

A Influência Da Adoção De Estratégias Durante A Pandemia Da Covid-19 No Desempenho Financeiro De MPE's Gerenciadas Por Mulheres

The Influence of Adopting Strategies During the COVID-19 Pandemic on the Financial Performance of Women-Managed SMEs

*Marcilene Feitosa Araújo*¹

*Laize Almeida de Oliveira*²

*Miraci Matos do Carmo*³

Resumo

Em um ambiente empresarial marcado pela instabilidade e mudanças constantes, a abordagem estratégica torna-se crucial para valorizar o desempenho e fortalecer a vantagem competitiva, especialmente para Micro e Pequenas Empresas (MPEs). Essas empresas, historicamente mais sensíveis à instabilidade devido à falta de profissionalização dos gestores, natureza familiar dos negócios e desafios na tomada de decisões estratégicas, enfrentam dificuldades para se adaptarem rapidamente. O objetivo deste estudo foi analisar como a adoção de estratégias de adaptação durante a pandemia da Covid-19 impactou o desempenho financeiro de MPEs gerenciadas por mulheres em Rondon do Pará. Utilizando uma abordagem qualitativa e descritiva, o estudo buscou compreender e descrever eventos passados. As técnicas de coleta de dados incluíram entrevistas, análise documental e observação in loco. Os resultados indicaram que as empresárias destacaram as redes sociais como a estratégia mais eficiente durante a pandemia. A ativa presença diária nas redes sociais, interagindo com os clientes e mantendo uma rede de contatos, foi crucial para impulsionar as vendas. Apesar do susto inicial, algumas empresárias compreenderam a importância da adaptação à mudança. O estudo enfatiza a importância da capacidade de reinvenção para alcançar resultados financeiros positivos, sublinhando a essencialidade de estratégias ágeis e inovadoras. Ao validar a crucialidade das estratégias em mercados instáveis, especialmente durante crises como a pandemia da COVID-19, a pesquisa contribui para a compreensão prática e teórica da gestão estratégica em contextos desafiadores.

Palavras-Chave: Estratégia de MPE's. Gestão Feminina. Desempenho financeiro.

¹ Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará-UNIFESSPA, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0555-3333-3377-5555>. E-mail: marcilene@unifesspa.edu.br

² Universidade Federal de Lavras-UFLA, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-0790-8612>. E-mail: laizealmeida@gmail.com

³ Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará-UNIFESSPA, Brasil. ORCID: <https://orcid.org/0009-8694-1529>. E-mail: miraci@unifesspa.edu.br

Abstract

In a business environment marked by instability and constant changes, the strategic approach becomes crucial to enhance performance and strengthen competitive advantage, especially for Micro and Small Enterprises (MSEs). These businesses, historically more sensitive to instability due to the lack of professionalization of managers, the familial nature of the business, and challenges in making strategic decisions, face difficulties in adapting quickly. The aim of this study was to analyze how the adoption of adaptation strategies during the Covid-19 pandemic affected the financial performance of MSEs managed by women in Rondon do Pará. Using a qualitative and descriptive approach, the study sought to understand and describe past events. Data collection techniques included interviews, document analysis, and on-site observation. The results indicated that businesspersons highlighted social networks as the most efficient strategy during the pandemic. Active daily presence on social networks, interacting with customers, and maintaining a network of contacts were crucial for boosting sales. Despite the initial shock, some businesspersons understood the importance of adapting to change. The study emphasizes the importance of the ability to reinvent to achieve positive financial results, underscoring the essentiality of agile and innovative strategies. By validating the crucial role of strategies in unstable markets, especially during crises such as the COVID-19 pandemic, the research contributes to the practical and theoretical understanding of strategic management in challenging contexts. **Keywords:** MSE's strategy. Female Management. Financial performance.

* * *

1 Introdução

O campo dos estudos em estratégias é marcado por uma diversidade de conceitos, desde a visão clássica até a contemporaneidade. Essa amplitude decorre da necessidade de antecipação ou reação à instabilidade dos mercados, especialmente diante da situação vivenciada mundialmente pela pandemia de Covid-19, que impactou significativamente as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (Lima & Oliveira, 2021).

Na tentativa de conter o avanço do vírus, muitos governos decretaram o fechamento de empresas e o isolamento social, levando gestores a formularem e implementarem estratégias para a sobrevivência do negócio (Garcia & Bezerra, 2021). A estratégia torna-se evidente como ciência diante desses desafios enfrentados pelos gestores (Araújo et al., 2015), pois força a busca por alternativas que garantam a sobrevivência.

Os estudos sobre estratégia em tempos de crise são discutidos em diversas áreas científicas, destacando-se na economia das organizações, evoluindo de uma perspectiva deliberada para uma emergente. Diversos

acontecimentos têm demandado dos gestores planos rigorosos e ações pré-determinadas, exigindo avaliações contínuas (Mintzberg & Waters, 1985).

No Brasil, a comunidade de mulheres empreendedoras representa cerca de 30 milhões em um universo total de 52 milhões de empreendedores, segundo dados do Global Entrepreneurship Monitor (GEM, 2019), a principal investigação sobre empreendedorismo global, em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae, 2021). O crescimento do empreendedorismo feminino tem impacto significativo na economia global (Beriso, 2021).

Considerando o atual cenário de instabilidade econômica no Brasil, as MPEs, especialmente gerenciadas por mulheres, enfrentam desafios na formulação e implantação de estratégias para alcançar resultados financeiros satisfatórios. Isso destaca a complexidade para muitas gestoras diante dessa realidade.

Assim, este estudo visa responder: Como a adoção de estratégias durante a pandemia de Covid-19 influenciou o desempenho financeiro de MPEs gerenciadas por mulheres em Rondon do Pará? O estudo está dividido em seis partes, incluindo revisão da literatura, metodologia, análise de resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

2 Referencial Teórico

Este estudo apresenta uma revisão teórica que aborda os temas: A mudança radical e o ambiente organizacional, a estratégia em MPE's e a gestão feminina e, o uso da estratégia e os resultados financeiros em MPE's.

2.1 A Mudança Radical e o Ambiente

Adaptar-se às constantes mudanças no ambiente de negócios é um desafio diário para os empresários. Independentemente de desejarem ou não a mudança, ela ocorrerá, seja planejada ou não, e pode ser incremental ou radical (Daft, 1999), contínua ou episódica (Weick & Quinn, 1999). De acordo com Resende, Marra e Marciel (2020), as mudanças ocorrem constantemente em todos os lugares, incluindo as organizações.

As transformações nas organizações são impulsionadas, em parte,

pela necessidade de adaptação ao cenário, acompanhando os avanços da globalização e, especialmente, das tecnologias, que passam por alterações diárias e/ou aperfeiçoamentos. Isso demanda dos gestores uma adaptabilidade contínua, pois não acompanhar essas mudanças é um sinal forte de que a empresa terá dificuldades em se manter no mercado a longo prazo (Resende, Marra, & Marciel, 2020). Deste modo, o cenário de mudanças é definido por Wood Jr., Curado e Campos (1994, p. 64), como "qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana e de componente, que seja capaz de impactar em parte ou no conjunto da organização".

Nesse contexto, a mudança abordada neste estudo é a radical, ou seja, a não planejada. Conforme Grey (2004), as mudanças não planejadas são frequentes e, na maioria dos casos, não levam em consideração a tecnologia e/ou a globalização, como exemplificado pela transformação nas práticas de gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) devido à pandemia da Covid-19. Essa situação exigiu dos empresários a alteração de premissas sobre a realidade, bem como a compreensão da necessidade da mudança como fundamental para o êxito organizacional (Wood Jr., Curado, Campos, 1994; Motta, 2004). No próximo tópico, discorreremos sobre a estratégia em MPEs e a gestão feminina. Assim, considerando o marco teórico revisado até este ponto sobre Mudança Radical e Ambiente Organizacional, apresenta-se a seguinte proposição de pesquisa.

P1: Não houve adoção de estratégias pelas empresas analisadas devido ao cenário pandêmico, resultando em prejuízo para o alcance dos resultados financeiros desejados.

2.2 A Estratégia em MPE's e a Gestão Feminina

Diferentemente das grandes empresas, que possuem recursos e estrutura física adequada, as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) apresentam-se como vulneráveis às oscilações do mercado. Tais oscilações são mais suscetíveis a dificuldades financeiras, o que pode levar à falência do negócio em momentos de instabilidade econômica (Araújo et al., 2015).

A crise econômica provocada pela pandemia do coronavírus teve impactos significativos no cenário organizacional, intensificando os desafios impostos às empresas (Ashraf, 2020), especialmente às MPEs. Para essas empresas, a formulação de estratégias tornou-se uma oportunidade de sobreviver às frequentes turbulências do mercado contemporâneo, sendo essenciais para melhor adaptabilidade em ambientes cada vez mais instáveis (Araujo et al., 2015).

Whittington (2004) destaca que a maioria dos estudos sobre estratégia busca valorizar o desempenho e a vantagem competitiva da empresa. É crucial destacar o processo de formulação e implementação da estratégia, considerando como as ações estratégicas são planejadas e executadas na busca por resultados financeiros satisfatórios.

A formulação de uma estratégia pode ser definida como a criação de uma posição competitiva exclusiva e valiosa (Wit & Meyer, 2010). Refere-se às decisões e ações tomadas pelos gestores, ou, no caso, gestoras, que impactarão a organização como um todo, permitindo a adaptação da empresa ao seu ambiente de atuação, seja ele turbulento ou não.

A formulação e implantação de estratégias pelas MPEs, visando resultados financeiros, refletem padrões e comportamentos que, quando executados adequadamente, podem proporcionar resultados satisfatórios. Especialmente em tempos de crise, como na pandemia da Covid-19, influencia as decisões e ações gerenciais em diversos tipos de negócios (Wit & Meyer, 2010).

As MPEs têm grande relevância para a economia brasileira, representando cerca de 99% do total de empresas no país e movimentando aproximadamente 30% do PIB nacional, sendo responsáveis por 52% dos empregos com carteira assinada no setor privado (Sebrae, 2020). A formulação e implementação de estratégias tornam-se cruciais para maximizar o potencial competitivo dessas empresas e valorizar o resultado financeiro, considerando suas dificuldades históricas para responder às influências ambientais, o que contribuiu para o quantitativo de falências de micro ou pequenas empresas no país (Couto, 2017).

A gestão feminina apresenta características notáveis, como cautela, percepção aguçada, facilidade de autocontrole, humanização das relações, fragilidade, afetividade, paciência e flexibilidade no ambiente de trabalho. Tais características são determinantes

para que mulheres conquistem um espaço de destaque nas organizações (Kanan, 2010; Bueno, Domingues, Bueno, 2016; Lima, Silva & Bezerra, 2020).

Apesar do preconceito e discriminação, as mulheres têm ocupado cada vez mais cargos de liderança, especialmente na gestão do próprio negócio. A conscientização das mulheres em valorizar a carreira, priorizando o trabalho em detrimento da maternidade, tem contribuído para essa evolução (Barbosa et al., 2011; Bueno, Domingues, Bueno, 2016). Assim, considerando o marco teórico revisado até este ponto sobre Estratégia em MPE's e a Gestão Feminina, apresenta-se a proposição de pesquisa P2.

P2: A intensificação do uso das redes sociais foi identificada como a melhor estratégia, possibilitando a sobrevivência dos negócios no ápice da crise.

2.3 O uso da Estratégia e os Resultados Financeiros em MPE's

A formulação e implantação de estratégias visando ao alcance de melhores resultados financeiros em Micro e Pequenas Empresas (MPEs), especialmente em momentos de crise, como a pandemia da Covid-19, representam uma parte primordial da gestão de um negócio (Gitman, 2010; Hoji, 2014; Bertoletti, 2015). O comércio, em particular, foi fortemente impactado pela pandemia, gerando desafios que exigiram ações rápidas dos governantes para conter os efeitos na economia, incluindo restrições, isolamento e fechamento do comércio, resultando em desemprego e desaceleração econômica (Sebrae, 2021). As MPEs desempenham um papel significativo na massa salarial do país, evidenciando sua relevância para a economia (Nazareth & Carvalho, 2013).

Ao contrário das grandes empresas, as MPEs, devido à sua estrutura reduzida, enfrentam desafios na dominação de todas as etapas do processo produtivo, prejudicando o desenvolvimento de estratégias eficazes, uma vez que mudanças no cenário mercadológico impactam significativamente seu desenvolvimento (Araujo et al., 2015; Mendes & Montibeler, 2022). O cenário de atuação, a estrutura e a necessidade de competências básicas tornam as MPEs sensíveis a mudanças externas, como a pandemia, e internas, através da gestão dos fluxos monetários derivados da atividade

operacional (Roque, 2014). O Sebrae (2021) destacou que 63% das MPEs tiveram seu desempenho afetado pela pandemia, piorando significativamente.

No que diz respeito ao volume de vendas, 69% dos gestores relataram que 2021 foi pior que 2020. A pesquisa apontou ainda que 61% dos gestores buscaram empréstimos para minimizar o impacto da crise. Diante desses resultados, a estratégia surge como uma alternativa para a recuperação das empresas, equilibrando rentabilidade, maximizando retornos e trazendo liquidez (Sebrae, 2021).

Azevedo e Leone (2011) sugerem que as práticas de gestão financeira são essenciais para uma boa gestão empresarial, sendo uma área ampla e dinâmica que deve ser gerida por aspectos racionais e profissionais (Gitman, 2010; Hoji, 2014; Roque, 2014; Bertoletti, 2015; Silva, Levino, Costa, 2020). A formulação e implementação de estratégias podem contribuir para equilibrar a geração de lucros e a manutenção da disponibilidade de caixa, garantindo a continuidade dos pequenos e médios negócios (Silva, 2013).

Gestoras de pequenos e médios empreendimentos podem adotar oito tipos de estratégias, segundo Mintzberg e Waters (1985), que variam de um nível mais formal e centralizado (deliberada) até o mais flexível e participativo (emergente). Essas estratégias incluem planejada, empreendedora, ideológica, de guarda-chuva, de processos, desarticulada, de consenso ou imposta (Mintzberg & Waters, 1985; Lavarda, 2008), conforme Quadro 1.

Quadro 1. Principais Características dos Tipos de Estratégias de Mintzberg e Waters (1985).

Tipos de Estratégias	Principais Características
Planejada	Origina em planos formais; com intenções precisas; formuladas e articuladas por uma liderança centralizada; apoiada por controles formais para garantir uma implementação livre de surpresas, neste caso o ambiente é controlável ou previsível; as estratégias são as mais deliberadas de cima para baixo.

Empreendedora	Baseada em uma visão central; as intenções existem como visões pessoais do líder, dessa forma as ações são adaptáveis as oportunidades; a organização sob o controle pessoal do líder é localizada em um nicho protegido no ambiente; estratégias relativamente deliberadas, mas podem emergir em detalhes.
Guarda –Chuva	Origem em restrições; liderança com controle parcial das ações, se define limites estratégicos ou alvos, dentro dos quais outros atores respondem às suas experiências; a estratégia poder ser descrita como deliberadamente emergente, ou seja, parte deliberada e parte emergente.
Processo	Origem no processo; liderança controla aspectos processuais da estratégia (contratações, estrutura), deixando os aspectos do conteúdo para outros atores; estratégias parte deliberada, parte emergente, ou seja, deliberadamente emergente
Desarticuladora	Origem em enclaves e empreendimentos; atores ligados frouxamente ao que a organização produz; ausência de intenções centrais ou contradição com as mesmas; estratégias emergentes sejam ou não deliberadas para os atores.
Consenso	Origem em consenso; por meio de ajustes mútuos, atores convergem sobre padrões que se tornam difundidos na ausência de intenções centrais; estratégias mais emergentes.
Imposta	Origem no ambiente; este, dita padrões em ações por meio de imposição direta ou de opção internalizadas pela organização, podendo se tornar deliberadas.

Fonte: Mintzberg e Waters (1985, p. 270).

Sob esta perspectiva, considerando o impacto direto da pandemia na situação financeira das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) no município estudado, destaca-se, especialmente, a estratégia imposta, ou seja, a estratégia emergente, caracterizada por sua natureza complexa e difícil controle. Essa abordagem surge a partir de eventos não previstos, demandando flexibilidade da alta direção nas decisões e ações cotidianas da empresa (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1973; Quinn, 1978; Mintzberg & Waters, 1985; Andersen, 2004).

O cenário enfrentado pelas MPEs nos anos de 2020 e 2021 ressaltou a importância do processo de formulação e implementação de estratégias para preservar e/ou impulsionar a saúde financeira dessas empresas de menor porte. Nesse contexto, a gestão pode atuar com racionalidade e planejamento, adotando uma perspectiva integradora, que consiste em combinar o que já havia sido planejado com as novas ações formuladas

diante da urgência do cenário, como ocorreu com as pequenas e médias empresas no município estudado diante da chegada da pandemia (Lavarda, Canet-Giner, Peris-Bonet, 2010). O próximo tópico apresentará os procedimentos metodológicos do estudo. Assim, considerando o marco teórico revisado até este ponto sobre O uso de estratégias e os resultados financeiros em Mpes, apresenta-se a proposição de pesquisa P3.

***P3:** A análise do cenário, o estudo e a reinvenção foram identificados como a estratégia de maior impacto financeiro para os empreendimentos analisados.*

3 Procedimentos Metodológicos

A presente pesquisa adota uma abordagem qualitativa para a análise do problema (Godoy, Bandeira-de-Melo, & Silva, 2006). Em relação aos objetivos, caracteriza-se como descritiva, buscando descrever as características de uma população ou fenômeno - mulheres em cargos de gestão em Micro e Pequenas Empresas (MPEs) e as estratégias adotadas durante a crise. A pesquisa observa e analisa os dados sem a interferência direta do pesquisador. No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa é classificada como ex post facto, pois baseia-se em dados fornecidos por empresárias do município para compreender, explicar e descrever eventos passados (Gil, 1999, 2008).

Para que a estudo alcance seu objetivo é necessário que o pesquisador siga seis etapas importantes para a pesquisa qualitativa. Tais etapas compõem um modelo desenvolvido por Pérez-Aguiar (1999), são elas: (a) definir os objetivos da investigação; (b) estabelecer o quadro teórico da investigação (marco teórico); (c) definir a unidade e o nível de análise; (d) selecionar o caso a ser estudado; (e) estudar um caso-piloto; (f) desenvolver o protocolo do estudo, conforme Quadro 2.

Quadro 2- Protocolo do Estudo.

Objetivo	Quadro teórico		Unidade e Nível de Análise	Protocolo do Estudo
Analisar como a adoção de estratégias de adaptação durante a pandemia da Covid-19 impactou o desempenho financeiro de MPEs gerenciadas por mulheres em Rondon do Pará.	A Mudança Radical e o Ambiente Organizacional	Deste modo, o cenário de mudanças é definido por Wood Jr., Curado e Campos (1994, p. 64), como "qualquer transformação de natureza estrutural, estratégica, cultural, tecnológica, humana e de componente, que seja capaz de impactar em parte ou no conjunto da organização".	Unidade: Microorganizacionais Pequenas Empresas. Nível: Microorganizacionais	<p>ocultos.</p> <p>Isso é particularmente útil para tarefas de layout avançadas.</p> <p>De-me mais informações</p>
	A Estratégia em MPE's e a Gestão Feminina	A formulação e implantação de estratégias pelas MPEs, visando resultados financeiros, refletem padrões e comportamentos que, quando executados adequadamente, podem proporcionar resultados satisfatórios.		
	O uso da Estratégia e os Resultados Financeiros em MPE's	Azevedo e Leone (2011) sugerem que as práticas de gestão financeira são essenciais para uma boa gestão empresarial, sendo uma área ampla e dinâmica que deve ser gerida por aspectos racionais e profissionais.		
				<p>Entrevista</p> <p>Mulheres/Gestoras-Proprietária/Gerente. Manteve a Sobrevivência do Negócio</p> <p>Observação Direta</p> <p>- Visitas ao Ambiente da Empresa.</p> <p>Análise Documental</p> <p>- Redes Sociais; - Campanhas Visuais; Vídeos, - Folders; - Folhetos, etc.</p>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Os critérios de coleta de dados utilizados incluem entrevistas semiestruturadas com gestoras de pequenas e médias empresas em Rondon do Pará, análise documental (redes sociais, campanhas visuais, folders, vídeos, folhetos, etc.) e observação in loco (visitas ao ambiente da empresa). Dez (10) gestoras dos setores de comércio e serviço foram entrevistadas, e as redes sociais das empresas foram visitadas, enquanto a observação ocorreu no próprio estabelecimento pesquisado. O roteiro de entrevista usado foi validado por especialistas dos cursos de Administração e Ciências Contábeis do Instituto de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará.

A seleção dos casos (gestoras) ocorreu por meio dos critérios de intencionalidade e acessibilidade. A análise centrou-se nas ações e práticas desenvolvidas pelas empresárias durante a pandemia, avaliando as estratégias adotadas.

Para a análise dos dados utilizou as técnicas pattern matching (Trochim, 1989) e exame de padrão de comportamento (EPC). O EPC compara o comportamento previsto com o real, gerando explicações relevantes no contexto da pesquisa. O Quadro 3 evidencia o planejamento para a coleta dos dados qualitativos.

Quadro 3. Cronograma de Pesquisa

Instrumento	Agentes Da Pesquisa	Quantidade de Segmentos pesquisado	Código	Tempo de duração e Questões	Período	Técnica de Análise
Roteiro de Entrevista Semi Estrutura das	Mulheres	2 – Vestuário	GF-F1 GF-F2	Aprox. 40 Minutos 12 questões	Abr. Mai 2022	<i>Pattern matching</i> e EPC
		2- Estética	GF-F3 GF-F4			
		2- Salão	GF-F5 GF-F6			
		1- Construção	GF-F7			
		1 - Alimentos	GF-F8			
		2-Academia	GF-F9 GF-F10			

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

* GF-F – Gestão financeira feminina.

Considerando as proposições de pesquisa apresentadas, a revisão teórica e a questão de pesquisa proposta, as categorias de análise definidas para o estudo são:

CA1: Mudanças Organizacionais Impostas e a Necessidade de Adaptação - Caracterizadas por exigências de ações a serem adotadas pelas organizações para sobreviverem às constantes instabilidades do mercado (Wood Jr., 1992; Daft, 1999).

CA2: O uso da estratégia no enfrentamento de crises - A formulação e a implantação de estratégias visando resultados financeiros satisfatórios, permitindo que as organizações se ajustem às constantes variações do ambiente interno e externo e se mantenham no mercado por mais tempo (Ansoff, 1965; Mintzberg, 1973; Quinn, 1978; Mintzberg; Waters, 1985; Andersen, 2004).

CA3: O uso da estratégia e os Resultados Financeiros Satisfatórios - Essencial para determinar o processo empresarial mais eficiente na captação de recursos e alocação de capital, considerando a escassez de recursos, a realidade operacional e prática das organizações (Ansoff, 1965; Whittington, 2004; Gitman, 2010; Hoji, 2014; Roque, 2014; Bertolletti, 2015).

O Quadro 4 sintetiza as informações apresentadas, destacando a relação entre as proposições de pesquisa, categorias de análise e o instrumento de pesquisa e os dados avaliados.

Quadro 4 - Relação entre as proposições, as categorias e o instrumento de pesquisa.

Proposições de Pesquisa	Categoria de Análise	Questões	Documentos Analizados	Observação Realizada
P1	CA1: Mudanças Organizacionais Impostas e a Necessidade de Adaptação	6, 7, 8 e 9	- Redes Sociais; - Campanhas visuais;	Visitas ao ambiente da empresa;
P2	CA2: O Uso da Estratégia no Enfrentamento de Crises	1, 2, 3 e 5	- Vídeos	
P3	CA3: O Uso da Estratégia e os Resultados Financeiros Satisfatórios	4, 10, 11 e 12	- Folders; - Folhetos.	

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No próximo tópico, são apresentados os relatos, a análise dos documentos e da observação in loco da pesquisa realizada com micro e pequenas empresas - MPE's gerenciadas por mulheres do município de Rondon do Pará.

4 Resultados

Os resultados encontrados são apresentados focando, inicialmente, na categoria de análise CA1: Mudanças organizacionais impostas e a necessidade de adaptação. As empresárias foram questionadas sobre suas experiências diante das mudanças no cenário provocadas pelo agravamento da pandemia e o consequente fechamento do comércio. A empresária GF-F3 relatou que, devido à natureza de sua atividade, que requer contato físico, perdeu todos os clientes, levando-a a encerrar as operações por três meses. Essa situação a levou ao desespero, com crises de ansiedade, especialmente devido aos compromissos financeiros a serem honrados.

A empresária GF-F9, atuante na área de academia, demitiu todos os funcionários quando percebeu que não havia previsão para o retorno das atividades. GF-F5, do ramo de salão de beleza, destacou o baque financeiro e

psicológico causado pelo fechamento, levando à incerteza sobre a aquisição de mercadorias.

A empresária GF-F7, da construção civil, sentiu o impacto da crise, parando as compras e recorrendo a empréstimos bancários para honrar compromissos. Esses relatos refletem as diferentes reações e ações diante da imposição de mudanças no cenário de negócio.

Na análise da categoria CA1, as empresárias destacaram a preocupação, susto, medo, insegurança e pavor causados pela mudança no cenário de negócios. Algumas entenderam a importância da adaptação, enquanto outras, devido à natureza de suas atividades, enfrentaram dificuldade em se adaptarem às mudanças.

Passando para a categoria CA2: O uso da estratégia no enfrentamento de crises, destaca-se que a formulação e implantação de estratégias visando resultados financeiros satisfatórios podem permitir às organizações ajustarem-se às constantes variações do ambiente interno e externo.

As estratégias adotadas pelas empresárias variaram. GF-F1 intensificou o uso das redes sociais e implementou vendas condicionais. A empresária GF-F8 reorganizou o espaço do estabelecimento, reduzindo o número de mesas. As empresárias GF-F1, GF-F6, GF-F9 e GF-F10 enfatizaram o uso ativo das redes sociais como eficaz, fortalecendo a interação e mantendo uma rede de contatos frequente com os clientes, como pode ser visualizado folders fornecidos pela empresária GF-F1 (Figura 1).



Figura 1 – Folders enviados aos clientes via redes sociais
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

GF-F2 apostou em promoções, tendas na frente da loja e a contratação de um profissional para reorganizar o estabelecimento. Neste caso, uma estratégia adotada foi o uso da calçada em frente a loja para a exposição de peças em promoção, considerando que muitos clientes não visitavam a loja por pensarem que por ser uma boutique todas as peças tinha valores elevados. Tal estratégia ajudou a divulgar a loja, bem como captar novos clientes (Figura 2).

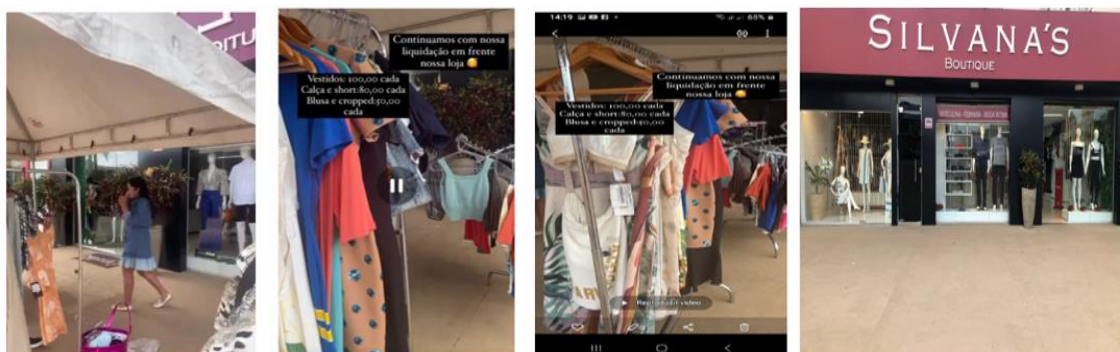


Figura 2. Tenda para Promoções na Frente da Loja
Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A empresária GF-F10 aproveitou o período para estudar e realizar cursos online de gestão. Segundo ela, qualificar-se ajudaria a entender melhor o período e os desafios diversos a serem enfrentados. Assim, buscou manter contato com seus clientes por meio de mensagem enviadas durante a pandemia e no período que se seguiu, a empresa buscou manter ativo o vínculo com os cliente que por razões diversas se distanciaram, mesmo depois da abertura da empresa, assim, enviava mensagens com dicas de exercícios e vídeos motivacionais , criação interação a distância e, demonstrando a importância do cliente para a empresa (Figura 3).



Figura 3- Relação Empresa e Cliente.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

A empresária GF-F10 disponibilizou para a consulta dos pesquisadores um documento de orientação para o período pandêmico chamado Plano Para Reabertura de Academias e Áreas Afins (Nota Técnica 01/2020), o objetivo do documento segundo a empresária era a preparação e orientações para uma estadia segura no ambiente da empresa.

A empresária GF-F6, que tinha acabado de iniciar o negócio, viu a determinação de fechamento do comércio com preocupação, pois os poucos clientes que tinha ainda não estava fidelizados, assim, visando manter os clientes, passou a realizar atendimentos personalizado em domicílio, o objetivo era manter a fidelidade dos clientes e a sobrevivência do negócio. Outra estratégia adotada foi a realização de lives e envio de mensagens com dicas de produtos e promoções (Figura 4).



Figura 4- Criação de táticas de gestão.

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

4.1 Análise e Discussão da Questão de Pesquisa e Proposições

Considerando a questão de pesquisa e as proposições teóricas decorrentes do marco teórico revisado, procede-se à análise de cada uma em relação ao caso em estudo. Segundo os relatos obtidos, inicialmente, as empresárias reagiram com choque diante do cenário, mas, ao compreenderem a situação, buscaram criar ações para mitigar o impacto da crise. Observou-se que atividades e ramos de negócios, como estética e construção, por não serem de primeira necessidade tiveram um retorno à normalidade mais lento, tal constatação se deu em razão da visita realizada nas empresas pesquisadas (observação em loco) em que se percebeu a preocupação das empresárias com o retorno dos clientes.

Algumas empresárias enfrentaram maior dificuldade para se restabelecer, enquanto outras alegaram crescimento durante a pandemia devido às estratégias adotadas. Nesse contexto, a proposição P1 não se confirma, pois os dados da pesquisa revelaram que mesmo assustadas no início, a maioria das empresárias logo perceberam que o único caminho possível para não falir, seria criar alternativas para manter o negócio.

Quanto à P2, que sugere que a intensificação do uso das redes sociais como estratégia possibilitou a sobrevivência dos negócios no ápice da crise, verificou-se que, mesmo para as empresas que já empregavam as redes sociais como estratégia, essa prática foi intensificada durante a pandemia, tornando-se um diferencial significativo. Contudo, não se limitou apenas ao uso das redes sociais, uma vez que estratégias como o retorno do atendimento a domicílio, venda em condições especiais, promoções, participação em programas governamentais para MPEs, capacitação e investimentos também contribuíram para a sobrevivência dos negócios. Assim, a proposição P2 foi confirmada parcialmente.

No que diz respeito à P3, que propõe que analisar o cenário, estudar e se reinventar foram as estratégias de melhor impacto para os empreendimentos analisados, os relatos, observações in loco e documentos disponibilizados indicam que, compreender o cenário, buscar a reinvenção e adotar novas práticas foram ações que ajudaram a minimizar o impacto da

crise para todas as empresárias pesquisadas. Dessa forma, a proposição P3 foi confirmada. No próximo tópico apresenta-se as considerações finais do estudo, apontando os principais achados, bem como as considerações gerenciais e acadêmicas, as limitações do estudo e as futuras linhas de pesquisas a partir do achados.

5 Considerações Finais

A pesquisa em questão teve como objetivo analisar o impacto da adoção de estratégias durante a pandemia da Covid-19 no desempenho financeiro de Micro e Pequenas Empresas (MPEs) gerenciadas por mulheres no município de Rondon do Pará. Para alcançar esse objetivo, foi empregado um roteiro de entrevistas composto por 12 questões, aplicado a 10 empresárias locais. Além disso, foram analisadas as presenças das empresas nas redes sociais, incluindo páginas na internet e promoções, e conduzida uma observação in loco do ambiente empresarial.

Conforme os relatos obtidos, a chegada da crise inicialmente gerou medo e insegurança sobre o futuro dos negócios. Quatro das empresárias pesquisadas (GF-F2, GF-F6, GF-F9 e GF-F10) demonstraram uma adaptação rápida ao cenário, enquanto para as demais, essa percepção foi mais lenta, influenciada por características da atividade desempenhada (GF-F7 e GF-F8), questões emocionais (GF-F3) e habilidades de gestão (GF-F1, GF-F4 e GF-F5).

Whittington (2004) sugere que o mercado, por sua natureza instável, demanda ações contínuas por parte dos empresários, destacando o uso de estratégias como ferramenta crucial para aprimorar o desempenho e a vantagem competitiva das empresas.

Considerando a estrutura e a informalidade na gestão das MPEs, essas empresas podem enfrentar desafios significativos na recuperação pós-crise, como ilustrado pelo relato da empresária GF-F4, evidenciando que uma crise pode impactar o financeiro da empresa, inclusive levando à falência.

Dessa forma, o estudo sublinha a importância do emprego de estratégias para atingir resultados financeiros satisfatórios, destacando a necessidade de capacidade de reinvenção visando alcançar bons resultados financeiros.

Os resultados encontrados ilustram que o uso estratégico é crucial para uma adaptação eficaz ao ambiente empresarial cada vez mais instável. Na esfera acadêmica, a pesquisa contribui para aprofundar o entendimento sobre o uso de estratégias impostas, uma vez que as mudanças contínuas no cenário de negócios demandam uma abordagem adaptativa por parte das gestoras, especialmente nas MPEs.

Este estudo destaca contribuições práticas ao evidenciar a urgência de as empresárias possuírem a capacidade de se reinventar, sendo crucial para alcançar resultados financeiros positivos. A ênfase na necessidade de estratégias ágeis de adaptação ressalta a importância da inovação nas abordagens empresariais. Essa constatação reforça a ideia de que a capacidade de inovação é fundamental para impulsionar o crescimento empresarial em meio ao enfrentamento de incertezas.

Ao incorporar a perspectiva de necessidade de ações contínuas no mercado instável adotado pelas empresárias, a pesquisa contribui para a teoria ao validar a importância das estratégias como ferramentas essenciais para aprimorar o desempenho e a vantagem competitiva das empresas, especialmente em tempos de crise como vimos na pandemia da COVID-19.

Entretanto, como limitação do estudo, destaca-se a postura das empresárias em relação aos dados financeiros da empresa, marcada pelo princípio de sigilo, o que dificulta análises mais detalhadas sobre esse aspecto. Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se a realização de estudos abrangentes e quantitativos para proporcionar uma visão mais completa da realidade vivenciada pelas MPEs em Rondon do Pará durante a pandemia da Covid-19.

Referências

- Araújo, M. F., Silva, R. S., Lopes, H. F., Donaire, D., & Gaspar, M. A. (2015). Desenvolvimento da Estratégia e a Satisfação com os Resultados: Um Estudo em Micro e Pequenas Empresas. In: VII Encontro de Estudos em Estratégia - 3ES, Brasília, 2015, Anais... Brasília/DF, ANPAD, 2015.
- Ashraf, B. N. (2020). Economic impact of government interventions during the COVID-19 pandemic: International evidence from financial markets. *Journal of behavioral and experimental finance*, 27, 100371.
- Andersen, T. J. (2004). Integrating the strategy formation process: an international perspective. *European Management Journal*, 22(3), 263-272.
- Ansoff, I. (1965). *Corporate strategy: business policy for growth and expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Azevedo, J. G. de, & Leone, R. J. G. (2011). Práticas de gestão financeira em micro e pequenas empresas: um estudo descritivo em indústrias de castanha de caju do Estado do Rio Grande do Norte. *Revista Ciências Administrativas*, 17(1), 55-83.
- Barbosa, F. C., Carvalho, C. F., Simões, G. M. M., & Teixeira, R. M. (2011). Empreendedorismo feminino e estilo de gestão feminina: estudo de casos múltiplos com empreendedoras na cidade de Aracaju – Sergipe. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 5(2), 124-141.
- Bertoletti, J. V. M. (2015). A importância de uma boa gestão financeira nas empresas. *Revista Inter Atividade*, 3(1), 79-89.
- Beriso, B. S. (2021). Determinants of economic achievement for women entrepreneurs in Ethiopia. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.1186/s13731-020-00141-5>.
- Bueno, J. M., Domingues, C. R., & Bueno, G. (2015). Feminilidade na gestão: Sensibilidade e sensualidade na percepção de mulheres gerentes em uma instituição financeira. *Revista Alcance*, 23(2), 142-155.
- Cassaroto Filho, N., & Pires, L. H. (1998). *Redes de pequenas e médias empresas e o desenvolvimento local*. São Paulo: Atlas.
- Couto, M. H. G., et al. (2017). Mortalidade Precoce das Micro e Pequenas Empresas: estudo das principais causas de falência empresarial em Bambuí/MG. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 11(3), 39.

Daft, R. L. (1999). Teoria e projeto das organizações. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC.

Garcia, R. M., & Bezerra, D. O. (2021). A importância da contabilidade gerencial para pequenas e médias empresas em meio a pandemia do Covid-19. Revista campo do saber, 6(2).

Gitman, L. J. (2010). Princípios de Administração Financeira. 12ª ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Gil, A. C. (1999). Métodos e técnicas de pesquisa social. São Paulo: Atlas.

Godoi, C. K., Bandeira-de-Mello, R., & S., A. B. (2006). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva.

GlobalEntrepreneurshipMonitor.(2019).EmpreendedorismoBrasil.Disponível em:<<https://ibqp.org.br/PDF%20GEM/Relat%C3%B3rio%20Executivo%20Empreendedorismo%20no%20Brasil%202019.pdf>>. Acesso em: 25 mai. 2021

Grey, C. (2004). O fetiche da mudança. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 44(1), 10-25.

Hoji, M. (2014). Administração Financeira na Prática - Guia para Educação Financeira Corporativa e Gestão Financeira Pessoal. 5ª ed. [S.l.]: Grupo Editorial Nacional.

Kanan, L. A. (2010). Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho. Organizações & Sociedade.

Lavarda, R. B. (2008). El Proceso de Formación de La Estrategia y los Tipos de Trabajo desde una Perspectiva Microorganizativa. Tese (Doctorado en Dirección de Empresas) - Universidad de Valencia, Valencia.

Lavarda, R. B., Canet-Giner, M. T., & Peris-Bonet, F. J. (2010). How Middle Managers Contribute to Strategy Formation Process: Connection of Strategy Processes and Strategy Practices. RAE (Online), 50, 358-370.

Lima, C. A. P. C., Silva, B. C. O., & Bezerra, J. C. V. (2020). Mulher Macho, Não Senhor! – Um Estudo de Caso sobre a Percepção de Gestoras e seus Pares a Respeito do Modelo de Gestão Feminina. Revista de Administração, Sociedade e Inovação, 6(3), 7-21.

Lima, D. C., & Oliveira, T. (2021). Negras in tech: Apropriação de tecnologias por mulheres negras como estratégias de resistência. cadernos pagu.

Mendes, R. C., & Montibeler, E. E. (2022). Gestão Estratégica de Custos: um estudo sobre sua aplicação e utilização em Micro e Pequenas Empresas do Setor de Serviços. *ABCustos*, 17(1), 56-79.

Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. New York: Harper and How.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Motta, P. (2004). *Transformação Organizacional: a teoria e a prática de inovar*. 5ª ed. Rio de Janeiro: Qualytymark.

Nazareth, L. G. C., & Carvalho, F. M. (2013). Análise de liquidez em empresas pequenas e médias: possibilidades ampliadas pela obrigatoriedade da DFC em empresas do setor de comércio varejista. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, 7(2), 18-33.

Ohmae, K. (1998). De volta à estratégia. In: Montgomery, C. A. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Campus, p. 67-83.

Pérez-Aguiar, W. (1999). El estudio de Casos. In Sarabia, F. J. (Ed.): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Madrid: Pirámide.

Porter, M. (1999). *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Rio de Janeiro: Campus.

Quinn, J. B. (1978). Strategic change: logical incrementalism. *Sloan Management Review*, 20(1), 7-21.

Resende, D. D., Marra, A. V., & Maciel, M. P. (2020). Reações à Mudança Organizacional: Estudo em uma Rede de Postos de Combustível. *Revista de Administração da Unimep*, 18(4), 178-199.

Roque, A. C. (2014). *Análise da Gestão Financeira em uma Microempresa do Ramo de Autopeças da Região Sul de Santa Catarina*. Monografia do Curso de Administração – Linha de Formação Específica em Administração de Empresas. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC.

Santos, L., Alves, R. C., & Almeida, K. N. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *RAE*, 47(4), out./dez.

Sebrae. (2014). *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2013-2014*. Brasília: DIEESE.

Sebrae. (2022). Pequenos negócios em Números – Sebrae. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br>. Acesso em: 10.05.2022.

Sebrae. (2021). O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios. UGE – Unidade de Gestão Estratégica. 10ª edição. Coleta: 25 de fev. a 01 de mar. de 2021. Disponível em: <https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf> Acesso em: 10.05.2022.

Silva, E. S. (2013). Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros. 5 Ed. Porto, Portugal.

Silva, A. J., Levino, N. A., & Costa, C. E. S. (2020). Gestão Financeira em MPEs: Um Estudo sob a Ótica de Especialistas Lagoanos. Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade, 10(3), 108-128.

Silva, G., & Dacorso, A. L. R. (2013). Inovação aberta como uma vantagem competitiva para a micro e pequena empresa. Revista de Administração e Inovação, 10(3), 251-268.

Trochim, W. M. K. (1989). Outcome Pattern Matching and Program Theory. Evolution and Program Planning, 12, 355-366.

Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational Change and Development. Annual Review of Psychology.

Wit, B., & Meyer, R. (2010). Strategy process, content, context; an international perspective. 4ª ed. Hampshire: Cengage Learning.

Whittington, R. (2004). Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. RAE, São Paulo, 44(4), 44-53.

Wood Jr, T. (1992). Mudança Organizacional: Uma abordagem Preliminar. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 32(3), 74-87.

Wood Jr, T. (1995). Mudança organizacional: aprofundando temas atuais em administração. São Paulo: Atlas.

Wood Jr, T., Curado, I. B., & Campos, H. M. (1994). Vencendo a crise: mudança organizacional na Rhodia Farma. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, 34(5), 62-79.