da aderência ao benefício do governo, incentivos recebidos através do Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e Renda, conforme a medida provisória n° 936, de abril de 2020.

A pandemia de Covid-19 foi um evento imprevisto que não foi considerado nos processos de planejamento de negócio e que apareceu rapidamente, representando uma ameaça existencial para muitos empreendimentos (RATTEN, 2020). Nesse contexto, na seção a seguir, destacamos as estratégias de enfrentamento adotadas pelos empreendedores durante a pandemia para se manterem no mercado. Para isso utilizamos as medidas de enfrentamento de crises destacadas por Wenzel, Stansk e Lieberman (2020), que são: I) contenção; II) perseverança; III) inovação e IV) saída.

5.2 Estratégias de enfrentamento

A respeito das estratégias de enfrentamento, apresentamos, inicialmente, as principais medidas de *contenção* adotadas pelos empreendedores. A partir da análise das informações coletadas, das 5 empresas pesquisadas, foram identificadas medidas de contenção em apenas 3.

(27) Algumas despesas diminuiram. Em relação mesmo ao suprimento que a gente compra, devido as vendas terem diminuído, a gente diminuiu as compras, conta de energia baixou um pouco, conta de água também, e a gente ia tentando controlar. Agora, assim, em relação a aluguel, que é uma despesa muito alta, não baixou. A gente chegou a uma negociação com o proprietário dono do ponto e ele não fez um desconto, fez um parcelamento pra gente. E foi o que foi resolvido e a gente se recuperou dessa situação **(E2 - Restaurante)**.

(28) [...] tiveram muitos cortes no sentido, assim, de tudo, até de copo descartável cada um teve que levar o seu. Até pela segurança mesmo, higiênica, a gente teve que adotar isso. Outra coisa: vamos supor, material de expediente, de papel, essas coisas, a gente teve que diminuir. Cortou [...] a gente sempre ficava tendo o que fosse possível, tomar cuidado com energia, não ligava todas as centrais de ar, não ligava todos os computadores, justamente pelo consumo, né, já que o número de funcionário dentro da empresa estava reduzido. Então a gente já teve que cortar a partir daí. Todos os funcionários ficaram trabalhando *home office*, exceto aquele que era escalado para estar na loja, separar mercadoria que era colhida no dia... então, toda vez, aquelas vendas que eram efetuadas no dia, tinha que ter aquele funcionário na loja para recolher a mercadoria ia entregar para o entregador [...] **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

(29) [...] a questão do atendimento, reduzir a quantidade de pessoas na loja, algo que nem é algo muito agradável, mas como eu já falei: era a forma como a gente podia trabalhar. Aí, então, a gente teve que adotar essas estratégias, limitar a quantidade de pessoas no ambiente aqui da loja, reduzindo a quantidade de pessoas por vez [...] **(E5 - Ótica)**.

Para o gestor (E2), a *contenção* ocorreu bem no início da pandemia. Como houve o fechamento do espaço físico e consequentemente ausência do fluxo de pessoas, por se tratar de um restaurante, tiveram diminuição com alguns custos, como insumos de produção, água e energia. Mencionou ainda a negociação do aluguel com o proprietário do ponto na tentativa de conseguir um desconto, mas conseguiram apenas um parcelamento do aluguel. A empreendedora (E3) mencionou que houve *contenção* de despesas de modo geral com produtos descartáveis, consumo de energia e material de expediente, além de adotar o *Home Office* como modelo de trabalho para os empregados. Já o empreendedor (E5) relatou apenas a redução da quantidade de pessoas na loja para serem atendidas.

Os resultados estão de acordo com o estudo de Wenzel, Stansk e Lieberman (2020), ao destacarem que, como resposta direta a uma situação de crise, as medidas de redução de custos têm um efeito especialmente positivo na manutenção da liquidez, fornecendo uma base sólida para a recuperação financeira a longo prazo, embora possa impactar na diminuição do desempenho. Desse modo, uma organização pode responder a uma crise desde a realização de cortes e reduções na produção até a uma reestruturação das práticas empresariais (RATTEN, 2020).

Em relação à segunda medida de enfrentamento de crise proposta por Wenzel, Stansk e Lieberman (2020), observamos que três empreendedores optaram por *medidas de perseverança* em diferentes aspectos dos empreendimentos.

(30) O *delivery* não foi uma estratégia nova porque a gente já trabalhava com isso, porém a gente intensificou, melhorou aquele setor, para poder aumentar as vendas desse lado e foi o que funcionou e nos manteve aberto até hoje **(E2 - Restaurante)**.

(31) [...] Todos os funcionários foram mantidos [...] nós passamos 30 dias fechados e o faturamento caiu, mas não sem vender porque as vendas aconteciam *online* [...]. Então, tinha vendas pontuais, mas aquelas vendas foram basicamente para custear, para empatar com os custos da empresa. Tipo assim, não ficou no prejuízo, mas também não teve lucro, pelo menos para ela não fechar as portas durante a pandemia, foram vendas que conseguiram sustentar a empresa para ela não fechar as portas [...] a gente procurou investir mesmo no treinamento de técnica de vendas para que as vendas não tivessem uma queda **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

(32) Por ser farmácia a gente não fechou [...] a gente sentiu a falta desse fluxo de clientes, dessa quantidade de clientes, mas fechar a gente não fechou [...] conseguimos manter todo mundo [...]. A questão de controlar mais o estoque, tipo, de estar mais atento, tipo aos medicamentos que a OMS falava [...] e também ficar atento ao preço dos medicamentos no mercado **(E4 - Drogeria)**.

Desse modo, percebemos pelos relatos do (E2) no fragmento 30, por mais que o *delivery* não fosse algo novo a ser implementado, o mesmo foi intensificado a fim de manter o restaurante em funcionamento e aumentar as vendas, vale ressaltar que por ser restaurante o empreendimento foi obrigado a fechar, isso em virtude das medidas de confinamento implantadas pelo governo. Ainda nesse contexto, a entrevistada (E3) no fragmento 31 testemunha, que ainda que a empresa tenha fechado as portas por 30 dias e a receita tenha caído, eles mantiveram todo o quadro de funcionários, menciona ainda que passaram a vender online e investem em técnica de vendas para sustentar o negócio funcionando no início da pandemia. Tal argumento corrobora com Kraus *et al.* (2020) quando afirmam que os momentos de adversidade apresentam oportunidades de ajuste, em que se deve aproveitar o tempo disponível para realizar exercícios de treinamento e manter as salvaguardas operacionais.

Nos relatos da empreendedora (E4), constatamos que o estabelecimento continuou funcionando, principalmente por ser farmácia. Mesmo com a queda no fluxo de pessoas e no faturamento, conseguiram manter todos os funcionários trabalhando. Contudo, se fez necessário estar mais atento ao mercado, ao controle de estoque, aos medicamentos indicados pela Organização Mundial de Saúde (OMS) como também, aos preços praticados no mercado local para não ficarem em desvantagem competitiva.

Os resultados supracitados pactuam com o estudo de Wenzel, Stansk e Lieberman (2020), quando colocam que essa estratégia se concentra na manutenção das operações contínuas da empresa. Pois, mudanças estratégicas frequentes reduzem o valor de uma renovação estratégica, ou seja, o cerne desta estratégia não é iniciar uma renovação estratégica no momento errado, e que seu sucesso está ligado à duração de uma crise. Quanto mais dura a crise, mais escassos se tornam os recursos financeiros.

Em seguida, os empreendedores foram questionados se tiveram atitudes inovadoras nesse período de pandemia, e por menor que seja, todos os empreendedores entrevistados apresentaram inovações no seu empreendimento.

(33) Comecei com o meu pai a fazer entrega e também a questão de pagamentos, que era pessoal, e passou a ser mais virtual. Começamos a fazer algumas vendas e promoções pelo celular e sempre manter o cliente interagindo com o comércio, mesmo estando em casa [...]. A inovação foi justamente isso, a propaganda e o pague contas **(E1 - Supermercado)**.

(34) [...] A gente procurou focar no nosso delivery. Eu aumentei a quantidade de entregadores, eu coloquei uma pessoa específica pra trabalhar recebendo esses pedidos, atendendo esses clientes pelo WhatsApp, então foi melhorando esse sistema de delivery pra atrair cada vez mais clientes [...] A gente aderiu aos três maiores aplicativos que tem na cidade e fomos procurando vender mais através deles e tem dado certo **(E2 - Restaurante)**.

(35) [...] vendas externas, no sentido de não ficar retido ao mercado local, de ir para longe e também criar uma página, criar um *site*, um perfil, investir também nessa parte de influência digital Teve que investir em foto boa, foto de boa qualidade, fotos profissionais, ensaios fotográficos; a gente teve que chamar modelos e teve que alavancar o perfil digital da empresa, o perfil do Instagram, então a gente passou a ter vendas através de *lives* [...] Acho que todas essas que a gente citou foram atitudes que a gente tomou para se reinventar. Uma delas de fato foi a Live Shopping, que está sendo um grande sucesso, apesar da gente ter aberto as portas para o público novamente. Mas a Live Shopping foi uma medida tomada durante a pandemia que surtiu muito efeito [...]. A gente criou um novo cargo. Nós temos uma criadora de conteúdo na empresa [...] criamos uma nova função, que a criadora de conteúdo, e nós abrimos mais essa vaga de emprego e renda **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

(36) [...] o que foi muito inovador para a gente foi o Instagram, de fato [...] **(E4 - Drogeria)**.

(37) [...] a gente teve que ir até o cliente mesmo, de ir arrumar a mala, o mostruário mesmo e ir até o cliente [...] essa questão de trabalhar com as redes sociais [...]. Eu mesmo não sou muito de usar, mas eu tive que investir nessa área, de usar os canais, as mídias para fazer aquilo que eu não posso fazer no dia a dia, conversando e divulgando de outras formas **(E5 - Ótica)**.

Conforme exposto nos fragmentos (33, 34, 35, 36, 37), foi unanimidade que todos os empreendedores passaram a utilizar com mais veemência as ferramentas digitais como inovação em prol do seu negócio. O empreendedor (E1) cita que além de fazer entregas domiciliares e implementar um pague contas para atrair clientes, começou a executar vendas e fazer promoções pelos meios digitais, fragmento 33. O empreendedor (E2) menciona que aderiu a três aplicativos de delivery para alavancar as vendas como prática inovadora, fragmento 34.

Já a entrevistada (E3) conforme o fragmento 35, testemunhou como inovação a criação de um *site* para alavancamento dos perfis nas mídias sociais, como também o investimento em profissionais *influencers* e no cargo específico para criador de conteúdo. Outra prática considerada inovadora foi a realização de *Lives Shopping* por meio das mídias sociais, que contribuíram para impulsionar as vendas. Os entrevistados (E4) e (E5) também se referem ao uso de mídias como nas práticas cotidianas de inovação.

Como colocado por Kraus *et al.*, (2020), os resultados obtidos vêm a confirmar que as crises nem sempre têm apenas implicações negativas, pois as condições de incertezas ajudam a estimular as abordagens de inovação das empresas, com isso, é imprescindível que os empresários reconheçam os riscos e oportunidades de modo a dar sentido à crise captando as necessidades de mercado da sociedade. À medida que as empresas reconhecem quais partes de seu modelo de negócios são mais fortes do que outras podem ser identificadas oportunidades para a inovação do modelo de negócios e pode tornar a empresa mais forte para o futuro (WENZEL; STANSK; LIEBERMAN, 2020).

A última medida estratégica proposta por Wenzel, Stansk e Lieberman (2020) é a *saída*, que, segundo os autores, diz respeito à cessação ou descontinuidade de atividades e não apenas ao término permanente delas. Pressupondo o conceito aplicado notamos que três empreendimentos pesquisados tomaram essa medida no início da crise pandêmica, contudo, foi

um comportamento em resposta a um estímulo externo, devido ao cumprimento de medidas governamentais instauradas no início da pandemia. Desse modo, três empreendimentos se adequam na concepção do que essa medida representa.

(38) [...] restaurante, ele chegou a passar 40 dias fechado por que ele não trabalhava com esse serviço de delivery então ele passou de 30 a 40 dias fechado **(E2 - Restaurante)**.

(39) [...] no início realmente do *lockdown* teve, de fato, uma queda porque foi instituído o fechamento, né? Então fechou, nós passamos 30 dias fechados [...] **(E3 - Ótica e Joalheria)**.

(40) [...] ter que fechar as portas nos primeiros meses, né? [...] **(E5 - Ótica)**.

Sendo assim, o empreendedor (E2) fragmento 38, relata ter fechado o restaurante por um período médio de 40 dias, já a empreendedora (E3) fechou seu estabelecimento durante 30 dias conforme o fragmento 39. Enquanto isso, o empreendedor (E5) fragmento 40, testemunhou passar mais de mês com as portas fechadas. Cabe ressaltar que todos os empreendedores pararam temporariamente as atividades, devido ao decreto governamental instaurando o fechamento do comércio. Os resultados obtidos estão de acordo com as proposições de Wenzel, Stansk e Lieberman (2020), quando apontam a saída como à cessação das atividades de uma empresa devido a uma crise, mesmo que isso não indique, necessariamente, o fim de tais atividades, mas sugere uma possível última resposta caso as outras estratégias não produzam os resultados desejados.

CONCLUSÕES

A pandemia de coronavírus provocou mudanças drásticas em diversos contextos, afetando o mundo tanto no aspecto social quanto econômico. Tal fato, obrigou a maioria das empresas a adaptar-se rapidamente a essa nova realidade para lidar com as mudanças que se seguiram ao surto de covid-19. As crises geram grandes impactos na sociedade e na economia, com isso, impulsionam novos aprendizados organizacionais, de modo a reconsiderar as estratégias do empreendimento.

Para tanto, a presente pesquisa teve como objetivo identificar os impactos causados pela pandemia de covid-19 na gestão de empresas familiares da cidade de Picos-PI. Para atingir tal objetivo foi desenvolvida uma pesquisa qualitativa com cinco empresas familiares, de distintos segmentos, localizadas na cidade de Picos-PI. Como instrumento de coleta de dados, foram aplicadas entrevistas semiestruturadas aos proprietários e para analisar as respostas utilizamos o método de análise de conteúdo a fim de identificar os impactos oriundos da pandemia de Covid-19.

Entende-se, com os resultados, que as empresas foram impactadas de diversas maneiras, tanto positiva como negativamente – sendo a maioria negativa –, entre eles destacam-se o fechamento temporário do empreendimento, mudanças na forma de atendimento, redução do fluxo de pessoas, interrupção e ou/ redução nas vendas, principalmente para os segmentos não essenciais, queda no faturamento em função da diminuição de clientes, bem como pela adaptação aos protocolos de segurança, dificuldades de implementar as medidas sanitárias e de comunicação com os clientes, redução de carga horária dos funcionários, afastamento voluntário de funcionários, cortes de modo geral nas despesas, entre outros.

Outrossim, por outro lado percebemos impactos positivos pois houve aumento no faturamento no segmento de supermercado, os empreendimentos aumentaram a presença nos

meios digitais para aumentar os canais de atendimento e alcançar maior visibilidades, houve implantação e ou intensificação do modo de entrega *delivery* e passaram a estar mais atentos ao mercado em função do cenário pandêmico.

Entre as limitações desta investigação, destacamos a pouca aderência de respondentes à pesquisa e a indisponibilidade de empreendedores em responder ao estudo. Outra limitação encontrada foi em relação aos horários de disponibilidade para cada entrevista aprovada, visto que foram realizadas com os proprietários de cada estabelecimento. Com isso, foi necessário fazer agendamento e reagendamento de horários para executar a pesquisa já que era fundamental a presença do empreendedor a fim de responder ao estudo.

Como sugestão de ampliação do estudo, recomendamos às futuras investigações pesquisar os impactos da pandemia nos microempreendedores individuais, já que são uma importante engrenagem econômica no país (ALMEIDA, 2021). Sugere-se ainda aumentar a amostra tornando-a mais abrangente, delineando entre empresas de portes maiores a fim de investigar os impactos da pandemia em diferentes dimensões de negócios fazendo uma comparação entre os resultados. Outra sugestão é fazer uma pesquisa utilizando o método quantitativo para obter dados estatísticos gerais dos impactos epidêmicos e aprofundar o conteúdo deste trabalho.

REFERÊNCIAS

- Almeida, Cristiane Barbosa de Souza. “*Gestão de pequenos negócios em meio à pandemia do Covid-19*”. *Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento* (blog), 8 de abril de 2021. <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/ciencias-sociais/pequenos-negocios>.
- Argenti, Paul A. *Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação*. Ed. Campus, Rio de Janeiro: 2006.
- Bardin, L. *Análise de conteúdo*. (Obra original publicada em 1977). Lisboa: Edições 70, 2006.
- Brandão, Marivia de Siqueira. “Respostas de Empresas Familiares Brasileiras à Crise Pandêmica”, [s.d.], 69.
- Birley, S. (1986). *Succession in the Family Firm: The Inheritor’s View*. *Journal of Small Business Management*, 24, 36–43.
- Boin, Arjen. “The Transboundary Crisis: Why We Are Unprepared and the Road Ahead”. *Journal of Contingencies and Crisis Management* 27, nº 1 (2019): 94–99. <https://doi.org/10.1111/1468-5973.12241>.
- Bouças, David Leonardo da Silva, Anderson Lourenço Miranda, e Valmir Emil Hoffmann. “*Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil*”. *Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo* 15, nº 1 (2 de janeiro de 2021): 2203–2203. <https://doi.org/10.7784/rbtur.v15i1.2203>.
- Castro, Beatriz Leite Gustmann de, Joice Beatriz Bock de Oliveira, Lísia Quoos Morais, e Maria Julia Pegoraro Gai. “*COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos*”. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho* 20, nº 3 (setembro de 2020): 1059–63. <https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>.

- Castro, Beatriz Leite Gustmann de, Greice Eccel Pontelli, Andrieli de Fátima Paz Nunes, Jordana Marques Kneipp, Vânia Medianeira Flores Costa, Beatriz Leite Gustmann de Castro, Greice Eccel Pontelli, Andrieli de Fátima Paz Nunes, Jordana Marques Kneipp, e Vânia Medianeira Flores Costa. “*Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global*”. *Estudios Gerenciales* 37, nº 158 (março de 2021): 49–60. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2021.158.4304>.
- Creswell, John W., Sandra Mallmann da Rosa, e Dirceu da Silva. *Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens*. 3. ed. Métodos de pesquisa. Porto Alegre: Penso, 2014.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. (4a ed.). Atlas.
- Giones, Ferran, Alexander Brem, Jeffrey M. Pollack, Timothy L. Michaelis, Kim Klyver, e Jan Brinckmann. “Revising Entrepreneurial Action in Response to Exogenous Shocks: Considering the COVID-19 Pandemic”. *Journal of Business Venturing Insights* 14 (1º de novembro de 2020): e00186. <https://doi.org/10.1016/j.jbvi.2020.e00186>.
- Günther, Hartmut. “*Pesquisa qualitativa versus pesquisa quantitativa: esta é a questão?*” *Psicologia: Teoria e Pesquisa* 22, nº 2 (agosto de 2006): 201–9. <https://doi.org/10.1590/S0102-37722006000200010>.
- Kraus, S.; Clauss, T.; Breier, M., Gast, J., Zardini, A. e Tiberius, V. (2020), “*A economia do COVID-19: evidência empírica inicial sobre como as empresas familiares em cinco Os países europeus lidam com a crise da corona*”, *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, Vol. 26 No. 5, pp. 1067-1092. <https://doi.org/10.1108/IJEBR-04-2020-0214>
- Lockwood, N. R. (2005). *Crisis Management in Today’s Business Environment: HR’s Strategic Role*. *The Society for Human Resource Management (SHRM)*, 1–10.
- Mendonça, Carlos, e Marcelo Aidar. “*As empresas familiares diante da Covid-19*”. *GV-EXECUTIVO* 20, nº 3 (18 de setembro de 2021). <https://doi.org/10.12660/gvexec.v20n3.2021.84611>.
- Mozzato, a. r.; Grzybovski, d. *Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios*. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 4, p. 731-747, 2011.
- Nassif, Vânia Maria Jorge, Victor Silva Correa, e Dennys Eduardo Rossetto. “*Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? uma reflexão à luz da pandemia do covid-19*”. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas* 9, nº 2 (2020): 1–12.
- Oliveira, D. P. R. *Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia, Práticas*. 14. ed. São Paulo: Atlas, 1991. RATTEN, V. (2020a). *Coronavirus (COVID-19) and entrepreneurship: changing life and work landscape*. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 32(5), 503-516. <https://doi.org/10.1080/08276331.2020.1790167>

- Ribeiro, H. C. M.; Correa, R.; de Souza, M. T. S. *Perfil e evolução do tema pequenas e médias empresas em periódicos brasileiros: uma análise bibliométrica*. Revista Gestão Organizacional (RGO), Santa Catarina, v. 5, n. 2, p. 242-258, 2012. DOI: <https://doi.org/10.22277/rgo.v5i2.1400>.
- Sales, Isabelle Kristine Batista, e Maria Erilúcia Cruz Macêdo. “*O Impacto da Pandemia da COVID-19 no Cenário das Micro e Pequenas Empresas / The COVID-19 Pandemic impacts on the Micro and Small Business Scenario*”. ID on line. *Revista de psicologia* 15, nº 57 (31 de outubro de 2021): 215–29. <https://doi.org/10.14295/online.v15i57.3193>.
- Santana, Stephane Louise Boca, e Marcos Laffin. “*Benefícios nas Pequenas e Médias Empresas com as Mudanças nas Normas Brasileiras de Contabilidade*”. *Revista de Contabilidade da UFBA* 6, nº 1 (2012): 20–32. <https://doi.org/10.9771/rcufba.v6i1.5768>.
- Segura, Liliane Cristina, João Carlos Magalhães, Lantierre Andrade Santos, Ricardo Jioji Mizoguchi, e Weber Danilo Andreolli Marques. “*Os gestores das PMEs e os relatórios contábeis: uma pesquisa sobre o conhecimento dos gestores com vistas para a implantação do CPC para PME*”. *Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC*, 2010. <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/655>.
- Silva, Carla Diniz dos Santos da, e Ana Beatriz Gomes de Mello Moraes. “*O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19*”. *Revista de Gestão e Projetos* 12, nº 2 (15 de junho de 2021): 214–32. <https://doi.org/10.5585/gep.v12i2.19255>.
- Sebrae/FGV – (2020) “*O Impacto da pandemia de Coronavírus nos Pequenos Negócios – 9ª Edição do Sebrae Dezembro | 2020 | FGV Projetos*”. Acessado 22 de outubro de 2022. <https://fgvprojetos.fgv.br/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios-9a-edicao-do-sebrae-dezembro-2020>.
- Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2019). *Análise da crise e impactos para os pequenos negócios*. <https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/ES/Sebrae%20de%20A%20a%20Z/RELAT%C3%93RIO%20IMPACTO%20COVID%20-%20CORRETO.pdf>
- Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2020). *Boletim de Impacto e Tendências Edição nº 07 (15/05/2020)*. <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/leia-os-boletins-de-mercado-de-cada-setor-e-atualize-a-sua-empresa,de5f974198962510VgnVCM1000004c00210aRCRD>.
- Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2020). *O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição*. [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020\).pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20%20impacto%20do%20Coronav%C3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20Pesquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020).pdf)
- Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2020). *Pequenos Negócios Em Números*. <https://m.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2020). *Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.*

<https://www.sebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais,7b965c911da51710VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Serviço Brasileiro De Apoio Às Micro E Pequenas Empresas (2021). *Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil.*

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>

Wenzel, M., Stanske, S. e Lieberman, MB (2020), “*Respostas estratégicas à crise*”, Strategic Management Journal, doi:10.1002/smj.3161.

APÊNDICE A

ROTEIRO SEMIESTRUTURADO DE ENTREVISTA

1. Sexo
2. Idade
3. Grau de escolaridade
4. Setor de atuação da empresa
5. Quantidade de funcionários
6. Tempo de atuação no mercado
7. Qual era o seu plano antes da pandemia?
8. Como a sua empresa foi afetada durante o período de pandemia? Quais os principais impactos positivos e negativos?
9. Quais foram os principais desafios que a pandemia de COVID-19 trouxe para sua empresa?
10. Você optou por novas estratégias ou manter as atividades operacionais em andamento durante a crise?
11. Quais foram as estratégias adotadas pela sua empresa para conter os efeitos negativos da pandemia de COVID-19?
12. Quais aprendizados a pandemia proporcionou para a gestão do seu negócio?
13. Diante das circunstâncias, sua empresa teve alguma atitude inovadora?



TERMO DE AUTORIZAÇÃO PARA PUBLICAÇÃO DIGITAL NA BIBLIOTECA
"JOSÉ ALBANO DE MACEDO"

Identificação do Tipo de Documento

- () Tese
() Dissertação
() Monografia
(X) Artigo

Eu, DANIEL OLIVEIRA MENESES,
autorizo com base na Lei Federal nº 9.610 de 19 de Fevereiro de 1998 e na Lei nº 10.973 de
02 de dezembro de 2004, a biblioteca da Universidade Federal do Piauí a divulgar,
gratuitamente, sem ressarcimento de direitos autorais, o texto integral da publicação
IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA GESTÃO DE EMPRESAS
FAMILIARES NA CIDADE DE PICOÍ-PI
de minha autoria, em formato PDF, para fins de leitura e/ou impressão, pela internet a título
de divulgação da produção científica gerada pela Universidade.

Picos-PI 31 de MARÇO de 2023.

Daniel Oliveira Meneses
Assinatura

Jure Barros Santos
Assinatura