



ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM  
ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE VESTUÁRIO

BUSINESS STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC: A STUDY IN SMALL  
FAMILY BUSINESSES IN THE CLOTHING SECTOR

Gislaine Aparecida Kszan<sup>1</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-6212-682X>  
Sérgio Luis Dias Doliveira<sup>2</sup>  
<https://orcid.org/0000-0001-9957-225X>  
Flavia Massuga<sup>3</sup>  
<https://orcid.org/0000-0003-2490-6678>  
Marli Kuasoski<sup>4</sup>  
<https://orcid.org/0000-0002-5996-8556>

Recebido em: 09 maio 2023  
Aceito em: 19 jun. 2023

**Como citar este artigo:** KSZAN, G. A.; DOLIVEIRA, S. L. D.; MASSUGA, F.; KUASOSKI, M. ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO EM PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO SETOR DE VESTUÁRIO: BUSINESS STRATEGIES IN THE CONTEXT OF THE COVID-19 PANDEMIC: A STUDY IN SMALL FAMILY BUSINESSES IN THE CLOTHING SECTOR. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, Caçador (SC), Brasil, v. 12, n. 1, p. 253–275, 2023. DOI: 10.33362/visao.v12i1.3136. Disponível em: <https://periodicos.uniarp.edu.br/index.php/visao/article/view/3136>.

**Resumo:** Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias e ações organizacionais adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas (MPEs) familiares do setor de vestuário na cidade de Irati, PR. Trata-se de uma pesquisa qualitativa multicase, cuja coleta de dados foi efetuada a partir de entrevistas semiestruturadas com os sócios proprietários de três organizações. Os resultados demonstram que o fechamento do comércio, a redução na demanda, a queda nas

---

<sup>1</sup> Bacharel em Ciências Contábeis e Administração pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). E-mail: [gisakszan@hotmail.com](mailto:gisakszan@hotmail.com).

<sup>2</sup> Doutor em Administração pela Universidade Federal do Paraná (UFPR). Professor titular da Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO) no departamento de Administração. E-mail: [sldd@uol.com.br](mailto:sldd@uol.com.br).

<sup>3</sup> Mestre em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (UNICENTRO). Doutoranda do Programa de Pós-graduação em Desenvolvimento Comunitário (PPGDC/UNICENTRO). E-mail: [flavia.massuga@gmail.com](mailto:flavia.massuga@gmail.com).

<sup>4</sup> Doutora em Desenvolvimento Comunitário pela Universidade Estadual do Centro-Oeste (PPGDC-UNICENTRO). Professora colaboradora do departamento de Ciências Contábeis da UNICENTRO. E-mail: [marlikuasoski@hotmail.com](mailto:marlikuasoski@hotmail.com).

vendas e nas receitas e dificuldades para aquisição de novos produtos são os principais impactos sentidos pelas empresas investigadas no período pandêmico. Estratégias prescritivas relacionadas ao bom atendimento e ao planejamento estratégico se demonstram fundamentais para a sobrevivência das organizações. Como medidas para o gerenciamento da crise foram observadas ações reativas associadas principalmente à inclusão das mídias e do marketing digital, mudanças na operacionalização das vendas e, em alguns casos, a redução do quadro operacional. De uma maneira geral as empresas tiveram suas ações orientadas principalmente para as estratégias de estabilidade e redução de despesas, enquanto que uma delas também focalizou na estratégia de crescimento com a ampliação de sua estrutura física. Por fim, a análise SWOT evidenciou pontos positivos das organizações como utilização de recursos próprios e parcerias com fornecedores, os quais contribuíram para o aproveitamento de oportunidades, e apontou para a necessidade da introdução de novas tecnologias para adaptação a um ambiente incerto e competitivo.

**Palavras-Chave:** MPEs. Empresas familiares. Gerenciamento de crise. COVID-19.

**Abstract:** This study aimed to identify the strategies and organizational actions adopted by Micro and Small Enterprises (MSEs) familiar in the clothing sector in the city of Irati, PR. This is a multi-case qualitative research, whose data collection was carried out from semi-structured interviews with the owner partners of three organizations. The results show that the closure of trade, the reduction in demand, the drop in sales and revenues and difficulties in acquiring new products are the main impacts felt by the companies investigated in the pandemic period. Prescriptive strategies related to good service and strategic planning are essential for the survival of organizations. As measures for managing the crisis, reactive actions were observed, mainly associated with the inclusion of media and digital marketing, changes in the operationalization of sales and, in some cases, the reduction of the operational staff. In general, the companies had their actions mainly oriented towards stability strategies and cost reduction, while one of them also focused on the growth strategy with the expansion of its physical structure. Finally, the SWOT analysis showed the organizations' positive points, such as the use of their own resources and partnerships with suppliers, which contributed to taking advantage of opportunities, and pointed to the need to introduce new technologies to adapt to an uncertain and competitive environment.

**Keywords:** MEPS. Family businesses. Crisis management. COVID-19.

## INTRODUÇÃO

A descoberta do novo Coronavírus (COVID-19) em Wuhan na China em dezembro de 2019 e sua rápida propagação levou o mundo a enfrentar uma crise global em diversos segmentos (CABALLERO-MORALES, 2021). A COVID-19 é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2 (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE [OPAS], 2022). Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS, 2023a), a doença atingiu, a nível global, até o dia 3 de maio de 2023, mais de 765 milhões de casos confirmados da doença, sendo 6,9 milhões de óbitos. Dentre eles, 700 mil mortes foram registradas no Brasil.

Devido à elevada transmissibilidade e ao crescente número de mortes, medidas de bloqueio com o intuito de minimizar o contágio populacional foram adotadas, em especial nos anos de 2020 e 2021, alterando estilos de vida e o comportamento do consumidor (CASTRO et al., 2020; VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020; ACQUILA-NATALE et al., 2022). Dentre elas estão as restrições de deslocamento, a quarentena, o isolamento que não permitia confraternizações e contato social e o fechamento de todas as atividades que não eram consideradas essenciais (JESUS; NASCIMENTO, 2021).

Nesse contexto as empresas comerciais foram afetadas pela crise pandêmica, em especial as Micro e Pequenas Empresas (MPEs) (ACQUILA-NATALE et al., 2022; HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022; RAHMAN et al., 2022; SUDARMIATIN, 2022) e empresas familiares do setor de vestuário consideradas não essenciais nesse período (MUKHERJEE et al., 2021; SALOMÉ et al., 2021). Essas organizações foram impactadas pelas medidas restritivas governamentais que dificultaram a livre comercialização de seus produtos e tiveram que se reestruturar para manter suas atividades habituais enfrentando desafios como a queda ou interrupção da operação, redução da demanda e das receitas e a necessidade de cobrir custos fixos (GUIMARÃES JR. et al., 2020; MUKHERJEE et al., 2021; SALOMÉ et al., 2021).

Números da pesquisa mensal do comércio do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020) apontam que em 2020 houve uma queda de 22,5% nas vendas de tecido, vestuário e calçados em comparação aos valores pré-pandêmicos. Devido a isso, diversas organizações foram afetadas financeiramente, fator que, em muitos casos, impediu a continuidade das atividades e levou muitas delas à falência (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020). A Pesquisa Anual de Serviços (PAS) demonstrou que, ao total, 106.560 empresas comerciais fecharam suas portas no ano de 2020 (IBGE, 2022).

Diante desse contexto ficou evidenciada a necessidade de mecanismos de desenvolvimento e implementação de estratégias e ações eficientes para se adaptar ao novo cenário econômico e a importância do gerenciamento de crise nas organizações (SILVA; MORAES, 2021). De acordo com Rahman et al. (2022), as empresas devem aplicar diferentes estratégias e ações de sobrevivência durante e após a pandemia de COVID-19 a fim de enfrentar e conter seus resultados adversos. Com base nisso, se torna necessário entender os processos abordados e estratégias aplicadas nas empresas diante dessa conjuntura.

Alguns estudos se orientaram para essa análise com especial atenção para as MPEs (CABALLERO-MORALES, 2021; EL CHAARANI, 2021; HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022), empresas familiares (RIVO-LÓPEZ et al., 2021; BRETON-MILLER; MILLER, 2021; LEPPÄHO; RITALA, 2021) e empresas do setor de vestuário (SALOMÉ et al., 2021; ACQUILA-NATALE et al., 2022; CHAN; KWOK; WONG, 2022; MILEWSKA, 2022; MUSYAFFI et al., 2022; SUDARMIATIN, 2022). No entanto, embora a pesquisa sobre MPEs no contexto pandêmico tenha ganhado atenção, poucos estudos destacam as estratégias adotadas a partir de uma experiência prática

de negócios (HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022). Além disso, a análise integrada do porte com as características das empresas familiares e do setor específico de vestuário não é evidenciada.

Dessa forma, esse estudo tem como objetivo identificar as estratégias e ações organizacionais adotadas pelas Micro e Pequenas Empresas familiares do setor de vestuário na cidade de Irati-PR, no contexto da pandemia de COVID-19 (2020-2021). Pretende-se a partir da investigação descrever os impactos da pandemia na gestão das empresas investigadas; apontar as estratégias e ações prescritivas e reativas adotadas; identificar a existência de redes de apoio ou parcerias para a gestão de crise, bem como, aplicar a análise da Matriz SWOT para entender o contexto de cada organização.

A pesquisa visa contribuir com a compreensão dos modos encontrados pelas empresas para sua reestruturação em momentos de dificuldade, podendo fornecer subsídios para ações preventivas em possíveis situações de crise futuras.

A seguir é apresentado o embasamento teórico do estudo considerando informações relevantes sobre planejamento estratégico e gestão de crise e os impactos da pandemia de COVID-19 em relação às organizações, com especial atenção para as MPEs e empresas familiares do setor de vestuário. Na sequência é abordada a metodologia da pesquisa, seguida da apresentação dos resultados e discussões. Por fim, as considerações finais são elencadas.

## **ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE CRISE**

As estratégias de uma organização, no âmbito empresarial, são vistas como trajetórias estabelecidas com o objetivo de criar, desenvolver e aplicar ações de forma eficiente e eficaz para o alcance dos objetivos (THOMPSON JR.; STRICKLAND; GAMBLE 2011). Podem também ser definidas como planos para obter uma situação futura desejada tendo em conta as oportunidades do ambiente e os recursos da organização (FERNANDES; BERTON, 2017).

As estratégias podem ser divididas em quatro grandes grupos, sendo: I. Estratégias de concentração em que a empresa se concentra em uma única linha de negócios; II. Estratégias de estabilidade, as quais visam manter as mesmas condições nas receitas e tamanho da empresa; III. Estratégias de crescimento, orientadas para a busca pelo crescimento de lucro, vendas e participação do mercado; e IV. Estratégias de redução de despesas, utilizadas quando a sobrevivência de uma organização está ameaçada (FERNANDES; BERTON, 2017).

Além dessa classificação, as estratégias podem ser deliberadas (prescritivas) ou emergentes (reativas). As primeiras correspondem ao desenvolvimento de estratégias a partir de um planejamento antecipado, ou seja, antes que a organização identifique uma necessidade. Por outro lado, as estratégias emergentes se originam de uma ação rápida e momentânea a fim de reagir às condições que se estabelecem (MINTZBERG, 2000). De acordo com Mintzberg (2000) e Fernandes e Berton (2017), a estratégia de uma organização

geralmente é resultado da mescla entre estratégias prescritivas e reativas, considerando tanto a capacidade de prever, quanto a necessidade de reagir aos eventos inesperados.

As estratégias deliberadas são estabelecidas a partir do planejamento estratégico, ou seja, um processo formalizado para escolha da melhor ação no momento para a organização. Ele envolve a análise sistemática dos pontos fortes e fracos da organização e das oportunidades e ameaças do ambiente externo (PEREIRA, 2010). Essa análise é também conhecida por SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) e serve para estipular a capacitação e as deficiências da empresa a partir da análise interna e verificar os fatores externos à organização que devem ser explorados ou combatidos. Assim, os gestores podem desenvolver o planejamento das ações de modo mais eficiente e eficaz para alcance dos objetivos e melhoria do desempenho organizacional (KOTLER; KELLER, 2012).

Atualmente, meio a um contexto incerto, volátil, complexo e ambíguo, realizar o planejamento estratégico não é um processo simples (SINHA; SINHA, 2020). Mudanças no âmbito econômico, ambiental ou social podem interferir a qualquer momento na dinâmica dos negócios, especialmente em um contexto de crise mais prolongado.

O termo “crise” pode ser considerado como um conjunto de eventos repentinos e indesejados que provocam mudanças rápidas e inesperadas na sociedade e que, para minimizar seus impactos negativos, requer a aplicação de medidas imediatas (SILVA; MIRANDA; HOFFMANN, 2021; SILVA; MORAES, 2021). Devido a essas mudanças repentinas e ao risco iminente das organizações passarem por possíveis crises, Oliveira (2020) enfatiza a importância da existência de uma gestão de crise dentro das empresas. Isso porque, ela tende a favorecer as ações organizacionais quando as empresas se deparam com situações de risco. Por outro lado, a falta de uma gestão de crise pode limitar ou, até mesmo, findar com as atividades habituais de uma organização (POLINKEVYCH; KAMINSKI, 2020).

Tal gestão abrange desde a criação de ações preventivas que podem ser aplicadas em situações de risco organizacional, até o acompanhamento das situações iminentes e seus efeitos pós-crise. Oliveira (2020), como ações que podem ser implementadas em uma gestão de crise apresenta: a prevenção de crises; procedimentos de contingência; atenção às partes interessadas; comprometimento da alta administração; comunicação; liderança; manutenção dos valores; criatividade; agilidade nas ações; e cuidados após a crise. Tais medidas podem ajudar no desenvolvimento de uma gestão de crise eficaz durante possíveis situações críticas.

A recente crise global proporcionada pela pandemia de COVID-19 pode ser citada como um exemplo ao passo que atingiu, de modo sistemático, a mobilidade social, a gestão e o planejamento organizacional (CASTRO et al., 2020). Seus reflexos foram sentidos a nível global ocasionando um grande colapso na saúde pública, no comércio e na economia mundial, o que demandou rápida ação por parte das organizações de diversos segmentos.

## COVID-19 E AS EMPRESAS

Após sua descoberta no final do ano de 2019 na China, no dia 11 de março de 2020 a doença de COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia com surtos em várias regiões do mundo (OMS, 2023b). Milhões de pessoas foram infectadas e mortas pela doença, o que levou os líderes mundiais a tomarem decisões com o intuito de minimizar o avanço da pandemia e preservar a economia local (MIOCEVIC, 2021).

No Brasil os primeiros casos foram confirmados no início de 2020 e, logo em seguida, medidas restritivas de deslocamento, quarentenas e isolamento social foram implementadas (CASTRO et al., 2020). Tais medidas afetaram diretamente as empresas, visto que impediam a livre circulação da população e determinavam o fechamento do comércio não essencial para evitar aglomeração de pessoas. Isso levou as organizações a enfrentarem diversos obstáculos para se adaptarem à nova realidade e a desaceleração econômica foi inevitável (JESUS; NASCIMENTO, 2021; SIUTA-TOKARSKA, 2021). Dentre os impactos às empresas de um modo geral pode-se citar o desabastecimento e baixos estoques devido às interrupções nas cadeias de abastecimento (LÓPEZ-SANTOS; SÁNCHEZ-PARTIDA; CANO-OLIVOS, 2020; SU et al., 2022) e a redução nas receitas operacionais (ALI et al., 2021).

Assim, as organizações precisaram se reinventar implementando estratégias a ações anti-crise (POLINKEVYCH; KAMINSKI, 2020). Siuta-Tokarska (2021) enfatiza que a crise pandêmica acelerou as tomadas de decisões organizacionais e levou as empresas a buscarem novas alternativas para manter sua sobrevivência no mercado diante da nova realidade. Muitos empresários criaram novas oportunidades (MIOCEVIC, 2021). Como exemplos destacam-se a maior utilização da tecnologia para promover o consumo *online* e a adoção do modelo *home office* (LEE; JUNG, 2021; SANTOS; SILVA; IMADA, 2021). Por outro lado, organizações efetuaram demissões, elevando o índice de desemprego no país (CASTRO et al., 2020). Conforme dados do IBGE (2023), no último trimestre de 2019 o Brasil possuía uma taxa de desocupação de 11,1%. Com a pandemia, esse valor saltou para 14,9% no terceiro trimestre de 2020.

Para assegurar a manutenção das empresas e evitar o desemprego em massa medidas também foram adotadas a fim de auxiliar os empresários de modo geral no período mais crítico da pandemia como esquemas de apoio salarial, subsídios e empréstimos (HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022). No Brasil, por exemplo, devido à redução das receitas e a necessidade de cobrir despesas fixas, organizações recorreram a ajudas externas como do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE) destinado a oferecer tratamento diferenciado no oferecimento de crédito às micro e pequenas empresas (BRASIL, 2021). Segundo dados da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE, 2022) foram mais de R\$60,7 bilhões de créditos ofertados a cerca de 826 mil MPEs durante a pandemia.

Embora tenham se criado meios para apoio aos negócios, os desafios ainda permanecem, especialmente considerando os pequenos negócios nas quais recursos se

demonstraram insuficientes para manter o quadro de funcionários e as despesas operacionais (CABALLERO-MORALES, 2021; El CHAARANI, 2021). Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2018) os pequenos negócios empresariais são formados pelas MPEs e pelos microempreendedores individuais (MEI), que totalizam 6,4 milhões de estabelecimentos existentes no Brasil. Esses pequenos negócios são de grande importância para a economia, pois correspondem ao percentual de 99% do total de empresas no país, sendo responsáveis por 52% de empregabilidade com carteira assinada.

Hossain, Akhter e Sultana (2022), com base em uma revisão sistemática, indicam que a escassez de fluxo de caixa e as interrupções na cadeia de suprimentos foram as principais dificuldades das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) durante a pandemia de COVID-19. Além disso, destacam o papel da transformação digital na manutenção do negócio nesse período. Manter o relacionamento e uma comunicação eficaz com os clientes também foi uma ação positiva indicada por Rahman et al. (2022) para o bom desempenho das PMEs. Leppäaho e Ritala (2021) por sua vez, apresentam algumas medidas que foram tomadas pelas MPEs para minimizar o impacto econômico da pandemia. Dentre elas podem ser citadas: a redução nas horas trabalhadas pelos colaboradores; implementação do trabalho remoto ou teletrabalho; fornecimento de suporte informativo aos funcionários; e a mudança digital, transformando a forma de atuação e comercialização das empresas.

Várias das MPEs se enquadram como empresas familiares e são movidas por tradições que passam de geração em geração e levam a uma atuação diferenciada (LEPPÄÄHO; RITALA, 2021). Foi evidenciado que essas organizações se mostraram solícitas a outras empresas e se mobilizaram desde o início da pandemia com empatia, criatividade e inovação (BRETON-MILLER; MILLER, 2021; RIVO-LÓPEZ et al., 2021). Além disso, se demonstraram bastante versáteis perante as mudanças, a partir de processos decisórios (LEPPÄÄHO; RITALA, 2021).

Salomé et al. (2021) identificaram que as MPEs mais impactadas pela crise pandêmica eram do ramo de vestuário. Segundo os autores, a maioria dessas empresas são moldadas nos sistemas tradicionalistas com uma quantidade restrita de funcionários e uma gestão familiar estruturada, na qual as lojas físicas são suas principais bases de comercialização. Dessa forma, com o fechamento do comércio e restrições de isolamento, houve uma redução significativa na receita, afetando sua capacidade de sobrevivência.

Dentre os problemas enfrentados pelas MPEs da moda, Sudarmiatin (2022) e Milewska (2022) relatam, justamente, a queda no número de vendas e a falência de algumas organizações devido ao *lockdown*. Outra mudança induzida pela pandemia nas lojas de vestuário foi o desenvolvimento do *e-commerce* com o aumento das vendas *online* (MILEWSKA, 2022; ACQUILA-NATALE et al., 2022). Devido ao distanciamento social e a maior permanência dos consumidores em casa, o ambiente *online* se tornou cada vez mais uma opção, inclusive para as compras (SILVA NETO; ANDRADE; RAINATTO, 2023). Associado ao uso das tecnologias,

a mudança para transações com pagamentos digitais é outra estratégia apontada por Musyaffi et al., (2022). Segundo os autores, as restrições físicas e sociais tornam as opções de pagamento digitais mais seguros. No entanto, algumas das empresas encontraram dificuldade em operar o marketing digital (SUDARMIATIN, 2022). O estudo de Acquila-Natale et al. (2022), por exemplo, apontou que os varejistas estavam moderadamente preparados para fornecer serviços multicanal no comércio de roupas na Espanha. Recomendações de estratégias para a sobrevivência também são efetuadas, incluindo a adaptação às mudanças de comportamento dos consumidores, o aumento do domínio da tecnologia e a diversificação de produtos (SUDARMIATIN, 2022).

Destaca-se, portanto, que o período pandêmico apresentou inúmeros desafios para as organizações demandando ação rápida para a sobrevivência em meio a esse contexto. As MPEs, especialmente do setor de vestuário, foram largamente impactadas devido às restrições de circulação e o fechamento do comércio não essencial. Compreender as estratégias e ações adotadas por essas empresas torna-se importante, a fim de prover meios de refletir sobre os possíveis caminhos para uma futura gestão de crise.

## MATERIAL E MÉTODOS

A fim de atingir os objetivos propostos, foi conduzida uma pesquisa de caráter qualitativo-descritivo cuja finalidade é a descrição das características de determinado fenômeno ou realidade (NASCIMENTO, 2016). Por meio dela, buscou-se relatar as estratégias e ações organizacionais adotadas pelas pequenas e médias empresas do ramo de vestuário no período da pandemia de COVID-19, a qual teve seu início anunciado no dia 11 de março de 2021 e término oficializado em 5 de maio de 2023 pela OMS (2023b). Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se classifica como um estudo de caso (multicasos), caracterizado pela investigação profunda e exaustiva de um ou poucos objetos dentro de seu contexto e realidade com a finalidade de obter um conhecimento amplo e detalhado (YIN, 2005).

Os casos selecionados correspondem a três empresas atuantes na cidade de Irati-PR, que possuem em seu Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ), a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 4781-4/00, que se refere ao comércio varejista de artigos do vestuário e acessórios. A seleção dos casos foi intencional, por acessibilidade, considerando, além da atuação no setor supracitado, fatores como porte (Microempresa - ME ou Empresa de Pequeno Porte - EPP), a caracterização como empresa familiar e longo tempo de atuação no município (mais de 20 anos). Essas empresas, de um modo geral, comercializam produtos de vestuário masculinos, femininos e infantis e acessórios como bolsas, carteiras, cintos, relógios e bijuterias. Especificamente, a empresa Z também trabalha com a linha de brinquedos e produtos de cama, mesa e banho. A Tabela 1 apresenta a caracterização das empresas

selecionadas.

**Tabela 1** – Caracterização das empresas investigadas

Empresa	Porte	Nº de funcionários	Tempo de atuação	Produtos comercializados
X	EPP	26	24 anos	Produtos de vestuário e calçados em geral da linha masculina, feminina e infantil e acessórios como bolsas, carteiras, cintos e relógios.
Y	ME	7	30 anos	Produtos de vestuário em geral da linha masculina, feminina e infantil, calçados femininos e acessórios como bijuterias.
Z	EPP	30	20 anos	Roupas e calçados masculinos, femininos e infantis, acessórios como bolsas e carteiras, brinquedos e produtos de cama, mesa e banho.

**Fonte:** Elaboração própria.

Como instrumento de coleta de dados foram utilizadas entrevistas semiestruturadas, as quais possibilitam o surgimento de outras informações importantes ao permitir acrescentar novas questões pelo entrevistador ao roteiro pré-estabelecido (DAWSON, 2009). O roteiro de entrevistas contém 16 questões que visam responder aos objetivos propostos.

As entrevistas foram realizadas no mês de dezembro de 2022, de forma presencial, com os sócios-proprietários das três organizações selecionadas. As falas dos entrevistados foram gravadas e posteriormente transcritas.

Os dados foram analisados por meio de análise de conteúdo, que consiste em um conjunto de técnicas de análise baseada em procedimentos sistemáticos a fim de descrever o conteúdo das mensagens e obter o conhecimento relacionado a elas. Três etapas foram seguidas, sendo: pré-análise, estudo aprofundado dos materiais obtidos e interpretação (BARDIN, 2011). A análise de conteúdo contou com a utilização do software Atlas.ti para codificação das categorias e subcategorias (SILVA JR.; LEÃO, 2018). As categorias foram derivadas dos objetivos do estudo e as subcategorias resultaram das falas dos entrevistados. Destaca-se que não foi utilizada a contagem de palavras como estratégia de categorização, mas sim, o contexto da fala dos entrevistados.

Questões éticas também foram consideradas ao passo que todos os gestores assinaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) autorizando a gravação das respostas, bem como a divulgação dos resultados para fins de pesquisa. Além disso, para conferir sigilo às empresas, não foram divulgados nomes fantasia, razão social e nenhuma informação que possa identificar as organizações e seus respondentes.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

A seção de resultados está dividida conforme a análise efetuada com o auxílio do Software ATLAS.ti, por meio da codificação das categorias e subcategorias, que teve por base,

as falas dos entrevistados nessa pesquisa, como mostra a Tabela 2 a seguir.

**Tabela 2** - Codificação das categorias e subcategorias no ATLAS.ti

Objetivo	Categorias	Autores consultados	Subcategorias
Descrever os impactos da pandemia de COVID-19 na gestão das empresas investigadas	Impactos da pandemia COVID-19	López-Santos, Sánchez-Partida e Cano-Olivos (2020); Guimarães Jr. et al. (2020); Mukherjee et al. (2021); Salomé et al. (2021); Barth e Raimundo (2022); Hossain, Akhter e Sultana (2022); Milewska (2022); Su et al. (2022); Sudarmiatin (2022).	Estabelecimento fechado; Queda nas vendas; Impacto financeiro; Falta de demanda pelos produtos; Falta de produtos.
Apontar as estratégias prescritivas e reativas aos impactos da pandemia de COVID-19	Estratégias prescritivas	Mintzberg (2000); Thompson Jr., Strickland e Gamble (2011); Fernandes e Berton (2017); Salomé et al. (2021); Rahman et al. (2022).	Bom atendimento; Relacionamento com o cliente; Planejamento; Condições de pagamento/Pagamento em dia; Diferenciação; Carteira de clientes consolidada; Custos baixos/Menores custos; Qualificação dos colaboradores; Produtos com qualidade.
	Estratégias reativas	Thompson Jr., Strickland e Gamble (2011); Fernandes e Berton (2017); Castro et al. (2020); Polinkevych e Kaminski (2020); Sinha e Sinha (2020); Lambovska, Sardinha e Belas (2021); Lee e Jung (2021); Santos, Silva e Imada (2021); Silva e Moares (2021); Acquila-Natale et al. (2022); Barth e Raimundo (2022); Chan, Kwok e Wong (2022); Freitas, Santos e Aguiar (2022); Hlasny e Alazzawi (2022); Hossain, Akhter e Sultana (2022); Milewska (2022); Rahman et al. (2022).	Biossegurança; Redução do quadro de colaboradores; Redução de atividades; Redes sociais; Marketing digital; Mudanças nas vendas; Mudança na operacionalização.
Identificar a existência ou não de redes de apoio e/ou parcerias para o gerenciamento de crise	Redes de apoio e/ou parcerias	Brasil (2021); ABDE (2022); Kraima e Boudabbous (2022); Hossain, Akhter e Sultana (2022).	Recursos financeiros próprios; PRONAMPE; Auxílio do governo.
Aplicar a análise da Matriz SWOT para entender o contexto de cada organização	Pontos fortes	Kotler e Keller (2012); Milewska (2022); Acquila-Natale et al. (2022); Salomé et al. (2021).	Colaboradores qualificados; Reservas financeiras; Motivação; Experiência no ramo de negócio; Parceria com fornecedores; Credibilidade; Estrutura emocional dos gestores.
	Pontos fracos	Kotler e Keller (2012); Rahman et al. (2022); Barth e Raimundo	Dificuldade com marketing digital;

		(2022).	Crédito de terceiros.
Ameaças		Thompson Jr., Strickland e Gamble (2011); Kotler e Keller (2012); Polinkevych e Kaminski (2020).	Concorrência.
Oportunidades		Kotler e Keller (2012); Silva e Moraes (2021).	E-commerce; Oferta de novos produtos; Reforma física.

**Fonte:** Elaboração própria – Relatório de Codificação ATLAS.ti.

De acordo com os entrevistados, a pandemia de COVID-19 afetou a gestão das organizações de diversas formas. Cinco impactos foram identificados, sendo: o estabelecimento fechado, queda nas vendas, falta de demanda pelos produtos, falta de produtos e impacto financeiro.

O fechamento do comércio nos períodos mais críticos da pandemia foi um dos fatores destacados por todos os gestores. Isso ocorreu devido aos *lockdowns* e decretos impostos pelos governantes determinando o fechamento das atividades consideradas não essenciais (MUKHERJEE et al., 2021). Consequentemente foi identificada queda nas vendas, resultando em impactos financeiros. De acordo com o gestor da empresa X: *“tivemos as lojas fechadas também por períodos que impactaram na parte financeira, com certeza, e na parte de vendas”*.

A queda nas vendas foi considerada pelos gestores entrevistados o fator que mais gerou resultados negativos nas organizações, visto que eles não estavam preparados para enfrentar a interrupção das atividades. O sócio gestor da Empresa Z, corrobora com tais informações comentando que, *“de fato a gente foi impactado e, sem dúvidas, foi nas vendas. Nos períodos de fechamento a gente sentiu muito”*. A gestora da Empresa Y complementa afirmando que *“as vendas ficaram muito baixas na questão de confecções [...] Quem não tinha uma situação financeira estável não conseguiu sobreviver”*.

Outro ponto em destaque levantado e que refletiu na redução das vendas refere-se à falta de demanda por produtos no período de pandemia. A entrevistada da Empresa Y enfatiza que a empresa foi *“impactada diretamente na venda comercial, porque as pessoas, sem ter motivo para comprar looks novos, não tinham porquê comprar”*. Ou seja, nesse período, faltou a demanda necessária para manter os ganhos financeiros da empresa estáveis.

Por fim, evidencia-se a dificuldade de adquirir novos produtos durante o período pandêmico. De acordo com o gestor da Empresa X foi observado impactos de falta de produtos no primeiro momento pós pandemia. Tal situação ocorreu devido ao acesso mais lento e restrito às mercadorias, impactando diretamente nos estoques das organizações e, consequentemente, no fornecimento de produtos para o público consumidor.

Nota-se que as percepções dos entrevistados são semelhantes e corroboram com os achados da literatura no que tange aos impactos evidenciados pelas organizações, tais como interrupção da operação, redução na demanda, queda nas vendas e dificuldades financeiras

(GUIMARÃES JR. et al., 2020; MUKHERJEE et al., 2021; SALOMÉ et al., 2021; MILEWSKA, 2022; SUDARMIATIN, 2022). Além disso, a dificuldade no acesso a novas mercadorias, devido às interrupções na cadeia de suprimentos, também foi relatada (LÓPEZ-SANTOS; SÁNCHEZ-PARTIDA; CANO-OLIVOS, 2020; HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022). O estudo Barth e Raimundo (2022), por exemplo, cita dentre os maiores impactos da pandemia para as empresas da moda, a falta de matéria-prima que levou à busca por alternativas a fim de manter a atividade. Isso ocorreu porque a pandemia de COVID-19 interrompeu a cadeia de suprimentos dos produtores de têxteis e confecções e o fornecimento de produtos ao varejo ficou prejudicado (SU et al., 2022).

No que se refere às estratégias prescritivas, no estudo realizado foram relatadas as seguintes ações: Bom atendimento, relacionamento com os clientes, planejamento, condições de pagamento/pagamento em dia, diferenciação, carteira de clientes consolidada, custos baixos/menores custos, qualificação dos colaboradores e produtos com qualidade.

Observa-se que as estratégias prescritivas estão, em sua maioria, voltadas à forma de atendimento ao cliente e à experiência proporcionada ao consumidor na loja física. Por isso, o treinamento dos colaboradores é considerado fundamental. O gestor da Empresa Z comenta que *“a nossa especialização é em atendimento e eu acho que a palavra da vez é a experiência do consumidor”*. Concordando com essa afirmação a gestora da Empresa Y complementa ao apontar que o importante *“é a experiência do cliente numa loja física, sabe? É o atendimento. Esse é o diferencial”*. De acordo com a mesma gestora, isso ocorre quando a empresa tem um *“quadro de colaboradores que promovam para o cliente essa experiência muito boa de compra [...] porque o ser humano precisa desse contato com outras pessoas”*.

O entrevistado da Empresa X também relata a importância do bom atendimento nas lojas físicas, evidenciando a necessidade de relacionamentos humanos. Segundo o gestor *“as lojas físicas têm essa questão também, que o ser humano precisa de ser humano, nós precisamos ter relacionamentos [...], proporcionar maiores relacionamentos, mais receptividade”*. Ele destaca também a relevância de se ter uma carteira de clientes consolidada e de trabalhar com produtos de qualidade, oferecendo preços acessíveis e condições legais de pagamento para atrair e fidelizar seu potencial público alvo.

Outro ponto evidenciado nas entrevistas refere-se ao planejamento estratégico estruturado como uma forma de apoiar as ações organizacionais em relação a investimentos, corte de custos e às mudanças evidenciadas no ambiente externo. De acordo com o gestor da empresa X:

É esse planejamento, essa questão de verificar quanto que eu vou comprar, quanto que eu vendi, esse produto é viável ou não é viável, custo, calcular custo... acho que todo esse planejamento também, não só na pandemia, mas em todo o processo administrativo de uma empresa, eu vejo que é o essencial... que no momento de dificuldade você ter uma visão bem clara de como está o cenário financeiro, o cenário pessoal, então eu vejo a importância desse planejamento.

Em complemento às estratégias prescritivas, as estratégias reativas surgem para enfrentar desafios inesperados (MINTZBERG, 2000). Para atender às necessidades impostas pelo período de crise pandêmica as empresas investigadas relataram as seguintes ações estratégicas emergentes: Biossegurança, redução do quadro de colaboradores e das atividades, utilização das redes sociais, marketing digital, mudanças nas vendas e mudança na operacionalização.

Diante dos decretos vigentes e priorizando a saúde e bem-estar dos funcionários e clientes, os gestores informaram que adotaram todas as medidas preventivas de biossegurança contra a COVID-19. Tal fator, pode ser evidenciado pela fala do entrevistado da Empresa X: *“então era uma pessoa que manuseava, usava álcool em gel, usava máscara, passava álcool nos produtos para enviar para os clientes, porque nós tínhamos esse compromisso também por causa da pandemia... esse cuidado com o cliente”*.

Em decorrência dos riscos provocados pela pandemia, também ocorreram casos de demissões, especialmente de estagiários que trabalhavam nas organizações, como destaca o gestor da Empresa Z:

A gente estava trabalhando com estagiários, assim os menores aprendizes, então a gente foi obrigado naquele momento a rescindir. Então não foi opção nossa, mas foi uma obrigação nossa de rescindir por conta do risco de ser menor de idade [...]. A empresa até poderia manter os estagiários, mas assumiria o compromisso e risco de estar expondo eles, então era inviável e aí teve algumas baixas, mas bem poucas para te falar a verdade.

Outras demissões ocorreram depois da fase mais crítica da COVID-19, como cita o gestor da Empresa X: *“depois foi trabalhado na adequação, potencializando alguns trabalhos, ou seja, aumentando o trabalho daquela que permaneceu e algumas pessoas ao longo do tempo foram demitidas, mas não foi um número alto não, não foi um número expressivo”*. Já a gestora da Empresa Y não efetuou demissões, visto que a organização já opera com uma equipe de colaboradores mais reduzida.

Dentre as ações apresentadas, a em maior evidência nas organizações foi a implementação das mídias digitais a fim de manter o contato com os potenciais consumidores a partir da divulgação da empresa e seus produtos. As mídias mais citadas pelos entrevistados foram o *WhatsApp*, *Facebook* e *Instagram*. Por meio dessas ferramentas, as empresas, juntamente com seus colaboradores, podiam se comunicar de forma mais personalizada e individualizada com os clientes, mandando fotos dos produtos e tirando dúvidas.

O investimento em marketing digital também foi observado nesse período, pois a intenção das organizações era estar mais próximo do público consumidor. Tais estratégias reativas são citadas pelo gestor da Empresa X como um grande desafio. Segundo ele: *“foi um desafio para gente essa parte de se reinventar, nessa parte de marketing”*. No entanto, reconhece que foi algo necessário para melhorar o processo de interação com os clientes.

Outras mudanças estão associadas às vendas e à sua forma de operacionalização. A empresa Y, por exemplo, procurou focar em produtos promocionais para atrair potenciais consumidores. De acordo com a gestora entrevistada, *“a gente buscou também produtos promocionais, produtos que a gente pudesse atrair o cliente com esses produtos e o cliente, vindo à loja, também via outros produtos”*. Tal estratégia era focada não apenas nas vendas durante a pandemia, mas em demonstrar aos clientes os benefícios de voltarem a consumir na loja física. Também foi evidenciada a estratégia de realização de entregas à domicílio, seja ela efetivada por motoboys contratados para executar o serviço, ou a partir de veículos próprios da empresa. De acordo com o gestor da Empresa X, *“naquele momento da pandemia a gente se certificou em mandar vários produtos sem cobrar o frete do motoboy, então foi procurado facilitar para que o nosso produto chegasse até o cliente”*. Já o gestor da Empresa Z comenta que: *“como a gente tem um carro que pode estar se deslocando fazendo entrega, foi a nossa válvula de escape assim dentro da cidade”*. Apesar do pouco retorno relatado a partir desse serviço, a estratégia foi considerada importante, especialmente durante o momento em que o comércio se encontrou fechado no período mais crítico da pandemia.

De uma forma geral, conforme classificação proposta por Fernandes e Berton (2017), pode-se destacar que as ações realizadas pelas organizações na pandemia se relacionam principalmente às estratégias de estabilidade e redução de despesas. Denota-se que as estratégias prescritivas possuem um foco estrito voltado para as lojas físicas, visto que são as principais bases de comercialização para MPEs familiares do ramo de vestuário (SALOMÉ et al., 2021). O bom atendimento presencial é considerado pelos gestores o fator que diferencia a organização e pode ser obtido a partir do investimento em qualificação da equipe. Manter esse relacionamento e comunicação com o público consumidor é considerada uma estratégia eficaz para o bom desempenho (RAHMAN et al., 2022). Além disso, o planejamento estratégico utilizado para as decisões cotidianas da organização também se demonstra fundamental e pode ter contribuído para a manutenção das organizações diante das dificuldades apresentadas pelo contexto pandêmico a partir da aplicação eficiente e eficaz dos recursos no alcance das metas e objetivos organizacionais (THOMPSON JR.; STRICKLAND; GAMBLE 2011; FERNANDES; BERTON, 2017).

No que se refere às estratégias emergentes, os resultados apresentados confirmam a importância do gerenciamento de crise com aplicação de diferentes ações de sobrevivência (POLINKEVYCH; KAMINSKI, 2020; SILVA; MORAES, 2021; RAHMAN et al., 2022). As MPEs familiares do ramo de vestuário investigado se demonstraram versáteis diante do novo contexto a partir da definição de ações para superar as dificuldades, conforme também foi observado por Leppäaho e Ritala (2021). Dentre as estratégias, é evidenciada a realização de demissões de estagiários. Embora considerada uma estratégia de adaptação ao contexto diverso, essa ação tem reflexos diretos no aumento do desemprego de jovens no país. Conforme dados do IBGE (2023), os trabalhadores entre 18 e 24 anos foram os mais

prejudicados durante o período pandêmico, visto que a taxa de desocupação aumentou de 23,2% no terceiro trimestre de 2019, para 30,6% em 2020. Outros estudos também denotam o impacto da pandemia no desemprego juvenil na União Europeia (LAMBOVSKA; SARDINHA; BELAS, 2021) e em países como o Egito e a Jordânia (HLASNY; ALAZZAWI, 2022).

A utilização do comércio digital que alterou os processos de comercialização efetuados pelas organizações também obtém destaque e corrobora com os achados da literatura (CASTRO et al., 2020; LEE; JUNG, 2021; SANTOS; SILVA; IMADA, 2021; MILEWSKA, 2022; ACQUILA-NATALE et al., 2022; CHAN; KWOK; WONG, 2022). De acordo com Silva Neto, Andrade e Reinatto (2023), com a pandemia, os consumidores tiveram seus hábitos modificados ampliando as compras *online*. A pesquisa realizada por Freitas, Santos e Aguiar (2022) confirma essa alteração comportamental ao demonstrar o reconhecimento sobre a importância das compras online pelos consumidores do comércio varejista de roupas e acessórios na pandemia e a continuidade dessa prática pós-pandemia. Os números apresentados pela Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABCOMM, 2023) também revelam o crescimento das compras pelo *e-commerce* no Brasil. Observa-se que o faturamento do comércio eletrônico no país saltou de 89,9 bilhões em 2019 para 169,6 bilhões em 2022, um crescimento de 88,6% em apenas 3 anos. Por isso, a comunicação e a propaganda a partir de canais digitais e redes sociais se tornou um fator indispensável nesse período para as empresas (BARTH; RAIMUNDO, 2022).

Considerando os fatores associados às redes de apoio ou parcerias para o gerenciamento de crise, as empresas investigadas relataram utilizar capital próprio, adquirido com membros da família, nos períodos mais críticos para suprir as necessidades organizacionais, sem precisarem recorrer a linhas de créditos junto a bancos. Como afirma o gestor da Empresa X: *“Nós buscamos junto à família, tínhamos uma reserva da família, onde trouxemos a um custo mais baixo que se fossemos buscar em banco”*. Esse fator pode ser considerado positivo ao passo que destoa da realidade de muitas MPEs que se encontram em endividamento em decorrência da crise sanitária da COVID-19 (KRAIMA; BOUDABBOUS, 2022).

No entanto, as organizações também reconhecem que o governo proporcionou incentivos para auxiliar as empresas a manterem suas atividades e honrar com suas obrigações. De uma forma geral, observou-se que os gestores conseguiram atender aos seus compromissos empresariais e contornar as dificuldades utilizando também os aparatos fornecidos pelo governo, por meio das medidas trabalhistas. Dentre elas, destacam-se a antecipação das férias e as férias coletivas. Essas medidas contribuíram para a manutenção das empresas, evitando um aumento significativo no desemprego (HOSSAIN; AKHTER; SULTANA, 2022).

Por fim, a análise da SWOT foi realizada com a finalidade de compreender o contexto de cada organização considerando suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças evidenciadas durante a pandemia de COVID-19.

A partir das entrevistas realizadas, a qualificação dos colaboradores e a consequente qualidade no atendimento foram consideradas pontos fortes primordiais para a interação da empresa com seus potenciais clientes e consumidores. A estabilidade financeira proporcionada a partir de recursos próprios ou adquirido com familiares também contribuiu com a consolidação das empresas no mercado em que atuam, na percepção dos respondentes.

O fator motivacional foi um ponto positivo relatado pelo gestor da Empresa X, pois durante a pandemia, muitas famílias perderam seus entes queridos, então *“acreditar sempre no negócio, ter fé e transmitir positividade a todos os comprometidos”*, foi um fator crucial para acolher e incentivar os envolvidos na organização.

Outros pontos fortes apresentados pelos entrevistados, foi a parceria mantida com os fornecedores (Empresa X) e a credibilidade conquistada ao longo do tempo que, juntamente com a experiência dos gestores no varejo físico, fez diferença no período de incertezas promovidas pela pandemia (Empresa Z). De acordo com o gestor da empresa X *“Mantivemos nossos fornecedores parceiros pedindo prazos extras para pagamentos de mercadorias e concederam, assim não cancelamos pedidos”*. Ainda como ponto forte, a empresa X destaca a estrutura emocional dos gestores. Nesse caso, a empresa entende que o fato dos gestores estarem cientes de que a pandemia seria um momento delicado auxiliou a melhor gerenciar a situação com a tomada de decisões mais assertivas.

No que se refere às fraquezas, ou seja, características internas negativas da empresa, dois pontos principais são apresentados. O primeiro deles refere-se à utilização das mídias digitais para promover as vendas da organização durante a pandemia. Os gestores afirmam que se sentiram despreparados para utilizar essas ferramentas de forma eficiente, visto que não as utilizavam com frequência anteriormente. Segundo o gestor da Empresa Z, foi uma grande dificuldade inserir a empresa no mundo digital a partir da criação de um site próprio, especialmente devido à grande quantidade de itens que a loja possui. Isso acabou inviabilizando o projeto naquele momento, entretanto, o gestor complementou afirmando que já existem projetos paralelos que contemplam a ideia de ingressar de vez no mundo digital. Ressalta-se que a dificuldade das empresas em operar o marketing digital também foi evidenciada nos estudos de Acquila-Natale et al. (2022) e Sudarmiati (2022). Além disso, esses resultados se alinham aos achados da pesquisa de Barth e Raimundo (2022) a qual evidenciou que as pequenas empresas gaúchas de moda se sentiram forçadas a se adaptar ao formato de vendas *online*.

O segundo ponto fraco identificado está associado à dificuldade nos recebimentos de clientes. O gestor da Empresa X comenta que teve a sensação de ficar *“incapacitado a criar situações que os clientes viessem nos pagar os crediários”*. Isso porque diante das medidas restritivas em determinados momentos a empresa ainda não possuía meios digitais de pagamento como via Pix. Para Musyaffi et al. (2022) as transações com pagamentos digitais são

consideradas uma estratégia eficiente e segura para o período de restrições físicas e sociais. Como as empresas ainda não haviam avançado nesse sentido, as vendas e a consequente geração de receitas foi inviabilizada.

Sobre os fatores externos negativos que podem comprometer o desempenho da empresa, os entrevistados, de forma unânime, destacam a concorrência, principalmente vinculada ao comércio eletrônico, como uma ameaça. A venda pela internet, o aperfeiçoamento na utilização das redes sociais e a incapacidade de competir com grandes marcas no *e-commerce*, são os principais fatores elencados pelos entrevistados. De acordo com o gestor da empresa X:

Uma das ameaças, isso já antes da pandemia já estava acontecendo e cada vez vai ser maior, é a própria venda por internet de grandes empresas que tem um poder de barganha maior que o nosso. Então isso nos deixou preocupados num sentido assim... nós não temos a condição de competir com o mesmo poder de fogo de empresas que são de um porte bem maior, que já tem investimentos altíssimos em cima da questão de vendas *online*.

Apesar de compreendido como uma ameaça, por outro lado, o *e-commerce* também é visualizado como um fator externo positivo que pode ser aproveitado pelas organizações. A Empresa X, nesse sentido, relata que se orientou ao marketing digital com aplicação de ferramentas e capacitação dos colaboradores permitindo maior interação e engajamento com o público consumidor. Já a Empresa Y identificou como oportunidade a oferta de novos produtos como a venda de pijamas, a fim de atender à demanda daquelas pessoas que se encontravam trabalhando em *home office*. Por sua vez, a Empresa Z observou a oportunidade da construção e mudança para um novo espaço físico mais amplo e diferenciado. Segundo o gestor, “com a ampliação da loja a gente passou para uma estrutura de 2 mil metros quadrados com mil de estacionamento. É a oportunidade que a gente viu”. Tal situação só foi possível devido à estabilidade financeira da organização que, inclusive, permitiu ações não apenas baseadas em uma estratégia de estabilidade, mas também de crescimento (FERNANDES; BERTON, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo identificar as estratégias e ações organizacionais adotadas por MPEs familiares do setor de vestuário na cidade de Irati-PR diante do contexto da pandemia de COVID-19. Para tanto foram investigadas três organizações que se enquadraram no perfil proposto, a partir de entrevistas com os sócios-proprietários.

Dentre os impactos da pandemia na atuação das organizações ressalta-se o fechamento do comércio, a redução na demanda, queda nas vendas e os impactos financeiros subsequentes. Também foram relatadas as dificuldades para aquisição de novos produtos em

decorrência da interrupção das cadeias de suprimento.

Estratégias prescritivas vinculadas ao bom atendimento ao cliente nas lojas físicas, treinamento, fidelização e oferecimento de produtos de qualidade com preços e condições acessíveis de pagamento são observadas. Além disso, o planejamento estratégico se demonstrou fundamental para a sobrevivência das organizações, especialmente considerando a boa gestão dos recursos financeiros.

As MPEs familiares do ramo de vestuário se mostraram versáteis para superar as dificuldades. Como medidas para o gerenciamento da crise pandêmica foram observadas estratégias reativas de biossegurança, inclusão das mídias e do marketing digital para realização de vendas e interação com o público consumidor, mudanças na operacionalização das vendas e entregas e, em alguns casos, a redução do quadro de colaboradores. A utilização de recursos próprios e provenientes de familiares, bem como a adoção de medidas advindas do Governo também contribuíram para o bom desempenho.

De uma maneira geral as empresas tiveram suas ações orientadas principalmente para as estratégias de estabilidade e redução de despesas, enquanto que uma delas também focalizou na estratégia de crescimento com a ampliação de sua estrutura física (Empresa X).

A análise SWOT demonstrou diversos pontos positivos das organizações investigadas tais como a qualificação dos colaboradores, reservas financeiras, parceria com fornecedores, credibilidade e estrutura emocional dos gestores. Estes possibilitaram o aproveitamento de oportunidades vinculadas, por exemplo, ao desenvolvimento do *e-commerce*, a oferta de novos produtos e ampliação da estrutura física. Por outro lado, a análise também despertou atenção para possíveis melhorias organizacionais especialmente considerando a introdução de novas tecnologias para adaptação em um ambiente incerto, mutável e de elevada concorrência.

Portanto, é interessante perceber a importância de os gestores estarem atentos às possíveis mudanças no cenário global que possam interferir na prática de suas atividades habituais e também serem capazes de se adaptar de forma rápida e eficaz, propondo estratégias prescritivas e reativas eficientes para melhor implementação da gestão de crise. A flexibilidade das organizações investigadas é destacável pela pouca especialização em se adaptar e reagir de maneira adequada.

Este estudo apresenta limitações no sentido de avaliar três casos específicos, impossibilitando generalizações. A análise centrada apenas no período pandêmico também pode ser considerada um fator limitante que não permitiu avaliar as condições e estratégias organizacionais pós-pandemia. No entanto, o estudo contribuiu ao evidenciar como as micro e pequenas empresas familiares de vestuário se estruturaram em momentos de dificuldade, possibilitando bases para ações preventivas futuras. Como sugestões de pesquisas, aponta-se a necessidade de verificar demais estratégias adotadas pelas organizações que contribuíram com o enfrentamento da crise no período pandêmico em realidades específicas, como no caso

dos microempreendedores individuais ou empresas com menor tempo de atuação. Além disso, estudos futuros podem explorar e enaltecer o posicionamento das empresas e demais organizações pós-pandemia.

## REFERÊNCIAS

ABCOMM – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMÉRCIO ELETRÔNICO. **Previsão de crescimento**. 2023. Disponível em: <<https://dados.abcomm.org/previsao-de-vendas-online>> Acesso em: 13 jun., 2023.

ABDE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO. **Câmara aprova projeto que fortalece o Pronampe**. 2022. Disponível em: <<https://abde.org.br/camara-aprova-projeto-que-fortalece-o-pronampe/>> Acesso em: 01 fev., 2022.

ACQUILA-NATALE, E.; CHAPARRO-PELÁEZ, J.; DEL-RÍO-CARAZO, L.; CUENCA-ENRIQUE, C. Do or die? The effects of COVID-19 on channel integration and digital transformation of large clothing and apparel retailers in Spain. **Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research**, v. 17, n. 2, p. 439-457, 2022. DOI: 10.3390/jtaer17020023.

ALI, M. H.; SULEIMAN, N.; KHALID, N.; TAN, K. H.; TSENG, M. L.; KUMAR, M. Supply chain resilience reactive strategies for food SMEs in coping to COVID-19 crisis. **Trends in Food Science & Technology**, v. 109, p. 94-102, 2021. DOI: 10.1016/j.tifs.2021.01.021.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2011.

BARTH, M.; RAIMUNDO, V. N. Moda e pandemia: Covid-19 e suas implicações em Pequenas Empresas Gaúchas. **Revista FSA, Teresina**, v. 19, n. 8, p. 102-121, 2022. DOI: 10.12819/2022.19.8.5

BRASIL. **Lei nº 14.161 de 02 de junho de 2021**. Altera a Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020. Brasília, DF: Diário Oficial da União, 2021.

BRETON-MILLER; I.; MILLER, D. Family businesses under COVID-19: Inspiring models – **Sometimes**. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 2, p. 100452-100456, 2021. DOI: 10.1016/j.jfbs.2021.100452.

CABALLERO-MORALES, S. O. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. **Research in International Business and Finance**, v. 57, p. 101357-101396, 2021. DOI: 10.1016/j.ribaf.2021.101396.

CASTRO, B. L. G; OLIVEIRA, J. B. B.; MORAIS, L. Q.; GAI, M. J. P. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Revista Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set., 2020. DOI: 10.17652/rpot/2020.3.20821.

CHAN, H.; KWOK, Y.; WONG, S. Marketing and operational strategies during the COVID-19

pandemic: a case study of a Hong Kong footwear enterprise. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, p. 1-25, 2022. DOI: 10.1108/jfmm-10-2021-0270.

DAWSON, C. **Introduction to research methods**: a practical guide for anyone undertaking a research project. United Kingdom: How to Books, 2009.

EL CHAARANI, H.; VRONTIS, P. D.; EL NEMAR, S.; EL ABIAD, Z. The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. **Competitiveness Review**, v. 32, n. 3, p. 282-301, 2021. DOI: 10.1108/CR-02-2021-0024.

FERNANDES, B. H. R.; BERTON, L. H. **Administração Estratégica** – da competência empreendedora à avaliação de desempenho. 2ª.ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

FREITAS, A. de S.; SANTOS, L. F. dos; AGUIAR, C. C. de. Marketing digital e canais de venda: análise em uma microempresa varejista. **Revisão Visão: Gestão Organizacional**, Caçados (SC), v. 11, n. 1, p. 63-78, 2022. DOI: 10.33362/visao.v11i1.2514.

GUIMARÃES JR., D. S.; NASCIMENTO, A. M.; SANTOS, L. O. C. dos; RODRIGUES, G. P. de A. Efeitos da Pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Revista de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020. DOI: 10.25286/rep.v5i4.1455.

HLASNY, V.; ALAZZAWI, S. Last in After COVID-19: employment prospects of youths during a pandemic recovery. **Forum for Social Economics**, v. 51, n. 2, p. 235-244, 2022. DOI: 10.1080/07360932.2022.2052738.

HOSSAIN, M. R.; AKHTER, F.; SULTANA, M. M. SMEs in Covid-19 crisis and combating strategies: a systematic literature review and a case from emerging economy. **Operations Research Perspectives**, v. 9, p. 100222, 2022. DOI: 10.1016/j.orp.2022.100222.

IBGE - INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Indicadores IBGE**: Pesquisa mensal de comércio - dezembro 2021. 2022. Disponível em: <[https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc\\_2021\\_dez.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/230/pmc_2021_dez.pdf)> Acesso em: 01 mar., 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Anual de Serviços** – 2020. 2020. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9028-pesquisa-anual-de-servicos.html?=&t=publicacoes>> Acesso em: 11 nov., 2022.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Séries históricas**: Taxa de desocupação, jan-fev-mar 2012 – dez-jan-fev 2023. 2023. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270pnad-continua.html?=&t=series-historicas>> Acesso em: 13 abr., 2023.

JESUS, I. R. D.; NASCIMENTO, P. P. ESG strategies to deal with COVID-19 in a Brazilian public research company. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v. 18, n. 2, p. 1–14, 2021. DOI: 10.14488/BJOPM.2021.028.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. Tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão, técnica Edson Crescitelli. – 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KRAIMA, M. T.; BOUDABBOUS, S. The Covid-19 health crisis and corporate debt: what impact of the crisis on some Tunisian SMEs. *Journal of Business and Entrepreneurship*, v. 10, n. 2, p. 88-100, 2022. DOI: 10.46273/job&e.v10i2.326.

LAMBOVSKA, M.; SARDINHA, B.; BELAS, J. Impact of the COVID-19 pandemic on youth unemployment in the European Union. ***Ekonomicko-manazerske Spektrum***, v. 15, n. 1, p. 55-63, 2021.

LEE, M.-J.; JUNG, J.-S. New distribution strategies of Korean SMES in post COVID-19 pandemic era: Focusing on the innovation of official distribution channels. ***Journal of Korea Trade***, v. 25, n. 3, p. 153-168. 2021.

LEPPÄÄHO, T.; RITALA, P. Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. ***Journal of Family Business Strategy***, v. 13, n. 1, p. 100440-100448, 2021. DOI: 10.1016/j.jfbs.2021.100440.

LÓPEZ-SANTOS, Y.; SÁNCHEZ-PARTIDA, D.; CANO-OLIVOS, P. Strategic model to assess the sustainability and competitiveness of focal agri-food SMES and their supply chains: a vision beyond COVID 19. ***Advances in Science, Technology and Engineering Systems Journal***, v. 5, n. 5, p. 1214-1224, 2020. DOI: 10.25046/aj0505147.

MILEWSKA, B. The Impact of the COVID-19 Pandemic on Supply Chains in the Example of Polish Clothing Companies in the Context of Sustainable Development. ***Sustainability***, v. 14, n. 3, p. 1988, 2022. DOI: 10.3390/su14031899.

MINTZBERG. H. **Safari da Estratégia**. Porto Alegre: Boohman, 2000.

MIOCEVIC, D. Investigating strategic responses of SMEs during COVID-19 pandemic: A cognitive appraisal perspective. ***Business Research Quarterly***, p. 1-14, 2021. DOI: 10.1177/23409444211005779.

MUKHERJEE, S.; CHITTIPAKA, V.; BARAL, M. M.; SRIVASTAVA, C. S.; JANA. B. Analyzing the problems faced by fashion retail stores due to Covid-19 outbreak. ***Parikalpana – KIIT Journal of Management***, v. 17, n. 1, p. 206-217, 2021 DOI: 10.23862/kiit-parikalpana/2021/v17/i1/209031.

MUSYAFFI, A. M.; GURENDRAWATI, E.; AFRIADI, B.; OLI, M. C.; WIDAWATI, Y.; OKTAVIA, R. Resistance of traditional SMEs in using digital payments: development of innovation resistance theory. ***Human Behavior and Emerging Technologies***, v. 2022, p. 1-10, 2022. DOI: 10.1155/2022/7538042.

NASCIMENTO, F. P. do. **Metodologia da Pesquisa Científica: teoria e prática – como elaborar TCC**. Brasília: Thesaurus, 2016.

OLIVEIRA, R. F. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no

contexto das organizações. **Rev. Cadernos de Comunicação Santa Maria**, v. 24, n. 3, p. 2-14, 2020. DOI: 10.5902/2316882X41152.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Brazil Situation**. 2023a. Disponível em: <https://covid19.who.int/region/amro/country/br>. Acesso em: 05 maio, 2023.

OMS - ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. **Coronavirus disease (COVID – 19) pandemic: overview**. 2023b. Disponível em: <https://www.who.int/europe/emergencies/situations/covid-19>. Acesso em: 13 jun, 2023.

OPAS - ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE. **Histórico da pandemia de COVID-19**. 2022. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 12 mar. 2023.

PEREIRA, M. F. **Planejamento estratégico: teorias, modelos e processos**. São Paulo: Atlas, 2010.

POLINKEVYCH, O.; KAMINSKI, R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. **Insurance Markets and Companies**, v. 11, n. 1, p. 21-29, 2020. DOI: 10.21511/ins.11(1).2020.03.

RAHMAN, M. S.; ABDELFATTAH, F. A.; BAG, S.; GANI, M. O. Survival strategies of SMEs amidst the COVID-19 pandemic: application of SEM and FSQCA. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 10, p. 1990-2009, 2022. DOI: 10.1108/jbim-12-2020-0564.

RIVO-LÓPEZ, E.; VILLANUEVA-VILLAR, M.; MICHINEL-ÁLVAREZ, M.; REYES-SANTÍAS, F. Corporate social responsibility and family business in the time of COVID-19: changing strategy? **Sustainability**, v. 13, n. 4, p. 2041-2053, 2021. DOI: 10.3390/su13042041.

SALOMÉ, F. F. S.; SOUSA, R. M. do N.; SOUSA R. E. A. de; SILVA, V. G. M. The impact of the COVID-19 pandemic on the financial management of micro and small companies in the retail sector in Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. 1-16, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i6.15303.

SANTOS, R. A. dos; SILVA, B. T. da; IMADA, R. N. Os impactos da pandemia no comércio varejista de presidente prudente: um estudo sobre as soluções encontradas pelas empresas. **Revista Alomorfia**, v. 5, n. 3, p. 372-385, 2021.

SEBRAE – SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Pequenos negócios em números**. 2018. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 13 mar. 2023.

SILVA JR., L. A.; LEÃO M. B. C. O software Atlas.ti como recurso para a análise de conteúdo: analisando a robótica no Ensino de Ciências em teses brasileiras. **Ciência e Educação**, v. 24, n. 3, p. 715-728, 2018. DOI: 10.1590/1516-731320180030011.

SILVA NETO, G. R. da; ANDRADE, N. A. de; RAINATTO, G. C. Mudando a forma de fazer varejo.

**Retail Management Review**, v. 3, n. 1, p. 1-7, 2023. DOI: 10.53946/rmr.v3i1.19.

SILVA, C. D. S.; MORAES, A. B. G. M. O papel estratégico do capital humano na gestão de crise – a Pandemia de COVID-19. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 12, n. 2, p. 214-232. 2021. DOI: 10.5585/gep.v12i2.19255.

SILVA, D. L. B. da; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou deixe morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID 19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo**, v. 15, n. 1, p. 2203-2220, 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i1.2203.

SINHA, D.; SINHA, S. Managing in a VUCA world: possibilities and pitfalls. **Journal of Technology Management for Growing Economies**, v. 11, n. 1, p. 17-21, 2020. DOI: 10.15415/jtmge.2020.111003.

SIUTA-TOKARSKA, B. SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis: The sources of problems, the effects of changes, applied tools and management strategies—the example of Poland. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10185-10196, 2021. DOI: 10.3390/su131810185.

SU, J.; HODGES, N. N.; WU, H.; IQBAL, A. A. Coping with the COVID-19 pandemic: evidence from the apparel industry in Bangladesh and China. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, p. 1-19, 2022. DOI: 10.1108/jfmm-08-2021-0213.

SUDARMIATIN, S. The analysis of survival strategies in small medium enterprises during Coronavirus pandemic. **Journal of Business and Management Review**, v. 3, n. 2, p. 094-105, 2022. DOI: 10.47153/jbmr32.3122022.

THOMPSON JR., A. A.; STRICKLAND, A. J.; GAMBLE, J. E. **Administração estratégica**. 15. ed. Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2011.

VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar do Direito**, v. 18, n. 1, p. 163-182, 2020. DOI: 10.24859/fdv.2020.1.008.

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