



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO**

**UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO - UEMA  
CAMPUS CODÓ  
CURSO BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**KELMA RODRIGUES PEREIRA SANTANA**

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS MICROEMPREENDEDORES NO  
ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM CODÓ-MA**

**CODÓ-MA**

**2023**

**KELMA RODRIGUES PEREIRA SANTANA**

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS MICROEMPREENDEDORES NO  
ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM CODÓ-MA**

Artigo científico apresentado ao Curso Bacharelado em Administração da Universidade Estadual do Maranhão, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral.

CODÓ-MA

2023

## FICHA CATALOGRÁFICA

Santana, Kelma Rodrigues Pereira

As estratégias adotadas pelos microempreendedores no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em Codó-Ma / Kelma Rodrigues Pereira Santana. – Codó, 2023.

44f.

Artigo Científico (Graduação) – Curso Bacharelado em Administração, Centro de Estudos Superiores de Codó, Universidade Estadual do Maranhão, 2023.

Orientador: Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral.

1. Pandemia da Covid-19. 2. Microempreendedores. 3. Estratégias. I.  
Título.

CDU: 658:616-036.21(812.1)

**KELMA RODRIGUES PEREIRA SANTANA**

**AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELOS MICROEMPREENDEDORES NO  
ENFRETAMENTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM CODÓ-MA**

Trabalho de conclusão de curso na modalidade de artigo apresentado junto ao curso de bacharelado em Administração do campus Codó da Universidade Estadual do Maranhão-UEMA, para obtenção de grau de Bacharel em Administração.

Aprovado em: 25 de janeiro de 2023.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof. Esp. Aluydio Bessa Amaral  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA



---

Prof. Dr. Luis Antonio Mendes de Mesquita Araujo  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO-UEMA



---

Prof. Ma. Mikhaela Beatriz Prado de Araújo Dourado  
UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CEARÁ-UECE

Dedico este trabalho a Deus, que nos criou e foi criativo nesta tarefa. Ao meu amado filho que mesmo tão pequeno me deu forças para realizar este trabalho, ao meu amado esposo que sempre foi meu maior incentivador para chegar até aqui, aos meus pais que me presentaram com a vida e sempre se orgulharam de mim. Sem vocês nada disso seria possível.

## **AGRADECIMENTOS**

Eu agradeço a Deus, por toda força e coragem que depositou sobre mim por toda a vida. Aos meus amados pais Maria Raimunda e José Wilson por acreditarem na minha capacidade e pelo incentivo. Ao meu esposo, Rian Santana por todo amor e incentivo, por não me deixar desistir desse sonho. Ao meu lindo filho Zyan Santana, que nessa etapa final foi meu alicerce. Ao meu orientador Prof. Aluydio Bessa Amaral pelo apoio, atenção, paciência, dedicação e ensinamentos diversos para a construção deste artigo. E, aos meus queridos colegas de classe, por tornarem esses quatro anos mais leves.

Muito obrigada!

## RESUMO

Em 2020, a sociedade iniciava o enfrentamento a maior crise sanitária do século, surgindo as medidas de restrição de circulação de pessoas (quarentena, isolamento social e *lockdown*) que foram se seguindo em cidades, regiões e países do mundo, a fim de conter a disseminação do vírus. Considerando o âmbito empresarial, as empresas diminuíram suas produções, tiveram que cortar despesas e ainda buscar alternativas para manter um funcionamento mínimo de seus respectivos empreendimentos. Diante disso, traz-se como objetivo geral compreender as estratégias adotadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado diante da pandemia Covid-19 m Codó-Ma. A fim de cumprir tal objetivo esta pesquisa possui abordagem quantitativa de caráter exploratório. Em uma pesquisa de campo do tipo multicaso, utilizou-se como instrumento de coleta de dados o questionário eletrônico com 10 (dez) microempreendedores da cidade de Codó-Ma. Logo o estudo mostrou que a redução das vendas e consequente diminuição no faturamento, isolamento social, dificuldade em fidelizar clientes diante do cenário imposto pela pandemia de Covid-19, manter funcionários e voltar a trabalhar foram alguns dos desafios enfrentados pelos microempreendedores durante a pandemia. Assim conclui-se que as estratégias defendidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ainda são utilizadas e tem sua relevância para as empresas, como as escolas do aprendizado e da configuração que mais se destacaram, demonstrando que as estratégias usadas frente a pandemia Covid-19 pelos microempreendedores tem características semelhantes as dessas duas escolas.

**PALAVRAS-CHAVES:** Pandemia da Covid-19. Microempreendedores. Estratégias.

## **ABSTRACT**

On March 11, 2020, the director general of the World Health Organization (WHO) declared the new coronavirus (COVID-19) a pandemic. Thus, society faced the biggest health crisis in the century, with the emergence of measures to restrict the movement of people (quarantine, social isolation and lockdown) that followed in cities, regions and countries around the world, in order to contain the spread of the virus. . Considering the business scope, companies reduced their production, had to cut expenses and still look for alternatives to maintain a minimum functioning of their respective enterprises. In view of this, the general objective is to analyze the strategies adopted by micro-entrepreneurs to remain in the market in the face of the COVID-19 pandemic in Codó-Ma. In order to fulfill this objective, this research was characterized as descriptive with a qualitative approach. In a field research of the multicase type, an electronic questionnaire with 10 (ten) microentrepreneurs from the city of Codó-Ma was used as a data collection instrument. Soon, the study showed that the reduction in sales and consequent decrease in revenue, social isolation, difficulty in retaining customers in the face of the scenario imposed by the Covid-19 pandemic, maintaining employees and returning to work were some of the challenges faced by microentrepreneurs during the pandemic. Thus, it is concluded that the strategies advocated by Mintzberg, Ahlstrand and Lampel (2010) are still used and are relevant for companies.

**KEYWORDS:** Covid-19 pandemic. Microentrepreneurs. Strategies.



## LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1 – Características das escolas prescritivas .....	14
Quadro 2 – Características das escolas descritivas .....	18
Quadro 3 – Características da escola configurativa .....	19
Tabela 1 – Perfil do respondente .....	25
Tabela 2 - Característica das escolas praticadas pelas organizações no enfrentamento da pandemia da Covid-19 .....	28
Tabela 3 – Frequência percentual das estratégias usadas pelas 10 empresas, frente a pandemia Covid-19 .....	32

## **LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS**

**BEM** - Benefício Emergencial

**CNPJ** - Cadastro Nacional de Pessoas Jurídicas

**COFINS**- Contribuição para o Financiamento da Seguridade

**COVID-19**- Corona Vírus Disease - 2019

**CSLL**- Contribuição Social sobre o Lucro Líquido

**ICMS**- Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços

**IPI**- Imposto sobre Produtos Industrializados

**ISS**- Imposto Sobre Serviços

**LOCKDOWN**- Confinamento

**MA**- Maranhão

**MEI**- Microempreendedor Individual

**OMS**- Organização Mundial de Saúde

**PIS**- Programa Integração Social

**SEBRAE**- Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas

**UEMA**- Universidade Estadual do Maranhão

**WHO**- World Health Organization

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	12
2.1 As 10 escolas estratégicas.....	12
2.2 Os microempreendedores no Brasil .....	20
2.3 O impacto da pandemia nas empresas .....	21
<b>3 METODOLOGIA</b> .....	22
<b>4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....	23
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	31
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	33
<b>APÊNDICE</b> .....	38
<b>ANEXO</b> .....	43

## 1 INTRODUÇÃO

No dia 11 de março de 2020 o diretor geral da Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia do novo coronavírus (COVID-19). “Boa tarde, Nas últimas duas semanas, o número de casos de COVID-19 fora da China aumentou 13 vezes e o número de países afetados triplicou. Atualmente, existem mais de 118 mil casos em 114 países e 4.291 pessoas perderam a vida. Outras milhares estão lutando por suas vidas em hospitais. Nos próximos dias e semanas, esperamos ver o número de casos, o número de mortes e o número de países afetados aumentar ainda mais. A OMS está avaliando esse surto 24 horas por dia e nós estamos profundamente preocupados com os níveis alarmantes de disseminação e gravidade e com os níveis alarmantes de falta de ação. Portanto, avaliamos que a COVID-19 pode ser caracterizada como uma pandemia.” (Tedros Adhanom Ghebreyesus)

Assim, a sociedade tem enfrentado a maior crise sanitária no século, surgindo as medidas de restrição de circulação de pessoas (quarentena, isolamento social e *lockdown*) que foram se seguindo em cidades, regiões e países do mundo, a fim de conter a disseminação do vírus.

Considerando o âmbito empresarial, as empresas diminuíram suas produções, tiveram que cortar despesas e ainda buscar alternativas para manter um funcionamento mínimo de seus respectivos empreendimentos. Os microempreendedores em contrapartida foram os que mais sofreram economicamente com os impactos da pandemia, pois apesar de seu papel importante, as Pequenas e Médias Empresas (PMEs) são as mais ameaçadas pela crise da COVID-19 devido a sua posição financeira relativamente vulnerável (DOSHI; KUMAR; YERRAMILI, 2017).

Essa classe se viu obrigada a implantar novas estratégias para se manterem no mercado. Segundo Meirelles (2003), diferentes modelos de formação e implementação de estratégias são importantes para uma organização que enfrenta desafios complexos. Para o autor, há momentos em que um processo planejado e cuidadosamente controlado seria eficaz, enquanto, em outros contextos, um modelo mais flexível, emergente, poderia gerar melhores resultados.

Diante disso, traz-se como problemática deste estudo mostrar quais as estratégias adotadas frente aos desafios enfrentados pelos microempreendedores na pandemia da COVID-19 em Codó-MA? Assim, tem-se como objetivo geral compreender as estratégias adotadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado diante da pandemia COVID-19 em Codó-Ma. E como objetivos específicos: i) estudar as 10 escolas estratégicas segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010); ii) identificar as dificuldades em permanecer no mercado durante a pandemia na percepção dos empreendedores; iii) classificar as 10 escolas

estratégicas segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) frente as dificuldades dos microempreendedores durante a pandemia da COVID-19.

O artigo foi desenvolvido de modo a estabelecer entendimento da problemática em questão e por a pesquisa ser relevante para literatura acadêmica, justifica-se o interesse a temática a partir do cenário pandêmico que vivemos, com interesse em compreender como os microempreendedores passaram por este momento, quais as estratégias utilizadas por eles para permanecer no mercado e por fim identificar as mudanças que esse cenário trouxe para esses microempreendedores. Optou-se por uma pesquisa de campo classificada como descritiva com abordagem quantitativa. A pesquisa de campo foi realizada por meio de questionário eletrônico com 10 (dez) microempreendedores da cidade de Codó-Ma.

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: Introdução, Referencial Teórico que tratou sobre: as escolas estratégicas, os microempreendedores no Brasil e o impacto da pandemia nas empresas. Na sequência, estão dispostos a metodologia utilizada, bem como, a discussão e análise dos resultados encontrados, e por fim a conclusão com sugestão de pesquisas futuras.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 As 10 escolas estratégicas**

A estratégia organizacional é de suma importância para o sucesso e de uma empresa. Muitos pensadores debatem sobre como é o processo de formulação de uma estratégia. As conclusões são diferentes, no entanto, concordantes a cada realidade, tornando-se complementares. Mintzberg (2010) reuniu as diferentes vertentes e pensadores em um único livro, dividindo as dez escolas de estratégia em três categorias: I) Escolas Prescritivas: Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento; II) Escolas Descritivas: Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural e Escola Ambiental e; III) Escola Configurativa: Escola da Configuração. A seguir, a filosofia de cada escola em relação à formação de estratégia.

A escola do Design tem suas raízes na publicação de dois livros escritos na Universidade da Califórnia e no MIT *Leadership in Administration* de Philip Selznick e *Strategy and Structure* de Alfred D. Chandler em 1962. Ela apresenta a elaboração da estratégia como um processo de concepção, pela análise e combinação do ambiente interno com

o ambiente externo (MINTZBERG, 2010).

O modelo dá mais ênfase às avaliações das situações externa e interna, a primeira revelando ameaças e oportunidades no ambiente, a última apontando pontos fortes e pontos fracos da organização. A Matriz SWOT [Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats)] é a principal ferramenta dessa escola. A estratégia da organização é desenhada (*design*) buscando o melhor ajuste entre o ambiente interno e o externo. Em sua versão mais simples, a escola do design propõe um modelo de formulação de estratégia que busca atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas (MINTZBERG, 2010).

As estratégias na escola do planejamento devem resultar de um processo controlado e consciente de planejamento formal, decomposto em etapas distintas, cada uma delineada por *checklists* e apoiada por técnicas como os 5 p's (planejar, manobrar, padronizar, posicionar e traçar a perspectiva). A responsabilidade por todo o processo está, em princípio, com o executivo principal. Na prática, a responsabilidade pela execução está com os planejadores. As estratégias surgem prontas deste processo de planejar, devendo ser explicitadas para que possam ser implementadas por meio da atenção detalhada a objetivos, orçamentos, programas e planos operacionais de vários tipos (MINTZBERG, 2010).

Para Porter (1986) as empresas que adotam dois tipos de estratégias e acabam não conseguindo ter sucesso em nenhuma delas, estão numa situação muito ruim: falta parcela de mercado; investimento de capital; têm uma baixa rentabilidade; e perdem os clientes de grande volume.

Em seguida tem-se a escola de posicionamento, na qual não se afastou totalmente das premissas da escola de planejamento, ou mesmo daquelas da escola do *design*, com uma exceção-chave. Mas até mesmo as diferenças sutis serviram para reorientar a literatura. O item mais importante nesta escola foi uma ideia única e revolucionária, para o melhor e para o pior. Tanto a escola de planejamento quanto a do *design* não estabeleciam limites sobre as estratégias que eram possíveis, em qualquer situação. A escola de posicionamento, ao contrário, afirmou que poucas estratégias-chave, como posições no mercado que são desejáveis em um determinado setor (PORTER, 1980).

Desonerando, da escola do design, um princípio básico de que as estratégias devem ser únicas e sob medida para cada organização a escola de posicionamento foi capaz de criar e aprimorar um conjunto de ferramentas analíticas dedicadas a ajustar a estratégia correta às condições vigentes. Nesta escola o processo concentrava-se mais nos cálculos, mais especificamente, na seleção de posições estratégicas genéricas, em vez de desenvolver

perspectivas estratégicas integradas e incomuns (como na escola do *design*) ou na especificações e conjuntos coordenados de planos (como na escola de planejamento) (MINTZBERG, 2010).

Novamente, como no planejamento, o executivo principal permanecia, em princípio, como o estrategista, enquanto o planejador retinha o poder por trás do trono. Só que a escola de posicionamento elevou em um grau a importância do planejador (PORTER, 1980).

As escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento fazem parte das escolas prescritivas que se preocupam como as estratégias devem ser formuladas, privilegiando o roteiro, como mostra o quadro 1.

**Quadro 1-** Características das escolas prescritivas

Nº	Nome	Premissas	Críticas	Características
1	<i>Design</i>	Processo aprendido e não intuitivo; Esponsabilidade do executivo; Modelo Estruturado; As estratégias únicas e explícitas; A estrutura deve seguir a estratégia.	Foco nas estratégias deliberadas; outros atores não participam, além do executivo; A estrutura segue a estratégia; Distância entre formulação e implementação.	Popularizou a matriz SWOT; É uma das escolas mais influentes na formulação; A estratégia da organização é desenhada ( <i>design</i> ).
2	Planejamento	As estratégias resultam do processo controlado e consciente de planejamento formal; Não é elaborada pelo executivo, mas pelos planejadores; as estratégias surgem prontas.	Os planos elaborados apresentam pouca conexão com a realidade, promovendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados.	Deriva a maior parte da escola de design, mas é elaborada com planos mais complexos e controles específicos; A formulação da estratégia é um processo formal com técnicas e programas.
3	Posicionamento	Segue premissas da escola do design e planejamento, enfatiza a estratégia, não apenas sua formulação. As estratégias são posições genéricas, comuns e identificável no mercado.	Foco estreito, centrada no quantificável, voltada para as grandes empresas tradicionais, não estimula o dinamismo, aprendizado, criatividade e visão do futuro.	A estratégia continuou a ser vista com um processo controlado e consciente, que produzia estratégias deliberadas e desenvolvidas, antes da sua implementação formal.

**Fonte:** Informações adaptadas de Mintzberg (2010).

A escola empreendedora tem sua origem na Economia. O principal conceito desta escola é a visão: “uma interpretação mental de estratégia, criada ou pelo menos expressa na cabeça do líder”. Essa visão serve como inspiração e também como um senso daquilo que precisa ser feito (MINTZBERG, 2010. Pág.135).

A escola empreendedora não só destacou o processo de formulação de estratégia exclusivamente no líder único, mas também reforçou o mais inato dos estados e processos - intuição, julgamento, sabedoria, experiência, critério. Isto promove uma visão da estratégia

como perspectiva, associada com imagem e senso de direção, isto é, visão (MINTZBERG, 2010).

Para Drucker (1986) as características mostradas na literatura apontam o empreendedor como um importante ator social capaz de dar conta não só dos desafios relacionados ao seu ambiente profissional, como também de oferecer possíveis soluções aos problemas enfrentados pela sociedade, tanto do ponto de vista econômico como de maneira inovadora. (Drucker 1970. Pág.136) ainda afirma: "O espírito empreendedor requer que as poucas pessoas boas disponíveis sejam alocadas para oportunidades, e não desperdiçadas na 'solução de problemas'".

A escola cognitiva, por sua vez, busca a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Ou seja, como os indivíduos processam as informações vindas do ambiente e formulam uma estratégia na mente, assim, nota-se que essa escola faz uma ponte entre as escolas que possuem alto grau de objetividade. O trabalho da escola cognitiva é compreender a visão estratégica, e também de como essas estratégias se formam sob outras circunstâncias (MINTZBERG, 2010).

Essa escola também chama a atenção para determinados estágios do processo de formulação de estratégia, principalmente, períodos de concepção original de estratégia, períodos de reconcepção das estratégias existentes e períodos de apego, pelas organizações, às estratégias existentes, devido a fixações cognitivas. Sobretudo, a escola cognitiva expõe que precisamos compreender a mente humana, assim como o cérebro humano, com o intuito de atender a formulação de estratégia (MINTZBERG, 2010).

Tem-se também a escola de aprendizado, na qual preconiza que a estratégia se origina em toda a organização através de seus membros individualmente ou coletivamente. A formação da estratégia é vista como um processo emergente. Desafiando todas as outras, pois ela é um modelo de formação estratégica desenvolvida pela aprendizagem e define que a estratégia pode ser encontrada e produzida por toda a organização (MINTZBERG, 2010).

“De acordo com esta escola, as estratégias emergem quando as pessoas, algumas vezes atuando individualmente, mas na maioria dos casos coletivamente, aprendem a respeito de uma situação tanto quanto a capacidade da sua organização de lidar com ela. Finalmente, elas convergem quanto a padrões de comportamento que funcionam” (MINTZBERG, 2010. Pág., 176). Drucker (1986) complementa, a vantagem competitiva não pode ser compreendida observando a empresa como um todo. Ela tem origem nas inúmeras atividades que uma empresa executa.

A escola do poder caracteriza-se trata-se de um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para-negociar estratégias favoráveis a determinados



interesses. A formulação da estratégia nessa escola é um processo de negociação. Sendo dividida em duas dimensões, a primeira se chama micropoder: formação de estratégia pela persuasão, barganha ou confronto direto entre os atores que dividem o poder na empresa e; a segunda divisão dessa é designada de macropoder: utiliza seu poder sobre os outros e parceiros de alianças para negociar estratégias coletivas de seu interesse (MINTZBERG, 2010).

O autor Steiner afirma que a escola do poder reflete a interdependência entre uma organização e seu ambiente (STEINER, 1979). Já para (KEYS; MILLER, 1984) a escola de poder abre o jogo e caracteriza a formulação de estratégia como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a interesses.

A escola cultural ganhou evidência, portanto considera-se que foi descoberta em administração nos anos 80, graças ao sucesso das corporações japonesas. Elas pareciam fazer as coisas de forma diferente das empresas americanas e, ao mesmo tempo, imitando descaradamente a tecnologia dos Estados Unidos. Todos os dedos apontavam para a cultura japonesa e, em especial, para como esta se havia manifestado nas grandes corporações japonesas. Esta última escola é entendida como como um processo social baseado em cultura. Nesta visão, é difícil criar novas estratégias, pois dependem da aceitação cultural e consenso de expectativas. Além da cognição, essas interpretações são compartilhadas coletivamente, em um processo social. Algumas atividades podem ser individuais, mas sua importância é coletiva (MINTZBERG, 2010).

A cultura é também uma expressão da organização como comunidade. Em busca desse ponto, Goffee e Jones (1996), argumentam que "sociabilidade" e "solidariedade" determinam o tipo de cultura que as organizações desenvolvem. Com frequência, as comunidades compartilham crenças, ou "ideologia", que as mantém unidas. A cultura influencia o estilo de pensar favorecido numa organização assim como seu uso de análise. Portanto, influencia o processo de formulação de estratégia (MINTZBERG, 2010, p.254).

Já a escola ambiental provém da chamada teoria da contingência, na qual descrevia as relações entre determinadas dimensões do ambiente e atributos específicos da organização, por exemplo, quanto mais estável o ambiente externo, mais formalizada é a estrutura interna. Nesse ponto a estratégia passa a ser enxergado como um processo reativo, ou seja, determinaria as estratégias em função de seu grau de estabilidade ou instabilidade, estabelecendo as pressões institucionais de cunho político e ideológico sofridas pela empresa (MINTZBERG, 2010).

Esta escola ajuda a colocar em equilíbrio a visão global da formulação de estratégia, posicionando o ambiente como uma das três forças centrais no processo, ao lado de liderança e

organização. No limite, esta escola provoca debates um tanto tolos sobre se os executivos podem ou não fazer "opções estratégicas". Mas, em forma mais moderada, as visões desta escola forçam as pessoas da administração estratégica a levar em consideração a gama disponível de poderes decisórios, dadas as demandas do contexto externo. Além disso, esta escola ajuda a descrever as diferentes dimensões dos ambientes onde têm-se diante de si e a sugerir seus possíveis efeitos sobre a formulação de estratégia (MINTZBERG, 2010, p.276).

As escolas descritivas são: a escola do aprendizado, escola do poder, escola cultural e escola ambiental que focam no modo como as estratégias foram de fato geradas, no quadro 2, apresentamos as características das escolas descritivas.

**Quadro 2:** Características das escolas descritivas

Nº	Nome	Premissas	Críticas	Características
1	Empreendedora	A estratégia existe na mente do líder como perspectiva; O processo de formulação da estratégia é semiconsciente; O líder promove a visão de forma decidida; a visão estratégica é maleável; A organização é igualmente maleável; A estratégia empreendedora tende a assumir a forma de nicho.	A formulação da focada no comportamento de um único indivíduo; Sob o espírito empreendedor, as decisões vitais ligadas à estratégia e às operações estão centralizadas na sala do executivo principal.	A organização empreendedora focaliza oportunidades; os problemas são secundários; O poder é centralizado nas mãos do executivo principal; O crescimento é a meta dominante da organização empreendedora.
2	Cognitiva	A formulação de estratégia é um processo cognitivo que ocorre na mente do estrategista; As estratégias emergem como perspectivas; O mundo visto pode ser modelado, estruturado e construído; As estratégias são difíceis de realizar em primeiro lugar.	É mais conhecida por seu potencial do que por sua contribuição; A mente tanto é capaz de distorções como a diversidade e complexidade de informações podem comprometer o processo;	Busca a origem das estratégias ao estudar os processos mentais de sua criação. Estuda as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas; A pesquisa é dirigida ao modo como a mente humana processa a informação, mapeia a estrutura do conhecimento. Obtém a formação de conceitos, focalizando, portanto, a cognição na criação da estratégia.
3	Aprendizado	A natureza complexa e imprevisível do ambiente da organização; Embora o líder possa aprender, e muitas vezes aprende, é o sistema coletivo que aprende; O aprendizado ocorre de forma emergente, estimulando o pensamento retrospectivo; O papel da liderança passa a ser não o de conceber estratégias, mas de liderar o processo de aprendizado estratégico; As estratégias aparecem primeiro como padrões do passado.	Um excesso de ênfase na aprendizagem pode servir para minar uma estratégia clara e viável; A aprendizagem tende a incluir pequenas experimentações, e por isso também devemos ter cuidado com ela; O truque não é mudar o tempo todo, mas saber o que mudar, e quando mudar; A aprendizagem pode ser cara.	O aprendizado funciona como foco na gestão de mudanças, um processo incremental de aprendizagem;
4	Poder	A formulação de estratégia é moldada por poder e política; Estratégias emergentes assumem mais a forma de posições e meios de iludir do que de perspectivas; O poder micro vê a formulação de estratégia como a interação; O poder macro vê a organização como promovendo seu próprio bem-estar por controle ou cooperação com outras organizações.	A formulação de estratégia envolve poder, mas não somente; O papel das forças integradoras, como liderança e cultura, tende a ser desprezado por esta escola; Concentrando sua atenção em divisão e racionamento, pode deixar de lado padrões que se formam; Pode ser a fonte de muito desperdício e distorção nas organizações.	Caracteriza a criação de estratégia com um processo de negociação por influência, utilizando a influência do poder e da política.;
5	Cultural	A formulação é um processo de interação social baseado nas crenças e nas interpretações comuns; Os membros de uma organização podem descrever apenas parcialmente as crenças que sustentam sua cultura, enquanto as origens e suas explicações podem permanecer obscuras.	Falta de clareza conceitual; Pode desencorajar mudanças necessárias; Pode encorajar uma espécie de estagnação; Embora a cultura em si seja difícil de construir e ainda mais difícil de reconstruir mais tarde, ela é relativamente fácil de destruir.	As pessoas adquirem os valores por meio da aculturação ou socialização, que é predominantemente não-verbal, mas que pode ser reforçada com uma doutrinação formal. A estratégia assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas.
6	Ambiental	O ambiente, apresenta-se à organização como um conjunto de forças centrais, é o agente central no processo de geração da estratégia; A organização molda-se em resposta ao ambiente.	No decorrer do tempo, a liderança torna-se cada vez menos capaz de influenciar o desempenho e a capacidade de sobrevivência da organização; A estratégia tem a ver com a seleção de posições específicas.	Visão restrita de opção estratégica; As organizações devem considerar não a existência de opções, mas as condições que aumentam (ou restringem) a amplitude das opções. A sobrevivência da organização no longo prazo depende das escolhas iniciais feitas durante o período de formulação.

**Fonte:** Informações adaptadas de Mintzberg (2010).

Por fim tem-se estudado a escola de configuração, na qual é vista como um processo de transformação, através de mudanças estruturais e inovações, além de integrar na verdade vários aspectos das escolas anteriores. Nessa linha de estudo, as organizações são entendidas como configurações, ou melhor, agrupamentos coerentes de características e comportamentos. Esta escola “descreve a estabilidade relativa da estratégia dentro de determinados estados, interrompida por saltos ocasionais e drásticos para novos estados” (MINTZBERG, 2010. Pág.306).

De acordo com Rebouças (2006) a estratégia de configuração tem que ser entendida como estratégia designada de um conjunto de critérios de decisão escolhidos pelo núcleo estratégico para orientar de forma determinante e durável as atividades e a configuração da empresa contra o processo político de negociação, o núcleo estratégico ligado ao poder pela responsabilidade da gestão ou pela propriedade.

Nessa última escola existe dois lados principais. Um descreve estados - da organização e do contexto que a cerca - como configurações. O outro descreve o processo de geração de estratégia - como transformação. Refere-se de dois lados da mesma moeda: se uma organização adota estados de ser, então a geração de estratégia torna-se um processo de saltar de um estado para outro. De outro modo, a transformação é uma consequência inevitável da configuração. Há um tempo para coerência e um tempo para mudar (MINTZBERG, 2010).

A escola configurativa fundamenta-se em dois grandes aspectos: o da configuração e o da transformação, a seguir no quadro 3, ilustramos as características dessa escola.

**Quadro 3:** Características da escola configurativa

Nº	Nome	Premissas	Críticas	Características
1	Configuração	As organizações podem ser descritas na forma de uma configuração estável num determinado contexto; Saltos quânticos periódicos (transformação); A função da administração estratégica é gerir a configuração e a transformação sem destruir a organização; As escolas de pensamento da formação da estratégia são configurações particulares; As estratégias resultantes dependem do momento e da situação vigente.	As configurações representam uma abordagem falha à teorização a mudança quântica; Poucas organizações são estruturas simples ou burocracias semelhantes a máquinas; Cada configuração tem problemas; As teorias são apenas esquemas que tentam representar a realidade, mas a realidade é muito mais complexa.	A característica mais importante desta escola é a mudança, ou o salto de um estado para outro, adaptando-se à uma nova estratégia. A escola de configuração contribui na administração estratégica, na medida em que traz ordem para o mundo da formação da estratégia.

**Fonte:** Informações adaptadas de Mintzberg (2010).

## 2.2 Os Microempreendedores no Brasil

O termo empreendedorismo possui uma etimologia complexa e não há consenso sobre seu significado ou sobre as funções de um empreendedor. De acordo com Schumpeter (2004), os empreendedores são essencialmente agentes responsáveis por novas combinações dos fatores de produção, exercendo um papel substancial na economia. Ainda de acordo com Schumpeter (1947), o empreendedorismo envolve a capacidade de perceber oportunidades para inovar e a capacidade de quebrar as possíveis resistências que o ambiente pode oferecer. O tema empreendedorismo é muito relevante para a sociedade. Seja qual for a atividade que ofereça um produto ou serviço, ele sempre envolve essa prática de empreender. Existem diferentes maneiras de gerir um negócio e muitos começam no meio informal, por necessidade, na busca por uma outra fonte de renda.

O governo, tendo em vista regularizar o número elevado de negócios informais, elaborou o MEI (Microempreendedor Individual). Segundo Siqueira, Rocha e Telles (2013), instituído por meio da Lei Complementar 128/2008, é uma forma inovadora e desburocratizante de legalização de pequenos negócios e serviços e de pagamento de valores simbólicos de impostos e contribuições. Isso resulta em uma substancial redução de custos e de obrigações acessórias.

Com a aprovação das Leis supracitadas, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) passou a realizar um processo de divulgação, esclarecimento, intensificando informações sobre os benefícios de se aderir ao Programa do Microempreendedor Individual – MEI (MARTINS et al., 2019, p. 2).

No Brasil, o empreendedorismo é uma atividade exercida por dezenas de milhões de indivíduos. Destes, 6,2 milhões são MEI (Portal do Empreendedor, 2016). Esta categoria de empresários tem um faturamento bruto anual limitado por lei e não pode ter mais de um empregado. De acordo com Gondim, Rosa e Pimenta (2017), no Brasil, vem crescendo ao longo dos últimos anos o número de micro e pequenos empreendimentos, fato este constatado a partir de dados disponíveis nas Juntas Comerciais e órgãos de apoio, como o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Também observaram que a maior parte destes empreendimentos surgiu em formato de MEI.

De acordo com o Portal MEI Empreendedor (2020), para ser enquadrado no perfil do MEI, é necessário obter faturamento limitado a R\$ 81.000,00 por ano, que não participe como sócio, administrador ou titular de outra empresa; contrate no máximo um empregado. E

“quando o MEI possui um funcionário, este precisa pagar no mínimo o salário-mínimo ou o salário da categoria, de acordo com o sindicato de cada atividade, conforme está previsto no artigo art. 18-C da LC nº. 128/2008” (MARTINS et al.; 2019.p.02).

### **2.3 O Impacto da Pandemia nas empresas**

O ano de 2019 encerrou com o alerta para o surgimento de um novo vírus, inicialmente visto na China, que rapidamente se propagou por todo mundo dando origem à pandemia de COVID-19 que ainda traz sequelas e desafios até o momento. Do ponto de vista da economia, a impossibilidade de circulação de pessoas, o isolamento e o distanciamento social como alternativas de frear a disseminação do vírus, trouxeram impactos negativos severos.

Analisando as faces da pandemia, vivenciada em meados de 2020 percebe-se que foi totalmente inesperada, trazendo consigo a incerteza, os microempreendedores não estavam preparados para enfrentar esse acontecimento. O pequeno empresário não tem muita estrutura para lidar com uma crise dessas. Os autônomos na pandemia se viram impossibilitados de desenvolver suas atividades, por isso foi necessário tomar atitudes sobre essas adversidades, Goeking (2020), nos traz alguns exemplos, de como esses pequenos empresários devem agir em momentos de crise.

“O autônomo ou pequeno empresário deve fazer uma avaliação do cenário geral – do país e o setor em que atua – e interno – o seu trabalho – e buscar entender como a pandemia pode impactá-lo” [...] “é fundamental o planejamento de cenários para entender as implicações financeiras e operacionais caso a crise se estenda por um período prolongado” (GOEKING, 2020).

Em contrapartida, a pandemia veio para tirar o empreendedor da zona de conforto, para estimular ainda mais o desenvolvimento tecnológico, lançar novas ideias de mercado, dentre outros pontos. Decorrente de incertezas provocadas por uma economia que vinha tentando se recuperar de uma crise de anos passado, Leković e Marić (2016) declaram que, “em períodos de crise, o ambiente empreendedor sofre mudanças significativas na forma de redistribuição econômica”.

Perante uma crise econômica atípica e inusitada, a economia fraquejou. Com isso, vieram as medidas governamentais adotadas para tentar minimizar alguns pontos como a inadimplência, a mortalidade das organizações, evitar uma maior desaceleração da economia, o desemprego e entre outras coisas. Dentre algumas medidas para minimizar a recessão econômica, incluiu o adiamento de pagamento do Simples Nacional (micro, pequena e média empresa) de três meses, inicialmente. Entre essas medidas, o auxílio emergencial no valor de

R\$ 600,00 (seiscentos reais), é outro ponto que gera bastante discussão e para qual o público se adequa. Houve também o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda (BEm), no qual foi destinado aos trabalhadores formais, a fim de minimizar as demissões e fechamentos das empresas (VERDÉLIO, 2020).

Com isso, faz-se necessário acompanhar o “novo normal” que pode impactar na utilização dos serviços e produtos do nicho de mercado que o MEI trabalha. Outro ponto conflitante entre os microempreendedores, citado pela Goeking (2020), os especialistas do Sebrae alertam que é importante estar atento às mudanças dos hábitos de consumo, que hoje são causadas pela crise, mas podem ocorrer ao longo dos anos de forma menos abrupta.

Um tema complexo que tem exigido paciência entre os empreendedores, principalmente entre microempreendedores individuais e autônomos, é a capacidade de resiliência. De acordo com Cruz, Moraes (2013), há uma efetiva relação entre resiliência e empreendedorismo, a resiliência mostrou-se como característica essencial para os empreendedores vencerem os obstáculos e terem sucesso na manutenção dos seus empreendimentos, assim como permitiu que aprendessem com os erros e equívocos da gestão, profissionalizando-se cada vez mais, principalmente para segmentos de negócios ainda em fase de consolidação ou empreendedores pequenos que começaram sua atividade sem capital e/ou conhecimento.

“Em meio ao “susto” vivenciado em 2020 “A resiliência tem sido uma das ferramentas usadas para descrever características de indivíduos que são capazes de responder e se recuperar mais rapidamente das dificuldades enfrentadas em suas atividades empreendedoras” (SILVA et al., 2019).

Com as adoções de medidas restritivas rígidas, muitos microempreendedores tiveram que se reinventar para continuar as atividades. Portanto o empreendedor tem geralmente mostrado alguma estratégia em sua maneira de fazê-lo. É através dessas estratégias que os microempreendedores individuais permanecem no mercado impedindo o declínio do negócio.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa possui abordagem quantitativa de caráter exploratório. Fundamentou-se inicialmente por uma pesquisa bibliográfica que “é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos” (GIL, 2010). No qual obtive como ponto de partida a obra de Mintzberg (2010) e suas 10

escolas estratégicas.

Escolheu-se a abordagem quantitativa por se tratar da metodologia mais adequada para fins deste estudo. Quanto ao método utilizado, o mesmo foi do tipo estudo multicaso (YIN, 2001), por possuir maior abrangência dos resultados, não se limitando as informações de uma empresa só. As empresas participantes da pesquisa foram selecionadas por conveniência, segundo a qual os participantes são escolhidos deliberadamente com base no julgamento do pesquisador (MALHOTRA, 2011). O estudo multicaso, possibilita a obtenção de resultados semelhantes e/ou contrários, porém, resultados que permitem explicações e assim não permitindo generalização dos resultados obtidos (YIN, 2005).

A pesquisa pode ser classificada também quanto ao seu objeto de estudo. Portanto essa pesquisa é caracterizada quanto ao seu objeto de estudo como Pesquisa de Campo. Que de acordo com Marconi e Lakatos (2003, p. 186), a pesquisa de campo é conceituada como:

[...] aquela utilizada com o objetivo de conseguir informações e/ou conhecimentos acerca de um problema, para o qual se procura uma resposta, ou de uma hipótese, que se queira comprovar ou, ainda, descobrir novos fenômenos ou as relações entre eles.

Quanto aos instrumentos de coleta de dados, esta pesquisa aplicou um questionário semiestruturado a ser aplicado através da técnica da entrevista, que é considerada uma das “[...] ferramentas essenciais para a fidelidade, qualidade e completude da pesquisa” (Michel, 2005, p. 37). Andrade (2007) destaca que a coleta de dados representa uma fase importantíssima da pesquisa de campo, porém não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita.

Visto isso, a coleta de dados foi realizada através de questionário eletrônico no *Google Forms* em novembro de 2022, no ambiente escolhido para a pesquisa, cidade de Codó. O questionário foi aplicado em 10 (dez) micro e pequenas empresas. Em seguida os dados foram analisados por meio de estatística descritiva (percentual).

#### **4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

A pandemia da COVID-19 foi um evento imprevisto que não foi considerado nos processos de planejamento de negócios dos empreendimentos. Assim, para Ratten (2020), as organizações precisam ser resilientes em termos de lidar com a incerteza de mercado. Isso envolve pensar sobre os riscos potenciais e acumular capital para tentar lidar com a situação da COVID-19. Para tanto, as organizações precisam adaptar-se às mudanças no mercado antes, durante e depois de uma crise.



As Pequenas e Médias Empresas representam mais de 90% de todas as empresas em todo o mundo, tornando-se a espinha dorsal da economia mundial nos setores de negócios formal e informal (TANNENBAUM; BOYLE; TANDON, 2020). Portanto para essas empresas permanecerem no mercado durante a pandemia, se viram na necessidade de implantar novas estratégias em seus empreendimentos. Desse modo, a exigência de novas formas de trabalho resultou em estratégias de adaptação, como a inserção de novas tecnologias.

Del Corso, Scherner e Kinal (2004) citam que a estratégia é uma adequação indispensável entre pensamento e ação para a empresa sobreviver, porque envolve suas capacidades internas e as mantém em sintonia com o ambiente global.

A seguir, os resultados obtidos através do questionário aplicado. A pesquisa foi realizada com 10 (dez) microempreendedores na cidade de Codó-MA, o questionário foi dividido em (cinco) etapas, na primeira etapa foi identificado o perfil dos respondentes, como mostra a Tabela 1 a seguir:

**Tabela 1:** Perfil do respondente

<b>Gênero</b>				
	<b>Feminino</b>		<b>Masculino</b>	<b>Total</b>
	8		2	10
	80%		20%	100%
<b>Escolaridade</b>				
<b>Ensino Fundamental</b>	<b>Ensino Médio</b>	<b>Ensino Superior (incompleto)</b>	<b>Ensino Superior (completo)</b>	<b>Total</b>
-	5	3	2	10
-	50%	30%	20%	100%
<b>Idade</b>				
<b>22 a 26 anos</b>	<b>27 a 30 anos</b>	<b>31 a 40 anos</b>	<b>Mais de 40 anos</b>	<b>Total</b>
3	4	2	1	10
30%	40%	20%	10%	100%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

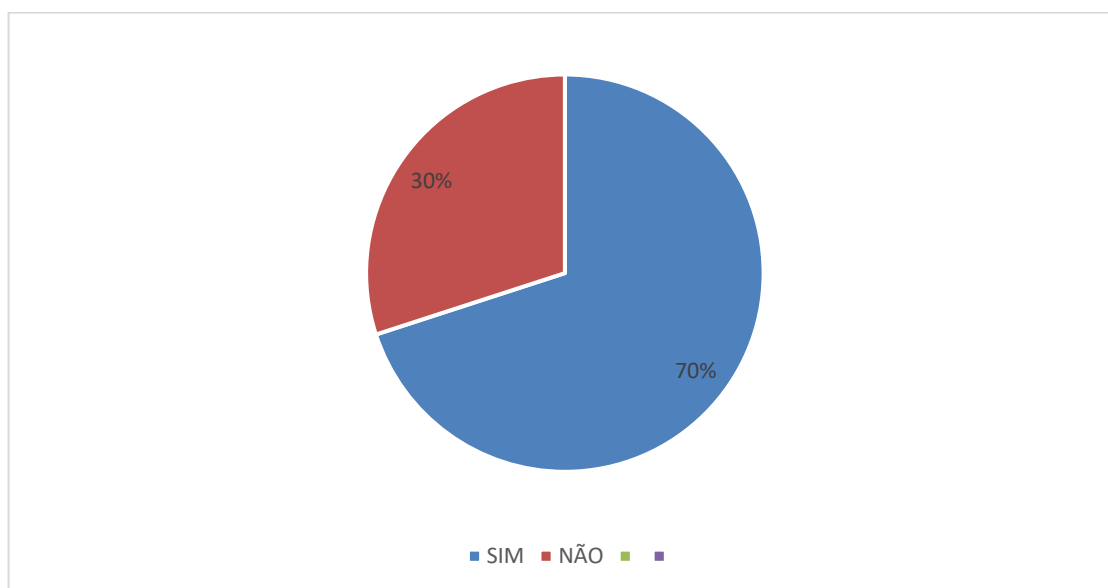
A tabela 1 nos mostra que 80% do público que participou da pesquisa é feminino, demonstrando assim maioria do público feminino. Pesquisas apontam que o empreendedorismo feminino no Brasil tem crescido a cada ano que passa. De acordo com as pesquisas feitas pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) entre 2014 e 2019, o empreendedorismo feminino aumentou em 124%. Pode-se perceber que 50% dos respondentes tem ensino médio completo, 30% possuem ensino superior incompleto e 20% tem ensino superior completo. É notório também a faixa etária dos respondentes, onde 40% tem entre 27 a 30 anos, 30% de 22 a 26 anos, 20% de 31 a 40 anos e 10% tem mais de 40 anos, observando-se aqui uma participação importante de jovens empreendedores na

pesquisa.

Na segunda etapa da pesquisa, identificou-se alguns dados das empresas, que possuem características diversas. Onde foi questionado o ramo em que a empresa atua, tempo da empresa, se a empresa é formalizada e a quantidade de funcionários. As empresas pesquisadas são de ramos distintos, sendo 3 (três) do ramo de vestuário, 3 (três) da beleza, 2 (duas) do ramo da fotografia, 1 (uma) de eventos e 1 (uma) do ramo alimentício. A seguir, o tempo em que as empresas estão estabelecidas no mercado, duas empresas estão a 4 (quatro) anos no mercado, outras duas a 8 (oito) anos, uma das empresas está no mercado a 5 (cinco) anos e outra à 3 (três) anos, enquanto uma está a 13 (treze) anos no mercado, e ainda uma que está a apenas 2 (dois) anos, temos também uma que já está bem, firmada no mercado com 15 (quinze) anos no mercado.

Para trazer os resultados do questionamento sobre a formalização da empresa, a seguir o gráfico 1 que traz a percentagem das respostas.

**Gráfico 1:** A empresa é formalizada?



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

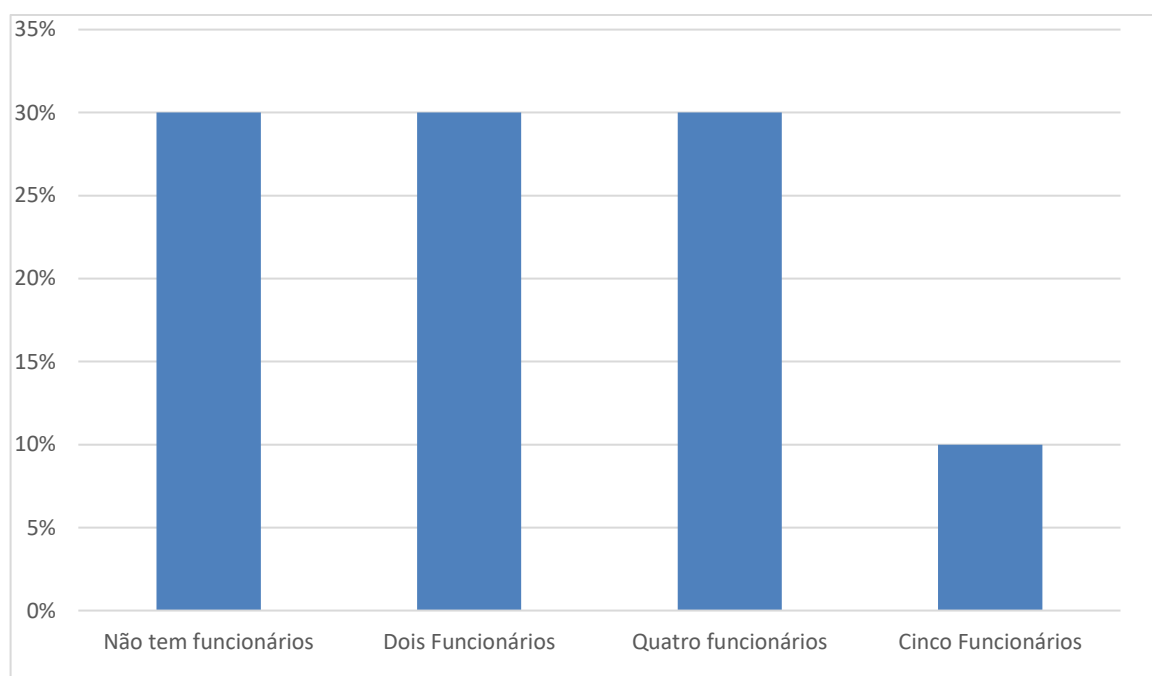
Percebe-se que 70% das empresas são formalizadas e apenas 30% não são, sendo assim, a maior parte dos microempreendedores pesquisados são formais. E com objetivo de diminuir de forma mais significativa o índice de trabalhadores informais, foi especificada a figura do microempreendedor individual por meio da Lei Complementar de 128/2008 (SEBRAE, 2013).

Silva (2015), destaca algumas vantagens em relação à formalização como microempreendedor individual, sendo elas: a presença de um empregado efetivado, registro no cadastro nacional de pessoas jurídicas (CNPJ), o que facilitará na abertura de uma conta

em uma instituição bancária, assim como na concessão de empréstimo e lançamento de nota fiscal. Também o empreendedor individual será enquadrado no simples nacional, sendo assim, ficará fora da arrecadação dos tributos federais (imposto de renda, PIS, COFINS, IPI e CSLL). Pagará apenas mensalmente um valor fixo que será atribuído a previdência e ao ICMS ou ao ISS. A partir dessas colaborações, o empreendedor formalizado fará proveito de auxílio doença, aposentadoria, auxílio maternidade.

Também nessa etapa foi questionado a quantidade de funcionários que cada empresa possui, como é possível observar as respostas dos respondentes através do gráfico 2, que trás a quantidade de funcionários que as empresas possuem, de acordo com as repostas dos pesquisados.

**Gráfico 2:** Quantidade de funcionários



**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

O gráfico 2 mostra que, 30% das empresas pesquisadas não tem funcionários, outros 30% tem 2 (dois) e outros 30% tem 4 (quatro) funcionários, apenas 10% tem 5 (cinco) funcionários. Notamos então que boa parte dessas empresas tem funcionários, observando assim que 70% delas tem mais de 1 (um) funcionário. E os microempreendedores por lei só podem ter apenas um funcionário com carteira assinada. O MEI pode ter funcionário. No entanto, segundo a legislação, o Microempreendedor Individual pode ter apenas um único funcionário e seu salário também deve ser limitado (SEBRAE, 2021). Percebe-se também que duas das empresas que não tem nenhum funcionário, são empresas familiares, onde trabalham marido e mulher na empresa. No Brasil, as empresas familiares correspondem

aproximadamente a 90% da quantidade de empresas registradas, conforme dados apresentados pelo SEBRAE em 2013.

A próxima etapa consistiu na análise das estratégias adotadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado diante da pandemia COVID-19 em Codó-Ma, de acordo com as respostas dos respondentes foi feita uma análise das estratégias utilizadas por eles durante a pandemia e foi verificado se essas estratégias tinham alguma correlação com as estratégias das escolas do pensamento de Mintzberg (2010), como mostra a tabela 2.

**Tabela 2:** Características das escolas praticadas pelas organizações no enfrentamento da Pandemia da Covid-19

Escolas	Empresas										F. A.	F. P.
	01	02	03	04	05	06	07	08	09	10		
<b>Design</b>	S	S	N	S	N	N	S	S	N	S	6	60%
<b>Planejamento</b>	N	N	S	N	N	N	N	N	N	N	1	10%
<b>Posicionamento</b>	S	S	N	S	S	S	N	S	S	S	8	80%
<b>Empreendedora</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10	100%
<b>Cognitiva</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10	100%
<b>Aprendizado</b>	N	S	N	S	S	S	S	S	S	N	8	80%
<b>Poder</b>	N	S	S	N	S	S	N	S	S	S	7	70%
<b>Cultural</b>	S	N	N	S	S	S	S	S	S	S	8	80%
<b>Ambiental</b>	S	S	S	S	S	S	S	S	S	S	10	100%
<b>Configuração</b>	S	S	N	N	N	N	N	S	S	N	4	40%
Frequência Absoluta (F. A.)	7	8	5	7	7	7	6	9	8	7	-	-
Frequência Percentual (F. P.)	70%	80%	50%	70%	70%	70%	60%	90%	80%	70%	-	-

Legenda: S = Sim e N = Não.

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

Conforme observa-se acima, 06 (seis) dos respondentes afirmaram que quando iniciou a pandemia sua empresa buscou atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas. O ambiente de mudanças e incertezas refletem na conduta organizacional para adaptação às constantes mudanças, impactando na maneira como as empresas adotam estratégias, muito destes posicionamentos estratégicos ocorrem de forma incremental ou por mudanças revolucionárias assumidas sobretudo frente aos impactos das ações das políticas públicas (ROSSETTO, 2003). Essas características são encontradas na escola do design, 09 (nove) dos microempreendedores relataram que não tinham estratégias prontas para serem implementadas no seu negócio para um momento pandêmico, indo em contramão com a escola do planejamento que tem como característica as estratégias que surgem prontas do processo. Para Bethlem (2002) o planejamento é um exercício que nos ‘muscula’ melhor para enfrentar a realidade algumas vezes, evitando o susto do inesperado,

porque pelo menos já tínhamos pensado nele.

Ao serem questionados se para eles a estratégia correta deve ser implementada diante das condições atuais, 08 (oito) responderam que sim, fazendo assim uma correlação com a escola do posicionamento. Quando indagados a contar quem criou a estratégia adotada no seu negócio com na pandemia, todos responderam que foram os próprios microempreendedores, relacionando assim à escola empreendedora. Para (Thompson,2000) A transformação da estratégia fundamenta-se num grupo de mudanças competitivas na área comercial executadas pelos gerentes para chegar ao melhor desempenho da empresa.

Todos eles também responderam que sim quando foi perguntado se na pandemia eles buscaram entender como estava a mente das pessoas para aplicar a estratégia correta naquele momento, assim tendo relação com a escola cognitiva, que tem como uma de suas características estudar as estratégias que se desenvolvem nas mentes das pessoas.

Quando questionados se durante a pandemia, as estratégias aplicadas no seu negócio surgiam de acordo com as ações das pessoas, 07 (sete) relataram que sim, relacionando esse tipo de ação a escola do aprendizado, onde uma de suas características é que o aprendizado funciona como foco na gestão de mudanças, um processo incremental de aprendizagem. Indagados a relatarem se no momento pandêmico foi utilizado algum tipo de influência, poder ou política para negociar estratégias para sua empresa, 07 (sete) deles responderam que sim, classificando assim, essa atitude com as características da escola do poder que caracteriza a criação de estratégia com um processo de negociação por influência, utilizando a influência do poder e da política.

Foi perguntado se os hábitos dos colaboradores, dos clientes e dos processos organizacionais da empresa influenciou nas estratégias adotadas no momento pandêmico, 08 (oito) afirmaram que sim, relacionando assim esse tipo de estratégia a escola cultural, que é caracterizada pela estratégia que assume a forma de uma perspectiva, acima de tudo, enraizada em intenções coletivas. Para saber se as estratégias utilizadas pelos microempreendedores na pandemia tinham alguma relação com a escola ambiental, foi questionado se com a chegada da pandemia, a estratégia utilizada nas empresas permaneceram a mesma ou mudou de acordo com as mudanças do ambiente, todos relataram que sim, que tiveram que se modificar ao ambiente. Para (OLIVEIRA; FORTE,2003) o ambiente externo, extremamente dinâmico, enfrentado pelas organizações contemporâneas, faz com que os tomadores de decisões tenham aprendam a lidar com novos desafios. Por último foi questionado se as estratégias da empresa se transformaram completamente com a chegada pandemia, fazendo relação com a escola da configuração, 06 (seis) afirmaram que

não que as estratégias não se modificaram por completo. No entanto, a forma como uma empresa age frente a um novo desafio ou oportunidade, é reflexo de todo o seu período de existência e não somente uma ação momentânea, para isso, é importante que ao analisar uma empresa, seu histórico seja estudado afim de que uma reflexão possa ser feita sobre como as mudanças estratégicas influenciaram no desenvolvimento da empresa ou como o ambiente onde ela está inserida impactou no seu posicionamento estratégico (BERRUTTI; SILVA, 2013).

Na quarta etapa da pesquisa, foi feita uma análise para saber quais as dificuldades os microempreendedores tiveram de permanecer no mercado durante a pandemia. De acordo com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020) os pequenos negócios foram fortemente afetados pela pandemia do COVID-19.

Ao serem questionados sobre “qual foi a estratégia principal para sua empresa contornar o momento da pandemia e não fechar como tantas outras organizações?” Três responderam que tiveram que inovar, mudando a maneira de divulgação, atendimento e adaptando o seu negócio ao momento pandêmico. Duas responderam que tinham reserva de emergência, e conseguiram se manter no momento mais crítico da pandemia. Outras duas responderam que utilizaram a tecnologia para divulgações, as mídias sociais foram essenciais nesse momento, um dos respondentes enfatizou a importância de fidelizar clientes, e que durante o isolamento social, manteve contato com suas clientes, e usando as mídias sociais para dar dicas de produtos e vender online. E por fim dois deles afirmaram que foi necessário fazer um ajuste financeiro, e mudaram o modo de atendimento, que antes era totalmente presencial, para o atendimento remoto, e quando o comercio voltou, eles tomaram todas as medidas de segurança e os atendimentos presenciais eram agendados, para evitar aglomerações. Segundo a Tagplus (2015), um dos maiores desafios de um Microempreendedor Individual está na gestão e no controle financeiro e Bangs (1999) aponta outras dificuldades enfrentadas por pequenos empreendedores que está na falta de experiência no ramo do negócio

Ao serem questionados se “a impossibilidade de circulação de pessoas ou isolamento trouxe impactos negativos para seu negócio durante a pandemia?”, 70% dos respondentes responderam que sim, houve impactos negativos e 30% responderam que não. Logo após foi questionado quais os principais desafios sua empresa enfrentou na pandemia? Três responderam que a maior dificuldade foi permanecer no mercado, outros três responderam que o lockdown foi o maior desafio da empresa, um deles relatou que manter os funcionários foi um grande desafio, enquanto outro afirmou que o não teve dificuldades na pandemia, mas que o mercado estava bem aquecido naquele momento. Dois dos respondentes relataram que

o mais difícil foi o cancelamento dos eventos.

O próximo questionamento foi: “se durante pandemia você pensou em desistir do seu empreendimento?” Sendo que 90% dos respondentes não pensaram em desistir do seu negócio durante a pandemia enquanto 10% pensaram em desistir do seu empreendimento. O questionário também mostra que 60% dos microempreendedores não tiveram dificuldades para manter sua empresa na pandemia, diferente dos outros 40% que tiveram dificuldades para manter seu negócio na pandemia. Como boa parte das empresas pesquisadas não possuem funcionários, a pesquisa mostra que durante a pandemia apenas uma das dez empresas demitiu funcionários. Sendo assim, também apenas 2 (dois) deles relataram que tiveram que fazer algumas adaptações para manter os salários de seus funcionários, um mudou o ramo da empresa temporariamente e o outro reduziu o salário dos colaboradores, com a concessão dos mesmos. Também foi questionado se eles receberam auxílio do governo durante a pandemia, 60% deles não receberam auxílio do governo e os outros 40% disseram que sim, receberam auxílio.

Por fim, foi questionado qual foi a maior dificuldade enfrentada por eles durante a pandemia. Três responderam que a maior dificuldade foi o isolamento social, outros três relataram que foi a falta de eventos, pois foi a primeira a fechar e a última a voltar, um deles relatou que a maior dificuldade foi comprar insumos, outro foi crise financeira que se estabeleceu, enquanto outro afirmou que foi o medo, e o outro discorreu sobre a dificuldade para educar seus clientes para o atendimento virtual.

Na última etapa da pesquisa foi feita uma análise das estratégias implementadas pelos microempreendedores frente a pandemia COVID-19, sendo que essas estratégias foram comparadas com as estratégias apresentadas nas escolas de Mintzberg (2010), como mostra a tabela 3. Nessa etapa foi utilizado a escala likert, para medir com base na experiência de gestão dos microempreendedores durante a pandemia. Considerando uma escala de cinco pontos cujos números têm a seguinte interpretação:1= não fez; 2 =fez pouco;3= fez de maneira mediana;4 =fez e 5 =fez bastante.

**Tabela 3:** Frequência percentua das estratégias usadas pelas 10 empresas frente a pandemia Covid-19

Escolas	1- Não fez	2- Fez poucc	3- Fez de maneir mediana	4- fez	5- fez bastante
<b>Design</b>	10%	30%	10%	30%	20%
<b>Planejamento</b>	20%	20%	20%	20%	20%
<b>Posicionamento</b>	10%	-	20%	40%	30%
<b>Empreendedora</b>	20%	-	-	20%	60%
<b>Cognitiva</b>	30%	-	30%	-	40%

<b>Aprendizado</b>	10%	-	10%	10%	70%
<b>Poder</b>	70%	-	-	20%	10%
<b>Cultural</b>	50%	-	30%	-	20%
<b>Ambiental</b>	10%	-	30%	10%	50%
<b>Configuração</b>	10%	-	-	20%	70%

**Fonte:** Dados da pesquisa (2022).

As escolas que mais se destacaram foram a escola do aprendizado e da configuração com 70% das respostas (5- fez bastante), mostrando que as estratégias usadas frente a pandemia Covid-19 pelos microempreendedores tem características semelhantes as dessas duas escolas. Outra escola que também se destacou foi a empreendedora com 60% das respostas (5- fez bastante). A escola ambiental teve 50% das respostas (5-fez bastante), sendo também muito utilizada pelos respondentes. Já a escola que menos foi utilizada foi a escola do poder que obteve 70% das respostas (1 – não fez). Outra foi a escola cultural que teve 50% da resposta (1-não fez).

## 5 CONCLUSÃO

Essa pesquisa oportunizou conhecer histórias exemplares, divergentes, mas com o mesmo fim, que foram os impactos, aflições e os ensejos causados pela pandemia do COVID-19 nos microempreendedores da cidade de Codó-Ma. Tendo como objetivo geral analisar as estratégias adotadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado diante da pandemia COVID-19 em Codó-Ma.

Deste modo, a partir dos resultados pode-se concluir que mesmo sendo uma das classes mais afetadas pela crise do COVID-19, os microempreendedores se adaptaram ao mercado no momento pandêmico e utilizaram ferramentas para se manterem ativos, adotando novas estratégias para se manterem no mercado, como a inovação, a adaptação ao atendimento remoto, assim como também a importância de estar preparado financeiramente para momentos de crise. Outra estratégia utilizada pelos microempreendedores foram as mídias sociais, que foram muito utilizadas no momento de isolamento social.

Quanto aos objetivos específicos estabelecidos, estudar as 10 escolas estratégicas segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), identificar as dificuldades em permanecer no mercado durante a pandemia na percepção dos empreendedores, classificar as 10 escolas estratégicas segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) frente as dificuldades dos microempreendedores durante a pandemia da COVID-19.



No que se refere ao estudo das escolas estratégicas foi apresentada a revisão bibliográfica. Sobre as dificuldades enfrentadas pelos microempreendedores durante a pandemia, pontua-se que houve impactos negativos para as empresas durante o momento pandêmico, com redução das vendas e consequente diminuição no faturamento, isolamento social, dificuldade em fidelizar clientes diante do cenário imposto pela pandemia, manter funcionários e voltar a trabalhar foram os desafios enfrentados pelos microempreendedores durante a pandemia. Buscou-se também relacionar a prática de possíveis estratégias praticadas por microempreendedores durante a pandemia Covid-19, com a teoria da estratégia apontados por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010). Os resultados e sua análise apontam que algumas das estratégias utilizadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado durante a pandemia Covid-19, tem características que se enquadram no contexto de algumas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010): Empreendedora, Cognitiva, Aprendizado, Ambiental e Cultural. E a análise feita das estratégias implementadas pelos microempreendedores frente a pandemia COVID-19, sendo comparadas com as estratégias apresentadas nas escolas de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) apontaram que as estratégias mais utilizadas frente a pandemia Covid-19 foram estratégias com características das escolas do Poder e da Configuração, empreendedora e Ambiental, enquanto as escolas do poder e cultural não foram adepts por esses microempreendedores. Assim conclui-se que as estratégias defendidas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), ainda são utilizadas e tem sua relevância para as empresas.

Diante do exposto, pode se afirmar que os microempreendedores precisam melhorar a gestão do seu negócio. Fica evidente a falta planejamento, principalmente financeiro nessas empresas, isso pode ser explicado pela falta de capacitação.

Mesmo considerando as limitações próprias de um trabalho dessa natureza - por envolver uma pequena quantidade de empresas, essa pesquisa, tornou-se significativa para valorizar ainda mais o pequeno empreendedor e entender como foi o momento pandêmico na visão desses microempreendedores. O resultado alcançado aponta para a necessidade de mais estudos na perspectiva apontada e dentro do contexto empresarial brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- ABBAS; CASTRO, A. C.; ANATASIO, J.A. Análise dos Benefícios x Desempenho do programa microempreendedor individual no Nordeste do Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 25, n. 4, p. 1-14, Edição Especial, 2019. Disponível em: < <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/8605/pdf>>. Acesso em: 30 dez. 2022.
- ANDERSEN, Torben Juul. **Gestão Estratégica: uma introdução**. 1 ed. Saraiva Educação SA, 2017.
- ANDRADE, M. M. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.
- ANSOFF, Igor; McDONNELL, Eduard J. **Implantando a administração estratégica**. 2 ed. São Paulo-SP: Atlas, 1993.
- BANGS J. R.; DAVID, H. **Guia Prático –Como Abrir seu Próprio Negócio: um guia completo para novos empreendedores**. Tradução Rosa Krausz. São Paulo: Nobel, 1999.
- BERRUTTI, M.; SILVA, C. D. Processo de adaptação estratégica segundo modelo de Tushman e Romanelli. **Revista Eletrônica do Mestrado em Administração da Universidade Potiguar**, v. 8, n.1, out. 2013. Disponível em: < <https://www.semanticscholar.org/paper/PROCESSO-DE-ADAPTA%C3%87%C3%83O-ESTRAT%C3%89GICA-SEGUNDO-MODELO-DE-Berrutti-Silva/03eef53ce9d3356a038cbf87b7ed20d887af48b1>>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial: conceitos, processo e administração estratégica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- CARNEIRO, Cristiana. O estudo de casos múltiplos: estratégia de pesquisa em psicanálise e educação. **Psicologia USP**, v. 29, n. 02, p. 314-321, 2018. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/pusp/a/7gFBf3bL9XnZn5JnxdChXNH/>>. Acesso em: 15 dez. 2022.
- CRUZ, M. T. S.; MORAES, I. M. M. EMPREENDEDORISMO E RESILIÊNCIA: mapeamento das competências técnicas e comportamentais exigidas na atualidade. **Revista Pensamento & Realidade**, São Paulo, v.28, n.2, abr-jun, 2013. Disponível em: < <https://revistas.pucsp.br/pensamentorealidade/article/view/16430/0>>. Acesso em: 13 dez, 2022.
- DEL CORSO, J. M.; SCHERNER, M. L. T.; KINAL, A. P. **Cooperação estratégica em pequenas e médias empresas: um modelo de gestão**. In: ASSEMBLEIA DO CONSELHO LATINO AMERICANO DE ESCOLAS DE ADMINISTRAÇÃO, 39., 2004, Santo Domingo. Anais... Santo Domingo: CLADEA, 2004.
- DOSHI, H.; KUMAR, P.; YERRAMILLI, V. Uncertainty, capital investment, and risk management. **Management Science**, v. 64, n. 12, p.5769-5786, nov.2017. Disponível em: < <https://www.bauer.uh.edu/yerramilli/DoshiKumarYerramilli.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2022.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: políticas e princípios**. São Paulo:

Pioneira, 1986.

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.

GOEKING, Weruska. **Dicas e estratégias para autônomos e pequenos empresários enfrentarem o corona vírus sem quebrar**. Valor Investe – Empreenda, 2020. Disponível em: < <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2020/03/23/dicas-e-estrategiaspara-autonomos-e-pequenos-empresarios-enfrentarem-o-coronavirus-sem-quebrar.ghtml>> Acesso em: 06 jan. 2023.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

Goffee, R., & Jones, G. (1996). **What holds the modern company together?** Harvard Business Review

KEYS, J. B.; MILLER, T. R. The Japanese Management Theory Jung/e. **Academy of Management Review**. v. 9, n. 2, p. 342-353. 1984. Disponível em: < <https://www.jstor.org/stable/258447>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

LEKOVIĆ, Božidar; MARIĆ, Slobodan. Economic Crisis and the Nature of Entrepreneurial and Management Activities. **Economic Themes**, v. 54, n. 1, p. 21-44, 2016. Disponível em: < [http://economic-themes.com/pdf/et2016en1\\_02.pdf](http://economic-themes.com/pdf/et2016en1_02.pdf)>. Acesso em 10 dez. 2022.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de marketing**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, Jean Gleyson Farias Martins; LEONE, Rodrigo José Guerra; EL-AOUAR, Walib Abbas; CASTRO, Ahiram Brunni Cartaxo de; ANATASIO, Jizabely de Araujo. Análise dos Benefícios x Desempenho do programa microempreendedor individual no Nordeste do Brasil. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v.25, n.4, p,1-14, Edição Especial, 2019. Disponível em: <https://ojs.unifor.br/rca/article/view/8605>. Acesso em 15 dez 2022

MEIRELLES, Anthero de Moraes. **A Formação de estratégia no sistema bancário brasileiro: modelo teórico e evidências empíricas**. Belo Horizonte. UFMG/CEPEAD, 2003. (Tese de doutorado).

MICHEL, M. H. **Metodologia e pesquisa científica em ciências sociais**. São Paulo: Atlas, 2005.

MIGUEL, P. A. C.; FLEURY, A.; MELLO, C. H. P. et al. **Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPE, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Tradução: Lene Belon Ribeiro; revisão técnica: Carlos Alberto Vargas Rossi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OLIVEIRA, M. M. A.; FORTE, S. H. A. C. **Gestão estratégica do conhecimento: um estudo da gestão do conhecimento e estratégia empresarial nas maiores empresas do Estado do Ceará.** In: ENANPAD, 27., 2003, Atibaia/SP. Anais. Rio de Janeiro: Anpad, 2003. CD-ROM. Disponível em: < <https://www.semanticscholar.org/paper/GEST%C3%83O-ESTRAT%C3%89GICA-DO-CONHECIMENTO%3A-UM-ESTUDO-DA-DO-Oliveira-Forte/f5e12934420ec57979389cfdcba2120345f2b210>>. Acesso em: 11 nov. 2022.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 18 ed. São Paulo: Campus, 1986.

Ratten, V. (2020). 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>. Acesso em 15 dez. 2022

REBOUÇAS, Djalma de Pinho de Oliveira. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas.** 22 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, F. E. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 6, n. 2, 2017. Disponível em: < <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/1044>>. Acesso em: 11 nov. 2022.

ROSSETTO, C. R.; ROSSETTO, A. M. O estudo da formulação estratégica de adaptação organizacional sobre a ótica do modelo de Tushman e Romanelli In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, Atibaia. **Anais.** Atibaia: ANPAD, v.1. p.32, 2003. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/raeel/a/TFVJW3fpKhSKLqZv5RQy6vy/?format=pdf&lang=pt>>, Acesso em: 20 jan. 2023.

Schumpeter J.A. The Creative Response in Economic History. **The Journal of Economic History**, vol. 7, n 2, p 149-159, 1947. Disponível em : < <https://www.cambridge.org/core/journals/journal-of-economic-history/article/abs/creative-response-in-economic-history/C657999B51A39841F82FBA14FA0CCF92>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

Schumpeter, J. A. **The theory of economic development.** New Brunswick: Transaction Publishers, vol 3, n 2, p 10, 2004. Disponível em: < <https://books.google.com.br/books?id=ffUIEAAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 12 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS - SEBRAE. **Empreendedorismo.** Disponível em:< <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/mei-pode-ter-funcionario/>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS- SEBRAE. **Participação de mulheres empreendedoras cresce no Brasil.** Disponível em:

<<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sc/noticias/participacao-de-mulheres-empendedoras-cresce-no-brasil,06fd4563d8318710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 19 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS- SEBRAE. **Perfil do Empreendedor individual**. Disponível em: <[https://ambientedigital.sebraers.com.br/Download/Arquivos/Perfil\\_MEI\\_2013.pdf](https://ambientedigital.sebraers.com.br/Download/Arquivos/Perfil_MEI_2013.pdf)>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS- SEBRAE. **Guia sobre gestão de empresas familiares**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal/Sebrae/Arquivos/Guiasobregestaodeempresasfamiliares.pdf>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENASEMPRESAS- SEBRAE. **Impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios**. Boletim de impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios, 4 ed, 17 abr.2020. Disponível em:<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/\\$File/19437.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/$File/19437.pdf)> . Acesso em: 20 jan. 2023.

SILVA, Elisandra Ribeiro da. **Microempreendedor Individual: Dificuldades encontradas pelos microempreendedores individuais na cidade de Taquara-RS. 42 p.** Monografia do Curso de Ciências Contábeis – Departamento de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2015. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/163188>>. Acesso em: 02 jan. 2023.

SIQUEIRA, J. P. L.; ROCHA, J. S. L.; TELLES, R. **Microempreendedor: Formalidade ou Informalidade**. 1 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

STEINER, G. A. **Strategic Planning: What Every Manager Must Know**. New York: Free Press, 1979.

TAGPLUS. **Os maiores desafios do MEI e como superá-los**. S. 1, 13 set. 2015. Disponível em: <https://blog.tagplus.com.br/os-maiores-desafios-do-mei-e-como-supera-los/>. Acesso em: 19 jan. 2023.

TANNENBAUM, C. R.; BOYLE, R. J.; TANDON, V. Small businesses and oil Market shocked by COVID-19, but don't rush reopening. **Advisor Perspectives**. p. 2, 2020. Recuperado em 24 de outubro de 2022. Disponível em: <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2020/04/24/small-businesses-and-oil-market-shocked-by-COVID-19-but-dont-rush-reopening>>. Acesso em: 19 jan. 2023.

THOMPSON, A. A. **Planejamento Estratégico: elaboração, implementação e execução**. São Paulo: Pioneira, 2000.

VERDÉLIO, Andreia. **Caixa paga hoje auxílio emergencial a 6,5 milhões de pessoas**. Agência Brasil, 2020. Disponível em:<<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-06/caixapaga-hoje-auxilioemergencial-65-milhoes-de-pessoas>> Acesso em: 07 jan 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Yin, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.

## APÉNDICE

## APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

<b>ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>
<b>Perfil do respondente</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Idade</li> <li>2. Sexo</li> <li>3. Escolaridade</li> </ol>
<b>Perfil da empresa</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>4. Ramo da empresa</li> <li>5. Tempo da empresa</li> <li>6. Quantidade de funcionários na empresa</li> <li>7. A empresa é formalizada</li> </ol>
<b>Perguntas</b>
<p>Quando iniciou a pandemia sua empresa buscou atingir uma adequação entre as capacidades internas e as possibilidades externas?</p> <p>Você tinha estratégias prontas para serem implementadas no seu negócio para um momento pandêmico?</p> <p>Para você a estratégia correta deve ser implementada diante das condições atuais?</p> <p>Quem criou a estratégia adotada no seu negócio com na pandemia?</p> <p>Na pandemia, você buscou entender como estava a mente das pessoas para aplicar a estratégia correta naquele momento?</p> <p>Durante a pandemia, as estratégias aplicadas em seu negócio surgiam de acordo com as ações das pessoas?</p> <p>Você utilizou algum tipo de influência, poder ou política para negociar estratégias para sua empresa durante a pandemia?</p> <p>A cultura da sua empresa influenciou nas estratégias adotadas no momento pandêmico?</p> <p>Com a chegada da pandemia, a estratégia utilizada na sua empresa permaneceu a mesma ou mudou de acordo com as mudanças do ambiente?</p> <p>As estratégias da sua empresa se transformaram com a chegada pandemia?</p> <p>A impossibilidade de circulação de pessoas ou isolamento trouxe impactos negativos para seu negócio durante a pandemia?</p> <p>Quais os principais desafios sua empresa enfrentou na pandemia?</p> <p>Durante pandemia você pensou em desistir do seu empreendimento?</p> <p>Você teve dificuldades para manter sua empresa na pandemia?</p>



Houve demissões na sua empresa na pandemia?

Como conseguiu manter o salário dos funcionários no momento pandêmico?

Recebeu algum incentivo do governo para se manter no momento de isolamento social?

Qual a maior dificuldade enfrentada por sua empresa durante a pandemia?

Com a chegada da pandemia como foi feita a análise do ambiente?

Buscou melhor ajuste entre o ambiente interno e externo

1;  2;  3;  4;  5.

Com a pandemia, como foi o processo de criação das estratégias?

As estratégias já estavam prontas para serem implantadas

1;  2;  3;  4;  5.

Diante do momento pandêmico, como foi feita a análise para implementação das estratégias?

Ajustou a estratégia correta às condições vigentes

1;  2;  3;  4;  5.

Como surgiu as estratégias implantadas na sua empresa na pandemia?

A estratégia foi criada apenas pelo líder.

1;  2;  3;  4;  5.

Qual foi o seu comportamento priorizado na gestão do seu negócio durante a pandemia?

Priorizou as estratégias formuladas na mente do líder?

1;  2;  3;  4;  5.

Quais características predominaram na sua gestão durante a pandemia?

Aprendizado constante(aprendizado)

1;  2;  3;  4;  5.

Para manter seu negócio na pandemia, você utilizou algum meio influencia para negociar estratégias favoráveis para sua empresa?

Influência do poder ou política(poder)

1;  2;  3;  4;  5.

Sua empresa teve dificuldade de aceitação pela sociedade na pandemia?

A cultura da empresa dificultou a implantação de novas estratégias(cultural)

1;  2;  3;  4;  5.

Em meio a pandemia sua perspectiva sobre o processo de implantação de estratégias mudou?

As estratégias se moldavam de acordo com ambiente(ambiental)

1;  2;  3;  4;  5.

Com a pandemia sua empresa passou por algum processo de transformação?

Houve mudanças estruturais e inovações  
( ) 1; ( ) 2; ( ) 3; ( ) 4; ( ) 5.

**ANEXO**



**UNIVERSIDADE  
ESTADUAL DO  
MARANHÃO**

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE CODÓ-CESCD

### **TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO-TCLE**

O (a) senhor(a) está sendo convidado(a) a participar de um projeto de iniciação científica sobre o tema **As estratégias adotadas pelos microempreendedores no enfrentamento da pandemia da COVID-19 em Codó-Ma.**

. Este TCLE será preenchido em duas vias, sendo uma para o pesquisador (a) e outra para o participante da pesquisa. O objetivo desta pesquisa é analisar as estratégias adotadas pelos microempreendedores para permanecer no mercado diante da pandemia COVID-19 em Codó-Ma.

Os instrumentos da pesquisa, contemplam um questionário sobre o perfil sócio demográfico e informações adicionais ao tema e um roteiro de entrevista semiestruturada. A pesquisa será realizada por Kelma Rodrigues Pereira Santana e orientada pelo Prof. Aluydio Bessa Amaral. Caso queira participar, terá garantido o sigilo do seu nome e dados coletados, podendo retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo.

As despesas decorrentes da pesquisa serão de responsabilidade do (a) pesquisador (a). Em caso de dúvidas ou perguntas, poderá solicitar a qualquer momento explicações adicionais, dirigindo-se aos pesquisadores relacionados abaixo:

Professor (a) pesquisador (a) responsável: Aluydio Bessa Amaral  
E-mail: aluydio3@gmail.com, Tel: (86) 99806-3246  
Pesquisador (a) acadêmico (a) do Curso Bacharelado em Administração  
Kelma Rodrigues Pereira Santana  
Kelmasanatan724@gmail.com  
(99) 98808- 9673

Declaro que estou informado (a) sobre este projeto de iniciação científica e, tendo ciência do referido projeto, confirmo meu consentimento. Concordo, voluntariamente em participar do projeto de iniciação científica.

\_\_\_\_\_  
Assinatura do sujeito de pesquisa

Nome completo: \_\_\_\_\_

Telefone: \_\_\_\_\_

Assinatura do Pesquisador(a): \_\_\_\_\_