

A INFLUÊNCIA DAS ABORDAGENS ESTRATÉGICAS FRENTE AO AMBIENTE FINANCEIRO NO PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19: UMA ANÁLISE SOB A ÓTICA DAS MPEs DE ARACAJU

1 INTRODUÇÃO

As transações financeiras, baseadas nas inovações que as tecnologias digitais trouxeram, representam fator crítico de sucesso para as organizações do mundo (BRAIDO; KLEIN, PAPALEO, 2019; OLIVEIRA; JOIA, 2019; OLIVEIRA *et al.*, 2019, OLIVEIRA, 2019). Essa percepção, de que há urgência em se adaptar aos novos horizontes financeiros, tem sido recorrente nas organizações, tanto nas grandes quanto nas pequenas, permitindo vislumbrar rapidamente os frutos da parceria entre as tecnologias digitais e as organizações (CHISHTI; BARBERIS, 2017; CORDEIRO *et al.*, 2019).

Nesse cenário emergente, advindo da crise financeira de 2008 (MACHADO *et al.*, 2017), as *FinTechs*, “*startups* que adotam modelos de negócios inovadores para competir com as instituições financeiras estabelecidas” (DALL’AGNOL; VERSCHOORE, 2019, p. 96), vieram para preencher uma lacuna deixada pelos bancos que, por conta de burocracias estruturais, não conseguiram acompanhar a rapidez dessa revolução financeira (CHISHTI; BARBERIS, 2017).

Entretanto, mesmo que alguns autores (CHISHTI, BARBERIS, 2017; DALL’AGNOL, VERSCHOORE, 2019) entendam que o conceito de *Fintech* esteja atrelado principalmente a uma competição ante aos bancos tradicionais, há aqueles, como Brado Klein e Papaléo (2019, p. 1-2) que definem as *Fintechs* como “*startups* que criam inovações na área de serviços financeiros por meio da implementação de tecnologias que geram soluções financeiras mais eficientes”, trazendo um enfoque maior para as tecnologias digitais desenvolvidas por essas organizações.

O trabalho de Cardozo, Christiano e Carvalho (2019) evidencia essa falta de consenso. Os autores esclarecem que, enquanto algumas obras defendem que as *fintechs* estão associadas apenas às tecnologias digitais desenvolvidas por *startups*, outras são mais amplas, abrangendo também “instituições financeiras já consolidadas que passam a ofertar esses serviços digitalizados” (CARDOZO; CHRISTIANO; CARVALHO, 2019, p. 1).

Não se tem aqui, a intenção de elucidar esse assunto, mas revelar que o ambiente financeiro que existe atualmente é misto, ou seja, ele é formado por algumas instituições financeiras que buscam espaço em um mercado cada dia mais competitivo. Com base no que foi supracitado pelos autores (BRAIDO; KLEIN; PAPALEO, 2019; OLIVEIRA; JOIA, 2019; OLIVEIRA *et al.*, 2019, OLIVEIRA, 2019; CARDOZO; CHRISTIANO; CARVALHO, 2019), define-se então como integrantes desse ambiente financeiro os bancos tradicionais, as *fintechs*, competindo ou trabalhando como parceiros; e os usuários, que utilizam ativamente os serviços e produtos oferecidos por essas instituições.

Para analisar o ambiente financeiro nessa fase de isolamento social, a teoria da contingência estrutural se mostra uma lente teórica apropriada, visto que considera fatores contingenciais externos, tais como escassez de recursos, alterações climáticas e pandemias (caso da covid-19) como elementos relevantes para a gestão da organização, levando em consideração sua falta de previsibilidade (DRAZIN; VAN DE VEM, 1985; SOUSA; VOSS, 2008; ALVES, 2017). Outra justificativa advém do fato de que a teoria da contingência estrutural entende que a estrutura centralizada na figura do proprietário de um pequeno negócio é um ponto favorável à rápida mudança na tomada de decisão, quando acometida por tais mudanças externas.

Atentando para este cenário de inovação tecnológica na área das finanças e para o atual período de pandemia imposto pela covid-19, urge a necessidade de compreender como o micro

e pequeno empresário age no atual ambiente financeiro de meios de pagamento, por isso questiona-se: as abordagens estratégicas, evidenciadas no estudo de Dall’agnol e Verschoore (2019) e adaptadas para as MPEs, visão, emergência, agilidade, experimentação, tecnologias digitais e a persistência lhes são úteis nesse momento? Partindo dessa lacuna, o artigo tem como objetivo compreender as abordagens estratégicas, validadas no estudo de Dall’agnol e Verschoore (2019), frente ao ambiente financeiro no período da pandemia da Covid-19, sob a ótica da teoria da contingência e das MPEs.

Para alcançar o propósito deste estudo, optou-se por produzir uma pesquisa exploratória e de natureza qualitativa, por meio de entrevistas com questões abertas (MARCONI; LAKATOS, 2017), realizadas com seis pequenos empresários do ramo alimentício no período entre junho e julho de 2020. Utilizou-se a moldura de análise validada nos estudos de Dall’agnol e Verschoore (2019) com base em seis construtos inerentes às abordagens estratégicas, a saber: visão, emergência, agilidade, experimentação, tecnologias digitais e persistência.

Este artigo está disposto em cinco tópicos. Introdução, definida como tópico um; o tópico dois, que apresenta a base teórica desta pesquisa; seguido pelo tópico três, no qual são descritos os procedimentos metodológicos. O quarto tópico debruça-se sobre a descrição dos resultados do estudo e, por fim, são apresentadas as considerações finais.

2 AMBIENTE FINANCEIRO, TEORIA DA CONTINGÊNCIA ESTRUTURAL E ABORDAGENS ESTRATÉGICAS

As novas possibilidades financeiras, resultado da evolução de uma economia digital dinâmica e competitiva, fortalecem o argumento de que para as empresas se firmarem e se estabelecerem no mercado é necessário, além de oferecer produtos a preços adequados e com qualidade, inovar. Inovação é, portanto, palavra de ordem dessa nova era de serviços financeiros. Nesse sentido, tanto as *startups Fintechs*, quanto as instituições bancárias vêm trabalhando ativamente na busca por novas soluções tecnológicas, que supram as necessidades de uma sociedade cada dia mais digital (CHISHTI; BARBERIS, 2017).

Essa inovação disruptiva pode ser notada nas rotinas diárias de pessoas físicas e jurídicas, como realizar transações *online* por meio de um computador, celular ou *tablet*, tais como pagar contas, fazer transferências de dinheiro, comprar produtos, etc. (KRAUS, *et al.* 2019). O atual ambiente financeiro, de acordo com Lee e Shin (2018), seria a consolidação das inovações que as tecnologias financeiras trouxeram desde a crise financeira de 2008. Os autores esclarecem que tais tecnologias “prometem remodelar o setor financeiro cortando custos, melhorando a qualidade dos serviços financeiros e criando um cenário financeiro mais diversificado e estável” (LEE; SHIN, 2019, p. 35).

Ao relacionar o ambiente financeiro à gestão das Micro e Pequenas Empresas (MPEs) nota-se que, no tocante às MPEs, há uma busca pela adequação a essa nova realidade, principalmente quando se observa em suas rotinas a aplicação de novas abordagens que garantam bom desempenho organizacional, mesmo com poucos recursos (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007) Dada sua importância, tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo à organização, são considerados por muitos autores (DONALDSON, 1999; MINTZBERG, 2010) como peças fundamentais no gerenciamento e condução das organizações.

Donaldson (1999) considera que o ambiente organizacional é formado por um conjunto de fatores denominados por ele como “contingenciais”, que devem ser levados em consideração pela organização para que atinja o nível de “organização ótima”. Sob a ótica de teoria da contingência estrutural, as MPEs podem ser analisadas com foco em sua estrutura, pois essa teoria considera que as pequenas empresas possuem um número limitado de funcionários, sendo que a maior parte das funções está centralizada na figura do proprietário. O mesmo autor afirma

que “a hipótese central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, pois isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata” (DONALDSON, 1999, p. 107).

Outro elemento que também evidencia a similaridade da teoria à pesquisa em questão, trata do fato de que o ambiente de pandemia é propício para as considerações teóricas dos fatores contingenciais, sendo estes definidos, de forma geral, como situações externas pelas quais as organizações são acometidas e que fogem ao controle dos gestores, pois não se podem prever” (DRAZIN; VAN DE VEM, 1985; SOUSA; VOSS, 2008; ALVES, 2017). Estes fatores são tidos como contingências externas, tais como escassez de recursos, fatores climáticos e pandemias, por exemplo. Por se configurar como um amplo processo de análise de vários fatores (internos e externos) que se inter-relacionam, a gestão estratégica está sujeita à adaptação das diversas interrupções ambientais que venham a ocorrer (WRUBEL; DA SILVA, 2018).

Há de se acrescentar, contudo, que ao gestor está implícita a incumbência de se posicionar estrategicamente diante das dificuldades impostas pelo ambiente externo ou interno. Embora ainda não haja consenso sobre a definição do termo estratégia (CALDEIRA *et al.*, 2010), para Mintzberg (1995, p.22): “estratégia é o impulso mediador entre a organização e seu ambiente”, e é esse impulso que conduz a organização ao crescimento ou ao declínio. Dada sua importância, há vasta literatura sobre o tema, mas o que parece mais se adequar à realidade das MPEs é o conceito de Estratégias Emergentes, defendido por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), e difundido amplamente nos trabalhos sobre estratégia (MARIOTTO, 2003).

Sendo assim, Estratégia Emergente é, “essencialmente, uma ‘estratégia não planejada’, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu” (MARIOTTO, 2003, p. 79), e também é uma estratégia que “permite a noção de ‘aprendizado estratégico’” (SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007, p. 62).

Ante o exposto, e considerando as peculiaridades das Micro e Pequenas Empresas, é mister entender esse fenômeno sob a lente teórica da Teoria da Contingência e levando em consideração a importância das Estratégias Emergentes para a realidade destes atores (NETO; LOPES; MOREIRA JR, 1998; SANTOS; ALVES; ALMEIDA, 2007).

Em situação de pandemia, contudo, essa facilidade de realizar processos sem sair de um ambiente reservado de isolamento social (FARIAS, 2020; SILVA; MUNIZ, 2020) se faz ainda mais necessária para os pequenos negócios, não perdendo de vista a urgência de captar o maior número de clientes em potencial, mesmo que a maioria esteja em casa. As entregas de produto via *delivery* cresceram muito e dentre as formas mais utilizadas como via de pagamento está o cartão de crédito ou débito (FLACH, 2020).

Sabe-se que o ambiente financeiro abrange vários tipos de operações, como operações bancárias de varejo, crédito, pagamentos, fundos e valores, seguros, câmbio, dentre outros (CARDOZO; CRISTINO; CARVALHO, 2019). Todavia, este trabalho optou por restringir a atuação destas instituições ao seguimento de meios de pagamentos, que utilizam os serviços de transações com cartões de crédito e débito.

Estudos comprovam (CRESPAM; FONSECA; GROHMANN, 2009; SANTOS; GRANGEIRO; FELIX, 2017; ARAUJO *et al.*, 2019) que, para que o empreendedor logre êxito em momentos de dificuldade, algumas características inerentes à abordagem estratégica deste ator são essenciais para o desenvolvimento da gestão organizacional. Dentre elas, as seis dimensões adaptadas do estudo de Dall’agnol e Verschoore (2019) serão analisadas, mas com foco na gestão estratégica dos pequenos negócios e sua relação com o ambiente financeiro no momento de pandemia, a saber: visão, agilidade, emergência, persistência, experimentação e tecnologias digitais.

A **visão** é o alicerce do empreendedorismo, desde que Schumpeter, na década de 30, colocou o empreendedor em evidência, conferindo-lhe a posição de único agente responsável pelo crescimento e fortalecimento de uma economia proeminente no cenário da teoria neoclássica (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Essa característica está “associada a uma imagem e senso de direção”, à “representação mental da estratégia”, “senso daquilo que precisa ser feito, uma ideia guia” (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000, p.97). A visão direciona o estrategista àquilo que precisa ser feito para alcançar as metas e objetivos do empreendimento.

O senso de direção do empreendedor, contudo, deve ser pautado em uma postura **ágil** (grifo nosso) diante das dificuldades encontradas na gestão, e facilmente adaptável, ou **emergente** (grifo nosso) aos diferentes tipos de cenários impostos pelo meio às organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; ARAUJO *et al.*, 2019; DALL’AGNOL; VERSCHOORE, 2019). Agilidade e emergência são características da estratégia gerencial que, nos pequenos empreendimentos, são facilmente contornados devido ao pequeno número de fatores contingenciais estruturais que incidem sobre esses empreendimentos, como uma estrutura hierárquica rígida e com pouca dinamicidade de ação.

A **persistência** (grifo nosso), por sua vez, é um atributo indicado por alguns autores como pertencentes ao perfil empreendedor (BOHNENBERGER; SCHMIDT; FREITAS, 2007; CRESPAM; FONSECA; GROHMANN, 2009; SANTOS; GRANGEIRO; FÉLIX, 2017), é o que mantém a organização funcionando, mesmo diante de um cenário devastador. A **experimentação** (grifo nosso) parte do pressuposto de que novas rotinas, produtos ou processos são implementados dentro das organizações (DALL’AGNOL; VERSCHOORE, 2019). No caso deste estudo, dentro das pequenas e médias empresas, partindo da criação conjunta de valor junto ao cliente, por meio de um contato mais próximo, personalizado, como um fornecimento de produto, por exemplo, ou o *layout* da organização, tipo de colaborador de preferência, etc., que transmite, tanto à comunidade quanto à organização, um sentimento de pertencimento.

Por fim, as **tecnologias digitais** (grifo nosso) têm se mostrado mais do que uma ferramenta de suporte organizacional, para muitas empresas, na verdade, elas são a “razão de ser”. Dall’agnol e Verschoore (2019) as definem como “conjunto de forças tecnológicas (computação em nuvem, *big data*, *analytics*, *mobile*) que promovem a transformação da sociedade e modelos de negócios atualmente” (DALL’AGNOL; VERSCHOORE, 2019, p.102). O tópico 3 apresenta o delineamento metodológico no qual este estudo se apoiou para realizar a coleta e análise de dados.

3 – PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa se caracteriza como uma pesquisa exploratória de natureza qualitativa, realizada por meio de entrevistas em profundidade, baseadas em um roteiro semiestruturado com questões abertas, realizadas com seis micro e pequenos empresários do ramo alimentício de alguns bairros da cidade de Aracaju. Esta pesquisa é qualitativa porque se buscou uma aproximação do fenômeno pesquisado de forma interpretativa, com o intuito de compreender a percepção dos informantes-chave acerca do fenômeno estudado. A classificação em micro e pequena empresa ocorre conforme classificação por número de funcionários divulgada pelo SEBRAE (2013), que considera como “microempresa” as empresas com até 9 funcionários (comércio e serviços) e “pequena empresa” as empresas com 10 a 49 funcionários (comércio e serviços).

As entrevistas ocorreram no período da pandemia, na fase onde somente as empresas consideradas fornecedoras de produtos e serviços essenciais estavam aptas a funcionar. Foram entrevistados apenas os proprietários dessas organizações, distribuídos conforme o Quadro 1.

Atentou-se, todavia, em manter o nome dos entrevistados e o nome das empresas em sigilo, e, por isso, foram utilizados nomes fictícios para sua representação.

Quadro 1 – Caracterização dos Entrevistados e das Empresas do Estudo

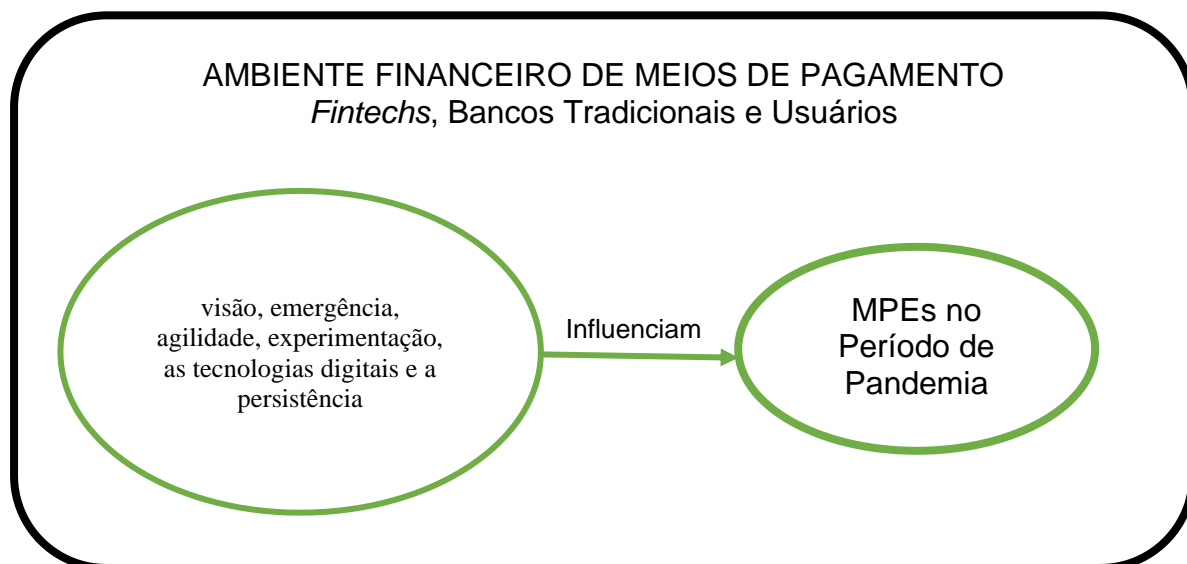
| Empresa | Entrevistado | Bancos e maquinetas utilizados na empresa | Segmento do Ramo alimentício | Sexo | Tempo de empresa | Número de Funcionários | Data da entrevista |
|-----------|---------------------|---|------------------------------|-----------|------------------|------------------------|--------------------|
| Empresa 1 | Entrevistado 1 (E1) | Banco: Nenhum Maquineta: Moderninha | Mercadinho | feminino | 5 anos | 2 | 05.jun.2020 |
| Empresa 2 | Entrevistado 2 (E2) | Banco: Nenhum Maquineta: Cielo | Açougue | masculino | 3 anos | 2 | 05.jun.2020 |
| Empresa 3 | Entrevistado 3 (E3) | Banco: Santander e Bradesco Maquineta: TKS, Cielo e Jetnet | Confeitaria e Merceria | Feminino | 2 anos | 10 | 05.jun.2020 |
| Empresa 4 | Entrevistado 4 (E4) | Banco: Banese, Tribanco, Banco do Nordeste e Caixa Econômica Federal Maquineta: Rede | Mercadinho | Masculino | 6 anos | 20 | 06.jul.2020 |
| Empresa 5 | Entrevistado 5 (E5) | Banco: Banese, Bradesco e Tribanco Maquineta: Cielo e Rede | Mercadinho | Feminino | 3 anos e 7 meses | 9 | 06.jul.2020 |
| Empresa 6 | Entrevistado 6 (E6) | Banco: Banco do Brasil Maquineta: moderninha | Mercadinho | Masculino | 3 anos | 6 | 06.jul.2020 |

Fonte: elaborado pelas autoras com base nos dados coletados (2020).

Tendo em vista os objetivos da pesquisa, não se julgou necessário definir limite de idade, escolaridade ou gênero para os entrevistados da pesquisa.

Para melhor visualização da proposta de pesquisa, um modelo conceitual foi formulado com base no objetivo deste estudo, como pode ser visto na figura 1.

Figura 1 – Modelo Conceitual da Pesquisa



Fonte: elaborada pelas autoras com base nas abordagens estratégicas validadas por Dall’agnol e Verschoore (2019).

A figura 1 mostra, de forma sucinta, o cerne desta pesquisa. Dentro do ambiente financeiro de meios de pagamento, composto por *fintechs*, bancos tradicionais e clientes usuários dos serviços dessas instituições financeiras, há uma necessidade de analisar se as dimensões estratégicas visão, emergência, agilidade, experimentação, tecnologias digitais e persistência exercem influência na condução das organizações enquadradas como MPEs, conforme moldura de análise validada nos estudos Dall’agnol e Verschoore (2019), no período de pandemia da covid-19. A análise da pesquisa empírica realizada nesse estudo intenta verificar se há uma relação válida entre os construtos propostos e as MPEs. Com base nisso, procurou-se responder a seguinte pergunta: quais construtos são considerados mais relevantes para os proprietários das MPEs sergipanas estudadas no período de pandemia?

O tópico 4 apresenta os resultados obtidos por meio da análise de conteúdo realizada com base na transcrição de quase 240 minutos de entrevistas realizadas entre junho e julho de 2020, em empresas localizadas na cidade de Aracaju, Sergipe, nos bairros Lamarão e Suissa.

Para analisar os dados coletados nas entrevistas realizadas, optou-se pela representação por meio de categorias temáticas, conforme orientação de Bardin (2016), que defende que a categorização “é uma operação de classificação de elementos constitutivos de um conjunto por diferenciação”, agrupados conforme “títulos genéricos [...] em razão das características comuns desses elementos” (BARDIN, 2016, p. 147). A autora acrescenta que a categorização pode ser semântica, sintática, léxica e expressiva. Utilizou-se aqui a categorização semântica, pois esta permite que as informações sejam agrupadas de acordo com o sentido geral do conteúdo sob a égide de “títulos conceituais”. Além disso, Bardin (2016) acrescenta que cada categoria temática reúne subcategorias que estão inseridas dentro dessa classificação mais genérica, conceituada por ela como “unidades de registro, ou de codificação”.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para este estudo, as categorias temáticas escolhidas partem da necessidade de se compreender as abordagens estratégicas de micro e pequenas empresas frente ao ambiente financeiro no período da pandemia da Covid-19. Com vistas a alcançar esse objetivo, as informações desta pesquisa foram categorizadas e analisadas da seguinte forma: (1) ambiente financeiro, (2) abordagens estratégicas. Quanto às unidades de registro, foi estabelecido que fazem parte da categorização semântica (1) ambiente financeiro, a **ajuda para empresas de maior e menor porte, propostas de prorrogação de prazos e mudança nas vendas**. Já a categoria temática (2) abordagens estratégicas tem como unidades de codificação suas seis características: **visão, emergência, agilidade, a experimentação, tecnologias digitais e a persistência**.

4.1 Categoria temática: Ambiente Financeiro

Os empreendedores entrevistados são proprietários de micro e pequenas empresas do ramo alimentício que, neste momento de pandemia da Covid-19, foram autorizados a funcionar normalmente. Como já definido anteriormente, este trabalho parte do viés de que o ambiente financeiro vivenciado pelos micros e pequenos empresários abrange as *Fintechs* e instituições bancárias, especificamente no que tange às operações de contas e cartões. Foi mencionado também que as unidades de registro identificadas foram três, a saber: **ajuda para empresas de maior e menor porte, propostas de prorrogação de prazos e mudança nas vendas**.

A identificação de tais unidades partiu de uma análise minuciosa do material coletado. Observou-se que, quando foi questionado aos entrevistados se essas instituições ofereceram algum tipo de auxílio neste período de pandemia, de modo geral, percebeu-se que a ajuda foi disponibilizada apenas para as empresas de maior porte, com maior retorno financeiro para estas instituições. Os entrevistados (E1) e (E2) não receberam proposta de auxílio no período, enquanto os demais entrevistados relataram que receberam, por exemplo, propostas de prorrogação de prazo para pagamento de empréstimos, como pode ser visto nos comentários a seguir.

Se os bancos ajudassem. Por exemplo, emprestasse cinco mil *pra* gente que é um empréstimo pouco. É pouco *pra* gente, mas que já ajuda bastante. Você pegar cinco mil emprestado e ficar pagando no mês. Pronto! Seria já, seria uma mão na banca! *Pra* você fazer um investimentozinho *numas* mercadorias que vendem mais. Que tem giro rápido. Açúcar, margarina, massa de milho, essas coisinhas. Rapidinho você vende e rapidinho você faz o dinheiro (E1).

Tivemos (ajuda financeira) sim, o Santander, ele prorrogou os prazos (de empréstimos) (E3).

Sim, eu tenho dois financiamentos no Tri Banco. Um no Tri Banco e o outro no Banco do Nordeste. Como o nosso ramo de atividade ele é supermercado, então ele tá na atividade essencial agora na pandemia, então a gente não optou em obter o desconto. O desconto não, a prorrogação dos pagamentos. Entendeu? [...], mas por parte do Banco do Nordeste, que é um Federal praticamente, eles me ligaram e perguntaram se queria a prorrogação pro próximo ano, então até passar essa pandemia. Eu disse que no momento num tinha necessidade não, por causa do (pausa) que assim, a gente praticamente somos a última empresa a ser afetada. Pelo fato da gente tá no ramo de atividade essencial (E4).

Quando foi questionado se houve mudança ou alguma dificuldade financeira neste período de pandemia, os entrevistados foram unânimes em afirmar que para o ramo alimentício houve significativa elevação nas vendas.

Eu creio que meu aumento de venda. Eu creio que deu uma média de trinta a quarenta por cento[...] pra mim, eu só tenho a agradecer. Lamento pela situação que ‘tamos’ passando com doença, mas... (E5).

A única exceção foi o entrevistado 2, proprietário de um açougue que informou que, por causa da pandemia, deixou de vender para os clientes de restaurante; em contrapartida, aumentou as vendas de balcão, o que compensou a perda.

Não. Eu não senti diferença nenhuma, tá entendendo? Não é que não tenha gente sofrendo com a pandemia. [...], mas, pra mim, não faz diferença nenhuma [...] às vezes, você sente uma diferença numa entrega de restaurante, certo. Mas, até agora, nos meus clientes de balcão. São os mesmos clientes! (E2).

Observa-se que apenas dois dos seis entrevistados são usuários dos serviços oferecidos pelas *startups fintechs*. Ainda assim, estes sujeitos utilizam os serviços dessas *startups* apenas como apoio para as operações financeiras de seus empreendimentos. Esse fato evidencia a predominância das instituições bancárias tradicionais no ambiente financeiro de operações de meios de pagamento dos bairros Lamarão e Suissa, onde a pesquisa foi realizada.

4.2 Categoria temática: abordagens estratégicas

Dentro da categoria temática abordagens estratégicas, identificou-se a primeira unidade de análise, a abordagem estratégica **visão** (grifo nosso). Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000, p.97) esclarecem que a visão está “associada a uma imagem e senso de direção”, a “representação mental da estratégia”, “senso daquilo que precisa ser feito, uma ideia guia”. Na opinião do Entrevistado 4, essa abordagem teve maior impacto no início das medidas protetivas de isolamento, quando o empreendedor teve que ir em busca de um estoque maior de mercadorias que pudesse suprir a demanda crescente de vendas, até que tudo se estabilizasse. Entretanto, para a Entrevistada 5, essa abordagem estratégica se manifestou de forma mais intensa quando ela percebeu que a entrega de produtos na casa de cliente era algo muito importante, que aumentaria muito o volume de vendas em sua empresa. Sobre isso a Entrevistada 5 relata:

Essa situação do *delivery* mesmo, na situação de compras em casa, a gente, assim, falava: Ah, pera aí, aguarde um pouquinho, não tenho ninguém. E assim, a gente passou a entender [...] que o cliente precisa da gente lá fora e que a gente tem que, sim ou não, podendo ou não, atender o cliente da melhor forma [...] porque às vezes a gente, é... às vezes a gente dizia assim, imaginava assim, oh não, de qualquer forma eu tenho um outro [cliente] aqui na loja. Tá entendendo como é? [...] então, o que aconteceu, a gente passou a entender que a gente precisa de ambos os dois [o cliente presente na empresa e o cliente que estava fazendo a encomenda por telefone] (E5).

Outra unidade de análise definida aqui é a abordagem estratégica **emergente**. Mariotto (2003, p. 79) assevera que se refere “essencialmente, a uma ‘estratégia não planejada’, no sentido de uma linha de ação que só é percebida como estratégica pela organização à medida que ela vai se desenrolando ou até mesmo depois que já aconteceu”. Dito isso, todos os entrevistados destas micro e pequenas empresas pesquisadas afirmaram que fazem uma organização financeira, de estoque, etc., à medida que surgem as situações. Portanto, todos eles utilizam esta abordagem em suas rotinas administrativas. Na fala do Entrevistado 3, “Eu faço

(essa organização) à medida que vão acontecendo as coisas”, ou como disseram os Entrevistados 1 e 4:

A gente não pode planejar o que vai vender, porque a gente não sabe. A gente só organiza depois da venda (pausa). Eu, *né!* Só faço, eu faço assim. Depois da venda é que eu vou me programar, porque, aí, eu vou saber o que é que eu vou fazer. Porque, o dinheiro que eu tenho, eu não tenho capital de giro. O que eu tenho é o que eu vendi (E1).

Então, o nosso planejamento (financeiro) [...], o primeiro mês e o segundo mês da pandemia, ela foi uma coisa meio desprogramado, porque a gente, as nossas vendas aumentaram entre quinze a vinte por cento, então a gente não conseguiu..., ter uma força de caixa. Porque houve muita, muita venda em cartão. É, a gente não teve aquele fluxo de caixa que a gente imaginava no início da pandemia, mais aí depois as coisas foi se normalizando e a gente tá com o fluxo de caixa bem tranquilo(E4).

Quando questionado sobre se o suprimento do estoque é feito com antecedência, o E4 declarou que:

Geralmente a gente num trabalha nem muito com estoque [...], A gente não trabalha muito, porque, assim, a gente tem distribuidores que a gente pede hoje e chega amanhã [...], E tem atacadista também que se caso necessite de comprar de algum... De algum produto. A gente pode ir até lá nesse atacadista e compra [...] agora assim, tem alguns itens que, vou dar um exemplo, flocão, feijão, óleo então esses itens aí, a gente faz sim um... Um volume um pouco maior dentro de uma média de quinze a vinte dias que suporte essa quantidade de quinze a vinte dias e aí, tipo assim, a gente passa no mínimo quinze dias pra fazer uma recompra e sendo que tem esse estoque em loja pra gente não deixar a ruptura, né? (E4).

A entrevistada 5, como exceção, alega que faz o planejamento de estoque de forma antecipada, para não correr o risco de ficar sem algum produto. Para isso, conta com a ajuda dos representantes de distribuidoras que possuem aplicativos que mostram o histórico de compras anterior e projeta as possibilidades futuras.

Como terceira unidade de registro da categoria temática abordagens estratégicas tem-se a **agilidade**. A agilidade se refere a uma resposta rápida ante uma situação que emerge das rotinas do gestor. A maioria dos entrevistados demonstrou utilizá-la como fator essencial para atender às necessidades dos seus clientes.

Durante a pandemia, a rápida reação aos fatores contingenciais pode significar a fidelização de um cliente. Por exemplo, por meio de um canal de fácil acesso à organização ou à percepção da urgência de se recorrer a um empréstimo que garanta um maior suprimento de estoque ante a um maior volume de vendas. Sobre esta abordagem, o Entrevistado 4 afirmou que esta estratégia foi muito importante no início da pandemia, pois os rumores de que haveria falta de suprimentos nos mercados fez com que um número considerável de pessoas fosse às compras, com a intenção de estocar produtos essenciais. Sobre esta questão, o Entrevistado 4 informou que:

Sim, até que assim...a grande questão aí foi só o fluxo de caixa, *né*, mas que foi sanado... logo pelo fato que nem a gente comentou. Se não me engano, a pandemia se deu no dia vinte de março. Então, março a gente já via que, tipo assim, pro nosso negócio, pra nossa visão, a gente sabe que as duas primeiras semanas é que tá mais aquecido, porque as duas primeiras semanas os clientes vêm fazer compras de mês e isso e aquilo. Quando parte pro final de mês, então já aquele negócio mais *light*, então é aonde, também, a gente começa a se estocar mais, né. A partir da terceira semana, porque a gente se começa, começa a se preparar para o mês seguinte, então, tipo assim, quando deu dia vinte de março, né, os decretos dos governadores em fechar, então

houve aquele corre-corre inicial [...] Então assim, nas duas primeiras semanas houve esse meio que alvoroço e, assim, teve até algumas rupturas de alguns produtos (E4).

Considerando as falas dos seis entrevistados da pesquisa, constatou-se que não houve consenso quanto à relevância da dimensão agilidade nas rotinas gerenciais dos empreendimentos para período da pandemia. Enquanto os entrevistados 1, 2 e 3 não veem uma relação explícita, os entrevistados 4, 5 e 6 acreditam que esta abordagem foi essencial para o período, no sentido de atender a uma demanda latente de suprimentos e serviços para sua clientela.

A próxima unidade de registro da categoria temática abordagens estratégicas foi conceituada como **experimentação**. A abordagem experimentação parte do pressuposto de que, para lançar novos produtos ou serviços, é necessário passar inicialmente pelo crivo do principal interessado na aquisição daquele serviço ou produto: o cliente. Ela pode ser evidenciada em rotinas, produtos ou processos que são implementados dentro das organizações (DALL'AGNOL e VERSCHOORE, 2019). Foi questionado sobre a experimentação da entrega de produtos junto ao cliente (*delivery*), como prática só adotada após o isolamento social, visto que alguns clientes não podiam sair de casa para efetuar suas compras, principalmente aqueles dos grupos com maior risco de contágio. Sobre o *delivery*, os entrevistados responderam:

Eu entrego. Eu entrego, (pausa) eu mesmo levo. Boto, pego o meu carrinho, boto as coisas dentro e levo [...] não faço muita (entrega) não, porque a maioria da minha clientela (pausa) tem confiança em vir aqui. Porque chega aqui já vê o álcool na frente, já vê a gente usando máscara. Tem a questão do atendimento que é ótimo, não é aquela coisa [...], já é de amigo já. Nós tratamos como se você fosse da família, entendeu?" (E1).

Quanto à experimentação de produtos junto ao cliente no período de isolamento, o Entrevistado 4 e 5 responderam:

A gente sempre aconselha os nossos 'frente de loja' que é os caixas, a tá perguntando sempre ao cliente se encontrou tudo, se realmente ele queria algum item ou não e aí os cliente com parceria que eu considero uma parceria, eles vai lá e orienta a gente, né. Que o cliente ele diz: eu queria... tal item, desse tipo ou mais ou menos esse. Às vezes, ele amostra uma foto, aí, a gente sempre consegue um igual... um produto, a gente consegue um igual, um concorrente dele do produto. E aí, assim, a gente vai levando dessa maneira (E4).

Isso! Às vezes, eu fico ouvindo, sabe? Pronto! Eu tive uma cliente, mesmo, porque essa questão de loja fechada, eu tive uma cliente que ela me trouxe uma ideia, assim: você não já pensou em colocar relógio de paredes, não sei o que lá. Me deu, assim tipo, uma variação de uns cinco itens [...] e eu fui e eu vi ela assim, aí eu disse: é!? E realmente, eu coloquei na loja. Já fiz reposição de compra [...] e eu sempre vou ouvindo o cliente (E5).

A análise dos dados com base nas entrevistas levou ao seguinte resultado: a experimentação é uma das abordagens mais utilizadas pelos entrevistados nesse momento de pandemia. Percebe-se, por exemplo, que a entrega de produtos via *delivery* só foi possível graças à demanda que surgiu com o isolamento social, conforme solicitação dos próprios clientes que não podiam sair de casa. Os clientes também já possuem a prática de sugerir novos produtos ou alterações nas organizações, por causa de uma estrutura centralizada, própria das organizações de pequeno porte, onde a tomada de decisão está centrada no proprietário, que muitas vezes trabalha também como caixa do estabelecimento. Essa observação corrobora o que defende Donaldson (1999, p.107) sobre a teoria da contingência estrutural: "a hipótese

central da teoria da contingência estrutural é que as tarefas de baixa incerteza são executadas mais eficazmente por meio de uma hierarquia centralizada, pois isso é mais simples, rápido e permite uma coordenação estrita mais barata.

A quinta unidade de registro da categoria temática abordagens estratégicas foi conceituada como **tecnologias digitais**. Esta abordagem representa a atuação com um conjunto de inovações tecnológicas, como por exemplo, a computação em nuvem, a utilização de redes sociais, *big data*, dentre outros (DALLÁGNOL e VERSCHOORE, 2019). Foi considerada como muito importante na opinião da maioria dos entrevistados. Com exceção do Entrevistado 2, que mostrou um certo tipo de aversão, como pode ser percebido na seguinte expressão: “Rapaz, pode ser importante. Agora, pra mim, pra minha pessoa, não é, não! Eu não gosto não desses negócios não!” (E2). Essa falta de interesse pelo uso de tecnologias digitais, demonstrado na fala do Entrevistado 2, talvez aconteça em virtude do custo extra cobrado nas transações digitais o que, para o pequeno empresário, provavelmente é um valor, de fato, relevante.

A Entrevistada 3 considera a utilização das tecnologias digitais de pagamento, como a maquineta de cartão por exemplo, algo de muita importância, em suas palavras: “Sim. Mas, eu sempre vendi (com cartão) aqui. Porque se não tiver cartão, hoje em dia, você não sobrevive não” (E3).

A Entrevistada 5, por sua vez, relatou que já atendia via *delivery*, mas com a pandemia, investiu em um aplicativo de compras *online* que ajudou a alavancar suas vendas: “Então, tanto tive (vendas) por aplicativo quanto tive pelas maquinetas[...] temos (aplicativo), temos aquele QR code [...] eles atualizaram depois (no período da pandemia) [...] antes da pandemia a gente não tinha, não”(E5).

O Entrevistado 4 concorda com a Entrevistada 5, e também considera o uso de aplicativo de grande importância, por isso informou que já está em vias de concluir um aplicativo desenvolvido para o seu empreendimento, no qual o cliente escolhe o produto pela foto que estará disponível na plataforma. O Entrevistado 4 acredita também que só será possível sua efetivação após as medidas de flexibilização do isolamento, e que não é possível realizar essa venda por aplicativos de troca de mensagens, por exemplo, como pode ser notado a seguir:

Então, a gente tá com um aplicativo em desenvolvimento pra poder... despertou isso pra gente, pelo fato de tá em supermercado. Na verdade, a gente tá com noventa por cento concluído já do aplicativo. A gente tá fazendo uma plataforma pros clientes tá comprando em casa, na verdade. Vai ser, vai ser, no momento, flexibilizar. Não flexibilizar, mas pensando na pandemia, mas que posteriormente a pandemia vai ser um atrativo pro nosso cliente, pelo fato dele... De ser um, vamos se dizer assim, é... uma comodidade maior pro nosso cliente, tá em casa e tá faltando algum item, aí ele fazer essa compra (E4).

Atentou-se que, de modo geral, todos os entrevistados atribuem alta relevância para a abordagem estratégica tecnologias digitais. As maquinetas de cartões de crédito e débito despontam como a tecnologia mais utilizada por eles, inclusive a entrevistada 3 afirma que sem essa tecnologia não seria possível manter o negócio funcionando. Esse fato confirma a natureza disruptiva das tecnologias digitais financeiras, defendida por Kraus, *et al.* (2019). Aplicativos de compra *online* e transações financeiras foram citados pelos entrevistados como importantes no período de pandemia, já que o acesso ao banco se restringiu a um horário reduzido de funcionamento.

A última unidade de registro da categoria temática abordagens estratégicas considerada aqui foi conceituada como **persistência**. Para a maioria dos entrevistados, a persistência não foi uma abordagem tida como essencial, já que o ramo alimentício não foi diretamente afetado

com a pandemia. O Entrevistado 4, entretanto, ressaltou que a persistência é traduzida para ele como a motivação em continuar atendendo à comunidade com primazia, não apenas como fonte de renda, mas como benefício social.

A gente não é uma pessoa de tipo, vamos se dizer como na linguagem de muitos empresários, de ganhar só o dinheiro [...] Então a gente quer ganhar, quer ter um negócio organizado, quer passar pro nosso consumidor aquela confiança no produto de qualidade, entendeu? Então, assim, a gente sempre vem inovando aqui dentro no... no lamarão que é onde a gente tá localizado e assim a ideia é que sempre a gente venha a se atualizar, né. Nunca fique pra trás, porque o mercado ele é meio dinâmico. Se a gente cochilar um pouco, às vezes o concorrente, né [...] não só o nosso ganha pão, mas aquela prestação de serviço que a gente faz pra comunidade. A gente vê que é bem, bem importante e isso aí também faz que a gente persista, né (E4).

Considera-se que esta abordagem não foi tida como importante para os entrevistados no momento de pandemia. Somente os entrevistados 3 e 4 consideraram desenvolver uma fala sobre a abordagem. Ainda assim, tentando traduzir a palavra para outra que melhor se adequasse à questão, como retribuição à comunidade pela preferência dada à empresa, e a entrevistada 1 traduziu a abordagem persistência para sobrevivência. Já o entrevistado 4, traduziu **persistência** como retribuição à comunidade pelos valores sociais atribuídos, como demonstrado também por outros entrevistados de forma implícita, sendo por isso sugerida a substituição da nomenclatura de **persistência** para **capital social**, pela natureza de “troca mútua”, “credibilidade recíproca” entre organização e comunidade (SILVA, GASPARGASPAR e FARINA, 2019, p.10)

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Dentro do ambiente financeiro de meios de pagamento, composto por *fintechs*, bancos tradicionais e clientes usuários dos serviços dessas instituições financeiras, percebeu-se a necessidade de analisar se as dimensões estratégicas visão, emergência, agilidade, experimentação, tecnologias digitais e persistência, validadas no estudo de Dall’agnol e Verschoore (2019), exerceram influência na condução das MPEs no período de pandemia da covid-19.

A abordagem **estratégias emergentes** demonstrou ser uma realidade nas rotinas administrativas das empresas consultadas, confirmando o que assevera Mariotto (2003) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, (2000). Praticamente todas as MPEs consultadas não utilizam estratégias deliberadas, ou seja, previamente planejadas de forma antecipada, mas agem à medida que as situações vão acontecendo, de forma emergente. Acredita-se que as empresas estudadas utilizam da lógica das estratégias emergentes porque muitas de suas decisões e ações parecem acontecer no decorrer de suas operações, uma vez que são empresas que buscam sobreviver em um mercado altamente competitivo e parecem não utilizar de ferramentas básicas como o planejamento.

O construto **visão** não teve impacto significativo na gestão estratégica dos empreendimentos consultados, ou seja, não demonstrou correlação válida, e o construto **persistência** seria melhor aproveitado se fosse substituído por **capital social**, por ser uma troca mútua entre a comunidade e a organização, como sugerem Silva, Gaspar e Farina (2019, p.10): “O capital social, engloba as relações entre os indivíduos, as normas de comportamento cívico, as obrigações mútuas e a credibilidade recíproca”, fato evidenciado neste estudo. Sugere-se então a eliminação da abordagem persistência e a sua substituição pela abordagem **capital social**, visto que esta se mostra mais adequada ao contexto das MPEs, tanto ao momento de pandemia quanto nas futuras fases, ou como a atualmente chamada (novo normal).

Quanto aos demais construtos, **agilidade, experimentação e tecnologias digitais**, todos os entrevistados manifestaram estar de acordo quanto à sua importância e adequação ao momento de pandemia, por motivos diferentes. De forma sucinta, as abordagens **agilidade, experimentação, tecnologias digitais e emergência** se adequaram ao ambiente das MPEs e ao período estudado, enquanto a abordagem **visão** não manifestou nenhuma relação com o fenômeno e a **persistência** se adequaria melhor se fosse substituída por **capital social**.

Como contribuição acadêmica, o trabalho expande o uso das abordagens do estudo de Dall'agnol e Verschoore (2019) para o âmbito das MPEs, com certas adequações. Além disso, fortalece a base teórica do campo de gestão estratégica, no sentido analisar o fenômeno sob a ótica de uma pesquisa empírica baseada em informações fornecidas pelos proprietários de micro e pequenas empresas atuantes em comunidades da cidade de Aracaju-Se. Outro ponto relevante da pesquisa foi compreender tais abordagens no período da pandemia da covid-19, analisando a influência de fatores contingenciais externos, como escassez de recursos, fatores climáticos e pandemias, ou seja, situações externas pelas quais as organizações são acometidas e que fogem ao controle dos gestores, pois não é possível prevê-las (DRAZIN; VAN DE VEM, 1985; SOUSA; VOSS, 2008; ALVES, 2017) na administração de pequenos negócios da região.

Este estudo, contudo, possui algumas limitações. Primeiramente, considera-se uma limitação o fato que os casos foram escolhidos por conveniência e por saturação. Além disso, o estudo se ateve a apenas dois bairros da cidade. Sugere-se, a futuros pesquisadores, tornar esta pesquisa mais abrangente, desenvolvendo estudos com outros bairros de Aracaju e em outros estados, com vistas a consolidar as abordagens estratégicas mais adequadas para as MPEs em períodos de manifestação de fatores contingencias supracitados, tais como escassez de recursos, fatores climáticos e pandemias.

Referências

ALVES, M. W. F. M. *et al.* Contingency theory, climate change, and low-carbon operations management, **Supply Chain Management: Na International Journal**, vol. 22 n. 3, p.223-236, 2017.

ARAUJO, G. C. *et al.* Perfil Empreendedor e Empresas Juniores: analisando o Perfil Empreendedor dos Alunos de Computação da Universidade Estadual do Ceará. **XLIII Encontro da ANPAD**. São Paulo-SP, p. 01-15, 02 a 05 de out. 2019

BOHNENBERGER, M. C., SCHMIDT, S.; FREITAS, E. D. A influência da família na formação empreendedora. **XXVIX Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, Rio de Janeiro, Brasil, 22 a 26 de setembro de 2007.

BRAIDO, G. M.; KLEIN, A. Z. Análise dos Facilitadores e Barreiras enfrentados pelas Fintechs de Pagamentos Móveis no Contexto Brasileiro. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. São Paulo, p.01-16, out. 2019

BREIDBACH, C. F; KEATING, B. W; LIM, C. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 30, p.79-102, 2019.

CALDEIRA, A.; LEX. S.; MORAES, C. A.; TOLEDO, L. A. Estratégias emergentes e deliberadas: o processo de formação de estratégias sob o prisma do método do estudo de caso. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 4, n. 3, p. 221-237, setembro a dezembro 2009.

- CANCELLIER, E.; SALUM, A. Monitoramento do Ambiente e Desempenho em Pequenas Empresas. **Revista de Administração e Inovação**, São Paulo, v. 8, n. 3, p.55-77, jul./set. 2011
- CARDOSO, E. A. A; CHRISTINO, J. M. M.; CARVALHO, A. C. P. de. Fatores que afetam a intenção comportamental dos consumidores brasileiros de serviços Fintech. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. São Paulo, p.01-16, out. 2019
- CAVALCANTI M; FARAH O. E.; PASSOS M L. (Orgs.). **Empreendedorismo Estratégico. Criação e Gestão de Pequenas empresas**. 2. ed. São Paulo, SP: Cengage Learning, 2017.
- CHISHTI, S.; BARBERIS, J. **A revolução Fintech: o manual das startups financeiras**. Editora Alta Books. Rio de Janeiro, 2017
- CORDEIRO A. M.; DUARTE D. P.; OLIVEIRA A. P. **Fintech II: Novos Desafios Da Tecnologia Financeira**. 2ª ed. Editora Almedina, São Paulo, 2019
- CRESPAM, C. C.; FONSECA, J. L. da; GROHMANN, M. Z. Evidências Empíricas do Perfil Empreendedor: um Estudo do Modelo de Motivações Empreendedoras. **ANPAD 3Es. IV Encontro de Estudos em Estratégia**. Recife-P, p. 01-16, jun. 2009
- DALL'AGNOL, A. P.; VERSCHOORE, J. R. As Características das Abordagens Estratégicas Adotadas pelas Fintechs Brasileiras para Competir na Indústria de Meios Eletrônicos de Pagamentos. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios**. Florianópolis, v.12, n. 1, jan./abr. 2019
- DONALDSON, L. In.**Handbook de Estudos Organizacionais: Modelos de Análise e novas questões em Estudos Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999
- DRAZIN, R.; VAN DE VEN, A. H. “Alternative forms of fit in contingency theory”, **Administrative Science Quarterly**, vol. 30 n. 4, p. 514-539, 1985
- FARIAS, H S de. O avanço da Covid-19 e o isolamento social como estratégia para redução da vulnerabilidade. Espaço e Economia **Revista brasileira de geografia econômica** n. 17, 2020
- FLACH N. Pagamento por aproximação cresce quatro vezes, impulsionado pela pandemia. Revista Exame Online Disponível em: <https://exame.abril.com.br/seu-dinheiro/pagamento-por-aproximacao-cresce-quatro-vezes-impulsionado-pela-pandemia/>. Acesso em 15 maio 2020.
- KRAUS, S. et al. “Digital entrepreneurship: a research agenda on new business models for the twenty-first century”, **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 25 n. 2, p. 353-375, 2019.
- LEE, I; SHIN, Y. J. Fintech: Ecosystem, business models, investment decisions, and challenges. **Business Horizons**, vol.61(1), p.35-46, jan. 2018.
- MACHADO, A.; COSTA, A M.; COSTA, A. **Novos modelos de financiamento das micro e pequenas empresas (MPEs)**, f.136, Brasília: 2017. Disponível em:

<http://www.cndl.org.br/upload/PNDV/Novos%20Modelo%20de%20Financiamento.pdf>. Acesso em: 15 maio 2020.

MANSOORI Y.; KARLSSON T.; LUNDQVIST M. The influence of the lean startup methodology on entrepreneur-coach relationships in the context of a startup accelerator. **Journal Technovation** p. 84–85, 2019

MANTRI, R.; FENG, J. Exploring the Key Challenges: Adaptability, Sustainability, Interoperability and Security to M-payment. **International Journal of Interactive Mobile Technologies (IJIM)**, v. 5, n. 2, p. 34–40, abr. 2011

MARCONI, M de A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do trabalho Científico**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2017

MARIOTTO, F. L. Mobilizando Estratégias Emergentes. **RAE**, v. 43, n. 2, abr/mai/jun 2003.

MCDERMOTT, C. M.; O'CONNOR, G. C. Managing radical innovation: an overview of emergent strategy issues. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, n. 6, p. 424-438, 2002.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**, Trad. Nivaldo Monttngelli Jr. – Porto Alegre: Bookman. 2000.

NETO, A.; LOPES, A.; MOREIRA JR., A. As Dificuldades para a Implementação de Estratégias em uma Empresa Familiar de Pequeno Porte, **Anais do Enanpad**, 1998.

OLIVEIRA, A. J. **Gestão financeira aplicada a Micro e Pequenas Empresas**. 1 ed. Belo Horizonte, 2015

OLIVEIRA, G. S. et al. Fintech Serviços Financeiros: Uma Abordagem De Serviços 4.0. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. São Paulo, p.01-16, out. 2019

OLIVEIRA, R. P. de; JOIA, L. A. A Representação Social das Fintechs na Visão de Profissionais do Mercado Financeiro Brasileiro. **XLIII Encontro da ANPAD – EnANPAD**. São Paulo, p.01-16, out. 2019

SANTOS, L.; ALVES, R.; ALMEIDA, K. Formação de Estratégia nas Micro e Pequenas Empresas: Um Estudo no Centro-Oeste Mineiro. **RAE**. v. 47, n. 4, out./dez. 2007.

SANTOS, T. M. do N.; GRANGEIRO, R. da R.; FELIX, W. J. S. Mulheres Artesãs da Palha: Uma Análise do Perfil Empreendedor. **EnANPAD**. São Paulo-SP, p. 01-15, out. 2017

SCHNEIDER, L. C. Pensamento Estratégico Organizacional – Origens, Evolução e Principais Influências. **Anais do 3Es**. 2013.

SCHUEFFEL, P. “Taming the beast: a scientific definition of Fintech”, **Journal of Innovation Management**, v. 4, n. 4, p. 32-54, 2016.

SILVA, R. S.;GASPAR , M. A.; FARINA, M. C. Ganhos Competitivos em Redes de Cooperação: Estudo em uma Cooperativa. **Revista de Administração de Roraima**, Boa Vista, vol. 9 n.1, p.4-27, jan-jun. 2019

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa**.6. ed. Brasília, DF; DIEESE, 2013.

SILVA, J. B. da; MUNIZ, A. M. V. A Pandemia do Corona vírus no Brasil: Impactos no Território Cearense. **Revista brasileira de geografia econômica** Ano IX, número 17, 2020.

SOUSA, R.; VOSS, C. A. Contingency research in operations management practices. **Journal of Operations Management**, vol. 26, n. 6, p. 697-713, 2008.

WRUBEL F.; DA SILVA, M. Z. Efeitos dos Eventos Climáticos Adversos como Fator Contingencial. **EnANPAD** Curitiba/PR, p. 1-23, out. 2018