

Capítulo 53 - DOI:10.55232/1084002053

IMPACTO DA COVID-19 NAS PEQUENAS EMPRESAS À LUZ DA GOVERNANÇA CORPORATIVA

**Isaac da Rocha Silva, Marinés Montano Osinaga, Caroline Gonçalves,
Fernando Thiago, Wilson Ravelli Eliseu Maciel**

RESUMO: Tendo em vista a atualidade do tema da governança corporativa e da ausência de estudos que aliam esta perspectiva ao cenário da pandemia da Covid-19 com reflexos nas pequenas empresas brasileiras, este estudo visa compreender como as pequenas empresas estão lidando com as práticas de governança corporativa em momentos de crise. O objetivo geral deste trabalho é identificar dentro do contexto de governança corporativa, as principais práticas adotadas pelas empresas de um município brasileiro, para a sobrevivência dos negócios em tempos de pandemia da Covid-19, na visão de seus administradores e colaboradores. O presente estudo adotou como universo de análise as empresas da cidade de Corumbá/MS. Realizou-se, uma pesquisa quantitativa por meio da aplicação de questionário baseado em estudos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC), com uma amostra de 216 entrevistados. Observou-se que 87,5% dos entrevistados relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela Covid-19. Porém, apenas 44% dos respondentes manifestaram que as empresas em que atuam não possuem políticas e procedimentos formais e/ou um plano de gerenciamento de crises visando direcionar a atuação da organização frente a uma crise. À vista disso, quanto ao tempo de resposta que as empresas levaram para atuar sob a crise causada pela Covid-19, 52,3% dos respondentes relataram que a empresa em que atuam não teve uma rápida atuação. Destacou-se também, assim como nos estudos do IBGC, que a avaliação dos possíveis impactos econômico-financeiros são prioridades de centralização de esforços dos gestores das organizações, representado por 34,3% das respostas dos entrevistados. E nesse mesmo sentido, aprofundando-se no preparo das organizações ao enfrentamento da crise causada pela Covid-19, os respondentes foram questionados sobre o quão preparadas às empresas em que atuam estavam preparadas financeiramente e 61,6% dos respondentes, afirmaram que as empresas em que atuam estão relativamente preparadas, existindo caixa suficiente para suprir as demandas da organização pelo período de no máximo 3 meses no caso de interrupção ou paralisação parcial ou total das atividades.

Palavras-chave: Governança corporativa em pequenas empresas; Práticas empresariais na gestão de crises; Impacto da Covid-19 nas empresas.

INTRODUÇÃO

A notícia da descoberta de um novo vírus potencialmente devastador para os seres humanos abalou a sociedade mundial a partir do ano de 2019. O primeiro alerta dado pela Organização Mundial de Saúde ocorreu em 31 de dezembro de 2019, depois que autoridades da China notificaram casos de uma misteriosa pneumonia na cidade de Wuhan (G1, 2020). Desde então, as relações sociais tomaram um rumo diferente. Iniciou-se uma corrida contra o tempo no trabalho de pesquisadores e cientistas. Moradores de várias cidades do mundo passaram a se isolar em seus domicílios, como forma de evitar a propagação do vírus, e a rotina de quase todos mudou. Desde o avanço - antes subjugado à revelia, agora essencial - do trabalho home office, passando pelas simples compras cotidianas dos itens essenciais de sobrevivência, tudo precisou de adaptação emergida às pressas.

Macedo, Ornellas e Bomfim (2020), afirmam que a maior parte das pessoas se infecta com os coronavírus comuns ao longo da vida, sendo que as crianças possuem maior tendência de se infectarem com o tipo geral do vírus. Os coronavírus mais comuns que infectam humanos são o alpha coronavírus 229E e NL63 e beta coronavírus OC43, HKU1.

Segundo Vabret, Mourez, Gouarin, Petitjean, e Freymuth (2003), o vírus da família Coronaviridae, são RNA vírus de filamento único e senso positivo e não são causa doença grave em humanos. Tinha-se conhecimento sobre dois diferentes tipos de coronavírus humanos: 229E e OC49, ambos promovem um resfriado comum, podendo, casualmente, causar doença respiratória baixa. Epidemias causadas por coronavírus são desconhecidas, mas surtos de doença respiratória baixa, semelhantes até certo ponto à atual pandemia, não são totalmente desconhecidos. Pois, os coronavírus há muito vêm sendo usados como modelo para a investigação de mutações que permitem o salto de espécies (Baric Yount, Hensley, Peel, & Chen, 1997, 1999).

Mesmo não tendo um RNA segmentado, os coronavírus são frequentemente mutáveis, razão pela qual surgiu um novo patógeno, desta vez, mais contagioso e mais devastador (Macedo et al., 2020). Mesmo com todos os dados demonstrados até o presente momento, a verdade é que não se sabe de fato onde ocorreu à primeira

contaminação. O fato é que é que a descoberta da presença do vírus na china fez com que os demais países do globo entrassem em alerta. Isso porque segundo Lana et al. (2020) o nível de propagação da doença excede o de muitas outras enfermidades já conhecidas pela humanidade, sem contar com a taxa letalidade que é uma das maiores.

Quando revelada a extrema periculosidade desta nova pandemia, eclodiu a situação de comodidade sanitária, econômica e científica em que se encontram alguns países que não aplicaram investimentos nessas áreas ao longo dos anos, fazendo diversas nações colidirem com a realidade da calamidade que existem nos principais setores que sustentam os Estados. A Covid-19 veio para expor que existe sim a necessidade de melhorias nos pilares que nutrem a economia mundial. Além disso, ela acelerou um processo de inovação e desenvolvimento tecnológico que era vislumbrado como cenário futuro para o trabalho, o emprego e o comércio. Numa visão otimista desses campos, o período da pandemia, particularmente no Brasil, traz consigo a oportunidade de readequação ao novo cenário comercial para empresas de todos os setores e portes, amparando-se no auxílio das ferramentas digitais e novos processos nos negócios, para sobrepor a crise econômica gerada.

Na cidade brasileira de Corumbá, no estado do Mato Grosso do Sul, algumas medidas foram adotadas para este período. O caso é interessante, pois trata-se de uma cidade fronteira com a Bolívia, que tem sua cidade vizinha brasileira mais próxima a 200km de distância. A cidade conta apenas com três entradas para acesso, uma na fronteira com a Bolívia, uma com acesso à rodovia BR 262, e a outra com a cidade circunvizinha de Ladário (que geograficamente se encontra circundada pelo município de Corumbá), tendo sido possível o fechamento com barreiras sanitárias. Se por um lado as barreiras físicas de acesso dificultaram a chegada do vírus, por outro lado à cidade precisou se adaptar com outras medidas para evitar a propagação quando o esperado aconteceu. Segundo informações divulgadas pela prefeitura da cidade, por meio de sua Secretaria de saúde, o primeiro caso registrado nessa cidade no dia 6 de abril de 2020 (Prefeitura Municipal de Corumbá, 2019).

O receio da propagação do vírus, com um baixo número de leitos disponíveis para atendimento nos hospitais da cidade, fez com que as medidas impostas pela prefeitura de Corumbá ao comércio e à população fossem adotadas antes mesmo destas serem adotadas em grandes capitais do país, com reflexos diretos no comércio local. Por

esses motivos, a pergunta que orienta este trabalho é: Quais aspectos de governança corporativa foram os mais afetados pela pandemia da Covid-19 nas pequenas empresas de Corumbá?

O objetivo geral deste trabalho é identificar dentro do contexto de governança corporativa, as principais práticas adotadas pelos empresários da cidade, seja pela imposição decretada em lei ou pela proatividade dos donos dos estabelecimentos, para a manutenção das vendas e giro da economia local em tempos de pandemia. Especificamente, buscou-se observar questões inerentes ao caráter administrativo, contábil-financeiro, de recursos humanos e de gestão estratégica das pequenas empresas, na visão de seus administradores e colaboradores.

A importância teórica deste trabalho é a de acrescentar aos estudos vigentes em Administração, Economia e Estratégia um caso específico de economia local empresarial diante da necessidade de estudos que reflitam sobre a situação atual do comércio brasileiro e mundial, deparados com contexto nunca antes experimentado que tenha afetado as vendas do comércio desta maneira. De forma prática, este trabalho busca dar luz às estratégias de comerciantes e empresários postas em prática em suas organizações, para que possam refletir ações de manutenção ou recuperação de vendas em seus estabelecimentos comerciais.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Estratégia Empresarial e Governança Na Pandemia Da COVID-19

A busca por maior transparência contábil e financeira, credibilidade nas informações transmitidas aos stakeholders e assertividade na tomada de decisões, estão se tornando âmagos para acionistas e investidores que buscam mais do que simplesmente rendimentos monetários. Esse conjunto de abordagens é valioso para o meio corporativo, pois de certa forma visam garantir a prosperidade econômica das partes interessadas. A coletividade dos mecanismos explanados acima, em expressões teóricas é entendida como governança corporativa (Instituto Brasileiro de Governança Corporativa [IBGC], 2015).

O Instituto Brasileiro de Governança Corporativa em sua mais recente definição descreve a governança corporativa como um sistema ao quais as organizações são

dirigidas, monitoradas e estimuladas, implicando relacionamento entre todos os stakeholders (IBGC, 2015). Em outras palavras, podemos alegar que a governança corporativa organiza os interesses das partes interessadas com o objetivo de conservar e aperfeiçoar o valor econômico de longo prazo das organizações, tendo como propósito a transparência e qualidade da gestão organizacional a longevidade e a segurança fiscal, legal, econômico e social.

A importância da aplicação de práticas de governança corporativa e seu valor vêm sendo estudado sistematicamente durante os anos. Um dos estudos pioneiros do tema foi conduzido pela McKinsey Company (2000). A pesquisa que teve como entrevistados diversos investidores da Europa, Ásia e América Latina, e revelou que 80% destes, estariam dispostos a pagar mais por uma empresa que adotasse boas práticas de governança corporativa. Sendo que quase 75% dos investidores afirmaram que aplicar as boas práticas de governança corporativa é tão importante quanto o desempenho econômico das organizações.

Atrelado aos estudos que também versam sobre os impactos econômicos que a atual pandemia da Covid-19 engendra sobre as nações, sobre as empresas nelas presentes e seu povo, o IBGC realizou em 2020 diversos estudos elencando os impactos da Covid-19 nas organizações, o gerenciamento de riscos e as boas práticas de governança corporativa. Este presente artigo foi fundamentado especificamente em dois estudos publicados pelo IBGC sendo eles: “Impactos da Covid-19 nas organizações: a visão de colaboradores e administradores” e “Covid-19 (coronavírus), gerenciamento de crises e o papel dos administradores nas organizações” (IBGC, 2020a, 2020b).

Os estudos lançados pelo IBGC propõem compreender o impacto da crise causada pela pandemia da Covid-19 nas organizações, levando em conta ponto de vista de seus administradores e colaboradores. Analisando as principais mudanças, adaptações e necessidades de melhorias enfrentadas pelas organizações durante esse período. No primeiro estudo foram entrevistadas 519 pessoas, na qual 53% ocupam cargos de administração ou equivalentes, enquanto 47% ocupam outras posições na estrutura organizacional. A pesquisa foi realizada por meio de questionário composto por 26 questões de mensuração administrativa, classificatória e objetivadas, analisando o preparo das organizações para o enfrentamento à crise causada pela Covid-19, o processo de gestão de crise, o engajamento as rápidas mudanças requeridas e suas

dificuldades de implementação (IBGC, 2020b). No segundo estudo foram entrevistadas 205 pessoas que fazem partes das diversas segmentações de administração das empresas. O questionário da pesquisa foi composto por 19 questões de mensuração, administrativa, classificatória e objetiva. Sendo composta principalmente com perguntas que visavam compreender as políticas, práticas e procedimentos adotados pela administração das empresas para o enfrentamento da crise, observando os mecanismos utilizados, esforços direcionados e visão de possíveis oportunidades em meio à crise (IBGC, 2020a).

Inicialmente o questionário identificou o perfil do respondente, cargo, setor de atuação da organização, porte. Após a identificação inicial, os entrevistados foram solicitados a responder sobre: Preparo da organização para o enfrentamento da crise da Covid-19, gerenciamento de crises, gestão de riscos, saúde, responsabilidade socioambiental, adaptação e mudanças nas rotinas, preservação dos empregos, alinhamento do discurso e da prática organizacional, dificuldades e oportunidades em ambiente incerto (IBGC, 2020a, 2020b).

Em um contexto geral, coletivizando os dados dos estudos, pôde-se relatar que as organizações realmente não estavam preparadas tal crise, que a adoção das boas práticas de governança corporativa faz parte da gestão de algumas delas, entretanto se perdem no planejamento de diretrizes de enfrentamento da crise versus a real existência de políticas, procedimentos ou planos formais de gerenciamento de crises (IBGC, 2020a, 2020b).

Alguns resultados merecem destaque. Em relação à adaptação à rotina, verificou-se nas empresas entrevistadas que, o regime de teletrabalho foi adotado em 40,5% dos resultados, seguido pelo item “escalas (folgas e revezamentos) com 16,8% e Redução parcial da jornada de trabalho, com 14,6%. Incorporada a essa nova realidade e às novas rotinas de trabalho, averiguou-se que entre as maiores dificuldades para enfrentá-las, destaca-se a falta de computadores e equipamentos para home office, a prática do trabalho a partir de sistemas obsoletos e escassez de matéria-prima que viabilizem a execução das tarefas. Percentualmente essas dificuldades estão representadas em 35,6 – 22,6 e 17,6% respectivamente na amostra entrevistada (IBGC, 2020a, 2020b).

Ambos os estudos, serviram como base do questionário aplicado no presente estudo, analisando-se as mesmas variáveis no cenário real da cidade de Corumbá-MS, com as pequenas empresas, de acordo com a classificação de porte do IBGC.

Covid-19 e o Comércio Da Região De Corumbá

O município onde se realizou o estudo é Corumbá e está localizado na região do pantanal do Estado de Mato Grosso do Sul, localizada a 353 km da capital Campo Grande. De acordo com informações do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2017), Corumbá, banhada pelo rio Paraguai, já foi consagrada por obter o terceiro maior porto fluvial comercial da América Latina até os anos de 1930. Contida sob a bacia da prata que é a segunda maior bacia hidrográfica do Brasil, Corumbá sempre esteve presente entre os holofotes marítimo comerciais da região, já que desde os primórdios de sua existência a capital pantaneira fez uso de seu porto fluvial como principal meio de escoamento de suas produções e recebimento de mercadorias.

Segundo últimos levantamentos do IBGE, Corumbá possuía um Produto Interno Bruto de mais de R\$ 3 bilhões em 2018, sendo o quarto maior do Estado e posicionando-se entre os 300 primeiros colocados em âmbito nacional. Ainda segundo o instituto, entre as diversas fontes de ativos da cidade, o setor industrial apesar de ser módico, gera uma arrecadação que supera os setores da pecuária e agricultura, que estão entre as principais fontes econômicas do município. Outra atividade importante para a cidade se deriva da exploração de ferro, manganês e calcário. Com base em um relatório da Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (SEMAGRO) (2020), constatou-se que até o terceiro trimestre de 2020, as empresas de exploração mineral de Corumbá já haviam faturado juntas mais de 17 milhões de reais pela extração dos principais minerais presentes na cidade. Por intermédio principalmente do comércio de extrativismo oriundo do solo pantaneiro, Corumbá ficou em quarto lugar no ranque de maiores exportadores da esfera estadual, representado monetariamente por mais de 213 mil dólares de movimentação e com participação de 4,84% da balança comercial do Estado (SEMAGRO, 2021).

Dentre outras variantes que sustentam a economia da cidade, estão às compras feitas por bolivianos que por sua vez têm acesso facilitado ao comércio corumbaense,

levando em consideração que Corumbá e as cidades de Arroyo Concepción e Puerto Quijarro – Bolívia são consideradas cidades gêmeas.

Na história mais recente, a pandemia da Covid-19 foi um fator que causou infortúnios ao cenário econômico, e não foi só ao de Corumbá, mas ao do mundo inteiro. Mais de um ano passado desde o primeiro caso, até hoje a pandemia causada pelo vírus vem devastando economicamente pequenas e grandes nações e ceifando vidas de muitas pessoas no mundo inteiro.

Diante deste cenário, governos nacionais, estaduais e municipais em conformidade às indicações dos principais órgãos da saúde, vêm decretando medidas de restrição de circulação de pessoas para tentar barrar a propagação do vírus. Essas medidas restritivas propostas pelos órgãos sanitários auxiliam de certa forma no combate à proliferação em massa do vírus na população, contudo, traz consigo efeitos funestos à economia mundial por meio de fechamento parcial ou total dos comércios, indústrias e do setor de prestação de serviços. Este fato se exemplifica com uma das últimas normas do Governo Estadual de Mato Grosso Do Sul, o Decreto n. 15.638 (2020), que impõe fechamento total ou parcial de vários segmentos do comércio do Estado.

Sob essa perspectiva, busca-se por meio deste estudo identificar as estratégias adotadas pelos comerciantes e empresários de Corumbá para se adaptarem à nova realidade imposta pela pandemia da Covid-19.

MÉTODO DE PESQUISA

Um estudo visa utilizar ou desenvolver técnicas que são consideradas quanto à suas informações, como fontes confiáveis e relevantes. Com isso, os meios metodológicos admitem observar o que se é utilizado na pesquisa e elaborar a coleta dos dados para a análise e discussão do fenômeno a ser estudado. Desse modo, a metodologia proporciona o suporte necessário para a coleta dessas informações e a efetivação da pesquisa (Vergara, 2016).

Conseqüentemente, este trabalho teve como objetivo principal compreender o impacto da crise causada pela pandemia da Covid-19 nas empresas de Corumbá pelo ponto de vista de seus administradores e colaboradores.

A pesquisa realizada, quanto sua abordagem é do tipo quantitativa, no que segundo Richardson et al., (2012), é determinada pelo emprego da quantificação, tanto na coleta quanto no tratamento das informações, fazendo-se o uso de técnicas estatísticas. Para Marconi e Lakatos (2021), nesse tipo de pesquisa, a reprodução dos dados acontece por meio de técnicas quânticas de análise, cujo propósito dos resultados impulsiona o processo de relação entre variáveis.

A pesquisa tem como objetivo a aquisição de resultados que impossibilite quaisquer adulterações de análise e interpretação e que garanta a maximização da margem de segurança (Diehl, 2004). Em outras palavras, a pesquisa quantitativa é sujeita a ser medida em escala numérica (Rosental & Frémontier-Murphy, 2001).

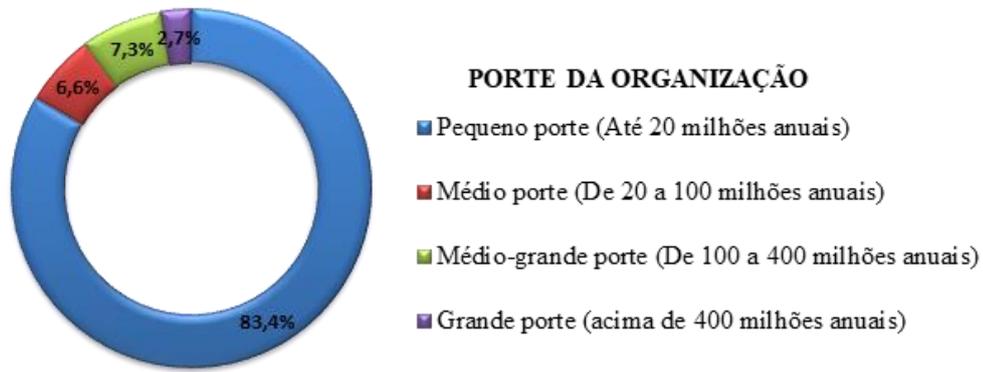
Com o uso da técnica de levantamento de dados, foram consultadas reportagens, documentos, artigos, livros e dados secundários para compor o referencial teórico deste trabalho, e utilizada a coleta de dados primários por meio de questionário aplicado no período de 9 de fevereiro de 2021 a 15 de maio de 2021, com uso da ferramenta Google Forms® sendo divulgado o link por meio de redes sociais e e-mails para profissionais da administração das empresas da cidade de Corumbá e demais colaboradores destas organizações.

O questionário foi baseado nos dois estudos realizados pelo IBGC (2020) e está aqui composto por 20 questões de mensuração distribuídas em: 3 questões para caracterização da amostra versando sobre o tamanho da organização, segmento da empresa e grau de escolaridade dos respondentes; e 17 questões sobre impactos Covid 19 nas organizações, sobre gestão de risco e crise, sanitárias, impactos financeiros e econômicos, na ótica da governança corporativa

ANALISE DOS RESULTADOS

O presente estudo visa analisar especificamente dados de organizações que conforme seus faturamentos anuais são categorizados como de pequeno porte, de acordo com o IBGC. Esta categoria, com 216 respondentes, representa 83,4% de todas as respostas da pesquisa. Com base nas repostas envolvendo empresas de pequeno porte, foi estruturada a amostra, conforme a Figura 1.

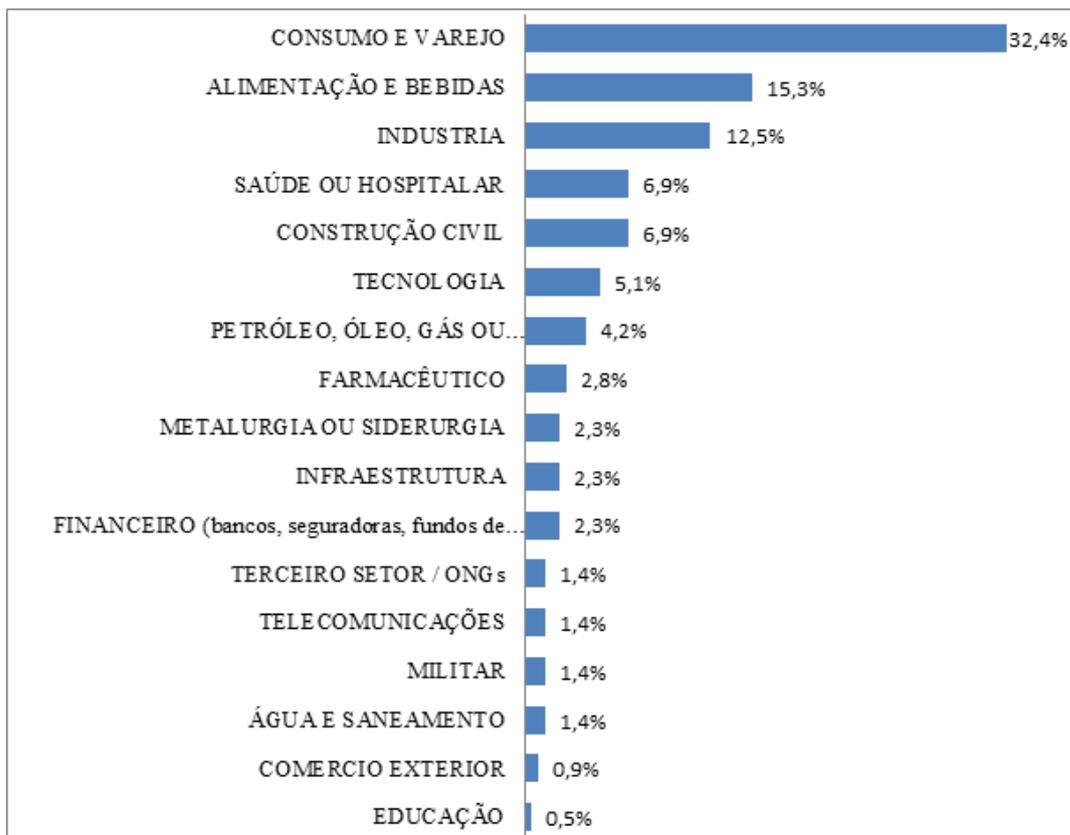
Figura 1. Porte da organização



Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto à segmentação de atuação das empresas, pode-se notar uma diversificada relação, com hegemonia nas áreas de consumo e varejo, alimentação e indústria, de acordo com a Figura 2.

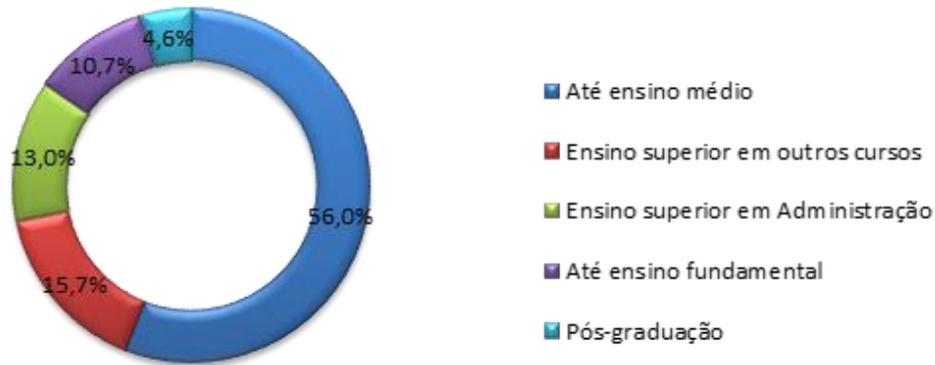
Figura 2. Segmentos de atuação das empresas.



Fonte: Autoria própria (2021).

No que diz respeito à escolaridade, 56% dos respondentes estudaram até o ensino médio. E apenas 4,6% da amostra concluiu alguma pós-graduação, conforme Figura 3.

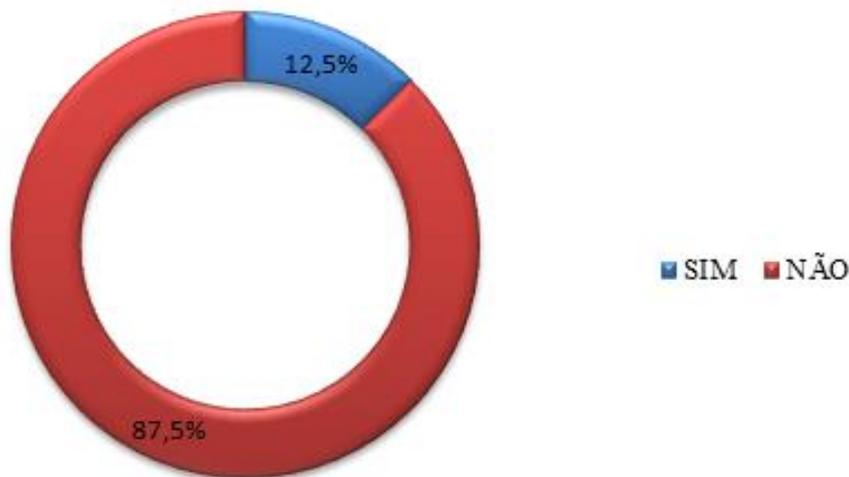
Figura 3. Grau de escolaridade.



Fonte: Autoria própria (2021).

Em relação ao preparo das organizações frente ao enfrentamento da pandemia causada pela Covid-19, pode-se verificar pela Figura 4 que 87,5% dos respondentes relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela Covid-19 (coronavírus).

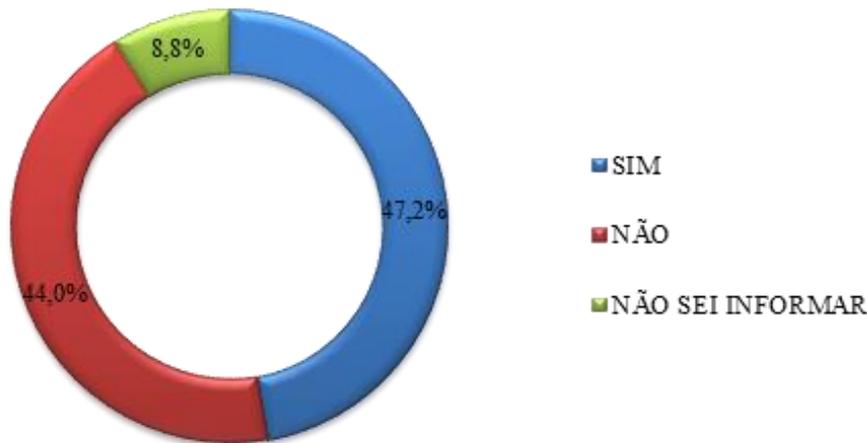
Figura 4. Preparo da organização para o enfrentamento da crise da covid-19



Fonte: Autoria própria (2021).

No que se refere ao gerenciamento de crises, 47,2% dos respondentes manifestaram (Figura 5) que as empresas em que atuam possuem políticas e procedimentos formais e/ou um plano de gerenciamento de crises visando direcionar a atuação da organização frente a uma crise.

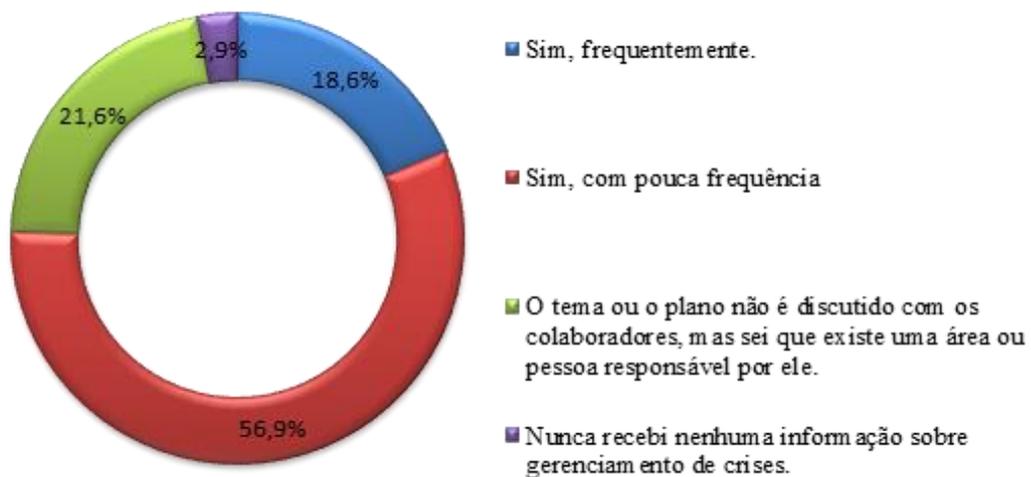
Figura 5. Existência de políticas, procedimentos ou planos formais de gerenciamento de crises.



Fonte: Autoria própria (2021).

Contudo, apenas 18,6% dos respondentes que afirmaram que suas organizações possuem políticas de gerenciamento de risco, relataram o recebimento frequente de informações sobre a essa temática, conforme a Figura 6. Outros 56,9% relataram receber tais informações, mas com pouca frequência.

Figura 6. Disseminação de informações sobre gerenciamento de crises.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto à disseminação de informações sobre gestão de riscos, 18,5% dos respondentes relataram que a temática de é apresentada aos colaboradores da

organização frequentemente, e 39,4% informaram que as informações são disseminadas, mas com pouca frequência, de acordo com a Figura 7.

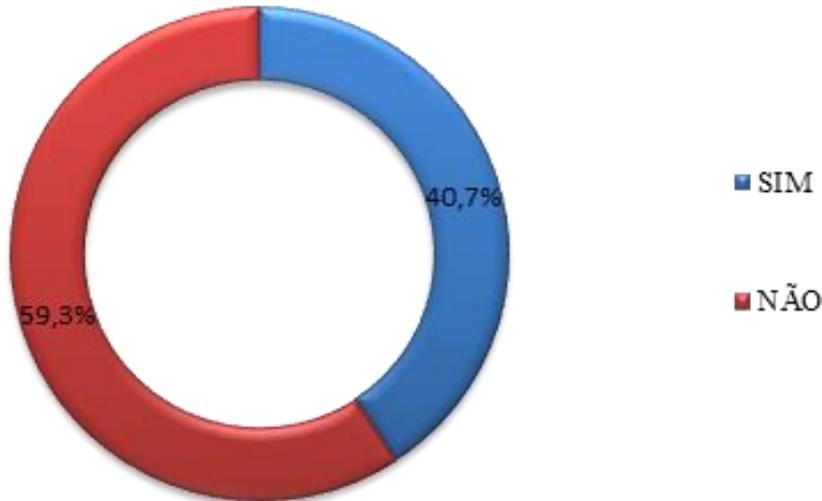
Figura 7. Disseminação de informações sobre gestão de riscos.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quando questionados sobre a preocupação da Administração em relação à saúde e segurança dos funcionários, terceirizados, clientes e/ou fornecedores, a maioria dos respondentes, 59,3%, relataram que a administração da empresa (conselheiros, diretores e superintendentes) não demonstrou preocupação com o referido tema, como apontado na Figura 8.

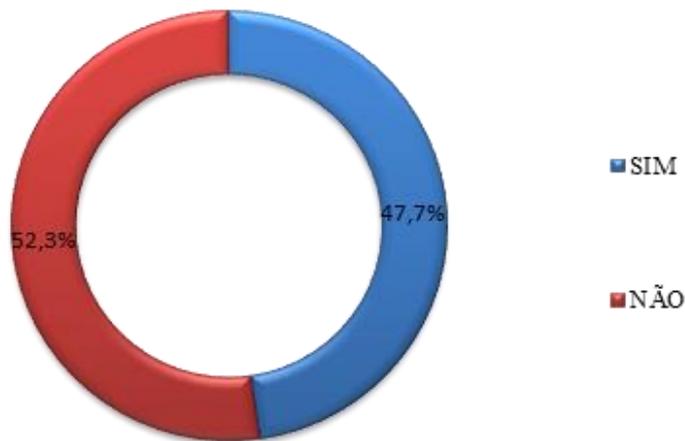
Figura 8. Preocupação da administração em relação à saúde e segurança dos funcionários terceirizados, clientes e/ou fornecedores.



Fonte: Autoria própria (2021).

No que se refere ao tempo de resposta que as empresas levaram para atuar sob a crise causada pela Covid-19, 52,3% dos respondentes relataram que a empresa em que atuam não teve uma rápida atuação, de acordo com a Figura 9.

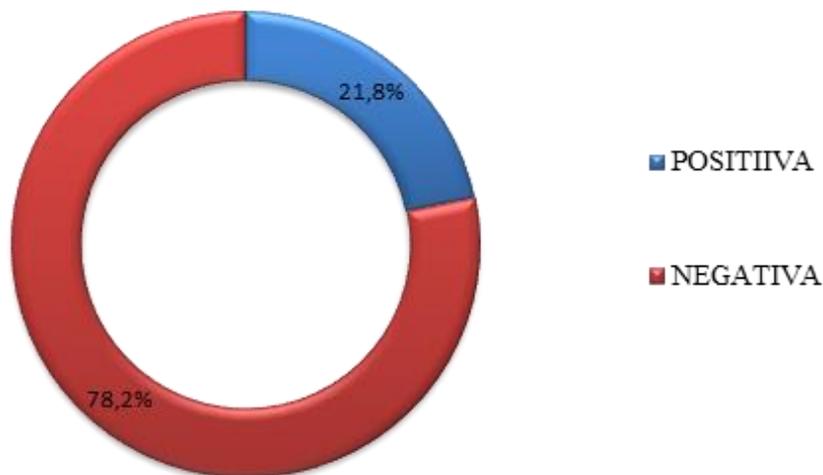
Figura 9. Resposta rápida à crise da Covid-19.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quando questionados de que forma a crise afetará as organizações em que atuam, 78,2% dos respondentes disseram ser de maneira negativa (Figura 10).

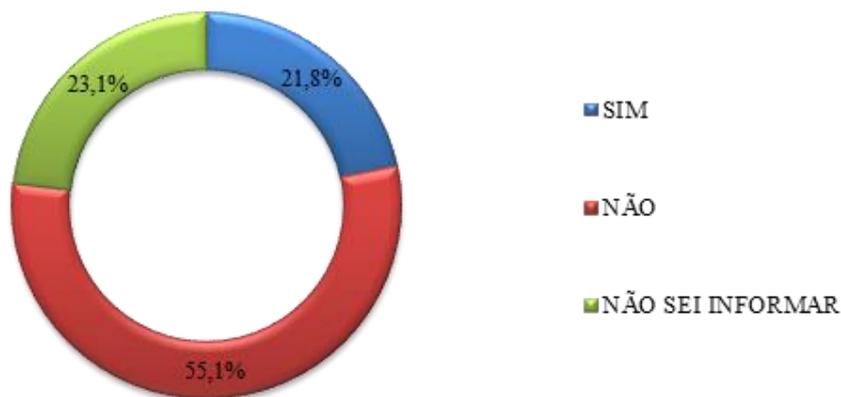
Figura 10. Forma em que a crise afetará as organizações.



Fonte: Autoria própria (2021).

No que diz respeito às políticas de prevenção de empregos, 21,8% dos respondentes relataram que a empresa em que atuam aderiu a alguma iniciativa do governo ou da iniciativa privada visando à preservação de empregos, enquanto que a maioria, 55,1% informou que a organização não adotou tais iniciativas, como se verifica na Figura 11.

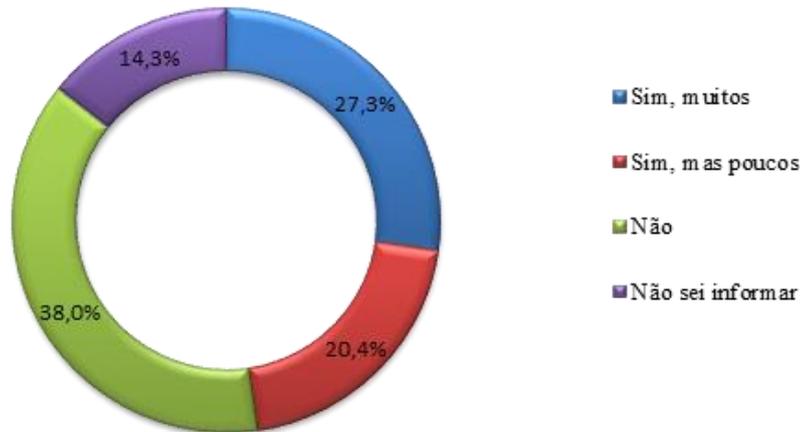
Figura 11. Adoção de iniciativas de preservação de empregos.



Fonte: Autoria própria (2021).

Nessa vertente, 38% dos respondentes relataram que não houve desligamentos desde o início da crise na empresa em que atuam ao passo que 20,4% informaram houve desligamentos pontuais, e 27,3% disseram que houve desligamentos em maior volume, conforme Figura 12

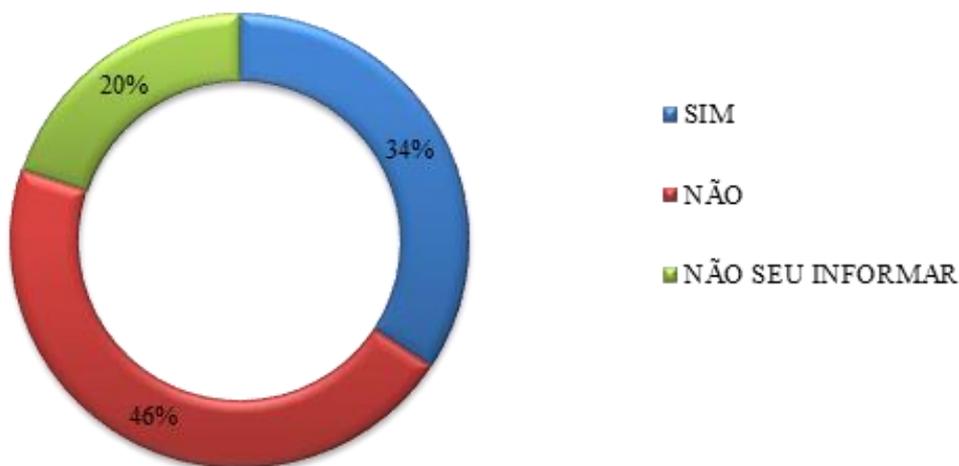
Figura 12. Desligamento de colaboradores.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quando questionados sobre a existência de políticas de responsabilidade socioambiental realizadas pela organização as que pertencem, apenas 34% dos respondentes relataram que a empresa em que atuam realizou ou está realizando alguma ação de responsabilidade socioambiental visando ajudar hospitais, profissionais da saúde, comunidades, doentes, fornecedores, colaboradores ou qualquer outro grupo atingido pela Covid-19, o que pode ser observado na Figura 13.

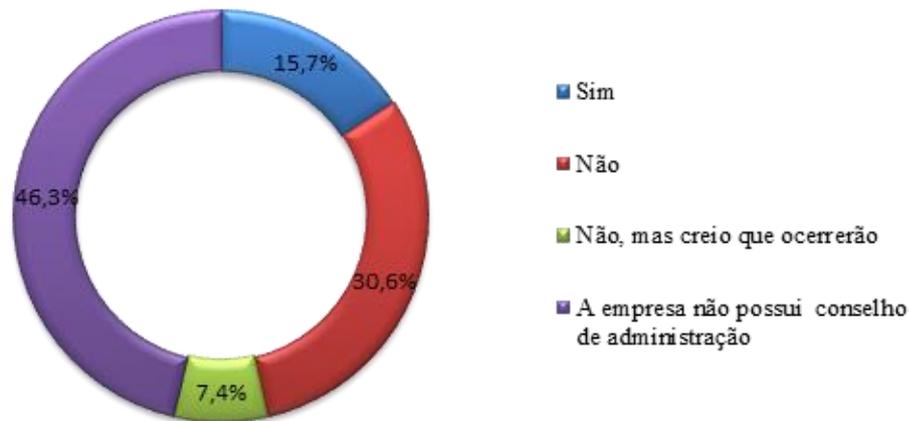
Figura 13. Adoção de ações de responsabilidade socioambiental.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto às novas rotinas que emergiram durante a crise, apenas 15,7% dos participantes da pesquisa relataram que houve mudança na rotina de reuniões do Conselho de Administração em função da crise da Covid-19. Entretanto, destaca-se o informado de que 46,3% das empresas não possuem Conselho de Administração, conforme Figura 14.

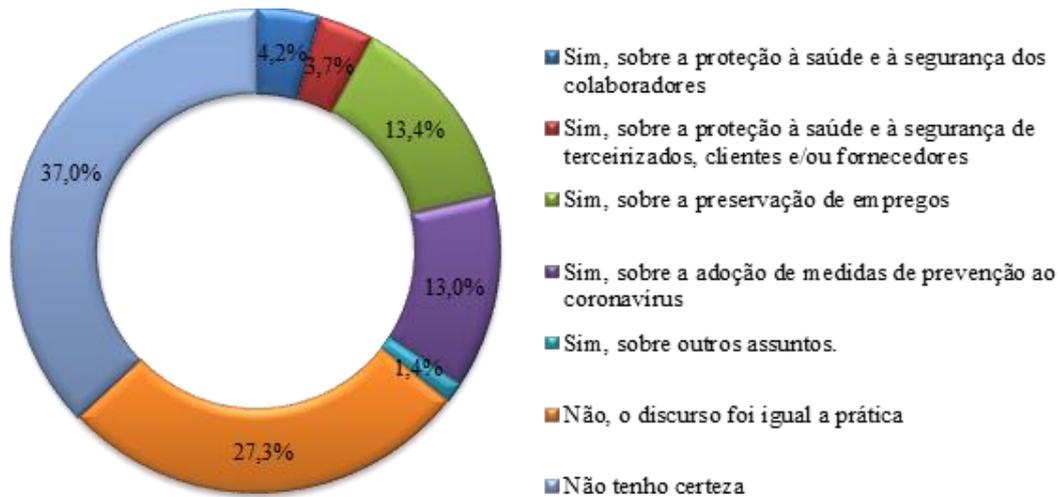
Figura 14. Mudança na rotina de reuniões do Conselho de Administração.



Fonte: Autoria própria (2021).

Quando questionados se a empresa em que atuavam fez algum tipo de pronunciamento ou publicação na imprensa, nas mídias sociais ou internamente para os colaboradores e, na prática, adotaram uma postura diferente da divulgada, em um contexto geral somando todas as diretrizes, 71,3% dos respondentes informaram que sim, de acordo com a Figura 15.

Figura 15. Discurso versus prática.



Fonte: Autoria própria (2021).

Em busca do enfrentamento da crise, e diante da necessidade das empresas se adequarem a uma nova realidade, mostrou-se necessário o replanejamento estratégico e a condução de esforços para novas frentes. Neste sentido, os respondentes da pesquisa foram questionados sobre quais aspectos o Conselho de Administração precisou de atuações dos executivos no enfrentamento à crise, e constatou-se uma centralização de esforços em relação à avaliação de impacto econômico-financeiro, pessoas e comunicação (Tabela 1).

Quadro 1. Direcionamento de esforços

Direcionamento de esforços	Percentuais
Impacto econômico-financeiro – avaliação dos possíveis impactos econômico-financeiros na organização.	34,3%
Pessoas – planos de proteção à saúde de colaboradores, terceiros e fornecedores.	28,7%
Comunicação – revisão da estratégia e do plano de comunicação da organização.	18,5%
Plano de recuperação – alinhamentos e discussões sobre o provável plano de recuperação pós-crise.	8,8%
Indicadores – estabelecimento de parâmetros e indicadores visando à atualização frequente do conselho de administração.	3,2%
Nenhum	6,5%

Fonte: Autoria própria (2021).

Aprofundando-se no preparo das organizações ao enfrentamento da crise causada pela Covid-19, os respondentes foram questionados sobre o quão preparadas as empresas em que atuam estavam, especificamente no que diz respeito a (1) saúde e segurança de seus colaboradores, fornecedores e terceiros, (2) obrigações legais, (3) tecnologia e (4) reserva financeira.

Quanto à saúde e segurança de seus colaboradores, fornecedores e terceiros, a maioria dos respondentes, 61,1%, informaram que a empresa se mostrou preparada, no entanto, o plano de gerenciamento de crises e o plano de contingência contêm lacunas no tocante à necessidade de realização de teletrabalho, jornadas alternativas, atendimento remoto de fornecedores, dentre outras questões, conforme Tabela 2.

Quadro 2. Saúde e segurança de seus colaboradores, fornecedores e terceiros.

Saúde e segurança de seus colaboradores, fornecedores, terceiros.	Percentuais
Bem preparada, com políticas e procedimentos formalizados. O plano de gerenciamento de crises e o plano de contingência preveem todos os requisitos necessários para o pleno funcionamento da empresa e a preservação da saúde e da segurança de seus colaboradores, terceiros e fornecedores.	31%
Preparada, no entanto, o plano de gerenciamento de crises e o plano de contingência contêm lacunas no tocante à necessidade de realização de teletrabalho, jornadas alternativas, atendimento remoto de fornecedores, dentre outras questões.	61,1%
Despreparada, o plano de gerenciamento de crises não prevê procedimentos que visem à saúde e à segurança de seus funcionários, fornecedores e terceiros.	7,9%

Fonte: Autoria própria (2021).

Quanto às obrigações legais (Tabela 3), os respondentes relataram, em sua maioria, 55,1% que a empresa se encontrava preparada, mas com alguns procedimentos e atividades que terão de ser vistos e revistos pontualmente. Não há suporte para que a equipe de colaboradores e/ou terceiros realize as atividades em teletrabalho.

Quadro 3. Obrigações legais.

Obrigações legais	Percentuais
Bem preparada, dispondo de mecanismos implantados que visem ao atendimento de obrigações legais, tais como demandas de reguladores, órgãos de proteção ao consumidor, prazos de atendimento às ações judiciais etc. Os colaboradores estão aptos e dispõem de todos os insumos necessários para atender a essas demandas, inclusive se estiverem em teletrabalho.	38,4%
Preparada, mas com alguns procedimentos e atividades que terão de ser vistos e revistos pontualmente. Não há suporte para que a equipe de colaboradores e/ou terceiros realize as atividades em teletrabalho.	55,1%
Despreparada, sem acesso total às instalações físicas, não possui capacidade para o cumprimento de suas obrigações legais, regulatórias e internas.	6,5%

Fonte: Autoria própria (2021).

No âmbito da tecnologia, 62,1% dos respondentes informaram que a empresa se encontrava preparada, mas existindo falhas de processos concernentes à segurança cibernética e da informação, além de a infraestrutura de tecnologia ser insuficiente para o atendimento da demanda de teletrabalho ou, ainda, de outras demandas como o aumento do uso dos sistemas web, a migração de tecnologias, dentre outras (Tabela 4).

Quadro 4. Tecnologia.

Tecnologia	Percentuais
Bem preparada, dispondo de mecanismos de segurança cibernética, plano de continuidade de negócios eficaz e eficiente, área de segurança da informação e de tecnologia bem estruturada e adequada ao tamanho da organização. Dispõe, ainda, de infraestrutura de tecnologia adequada, incluindo toda a adoção de teletrabalho de seus colaboradores, se necessário.	25,9%
Preparada, mas existindo falhas de processos concernentes à segurança cibernética e da informação, além de a infraestrutura de tecnologia ser insuficiente para o atendimento da demanda de teletrabalho ou, ainda, de outras demandas como o aumento do uso dos sistemas web, a migração de tecnologias, dentre outras.	62,1%
Despreparada, a empresa apresenta falhas de segurança da informação e possui infraestrutura tecnológica insuficiente, defasada ou, ainda, inadequada ao momento que a organização vive.	12%

Fonte: Autoria própria (2021).

No que diz respeito à reserva financeira, destacaram-se em 61,6% as respostas que afirmaram que a empresa se encontrava preparada, existindo caixa suficiente para suprir as demandas da organização pelo período de até 3 meses no caso de interrupção ou paralisação parcial ou total das atividades (Tabela 5). Apenas 12% dos respondentes informaram que a empresa estava despreparada.

Quadro 5. Reserva Financeira

Reserva Financeira	Percentual
Bem preparada, dispondo de reserva financeira suficiente para sua manutenção por no mínimo 6 meses, caso haja necessidade de paralisação ou interrupção parcial ou total das atividades da empresa.	22,2%
Preparada, existindo caixa suficiente para suprir as demandas da organização pelo período de até 3 meses no caso de interrupção ou paralisação parcial ou total das atividades.	61,6%
Despreparada, pois a empresa não dispõe de reserva financeira que suporte a interrupção ou paralisação de suas atividades por mais de 10 dias.	16,2%

Fonte: Autoria própria (2021).

CONCLUSÕES

As práticas de Governança Corporativa baseadas em seus princípios: transparência, equidade, prestação de contas e responsabilidade corporativa, mostram-se úteis ao colaborar com a qualidade da gestão organizacional, longevidade e a segurança fiscal, legal, econômica e social das empresas e ao conceber credibilidade no mercado,

quando adotadas pelas organizações, tratando-se ainda de ferramentas úteis para maximizar o gerenciamento de riscos, crises e resultados.

Por este motivo, para atender o objetivo principal do estudo, de identificar dentro do contexto de governança corporativa, as principais estratégias adotadas pelos comerciantes, seja pela imposição decretada em lei ou pela proatividade dos donos dos estabelecimentos, para a manutenção das vendas e giro da economia local, adotou-se ferramenta de coleta de dados similar à utilizada nos estudos do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa.

A adaptação de tal ferramenta de coleta de dados voltada para a realidade das pequenas empresas de um único município, mostrou-se útil, embora tenha se destacado o fato de a grande maioria das empresas não possuírem um Conselho de Administração, talvez respondendo por ele, em seu lugar, um ou mais gestores da alta administração da empresa.

No caso de o estudo ter sido realizado na cidade de Corumbá, o fato do fechamento das fronteiras e da adoção das barreiras sanitárias e das medidas de contingenciamento da pandemia terem sido adotadas com rapidez, foram fatores que possibilitaram certa adaptação às empresas - em especial o comércio, setor de destaque - antes da primeira ocorrência da doença na cidade, que demorou a acontecer em comparação com outras cidades brasileiras. Desta maneira, o caso de Corumbá torna-se interessante à medida em que os administradores tiveram relativo tempo para pensar nas práticas (a serem) adotadas.

A coleta e análise de dados, no entanto, demonstra o oposto. Observou-se que 87,5% dos entrevistados relataram que as empresas em que atuam não estavam preparadas para enfrentar a crise causada pela Covid-19. Porém, apenas 44% dos respondentes manifestaram que as empresas em que atuam não possuem políticas e procedimentos formais e/ou um plano de gerenciamento de crises visando direcionar a atuação da organização frente a uma crise.

À vista disso, quanto ao tempo de resposta que as empresas levaram para atuar sob a crise causada pela Covid-19, 52,3% dos respondentes relataram que a empresa em que atuam não teve uma rápida atuação.

Destacou-se também, assim como nos estudos do IBGC, que a avaliação dos possíveis impactos econômico-financeiros são prioridades de centralização de esforços dos gestores das organizações, representado por 34,3% das respostas dos entrevistados. E nesse mesmo sentido, aprofundando-se no preparo das organizações ao enfrentamento da crise causada pela Covid-19, os respondentes foram questionados sobre o quão preparadas às empresas em que atuam estavam preparadas financeiramente e 61,6% dos respondentes, afirmaram que as empresas em que atuam estão relativamente preparadas, existindo caixa suficiente para suprir as demandas da organização pelo período de no máximo 3 meses no caso de interrupção ou paralisação parcial ou total das atividades.

Estes dados manifestam a informação de que não havia total despreparo para a crise, mas sim a carência de práticas de governança corporativa formalmente institucionalizadas nas empresas, e estrategicamente planejadas, para não apenas confrontar possíveis crises existentes, mas também para a regularidade da execução dos preceitos da governança, nos termos das boas práticas empresariais, que podem definir tanto diferenciais competitivos das organizações quanto suas próprias sobrevivências.

Em face do impacto recebido pelas empresas, sugere-se como um caminho para futuras pesquisas a realização do mesmo levantamento em outros municípios e em outros períodos, no ano seguinte, por exemplo. As lições aprendidas pelas pequenas empresas para readequação ao novo cenário comercial poderiam ser o primeiro passo para se pensar cada vez mais na profissionalização e na adoção das práticas afins à governança corporativa, como ferramenta útil nos negócios e sobreposição à crise econômica.

REFERÊNCIAS

BARIC, R.S., Yount, B., Hensley, L., A. Peel, S., & Chen, W. (1997). Episodic Evolution Mediates Interspecies Transfer of a Murine Coronavirus. *Journal of Virology*, 71(3), 1946-1955. Disponível em: <<https://doi.org/10.1128/jvi.71.3.1946-1955.1997>>

BARIC, R.S., Yount, B., Hensley, L., A. Peel, S., & Chen, W. (1999). Persistent Infection Promotes Cross-Species Transmissibility of Mouse Hepatitis Virus. *Journal of Virology*, 73(1), 638-649. Disponível em: <<https://doi.org/10.1128/JVI.73.1.638-649.1999>>

BRASIL. Decreto n. 15.638 de 24 de março de 2020. Diário Oficial Do Estado De Mato Grosso Do Sul, Institui, em caráter excepcional e temporário, medidas restritivas no Estado de Mato Grosso do Sul para evitar a proliferação do coronavírus (SARSCoV-2) e dá outras providências. Disponível em: <https://www.spdo.ms.gov.br/diariodoe/Index/Download/DO10452_24_03_2021>.

CORUMBÁ - Prefeitura Municipal de Corumbá. (2020). Corumbá confirma o primeiro caso de Covid-19. Disponível em: <<https://www.corumba.ms.gov.br/2020/04/corumba-confirma-o-primeiro-caso-de-covid-19/>>

DIEHL, A. A. (2004). Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas. São Paulo: Prentice Hall.

G1 (2020, January 22). Cronologia da expansão do novo coronavírus descoberto na China. G1 Ciência e Saúde. Disponível em: <<https://g1.globo.com/ciencia-e-saude/noticia/2020/01/22/cronologia-da-expansao-do-novo-coronavirus-descoberto-na-china.ghtml>>

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (2017). Brasil/Mato Grosso Do Sul/Corumbá/História e Fotos. Brasília: Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/corumba/historico>>

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2015). Código das Melhores Práticas de Governança Corporativa. 5a ed. São Paulo: IBGC.

Disponível em:
<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=21138>.

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2020a). Covid-19 (coronavírus), gerenciamento de crises e o papel dos administradores nas organizações. São Paulo: IBGC. Disponível em:
<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24211>.>

IBGC - INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA (2020b). Impactos da Covid-19 nas organizações: a visão de colaboradores e administradores. São Paulo: IBGC. Disponível em:
<<https://conhecimento.ibgc.org.br/Paginas/Publicacao.aspx?PubId=24312>.>

MACEDO, Y. M., Ornellas, J. L., & Bomfim, H. F. (2020). Covid – 19 no Brasil: o que se espera para população subalternizada? Revista Encantar - Educação, Cultura e Sociedade, 2, 01-10. Disponível em:
<<https://revistas.uneb.br/index.php/encantar/article/view/8189>.>

MARCONI, M. A. & Lakatos, E. M. (2021). Metodologia do trabalho científico: projetos de pesquisa, pesquisa bibliográfica, teses de doutorado, dissertações de mestrado, trabalhos de conclusão de curso. 9a. ed. São Paulo: Atlas.

MCKINSEY COMPANY (2000). Investor Opinion Survey on Corporate Governance. Disponível em:
<<https://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/1922101.pdf>.>

RICHARDSON, R. J., Peres, J. A. S., Wanderley, J. C. V., Correia, L. M., & Peres, M. H. M. (2012). Pesquisa social: métodos e técnicas. São Paulo: Atlas.

ROSENTAL, C.; Frémontier-Murphy, C. (2001). Introdução aos métodos quantitativos em ciências humanas e sociais. Porto Alegre: Instituto Piaget.

MATO GROSSO DO SUL - Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (2021). Carta de Conjuntura n. 62. Disponível em: <<https://www.semagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/01/Setor-Externo-Dezembro-2020-1.pdf>.>

MATO GROSSO DO SUL - Secretaria de Meio Ambiente, Desenvolvimento Econômico, Produção e Agricultura Familiar (2020). Relatório da Mineração em Mato Grosso do Sul CFEM Setembro/2020. Disponível em: <https://www.semagro.ms.gov.br/wp-content/uploads/2020/09/Relatorio_CFEM_2020_Setembro.pdf>

VABRET, A., Mourez, T., Gouarin, S., Petitjean, J. I., & Freymuth, F. O. (2003). An Outbreak of Coronavirus OC43 Respiratory Infection in Normandy, France. *Clinical Infectious Diseases*, 36(8), 959-989. Disponível em: <https://doi.org/10.1086/374222>.
Vergara, S. C. (2016). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 16a. ed. São Paulo: Atlas.