



**ASSEMBLÉIA LEGISLATIVA DO ESTADO DO CEARÁ  
ESCOLA SUPERIOR DO PARLAMENTO CEARENSE  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO  
MBA EM ASSESSORIA PARLAMENTAR**

**JULIANA PESSOA MARTINS DE CASTRO**

**QUEM SÃO, O QUE FAZEM E COMO SOBREVIVERAM AS PEQUENAS  
EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO VESTUÁRIO À PANDEMIA DE  
COVID-19 EM FORTALEZA-CE**

**FORTALEZA – CE**

**2023**

JULIANA PESSOA MARTINS DE CASTRO

QUEM SÃO, O QUE FAZEM E COMO SOBREVIVERAM AS PEQUENAS EMPRESAS  
FAMILIARES DO SEGMENTO VESTUÁRIO À PANDEMIA DE COVID-19 EM  
FORTALEZA-CE

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso  
MBA em Assessoria Parlamentar da Escola Superior do  
Parlamento Cearense, da Assembleia Legislativa do  
Estado do Ceará, como requisito parcial para a obtenção  
do Título de MBA em Assessoria Parlamentar.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Maria Patrícia Morais Leal, Dra.

**FORTALEZA – CE**

**2023**

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	2
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	3
2.1 Teoria dos sistemas familiares	4
2.2 As empresas familiares	5
2.3 Estudos anteriores que tratam da temática empresas familiares x Covid-19	7
2.4 Ações tomadas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza – CE, para minorar a situação de pandemia vivenciada pelas pequenas empresas	9
3 METODOLOGIA	10
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	13
4.1 Características das empresas pesquisadas. Vantagens e desvantagens de ter o próprio negócio	14
4.2 Gestão financeira de pessoal	14
4.3 Impactos da Covid na gestão da empresa	15
REFERÊNCIAS	16

# QUEM SÃO, O QUE FAZEM E COMO SOBREVIVERAM AS PEQUENAS EMPRESAS FAMILIARES DO SEGMENTO VESTUÁRIO À PANDEMIA DE COVID-19 EM FORTALEZA-CE

## WHO THEY ARE, WHAT THEY DO AND HOW SMALL FAMILY BUSINESSES SURVIVED THE COVID-19 PANDEMIC

Juliana Pessoa Martins de Castro<sup>1</sup>  
Maria Patrícia Morais Leal<sup>2</sup>

### RESUMO

Este escrito teve como objetivo identificar a estrutura de formação de pequenas empresas do ramo de vestuário (porte, número de sócios e funcionários, tempo de existência e faturamento mensal), informações dos seus titulares (sexo, idade, nível de escolaridade) e os impactos que sofreram no período de pandemia realizada por meio de pesquisa exploratória e descritiva, por meio de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema. Os dados foram coletados quantitativamente, para aferir opiniões, reações, sentimentos, hábitos e atitudes. Este escrito permitiu compreender que durante a Pandemia de Covid-19 as empresas pesquisadas adotam medidas particulares para se autofinanciar, mantendo a posição de seus colaboradores e fortalecendo os vínculos familiares e afetivos. Nenhuma das pesquisadas, como empresa, recebeu recursos governamentais. Todas utilizaram recursos eletrônicos e redes sociais para divulgarem e comercializarem os seus produtos. Apenas uma não teve acesso a nível superior, mas emocionalmente, essa se supera com a sua capacidade de transmitir conhecimentos aos seus sucessores. Na prática a Covid-19 aumentou a percepção dos entrevistados (respondentes) da necessidade de manterem-se capital de giro para contingências futuras, assim com a sua capacidade de recuperação em contextos críticos.

Palavras-chave: Empresa familiar. Pequena empresa. Covid-19.

### ABSTRACT

This paper aimed to identify the formation structure of small companies in the clothing industry (size, number of partners and employees, time of existence and monthly billing), information on their owners (gender, age, level of education) and the impacts who suffered during the pandemic period carried out through exploratory and descriptive research, through interviews with people who had practical experiences with the problem. Data were collected quantitatively to assess opinions, reactions, feelings, habits and attitudes. This writing made it possible to understand that during the Covid-19 Pandemic, the companies surveyed adopted particular measures to self-finance, maintaining the position of their employees and strengthening family and affective bonds. None of those surveyed, as a company, received government funding. All used electronic resources and social networks to publicize and market their products. Only one did not have access to a higher level, but emotionally, this one surpasses itself with its ability to transmit knowledge to its successors. In practice, Covid-19 increased the perception of respondents (respondents) of the need to maintain working capital for future contingencies, as well as their ability to recover in critical contexts.

**Keywords:** Family business; Small business; Covid-19.

---

<sup>1</sup> Pós-graduanda do Curso MBA em Assessoria Parlamentar pela Universidade Superior do parlamento Cearense (UNIPACE) da Assembléia Legislativa do Estado do Ceará (2022)..

<sup>2</sup> Doutora em Educação pela Universidade Federal do Ceará (2017), Mestrado em Geologia pela Universidade Federal do Ceará (2006), Especialista em Metodologia do Ensino Fundamental e Médio pela Universidade Estadual do Ceará (1999), Graduada em Geografia na Universidade Estadual do Ceará (1997).

# 1 INTRODUÇÃO

As pequenas empresas são fonte de renda para muitos empreendedores brasileiros, e que vêm ganhando destaque nas últimas décadas por serem modelos de negócios que solucionam diversas necessidades e movimentam o comércio brasileiro. Os pequenos empreendedores enfrentam diversos desafios para lidar com o mercado e durante a pandemia do COVID-19 não foi diferente, pois gerou diversas transformações sociais e econômicas, mudando as formas de relacionamento e comércio.

Observando os impactos causados pela pandemia do novo coronavírus às pequenas empresas no ramo de vestuário do setor varejista da cidade de Uberlândia-MG, realizou-se pesquisa de caráter qualitativo, cujos dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 7 empreendedoras do ramo de vestuário. Dentre os resultados obtidos, ressaltou-se o impacto financeiro negativo, assim como concluiu-se que as empreendedoras pesquisadas precisaram lidar com diferentes problemas, como a dificuldade de negociação com fornecedores, a gestão de pessoas e a mudança na logística de trabalho, tendo por solução a retomada das vendas por meio da utilização de redes sociais e do e-commerce (RAMOS, 2022).

Partindo da pesquisa de Ramos (2022), o que se observou no período de pandemia da COVID-19 é que as empresas familiares (pequenas, na sua essência) que já vinham conduzindo os seus negócios com problemas pontuais, eminentemente relacionados à gestões tais como o acesso ao crédito a juros possíveis de liquidação, ao pagamento e manutenção de colaboradores, dentre outros já mencionados, passaram a ter maiores dificuldades com o desconhecimento de novas formas de venda, marketing e termos eletrônicos postos à disposição de todos na *internet* ou por meio de aplicativos acessíveis em quaisquer *smarts fones* (celulares) existindo um *gap* de pesquisa que precisa ser estudado. Nesse contexto, nasce a seguinte questão de pesquisa: quem são, o que fazem e como sobreviveram as pequenas empresas familiares do segmento vestuário na Cidade de Fortaleza-CE à pandemia de COVID-19?

Para responder a esta indagação o trabalho terá como objetivo geral identificar a estrutura de formação de pequenas empresa do ramo de vestuário (porte, número de sócios e funcionários, tempo de existência e faturamento mensal), informações dos seus titulares (sexo, idade, nível de escolaridade) e os impactos que sofreram no período de pandemia, realizada por meio de pesquisa exploratória e descritiva, por meio de entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado com a finalidade de levantamento informal e sem regras para entender o assunto e a situação que ele está inserido (GIL, 2002). Os dados foram coletados quantitativamente, pois, quando se deseja aferir opiniões, reações, sentimentos, hábitos e atitudes, esse é o método que melhor se adequa à coleta (MANZATO e SANTOS, 2012).

Como objetivos específicos: 1) Demonstrar os principais conceitos e acepções trazidos pela academia acerca de empresas familiares; 2) Dissertar acerca das principais ações tomadas pelo governo municipal de Fortaleza – CE para minorar a situação de pandemia vivenciada pelas pequenas empresas familiares do segmento vestuário; 3) Descrever estudos anteriores relacionados à pequenos negócios familiares, incluindo àqueles voltados ao segmento vestuário e outros.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: 1) Introdução, apresentando contexto, questão de pesquisa, motivação (justificativa) e objetivos; 2) Estado da arte: conceitos e acepções e estudos anteriores relacionados às pequenas empresas familiares; 3) Metodologia, descrevendo a abordagem os processos que serão utilizados para avaliar quem são, o que fazem e como sobreviveram as pequenas empresas familiares de Fortaleza – CE por ocasião da pandemia de COVID-19); 4) Resultados, análise dos dados e discussão dos achados obtidos; e 5) Considerações finais, apresentando as conclusões da autora acerca do alcance dos objetivos e as respostas obtidas para dirimir a problemática apontada na Introdução.

**2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA:** Estado da arte: conceitos e acepções e estudos anteriores relacionados às pequenas empresas familiares.

Antes de se adentrar aos conceitos específicos do termo empresa familiar, necessário é fazer-se uma conceituação do termo *família*. Tradicionalmente, a concepção de família se refere à constituição de um grupo de pais e filhos e, em sentido amplo, com a abrangência da inclusão de parentes mais próximos, mas que se altera, além do núcleo familiar (a agregação dos mais próximos), à medida em que outros elementos que não são, essencialmente, “da família”, se alteram, em um sistema ideológico mais amplo, ao mesmo tempo em que desenvolvem e reproduzem outros sistema de valores próprios (TODD, 1985), principalmente quanto ao fim do patriarcalismo: autoridade imposta, institucionalmente, do homem sobre a mulher e filhos no âmbito familiar (CASTELLS, 2018).

Em sentido amplo a família, enquanto um grupo de pessoas, constitui-se no decurso do tempo, com uma referência vital para o desenvolvimento humano. Enquanto configuração e organização, esse grupo foi sofrendo o impacto das mudanças da sociedade a partir de um conjunto de valores e regras sociais predominantes que influenciaram diretamente no entendimento do papel dos indivíduos. Desta forma, ao longo do processo histórico humano, encontramos uma diversidade de formas, organizações, funções e papéis atribuídos à família, ancoradas em uma perspectiva ideológico-religiosa, política ou econômica ou jurídica, seja sociológica, antropológica e também psicológica (MORÉ e KRENKEL, 2022).

É, certamente, a instituição social mais longeva (antiga). É por isso que nas últimas décadas percebe-se um aumento significativo pelo interesse em estudar a família nos mais diversos campos do conhecimento. Cada ciência procura abordá-la sob ângulos específicos e com métodos próprios (WAGNER, 2002), pois, na evolução histórica da família, além da família tradicional, formada pelo casamento, a introdução de novos costumes e valores, a internacionalização dos direitos humanos, a globalização, o respeito do ser humano, tendo em vista sua dignidade e os direitos inerentes à sua personalidade, impôs o reconhecimento de novas modalidades de família formadas na união estável, no concubinato, na monoparentalidade, na homoafetividade e nos estados intersexuais, respeitando as intrínsecas diferenças que compõem os seres humanos (MALUF, 2010).

Algumas ciências entendem família com diferentes olhares. A biologia a entende como a divisão entre ordem e gênero e perpetuação da espécie. A psicologia enfatiza os aspectos interpessoais da família e sua responsabilidade no desenvolvimento da personalidade. A economia vê a família como uma unidade produtiva que proporciona as necessidades materiais. A sociologia mostra como a unidade social reage com a sociedade maior. Munhoz (2004) define família como uma célula social que faz a ligação entre o indivíduo e a sociedade na qual está

inserida, em constante interação promove mudanças através das etapas evolutivas dos ciclos vitais individuais e familiares (MUNHOZ, 2004).

A atual Carta Magna Nacional (BRASIL, 1988) que atravessou vários períodos históricos e paradigmáticos rumo à democratização, assegurou a preservação da dignidade do ser humano, a liberdade individual, a autodeterminação, o desenvolvimento humano em sua ampla magnitude, a igualdade, a justiça e a não discriminação como valores supremos de uma sociedade plural e mais justa.

No Brasil contemporâneo a visibilidade das configurações familiares possíveis, as quais ultrapassam o modelo mãe-pai-filho/a, com destaque para a concepção de as famílias chefiadas por mulheres, que, segundo o censo de 2010 (BRASIL, 2015), compunham aproximadamente 40% dos domicílios brasileiros e para os grupos familiares chefiados por idosos que, com os proventos de seus benefícios previdenciários (aposentadorias e pensões), assumem a responsabilidade pelo sustento de filhos, netos e bisnetos, especialmente em momentos de situações de crise econômica, realidade nacional que atinge mais de 17 milhões de famílias brasileiras, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (ESTADO DE MINAS, 2015). Assim, as famílias brasileiras têm se diversificado ao longo do tempo e torna-se cada vez mais frequente a coabitação entre três ou quatro gerações (MAINETTI e WANDERBROOKE, 2013).

Por meio de uma interpretação sistêmica dos princípios constitucionais, dos grandes debates doutrinários multifacetados e da interferência legislativa, visa a pós-modernidade reconhecer direitos familiares a todos os cidadãos tendo em vista sua rica diversidade, a solidariedade e o melhor interesse de seus componentes (MALUF, 2010), o que inclui no presente trabalho todas as formas de família, em atendimento ao conteúdo constitucional, atual.

## **2.1 Teoria dos sistemas familiares**

Como parte de um sistema, o conjunto de elementos interdependentes que interagem com objetivos comuns formando um todo, e onde cada um dos elementos componentes comporta-se, por sua vez, como um sistema cujo resultado é maior do que o resultado que as unidades poderiam ter se funcionassem independentemente (BERTALANFFY, 1968), e a partir dessa conceituação pode-se considerar a família como um sistema aberto em que se trocam materiais, energia ou informação com o seu ambiente, composto por várias unidades, interligadas por regras de comportamento e funções dinâmicas em interação e constantes trocas com o ambiente exterior (ANDOLFI, 1979).

Assim, é de se entender que é a família funciona como um sistema configurado por um grupo de pessoas que possui trocas afetivas, materiais e de convivência que dão sentido à vida daqueles que dela fazem parte. É um sistema aberto, ou seja, em constante troca com os contextos em que está inserida, em constante transformação e que se autogoverna a partir de regras por meio das quais o sistema se equilibra e se estabiliza (MORÉ e KRENKEL, 2022).

É um sistema complexo capaz de criar um equilíbrio diante das instabilidades vivenciadas com as mudanças. Cada membro da família é um subsistema ou sistema individual que constitui o sistema familiar, e a mudança ocorrida em um de seus membros afeta todos os outros (CAPRA, 2012).

Além de ser um sistema biológico, a família é um sistema social permeado por símbolos e conceitos mutáveis relacionados com papéis e funções. É ainda considerada redes complexas,

que composta por elementos de auto-organização, retroalimentação, automanutenção, dentre outras propriedades, e, nesse entendimento, a família pode ser estudada a partir da concepção de auto-organização e, fazendo-se necessário a compreensão da importância do padrão como uma característica de um sistema e de que as propriedades sistêmicas não podem ser mensuradas, entretanto mapeadas, pois apresentam nas configurações das relações dos seus componentes (WRIGHT e LEAHEY, 2012).

Dessa forma, a compreensão dos processos familiares, dentre da concepção teórica aqui apresentada, pode subsidiar avaliações e intervenções de natureza empreendedora, e de construção de instrumentos de organização empresarial, tendo em vista à sua participação, atual, no mercado econômico nacional, principalmente quanto as empresas familiares, uma vez que estudos relacionados a esse segmento divulgado pela PwC (2021), 63% delas cresceram nos 12 meses anteriores à Covid-19 (versus 55% na média mundial), 78% têm expectativas de crescimento em 2021 (65% no mundo) e, quando questionadas sobre 2022, 85% das empresas brasileiras esperam crescer (86% no mundo) (PWC, 2021)

## **2.2 As empresas familiares**

Até o início do século XXI os estudos organizacionais relacionados à empresa familiar, no campo da administração de empresas, haviam sido relegados em segundo plano, à medida em que universidades importantes, tais como Harvard e Wharton, nos Estados Unidos, e European Institute Business Administration (INSEAD) e International Institute for Management Development (IMD) na Europa, criaram disciplinas ou programas específicos relativos à temática (VIDIGAL, 2000).

O conceito de empresa familiar, após debatido as acepções do termo família, como instrumento organização, é dessa um tipo particular que se caracteriza a partir de um relação de origem, envolvendo a dicotomia entre o conceito empresarial e o familiar (HOLT, PERSON, *et al.*, 2018), o que traz consigo uma limitação singular (POWELL e EDDLESTON, 2017), uma vez que dois elementos principais se fazem presentes nas estrutura organizacional: processos de natureza econômicos e sociais (CHRISMAN, CHUA e BARNETT, 2012).

Inexiste conceituação universal para que se possam explicar o que, de fato, são empresas familiares, entretanto, pode-se afirmar que são organizações fundadas e compostas por membros de uma mesma ou mais famílias, envolvendo até amigos mais próximos, não significando, necessariamente, que todos os colaboradores tenham parentesco. O negócio pode contar com profissionais de fora da família, incluindo o responsável pela gestão, contanto que o grupo familiar detenha o maior percentual do quadro societário da empresa e/ou do conselho administrativo. Se iniciam com uma ideia empreendedora individual, ou parcerias que almejam uma mudança de vida. Esta empresa começa a crescer e, aos poucos, vai necessitando de mais colaboradores, o que, muitas vezes, oportunizam a agregação de outros membros da família (MENDONÇA, 2020).

No entanto, apesar do obstáculo em encontrar-se uma definição segura e precisa, acerca do objeto, duas dimensões identificam em todas as empresas familiares: a empresa e a família. Embora haja união e dicotomia entre esses dois elementos, os objetivos são bastante distintos e objetivos: enquanto a empresa preocupa-se mais com a competitividade do mercado (a racionalidade e a objetividade como suas características principais), a família busca maior união

entre os integrantes e uma relação social mais harmoniosa: subjetividade e afetividade intrínsecos a esta realidade (OLIVEIRA, ALBUQUERQUE e PEREIRA, 2012)

A família e o negócio estão conectados, dão origem a valores, comportamentos, sentimentos e formas de ação distintos (LIMA, 1999). As empresas familiares podem incluir diversos membros da família, tanto na parte administrativa quanto como acionistas e membros da diretoria. Além disso, a gestão da empresa pode ser feita por uma pessoa de fora da família, e não por isso ela deixará de estar enquadrada como um negócio familiar. Nesse caso, é preciso apenas que haja figuras familiares no quadro de diretores ou acionistas. Empresas familiares têm membros de uma mesma família no negócio. Esses membros podem ou não ser funcionários, podem apenas estar preocupados com o capital social ou podem integrar o quadro de diretores (SEBRAE, 2022).

As empresas familiares se caracterizam pela sucessão do poder que é passado a partir de gerações dentro de uma ou mais famílias, alguns dos seus membros participam e trabalham na empresa e outras características (BERNARDES e MARTINELLE, 2003) tais como: alta personalização da gestão (JULIEN, 1998); restrição de recursos (ANDERSON e ATKINS, 2001); forma estrutural orgânica, pouca burocratização e de relações informais (JULIEN, 1998); (MARCHESNAY, 1997); e situação de grande dependência face ao ambiente externo, sendo grande a importância dos stakeholders (MARCHESNAY, 1997); (ANDERSON e ATKINS, 2001). Essa percepção leva a crer que as pequenas e médias empresas (principalmente as pequenas empresas de característica familiar) apresentam estrutura e forma próprias de gestão.

As empresas familiares estão fortemente presentes nas economias mundiais e contribuem para disseminar conhecimentos, impulsionando a competitividade e geração de riquezas, especialmente nas regiões menos industrializadas. Apesar de a importância das empresas familiares, o relacionamento entre as decisões de propriedade e financiamento ainda é pouco explorado na literatura (COLOT e BAUWERAERTS, 2012); (SERRASQUEIRO, NUNES e SILVA, 2015). As características peculiares dessas empresas, como presença familiar, aversão ao risco e o desejo de continuidade dos negócios na propriedade familiar, influenciar o comportamento financeiro (GOTTARDO e MOISELLO, 2014).

### **2.3 Estudos anteriores que tratam da temática empresas familiares x Covid-19**

Desde o início do processo de conhecimento e disseminação da crise da COVID-19, o impacto das medidas de isolamento da população foi significativamente subestimado, uma vez que a inexistência de um conhecimento fundamentado dos cenários e efeitos da crise, foram considerados sem precedentes na história mundial, assim como o seu afetamento em todos os segmentos econômicos.

Para evitar-se a contaminação da COVID-19 entre os humanos foi necessário aumentar as práticas de higiene, o uso de máscaras e o distanciamento social, o que implicou em mudanças no trabalho, no consumo, no emprego e no setor econômico (PRADO, CAPPELLE e REZENDE, 2021). Muitas empresas não conseguiram produzir e comercializar para não causar aglomerações, por isso a falta de produção e vendas causou diminuição de receita, com impactos nos setores produtivos: urbanos e rurais.

Calado (2021) estudou os efeitos da pandemia da COVID-19, a curto e a longo prazo, na indústria do alojamento em Portugal, contribuindo para o conhecimento sobre as

características dinâmicas das organizações de gestão familiar e tendo como objetivo avaliar a resiliência e métodos de sobrevivência face a uma crise através do desenvolvimento de um modelo conceptual que explora um conjunto de variáveis neste âmbito. As perguntas de investigação foram testadas através da divulgação de um inquérito, utilizando para isso uma base de dados de contatos, com empresas do segmento (amostra de 684 respostas) e concluiu que existem relações entre várias características de uma empresa familiar (orientação para a família e riqueza socioemocional) e características empresariais (orientação empreendedora e sustentabilidade do negócio), mas ainda: comprovou que estas conexões permitem salvar um negócio de um desastre a nível global. Esse estudo possibilitou uma abordagem diferente aos temas investigados, realçando a importância da família e do empreendedorismo nas empresas de cariz familiar na forma como sobrevivem a períodos de crise extrema, mantendo sempre como foco principal, a sustentabilidade da organização .

(Garcia, Xospa e Acosta , 2021) descreveram o capital de giro, a solvência e a liquidez de empresas familiares mexicanas listadas na Bolsa de Valores Mexicana antes e após a pandemia de Covid-19, por meio de estudo descritivo nas empresas parentes nos anos de 2019 e 2020. Foi selecionada uma amostra de 30 empresas parceiras de um banco de dados de 121 empresas. O método da razão foi usado em liquidez financeira e solvência. Os resultados obtidos foram que mais do que a média conseguiu aumentar seu capital de giro para atender seu ciclo operacional. foi identificado uma tendência das empresas estudadas em aumentar seu índice de liquidez do 60%, com  $r=0,86$  correlacionado com a relação atual. Aas empresas familiares mexicanas em tempos de crise frequentemente enfrentam estrategicamente as inclemências do ambiente externo aumentando a liquidez financiamento para cumprir suas obrigações de curto prazo.

As estratégias utilizadas pelas empresas familiares argentinas frente a crise de Covid-19 foram estudadas por Corral, D'Annunzio e Rébori (2022): No estudo de caso (empírico) foi aplicado um desenho qualitativo, com a seleção mínima de quatro casos para explorar e relatar as primeiras respostas em termos de estratégias organizacionais implementadas por empresas familiares, localizadas em um município de médio porte na Argentina e pertencente à cadeia agroalimentar. Concluiu-se que as organizações participantes do estudo apostaram na avaliação da conjuntura externa e na adoção de um conjunto de medidas imediatas visando a redução das despesas para a sua manutenção, mas também o crescimento para novos mercados, contando com autofinanciamento e fortes vínculos familiares e com terceiros, evidências sobre a capacidade de recuperação dessas empresas em contextos críticos, particularmente aquelas localizadas em ambientes geograficamente limitados.

Investigação acerca dos efeitos da pandemia do COVID-19, no sistema de produção e comercialização do café, cultivado por uma empresa familiar do setor cafeeiro instalada no município de Santa Rita do Sapucaí, Minas Gerais, utilizou como método de pesquisa a entrevista narrativa, concluindo que os gestores das empresas estão adotando regularmente técnicas de prevenção ao COVID-19, mas, com vários aspectos positivos e negativos, entre eles, fez com que enfrentassem diversos desafios para se manter no mercado e reorganizar o trabalho realizado pelos funcionários; e como pontos positivos, a empresa foi orientada a focar seu negócio nos cafés que produz, na prestação de serviços e promoção da marca (PRADO, CAPPELLE e REZENDE, 2021).

Buscando-se o entendimento dos principais problemas enfrentados pelas empresas durante a pandemia, as soluções encontradas e resultados alcançados, na percepção de seus

gestores, avaliou-se a medida em que as políticas públicas de apoio a essas empresas foram utilizadas e com que resultados. Por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, com base no método do estudo de casos múltiplos, realizaram-se entrevistas com dez gestores de pequenas e médias empresas com sede no Rio de Janeiro, de diversos setores de atividade. Os resultados demonstraram que as políticas públicas foram decisivas para a sobrevivência das empresas, assim como a posse de capital de giro, com destaque para a gestão estratégica. As empresas com essa visão encontraram mais facilmente soluções alternativas para enfrentamento da pandemia. As empresas que encerraram suas atividades não tinham capital de giro, não conseguiram acesso a empréstimos bancários e, pela incerteza da pandemia, não tinham condição de esperar a volta à normalidade (DAVID, 2021).

O mercado de vestuário, um dos mais dinâmicos economicamente do mundo e tem crescido exponencialmente nos últimos anos, a partir dos avanços tecnológicos, estão se obrigando (indústrias ou varejistas), ao aprimoramento dos processos produtivos e das decisões de compra dos consumidores. Neste contexto o setor têxtil foi analisado, especificamente quanto a produção de vestuário e acessórios como *proxy* do mercado da moda, buscando identificar a relação de produção com as variações de preço e as mudanças no padrão de produção após o início da pandemia de covid-19. Estimou-se a equação de oferta do setor têxtil via mínimos quadrados ordinários (MQO) e utilizando o estimador de variáveis instrumentais de mínimos quadrados em dois estágios (MQ2E), para o período de janeiro de 2015 a julho de 2022, concluiu-se que a pandemia mudou o padrão de produção no setor têxtil de forma significativa, indicando uma redução média de cerca de 47%. A elasticidade-preço mostrou-se elástica, indicando resposta de maior magnitude na produção como resultado de mudanças no preço (HOECKEL, 2022).

A partir de entrevistas semiestruturadas aplicadas a 7 empreendedoras do ramo de vestuário (empresas familiares) observou-se que a Pandemia de Covid-19 as impactou financeiramente (de forma negativa) e as empreendedoras precisaram lidar com diferentes problemas, como a dificuldade de negociação com fornecedores, a gestão de pessoas e a mudança na logística de trabalho, tendo por alternativa estratégica retomar as vendas por meio da utilização de ferramentas tecnológicas, tais como redes sociais e do e-commerce (RAMOS, 2022).

Portanto, verificam-se que os diversos segmentos da economia internacional e nacional tiveram que se adaptar às medidas introduzidas pelo poder público para a contenção da disseminação da Covid-19: alguns utilizaram estratégias eletrônicas para poder vender os seus produtos, tais como e-commerce e rede sociais; outros, sem capital de giro (o dinheiro necessário para a realização dos seus compromissos, suportar as vendas à prazo, adquirir recursos para o estoque, dentre outras ações) tiveram que encerrar as suas atividades, ante a ausência de empréstimos bancários e a incerteza da crise que se apresentava no momento. Entretanto, deve-se destacar que as ações do Poder Público foram efetivas no controle da pandemia, e na consolidação da recuperação econômica, o que será avaliado neste trabalho em relação ao setor de vestuário (pequenas empresas familiares) na Cidade de Fortaleza – CE.

## **2.4 Ações tomadas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza – CE, para minorar a situação de pandemia vivenciada pelas pequenas empresas**

O governo municipal de Fortaleza, no estado do Ceará, tem buscado tomar medidas para minorar a situação de pandemia vivenciada pelas pequenas empresas familiares do segmento vestuário. Algumas dessas ações incluem<sup>3</sup>:

1. Linhas de crédito: o governo municipal de fortaleza disponibilizou linhas de crédito para micro e pequenas empresas incluindo as do segmento vestuário, para que possam manter suas atividades e mitigar os efeitos econômicos da pandemia;
2. Campanhas de incentivo à compra local: o governo tem realizado campanhas para incentivar a população a apoiar as pequenas empresas familiares do segmento vestuário, ajudando a impulsionar suas vendas e fortalecer sua presença no mercado;
3. Auxílio financeiro: algumas pequenas empresas do segmento vestuário foram selecionadas para receber auxílio financeiro emergencial do governo municipal, a fim de manter suas atividades e pagar suas despesas durante a pandemia.
4. Capacitação empresarial: o governo municipal de Fortaleza tem oferecido programas de capacitação empresarial para as pequenas empresas do segmento vestuário, para ajudá-las a se adaptar às novas demandas do mercado e se destacar na concorrência. Promoção de vendas: além disso, o governo municipal de Fortaleza tem realizado feiras de negócios, eventos e campanhas publicitárias para promover as pequenas empresas familiares do segmento vestuário, aumentando sua visibilidade e gerando mais oportunidades de negócios para elas.

Em resumo, o governo municipal de Fortaleza tem adotado medidas para ajudar as pequenas empresas familiares do segmento vestuário a superar a pandemia, incluindo linhas de crédito, campanhas de incentivo à compra local, auxílio financeiro, capacitação empresarial e promoção de vendas. Essas ações visam fortalecer a economia local e apoiar as pequenas empresas, que são fundamentais para o desenvolvimento da região.

## **3 METODOLOGIA**

A ciência nasce, no início da era moderna, opondo-se à modalidade metafísica do conhecimento, com pretensões do acesso racional à essência dos objetos reais e afirmando a limitação de nosso conhecimento à fenomenalidade do real, as limitados à expressão de uma relação funcional de causa a efeito que só podia ser medida como uma função matemática, modelo positivista adequando à apreensão e ao manejo do mundo físico, em uma abordagem quantitativa, paradigma para a constituição das ciências, mas não funcional quando o homem

---

<sup>3</sup> Fonte: <https://www.fortaleza.ce.gov.br/noticias/programas-de-credito-e-capacitacao-impulsionam-a-retomada-economica-de-fortaleza>

era considerado objeto de pesquisa (SEVERINO, 2017): nesse caso utiliza-se a pesquisa com abordagem qualitativa: evita números, lida com interpretações das realidades sociais, e é considerada pesquisa *soft* (BAUER e GASKELL, 2002). Enquanto exercício de pesquisa, não se apresenta com uma proposta rigidamente estruturada, pois permite que a imaginação e a criatividade levem os investigadores a propor trabalhos que explorem novos enfoques (GODOY, 1995).

A pesquisa que se apresenta tem como abordagem o método qualitativo, caracterizado como o aprofundamento da compreensão de um determinado grupo social, explica o porquê das coisas, expressa o que convém ser feito e analisado, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas, nem à submissão à prova de fatos, uma vez que os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GERHARDT e SILVEIRA, 2009).

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas semiestruturadas com o objetivo de compreender a visão do empreendedor do setor de vestuário acerca do seu negócio e quais foram às medidas adotadas durante a pandemia do COVID-19, assim como os seus impactos, com um total de 05 empresários e empresários de pequenos negócios (familiares, na sua essência), na Cidade de Fortaleza, de forma presencial, e remota (*on-line*), por meio de ligações de vídeo pela plataforma Whatsapp, sendo gravadas e transcritas na íntegra, utilizando, em parte, a Matriz de Ramos (2021), com as adaptações da Autora, conforme Quadro demonstrado no Quadro 1.

**Quadro 1. Categorias de análise e roteiro de perguntas**

<b>Categoria</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Perguntas</b>
<b>A EMPRESA PESQUISADA</b>	<b>CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E DO EMPREENDEDOR</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nome, idade e escolaridade;</li> <li>2. Foi importante tomar a decisão da abertura da empresa? É legal?</li> <li>3. Sua formação escolar foi importante na abertura/gestão do negócio;</li> <li>4. Teve desafios para a abertura da empresa;</li> <li>5. Já tinha alguma experiência anterior no ramo de vestuário;</li> <li>6. Atualmente a empresa possui funcionários/colaboradores;</li> <li>7. A empresa tem outras unidades.</li> </ol>
	<b>VANTAGENS E DESVANTAGENS A</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>8. Quais as vantagens de ter seu próprio negócio;</li> <li>9. Quais as desvantagens de ter seu próprio negócio.</li> </ol>
<b>GESTÃO DA EMPRESA</b>	<b>PRÁTICAS DE GESTÃO DA EMPRESA</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>10. Como é realizada a gestão de pessoas da empresa. Quais práticas são utilizadas;</li> <li>11. Como é realizada a gestão financeira da empresa;</li> <li>12. A empresa possuiu uma rotina de atividades;</li> <li>13. A empresa utiliza a divulgações em redes sociais ou outras ações de marketing? Quais?</li> <li>14. A empresa utiliza/utilizou recursos financeiros de terceiros (empréstimos);</li> <li>15. A empresa busca o aperfeiçoamento. Realiza cursos ou outras atividades para o melhoramento da gestão de pessoas e financeira.</li> <li>16. A empresa acredita no conceito de inovação. Cite as suas principais inovações.</li> </ol>
<b>IMPACTOS DA COVID19 NA GESTÃO DA EMPRESA</b>	<b>DIFICULDADES / BENEFÍCOS GERADOS PELO COVID-19</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Quais as dificuldades enfrentadas pela empresa na pandemia Covid-19.</li> <li>18. Quais os benefícios trazidos pela pandemia Covid-19.</li> </ol>
	<b>MUDANÇAS REALIZADAS NO PERÍODO DE COVID-19</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>19. Quais as mudanças realizadas no período de pandemia Covid-19;</li> <li>20. Houve dificuldade de implementação de mudanças;</li> <li>21. De que forma essas mudanças afetaram a organização;</li> <li>22. Como foi realizada a gestão de pessoas na pandemia de Covid-19;</li> <li>23. A pandemia causou impacto financeiro na organização;</li> <li>24. A empresa procurou algum recurso de terceiros (empréstimos);</li> <li>25. A empresa procurou/recebeu algum benefício governamental.</li> </ol>
	<b>SITUAÇÃO ATUAL E PERSPECTIVAS FUTURAS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>26. Ainda permanecem as mudanças realizadas no período da pandemia Covid-19;</li> <li>27. A empresa já retomou ao nível de vendas e faturamento anterior ao período de Covid-19;</li> <li>28. Como a empresa vê o período de Pandemia Covid-19 para o seu negócio;</li> <li>29. Como a empresa enxerga o período de pandemia para o seu negócio;</li> <li>30. Quais as perspectivas futuras da empresa para o seu negócio, no período pós-pandemia</li> </ol>

:Fonte Matriz de Ramos (2021) com as adaptações da Autora (2022)

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise do pólo epistemológico relacionada à temática em estudo, realizada na Base Scopus contendo a palavra-chave “*Family business*”, revelou que somente a partir do ano de 1989 estudos realizados acerca de empresas familiares, no segmento (filtro) *business, management and Accounting* tomou vulto, em um total de 2.172 artigos, chegando no ano de 2021 com uma produção textual de 440 artigos produzidos e publicados, tendo início no ano de 1961 (SCOPUS, 2022), com o artigo “Os problemas peculiares em empresas de família”, onde o autor assevera que os negócios familiares desempenharam importante papel no crescimento e desenvolvimento do sistema americano de livre iniciativa, tais como a Firestone Empresa de Pneus e Borrachas, a empresa Du Pont e a For Motor Company, que se desenvolveram e foram bem sucedidas, mas analisando quarenta outras pequenas empresas familiares no segmento de artigos de couro, produtos de aço leve, cerâmica, eletrodomésticos e outros, encontrou problemas peculiares e comuns entre elas, destacando-se, já à época, os problemas relacionados à gestão e controle dos negócios (CALDER, 1961).

Pesquisa realizada na Base *Web Of Science* com a palavra-chave “*Family business*”, com o filtro *business and management*, a partir do ano de 2000 a pesquisa realizada a empresas familiares passou a tomar uma proporção maior, partindo de duas publicações relacionadas à temática naquele ano, para uma produção textual de 302 artigos no ano de 2021 (WEB OF SCIENCE, 2022) - Apêndice 2, uma produção de 2.172 artigos com primeira publicação datada do ano de 1964.

Nele o autor lança um olhar prático acerca das vantagens e desvantagens de se estabelecer uma pequena empresa familiar, como um instrumento de framework para que membros da comunidade empresarial e financeira dos Estados Unidos da América tivessem à compreensão do segmento, principalmente voltado aos interessados, aos desempregados ou aos que estariam pensando em empreender ou que administração empresas familiares (DONNELLEY, 1964).

Na Base *Web Of Science* constam apenas 40 artigos publicados oriundos de autores do Brasil sendo o mais antigo o trabalho do ano de 2009. Nele os autores objetivam analisar a forma como o desenvolvimento de estruturas e mecanismos de governança corporativa influenciam o rumo da sucessão e a mediação de conflitos entre a família, a propriedade e a gestão em uma empresa familiar. Foi realizada uma revisão sobre estudos sobre empresas familiares, governança corporativa e sucessão.

Foram considerados fatores tangíveis como alterações na estrutura da propriedade, e intangíveis, como alterações na dinâmica das relações de poder e na esfera de influência da família. entrevistas estruturadas com representantes do Conselho de Administração, que também eram membros da família.

Para o tratamento dos dados foi utilizada a técnica de análise temática de conteúdo, mostrando que o empreendimento I apresenta um avanço considerável no sentido de implementar mecanismos de governança que contemplem as dimensões-família, patrimônio e gestão do empreendimento. Estes são úteis na mediação de eventuais conflitos de interesses (BERTUCCI, CAMPOS, *et al.*, 2009).

A amostra aqui trabalhada buscou entender as características, práticas de gestão e as dificuldades e os benefícios que pequenas empresas do setor vestuário, na cidade de Fortaleza – CE, evidenciaram no processo de Pandemia por Covid-19, por meio de entrevistas com as perguntas, previamente, elaboradas na forma contida no Quadro 1.

#### **4.1 Características das empresas pesquisadas. Vantagens e desvantagens de ter o próprio negócio**

O respondente 1 é homem de 37 anos, nível de escolaridade superior incompleto, que acredita ter habilidade para “tocar” o seu próprio negócio, pois desde cedo assim vivem os seus pais e parentes. Seu negócio é de família, registrado como microempresa e não encontrou dificuldade para o seu registro, pois contou com a ajuda de um contador. Na prática trabalha com 3 colaboradores (todos parentes), cuja gestão, particularmente a folha de pagamento, é realizada pelo contador. Não tem outras unidades. Como vantagem da instituição do seu próprio negócio, afirma que “o olho do dono é que engorda o gado”. Como desvantagem, cita a sazonalidade e instabilidade das vendas relacionadas ao seu negócio, além da competitividade. A empresa considerada ME, foi aberta com capital próprio estimado em R\$ 5.000,00. Não tem sócios.

O Respondente 2 é mulher de 45 anos, nível médio de escolaridade, que tem o seu próprio negócio como meio de subsistência, pois, filha de pais semianalfabetos, não conseguiu melhores oportunidades de trabalho. Seu negócio é de família, registrado como microempresa e não encontrou dificuldade para o seu registro, pois contou com a ajuda de uma associação de vendedores do setor de vestuário. Trabalha com sua filha de 20 anos, mas não possui gestão de pessoal e financeira. Não tem outras unidades. Como vantagem da instituição do seu próprio negócio, afirma que a necessidade de buscar o seu próprio negócio. Como desvantagem, cita a concorrência e a sua falta de estudos para ter uma visão melhor do negócio. A empresa considerada ME, foi aberta com capital próprio estimado em R\$ 1.000,00. Não tem sócio.

O Respondente 3 é homem de 50 anos, nível superior completo, em administração, que tem mãe como dona do negócio há mais de 20 anos. Vê como vantagem em ter o próprio negócio pela aliança entre a experiência acumulada por sua mãe e a sua experiência acadêmica. A empresa considerada ME, foi aberta com capital próprio estimado em R\$ 10.000,00 e tem como sócio a sua esposa.

O Respondente 4 é mulher de 45 anos, nível superior completo em contabilidade, mas que resolveu ser dona do próprio negócio, pois seus pais sempre tiveram negócio próprio. Trabalha com 4 colaboradores. Vê como vantajosa a escolha pelo próprio negócio a possibilidade de contato direto com o público consumidor. Como desvantagem, a instabilidade do mercado. A empresa considerada ME, foi aberta com capital próprio estimado em R\$ 15.000,00 e tem como sócio a sua filha. É viúva.

#### **4.2 Gestão financeira de pessoal**

Para o respondente 1 as práticas de gestão de pessoal e financeira são direcionadas ao contador. As rotinas de atividades são as mesmas requeridas pelas demais empresas. Abertura às 8:00 horas e fechamento às 18:00. Aos sábados das 8:00 ao meio-dia. Folga aos domingos.

A empresa utiliza as redes sociais, tais como *Facebook* e *Instagram* para divulgar o seu catálogo de produtos, mas no dia a dia a venda é feita de maneira presencial. Procura não utilizar

recursos de terceiros, para não comprometer recursos com o pagamento de juros e multas. Que o proprietário visita feiras e tenta realizar cursos de empreendedorismo e repassa os conhecimentos aos seus colaboradores. Acredita no conceito de inovação, mas o segmento vestuário não tem projeção de processos inovadores, na sua visão, dado que, na prática, o processo aqui é de compra e venda.

O respondente 2 trabalha em horário comercial, embora opte por trabalhar, também, em domingos e feriados quando possível. Não tem gestão financeira e de pessoal. Por meio de sua filha utiliza as redes sociais, tais como *Facebook* e *Instagram* para divulgar o seu catálogo de produtos. Se pudesse, e tivesse a oportunidade, buscaria utilizar recursos de terceiros, para tem medo de não poder pagar as prestações e as financeiras tomarem o pouco que já conseguiu construir: uma casa para sua família. Não participa de cursos de empreendedorismo, mas tenta fazer com que a filha se interesse. Não tem notação do conceito de inovação. Acredita somente na compra e venda de suas peças.

Para o respondente 3 sua gestão financeira é feita por um departamento específico da empresa com 2 funcionários; e a gestão de pessoal, por outro com mais 2, mais uma equipe de vendas com 4 colaboradoras, todos em horário comercial. Tem o conhecimento experimentado por sua mãe, de como gerir uma loja de vestuário, e com os conceitos teóricos do curso de administração pode dar seguimento ao que já era experimentado no negócio, utilizando, assim, a experiência do trabalho mais o conhecimento de mercado, planejamento e parte financeira que foi adquirida durante sua graduação para realizar o plano de negócio. No início enfrentou dificuldades em adquirir o capital necessário para a abertura do negócio, pois antigamente os processos eram mais lentos e burocráticos para a inserção do negócio no mercado.

Para o respondente 4 sua gestão de pessoal e financeira é deliberada ao contador (contratado). Tem conhecimento do mercado e com a experiência que adquiriu ao longo dos anos, transmite-o a seus colaboradores (alguns de parentesco próximo). O início não foi fácil, mas conseguiu transpô-lo.

### **4.3 Impactos da Covid na gestão da empresa**

De acordo com o Respondente 1, no período de Covid enfrentou as dificuldades que todos enfrentaram: ausência física do consumidor, aquisição de máscaras e álcool em gel para os clientes e colaboradores. Entretanto, trouxe o benefício de novos caminhos de venda, como por exemplo, a utilização de caminhos eletrônicos para venda. As mudanças afetaram os relacionamentos, causaram impactos financeiros na empresa, mas como tinha capital de giro, não sofreu muito com esses afetamentos, razão pela qual não procurou buscar recursos de terceiros, nem recebeu recursos governamentais, a não ser os colaboradores que, individualmente, nos critérios de concessão, conseguiram recursos de emergência ofertados pelo Governo Federal.

A respondente 2 avaliou que no período de Covid enfrentou muitas dificuldades, pois como não possuía recursos para manter a empresa teve “que se virar” oferecendo os seus produtos de porta em porta, mas sem muito sucesso, pois as pessoas tinham medo de se relacionarem. A Covid, segundo a Respondente, não trouxe benefícios, somente destruição e morte. Muitos dos seus amigos e familiares se foram. Recebeu os benefícios de emergência do Governo Federal, mas que não foi o suficiente para melhorar o negócio, apenas para sobreviver, com muita dificuldade. Teve que se desfazer de um veículo que tinha para manter o negócio,

precisando comprar câmaras de vídeo e outros aparelhos eletrônicos para vendas *on-line*.. Atualmente, o negócio tem melhorado, mas as vendas ainda estão fracas.

Segundo o Respondente 3, atualmente, o negócio tem melhorado, principalmente pelo período da Copa do Mundo, em que se vendeu muitas camisas da seleção brasileira e, no retorno das atividades, moda praia e outros do vestuário feminino, principalmente, suas melhores consumidoras. O período de pandemia, ao que parece, não volta mais; em perspectiva futura, buscará o melhoramento das atividades, tentando catalogar todos os seus clientes em um banco de dados para o recebimento de newsletters (informações eletrônicas do seu negócio).

No período de pandemia, entretanto, pode diversificar o negócio ofertando os produtos de seu catálogo por meio da Internet e das redes sociais. Como tinha capital de giro, conseguiu manter os colaboradores.

A respondente 4 avalia que ficou temerosa com os princípios fechamentos das lojas (*lockdown*), pois tinha planejado, no ano de 2020 (início da pandemia), expandir os negócios da empresa, abrindo uma filial em praças boas de venda tais como Natal, João Pessoa e Recife, um projeto que foi postergado e agora retorna à prancha de trabalho. Teve dificuldades, não recebeu nenhum apoio governamental, como empresa, mas tinha ativos financeiros que possibilitaram enfrentar os primeiros períodos, sem demitir os colaboradores, transformando-os em empreendedores virtuais, por meio das redes sociais e *vendas on-line*. Aproveitou para realizar cursos e seminários na área e melhorar os seus conhecimentos e de sua equipe.

O estabelecimento de um negócio próprio vem, muitas vezes, pela visão que uma pessoa tem de outros parentes que já possuem o seu negócio: pai, mãe, primos, etc., o que desperta o desejo de ter o seu, não depender de patrões ou estar regulado por muitas leis e ordenamentos, o que seria uma “vantagem”.

Entretanto, o próprio negócio requer disposição e capital para o seu estabelecimento, pois as sazonalidades das vendas, quaisquer que seja o negócio, pode afetar a vontade de prosseguimento, pois dá-se conta que muitas empresas abertas “morrem” em menos de 5 anos, o que seria uma desvantagem: aplicar recursos em um projeto e não vê-lo seguir em frente e permanecer funcionando.

As empresas pesquisadas têm mais de 5 anos de sua abertura, vem passando de geração em geração, com uma média de idade (2 homens e 2 mulheres) em torno de 43 anos, curso superior em 3 entrevistados e 1 nível médio, mas com experiências de vida que se completam com os aprendizados teóricos da academia.

Das empresas pesquisadas 3 conseguiram manter o seu negócio sem ajuda governamental e sem ter que pedir recursos de terceiros, que sejam de agiotas ou de entidades financeiras, pois tinham capital de giro que as permitiu manterem-se ativas; embora uma delas tenha tido que se desfazer de um bem material.

Todos acreditam em processos inovadores, mas vem que no segmento vestuário a inovação é algo de que não podem contar, exclusivamente pelo modelo de mercado que está estabelecido. Inovar pode ser “um tiro no pé”, para o prosseguimento do negócio familiar.

As empresas pesquisadas adotaram medidas particulares para se autofinanciar, mantendo a posição de seus colaboradores e fortalecendo os vínculos familiares e afetivos. Nenhuma das pesquisadas, como empresa, recebeu recursos governamentais. Todas utilizaram recursos eletrônicos e redes sociais para divulgar e comercializar os seus produtos.

Apenas uma não teve acesso a nível superior, mas emocionalmente, essa se supera com a sua capacidade de transmitir conhecimentos aos seus sucessores.

Na prática, a Covid-19 aumentou a percepção dos entrevistados (respondentes) da necessidade de manterem-se capital de giro para contingências futuras, assim com a sua capacidade de recuperação em contextos críticos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O trabalho que ora se finaliza teve como objetivo principal identificar a estrutura de formação de pequenas empresas do ramo de vestuário e o que se pode observar das empresas pesquisadas é a preocupação de estarem registradas no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ) do Ministério da Fazenda (MF), como uma premissa e garantia de registro da empresa como microempresa, dado que a essas são concedidas medidas de colaboração do fisco nacional para dar-se prosseguimento ao negócio.

Todas têm um sentimento de pertencimento de algo que é seu, com a propriedade da empresa e todas tinham um único ou nos mais dois sócios, esses com ligações parentais, com existência de mais de 5 anos, com faturamento mensal líquido, médio em torno de R\$ 5.000,00, excluídos as despesas administrativas e com colaboradores.

Todas sofreram impactos com a Covid-19, entretanto, das pesquisadas apenas uma teve que se desfazer de bens para tentar sobreviver em meio a pandemia, já que tiveram que buscar alternativas para as suas vendas, com destaque para as vendas *on-line* e pelas redes sociais, tais como Facebook e Instagram.

Os objetivos específicos foram respondidos no Capítulo Dois: os conceitos teóricos foram respondidos no Tópico 2.1 que trata da teoria dos sistemas familiares; as acepções acerca de empresas familiares no Tópico 2.2; estudos anteriores que tratam da temática empresas familiares, no contexto de Covid-19 no Tópico 2.3; e, embora nenhuma das empresas pesquisadas tenham recebido recursos governamentais para o enfrentamento da Pandemia, demonstrou-se no Tópico 2.4 as ações desenvolvidas pela Prefeitura Municipal de Fortaleza, no Estado do Ceará, para o minoramento das situações vivenciadas pelas pequenas empresas no processo de Pandemia.

De forma geral deve-se destacar que o trabalho cumpriu com as suas finalidades e, de forma ampla conseguir gerar contribuições teóricas relacionadas a temática aqui trabalhada. O tema Covid-19, como temática de exploração, contribui para os estudos acadêmicos, agregando-se a outras literaturas já existentes e que podem servir para estudos posteriores e até mesmo para que empreendedores futuros possam se espelhar nas suas rotinas de trabalho e no gerenciamento dos seus recursos em momentos críticos.

Deve-se destacar, ainda, a importância da realização de estudos futuros que considerem um número maior de entrevistados, uma vez que nesse segmento os empreendedores são pessoas com muito pouco tempo para conceder entrevistas, seu “correr” é demasiado grande e não há disposição desses para parar e conversar sobre as suas dificuldades e as possibilidades de inovação nos seus negócios.

O estudo conclui que a melhor forma encontrada pelos empreendedores para a continuidade dos seus negócios familiares e enfrentamento ao Covid-19 foram as vendas online e a participações em encontros, cursos e seminários relacionadas ao segmento.

## REFERÊNCIAS

- AMES, B. D.; BROSI, W. A.; DAMIANO-TEIXEIRA, K. M. "I'm just glad my three jobs could be during the day": Women and work in a rural community. **Blackwell Publishing**, Ja. 2006. 119-131. Acesso em: 10 Set. 2022.
- ANDERSON, A.; ATKINS, M. **Business Strategies for Entrepreneurial Small**. [S.l.]: [s.n.], v. 10, 2001. 311-324 p.
- ANDOLFI, M. **Family Therapy: an interactional approach**. New York: Plenum Publishing Corporation, 1979.
- BAUER, M. W.; GASKELL, G. **Pesquisa Qualitativa, com Texto, Imagem e Som**. Petrópolis - RJ: Vozes, 2002.
- BERNARDES, M. E. B.; MARTINELLE, D. P. Gabriele Domeneghini Mercali; Gabriela Sangalli Gasparin; Angela Beatriz Busato Scheffer. **In: Anais do III EGEPE**, Brasília/DF, Nov. 2003.
- BERTALANFFY, L. V. **General System Theory**. New York: George Brasilier, 1968.
- BERTUCCI, J. L. D. O. et al. **Mecanismos de governança e processos de sucessão: um estudo sobre a influência dos elementos da governança corporativa na orientação do processos sucessório em uma empresa familiar**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN): [s.n.], 2009. Disponível em: <<https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/download/524/502>>. Acesso em: 10 Set 2022.
- BEUREN, I. M. ( . ). **Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 2006.
- BORGES, A. F. et al. Práticas de Empreendedorismo em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso no Setor Supermercado. **Revista da Administração da UNIME**, 13, n. 3. Acesso em: 10 Set. 2022.
- BRASIL. **Constituição da República Federativa Brasileira**. 1988. Disponível em: <[https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/constituicao/constituicao.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/constituicao.htm)>. Acesso em: 10 Jan 2023.
- BRASIL. Portal Brasil. Mulheres comandam 40% dos lares brasileiros. 2015. Disponível em <http://www.brasil.gov.br/cidadania-e-justica/2015/05/mulheres-comandam-40-dos-lares-brasileiros>. Acesso em: 10 Set. 2022.
- CALADO, M. M. A. D. M. O impacto da crise Covid-19 nas empresas familiares do setor do alojamento, 2021. Disponível em: <<https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/23082/1/DM-MMAMC-2021.pdf>>. Acesso em: 10 Jan 2023.
- CALDER, G. H. The peculiar problems of a family business. **Business Horizons**, 4, n. 3, 1961. 93-102.
- CAPRA, F. **A Teia da Vida: Uma nova compreensão científica dos sistemas vivos**. São Paulo: Cultrix, 2012.

CASTELLS, M. **O Poder da Identidade: A era da informação.** São Paulo / Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2018.

CHRISMAN, J. J.; CHUA, J. H.; BARNETT, T. Family Involvement, Family Influence, and Family-Centered Non-Economic Goals in Small Firms. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 36, n. 2, 2012. 267-293. Disponível em: <://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>. Acesso em: 10 Jan 2023.

COLOT, O.; BAUWERAERTS, J. Pecking-Order or Static Trade-off Theory in Family Firms? Evidence from Belgium. **International Business Research**, Nov 2012. 1-11. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Olivier-Colot-2/publication/256668604\_Pecking-Order\_or\_Static\_Trade-off\_Theory\_in\_Family\_Firms\_Evidence\_from\_Belgium/links/00463524e98c244559000000/Pecking-Order-or-Static-Trade-off-Theory-in-Family-Firms-Evidence-from>. Acesso em: 10 Jan 2023.

CORRAL, S.; D'ANNUNZIO, C.; RÉBORI, A. Respuestas Estratégicas de las Empresas Familiares Argentinas Frente a la Crisis del Covid-19. Estudio de Casos. **Revista Digital da Universidade Nacional de La Plata**, 19. Disponível em: <https://revistas.unlp.edu.ar/CADM/article/view/11995>. Acesso em: 10 Jan 2023.

DAVID, F. M. O Impacto da Pandemia de Covid-19 em Pequenas e Médias empresas no Rio de Janeiro. **Escola Brasileira de Administração Pública (EBAPE). Fundação Getúlio Vargas (FGV)**, Rio de Janeiro, 2021.

DONNELLEY, R. The family business. **Harvard Business Review**, 42, n. 4, 1964. 93-105.

ESTADO DE MINAS. **Crise Econômica faz de aposentados os novos chefes de família.** 2015. Disponível em [https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/07/19/internas\\_economia.670003/crise-economica-faz-de-aposentados-os-novos-chefes-de-familia.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/07/19/internas_economia.670003/crise-economica-faz-de-aposentados-os-novos-chefes-de-familia.shtml). Acesso em 10. Jan. 2023.

GARCIA, M. Á.; XOSPA, A. S.; ACOSTA, A. O. S. Solvencia y liquidez financeira de empresas familiares mexicanas antes y durante el Covid-19. **Opuntia Brava**, 14, n. 1, 2021. Acesso em: 10 Jan 2023.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de Pesquisa.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/52806/000728684.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 Jan 2023.

GERSICK, K. E. Article Commentary: Essay on Practice: Advising Family Enterprise in the Fourth Decade. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 39, n. 6, 2015. 1433-1450. Acesso em: 10 Set. 2022.

GODOY, A. S. Pesquisa Qualitativa. Tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, 35, n. 3, Mai./Jun 1995. 20-29. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rae/a/ZX4cTGrqYfVhr7LvVyDBgdb/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 10 Jan 2023.

GORLA, N.; SOMERS, T. M.; WONG, B. Organizational impact of system quality, information quality, and service quality. **he Journal of Strategic Information Systems**, v. 19, n. 3, p. 207-228. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2010.05.001>. Acesso em: 22 Jul. 2022.

GOTTARDO, P.; MOISELLO, A. The Capital Structur Choices of Family firms: Evidence from Italian mediu-large unlisted firms. **Managerial Finance**, 40, n. 3, 2014. 254-275.

HARTONO, E. et al. The role of the quality of shared information in interorganizational systems use. **International Journal of Information Management**, v. 30, n. 5, p. 399-407, 2010. Acesso em: 22 Jul. 2022.

HOECKEL, P. H. D. O. Os Desafios do mercado brasileiro de vestuário frente a pandemia de COVID-19. **Ciências Econômicas. Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD)**, 2022. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rac/a/z6g7DnJgmWymmc4PTndJkvR/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 10 Jan 2023.

HOLT, D. T. et al. Family Business Research as a Boundary-Spanning Platform. **Family Business Review**, 31, n. 1, Mar 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/0894486518758712>>. Acesso em: 10 Jan 2023.

IBGE, Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**, 2020. Acesso em: 10 Set. 2022.

JULIEN, P. A. **Les PME: bilanet perspectives**. 2. ed. Quebec: Econômica, 1998.

LIMA, A. P. D. Sócios e Parentes: Valores familiares e interesses econômicos nas grandes empresas familiares portuguesas. **Etnográfica**, 3, n. 1, 1999. 87-112. Disponível em: <[https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11728/1/Vol\\_iii\\_N1\\_87-112.pdf](https://repositorio.iscte-iul.pt/bitstream/10071/11728/1/Vol_iii_N1_87-112.pdf)>. Acesso em: 10 Jan 2023.

MAINETTI, A. C.; WANDERBROOKE, A. C. N. D. S. Avós que assumem a criação de netos. **Periódicos Eletrônicos em Psicologia. Pensando Famílias**, Porto Alegre, 17, n. 1, 2013. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-494X2013000100009](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-494X2013000100009)>. Acesso em: Jan out. 2023.

MALUF, A. C. D. R. F. D. **Novas Modalidades de Família na Pós-Modernidade: Tese de doutorado apresentada a Faculdade de Direito de São Paulo. Doutorado em Direito. [S.l.]: [s.n.]**, 2010. Disponível em: <[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-31012011-154418/publico/TESE\\_COMPLETA\\_PDF\\_ADRIANA.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2131/tde-31012011-154418/publico/TESE_COMPLETA_PDF_ADRIANA.pdf)>. Acesso em: 10 Jan 2022.

MANZATO, A. J.; SANTOS, A. B. A elaboração de questionários na pesquisa quantitativa. **Departamento de Ciência da Computação e Estatística (IBILCE/UNESP)**, 2012. 1-17.

MARCHESNAY, M. **Le management styratégique.**, In JULIEN, P.A. (Ed) **Les PME: nilanet perspectives**. Quebec: Econômica, 1997. 100-126 p.

MENDONÇA, V. A Gestão da Empresa Familiar: administrando conflitos e colhendo resultados. **Fundação Demócrito Rocha (FDR). Curso Gestão e Liderança. Empreender em tempos de crise. Fascículo 11**, Fortaleza, 2020.

MENDONÇA, V. Curso Gestão e Liderança. Empreender em tempos de crise. Fascículo 11. A gestão da pequena empresa familiar: administrando conflitos e colhendo resultados. **Fundação Demócrito Rocha**, 2021. 163-175. Disponível em: <[https://cursos.fdr.org.br/pluginfile.php/863369/mod\\_resource/content/7/GESTAO%20E%20LIDERANCA%20-%20F11.pdf](https://cursos.fdr.org.br/pluginfile.php/863369/mod_resource/content/7/GESTAO%20E%20LIDERANCA%20-%20F11.pdf)>. Acesso em: 10 Set. 2022.

MORÉ, C. L. O. O.; KRENKEL, S. Violência por parceiro íntimo no contexto familiar. **Curso de Capacitação UNASUS/UFSC**, 2022. Disponível em: <[https://unasus-cp.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/166153/mod\\_resource/content/91/modeloUn1/index.html](https://unasus-cp.moodle.ufsc.br/pluginfile.php/166153/mod_resource/content/91/modeloUn1/index.html)>. Acesso em: 10 Jan 2023.

MUNHOZ, M. L. P. **Casamento. Ruptura ou Continuidade dos Modelos Familiares?** São Paulo: Expressão & Arte, 2004.

OLIVEIRA, J. L. D.; ALBUQUERQUE, A. L.; PEREIRA, R. D. Governança, Sucessão e Profissionalização em uma Empresa Familiar: (re)arranjando o lugar da família multigeracional. **Revista Brasileira de Gestão e Negócios**, 14, n. 43, Abr./Jun 2012. Acesso em: 10 Jan 2023.

PETRONI, M. Empresas familiares representam 90% dos empreendimentos no Brasil. **Jornal da USP**, 2018. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/?p=202637>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

POWELL, G. N.; EDDLESTON, K. A. Family Involvement in the Firm, Family-to-Business Support, and Entrepreneurial Outcomes: An Exploration. **Jornal of Small Business Management**, Out 2017. 614-631. Disponível em: <<https://doi.org/10.1111/jsbm.12252>>. Acesso em: 10 Jan 2023.

PRADO, A. S.; CAPPELLE, M. C. A.; REZENDE, T. T. Impacts of the Covid-19 pandemic on the coffee production and marketing system: a study of a family business in south Minas Gerais. **Agrarian and Biological Sciences**, 10, n. 4, 2021. Acesso em: 10 Jan 2023.

PWC, P. W.-C. **10.ª Pesquisa Global Sobre Empresas. Porque as empresas familiares precisam agir agora para manter seu legado no futuro.** [S.l.]: [s.n.], 2021. Disponível em: <[https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares\\_2021\\_VF.pdf](https://www.pwc.com.br/pt/estudos/setores-atividades/pcs/2021/08-03-Pesquisa-Empresas-Familiares_2021_VF.pdf)>. Acesso em: 10 Jan 2023.

RAMOS, Y. R. Impacto da pandemia covid-19: análise das mudanças em empresas de pequeno porte no ramo de vestuário na cidade de Uberlândia/MG, 2022. Disponível em: <<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/35667/4/ImpactoPandemiaCovid.pdf>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

SANCHEZ, O. P.; CRUZ, M. A.; AGAPITO, P. R. Investigação sobre o Sucesso de Sistemas para Ensino a Distância no Brasil: uma abordagem com partia least square. **XXXVI Encontro da ANPAD (ENANPAD)**, 2012. Disponível em: <[http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012\\_ADI2126.pdf](http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_ADI2126.pdf)>. Acesso em: 22 Jul. 2022.

SCOPUS. Pesquisa com a palavra chave "FAMILY BUSINESS", 12 Set. 2022. Disponível em: <<https://www-scopus.ez11.periodicos.capes.gov.br/term/analyzer.uri?sid=38a860ecb046d0e7446c2124d8fdbbaa&origin=resultslist&src=s&s=TITLE-ABS-KEY%28%22FAMILY+BUSINESS%22%29&sort=plf-f&sdt=cl&sot=b&sl=32&count=4380&analyzeResults=Analyze+results&cluster=scos>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

SEBRAE. Negócios familiares: entenda como eles funcionam. **SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, 25 Jul. 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

SEBRAE, S. D. A. À. M. E. P. E. Pais e filhos: os desafios e valores entre gerações de empreendedores, 2022. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ms/artigos/pais-e-filhos-os-desafios-e-valores-entre-geracoes-de-empreendedores,f646cf80c782c710VgnVCM100000d701210aRCRD>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

SERRASQUEIRO, Z.; NUNES, P. M.; SILVA, J. V. Are financing decisions of family-owned SMEs different? Empirical evidence using panel data. **Journal of Management & Organization**, 13, n. 3, 2015.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do Trabalho Científico (Livro eletrônico)**. 24.<sup>a</sup> Revista e atualizada. ed. São Paulo: Cortez, 2017.

SILVA, C. F. **Dificuldades das micro e pequenas empresas durante a pandemia**: Uma análise a partir do ponto de vista dos empresários. [S.l.]: [s.n.], 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/4731/1/CarolineFloresSilva.pdf>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

VIDIGAL, A. C. A sobrevivência da empresa familiar no Brasil. **Revista de Administração**, São Paulo, 35, n. 2, Abr./Jun. 2000. 66-71.

WAGNER, A. **Família Em Cena**: Tramas, dramas e transformações. [S.l.]: Vozes, 2002.

WEB OF SCIENCE. Produção textual com a palavra-chave "Family Business", 2022. Disponível em: <<https://www-webofscience.ez11.periodicos.capes.gov.br/wos/woscc/citation-report/f199dce8-5b6e-43cd-b371-d9826f0a186d-4e4c656d>>. Acesso em: 10 Set. 2022.

WRIGHT, L. M.; LEAHEY, M. **Enfermeiras e famílias**: Guia para avaliação e intervenção na família. 5.<sup>a</sup> ed. [S.l.]: Roca Ltda, 2012.