XXXIII Congresso Brasileiro de Custos
17, 18 e 19 de novembro de 2026
- Porto de Galinhas / PE -

# Efeito da pandemia de Covid-19 na gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário

**Tricia Naiane Marques Freitas** (UFU) - tricia.freitas@ufu.br

**Carlos Eduardo de Oliveira** (UFU) - universofinanceiro@gmail.com

**Renata Mendes de Oliveira** (UFU) - renatamendes@ufu.br

**Thiago Alberto dos Reis Prado** (UFU) - thyagoberto@hotmail.com

**Resumo:**

*Este estudo teve como objetivo observar o reflexo da pandemia da Covid-19 na gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi feita mediante aplicação do questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, aos gestores de micro e pequenas empresas de vestuário situadas no município de Ituiutaba/MG, onde foram obtidas 15 respostas. Os gestores das empresas utilizaram fortemente o marketing digital, realizando divulgação dos produtos e buscando novos clientes por meio principalmente do Instagram. As principais estratégias adotadas durante a crise da Covid-19 foram a intensificação do uso de redes sociais como canal de vendas e relacionamento (53,3%), corte de custos operacionais (20,0%), redução da jornada de trabalho (13,3%) e férias coletivas (13,3%). Quanto as inovações em instrumentos de gestão financeira e controladoria, foram implementadas ou significativamente aprimorados os instrumentos de gestão de vendas (73,3%), controle de contas a pagar (13,3%), controle de compras (6,7%) e controle dos funcionários (6,7%). Quanto aos aspectos relacionados a gestão financeira e controladoria diante da crise, destaca-se a redução do faturamento, necessidade de reestruturação, foco no fluxo de caixa, revisão de estratégias, necessidade de adaptação das ferramentas de controle, e o controle de custos como essencial para a continuidade do negócio.*

**Palavras-chave:** *Gestão Financeira; Controladoria; Covid-19; Setor de Vestuário.*

**Área temática:** *Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões*

# Efeito da pandemia de Covid-19 na gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário


## RESUMO

Este estudo teve como objetivo observar o reflexo da pandemia da Covid-19 na gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário. A metodologia utilizada foi pesquisa descritiva, com abordagens qualitativa e quantitativa. A coleta de dados foi feita mediante aplicação do questionário estruturado com perguntas abertas e fechadas, aos gestores de micro e pequenas empresas de vestuário situadas no município de Ituiutaba/MG, onde foram obtidas 15 respostas. Os gestores das empresas utilizaram fortemente o marketing digital, realizando divulgação dos produtos e buscando novos clientes por meio principalmente do Instagram. As principais estratégias adotadas durante a crise da Covid-19 foram a intensificação do uso de redes sociais como canal de vendas e relacionamento (53,3%), corte de custos operacionais (20,0%), redução da jornada de trabalho (13,3%) e férias coletivas (13,3%). Quanto as inovações em instrumentos de gestão financeira e controladoria, foram implementadas ou significativamente aprimorados os instrumentos de gestão de vendas (73,3%), controle de contas a pagar (13,3%), controle de compras (6,7%) e controle dos funcionários (6,7%). Quanto aos aspectos relacionados a gestão financeira e controladoria diante da crise, destaca-se a redução do faturamento, necessidade de reestruturação, foco no fluxo de caixa, revisão de estratégias, necessidade de adaptação das ferramentas de controle, e o controle de custos como essencial para a continuidade do negócio.



Palavras-chave: Gestão Financeira; Controladoria; Covid-19; Setor de Vestuário.

Área Temática: Custos como ferramenta para o planejamento, controle e apoio a decisões


## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia da Covid-19 causou uma das maiores crises econômicas globais da história recente, afetando empresas de todos os portes e setores. As micro e pequenas empresas (MPEs) foram fortemente impactadas, com a queda da demanda, redução no volume de vendas e na receita operacional, dificuldades de acesso ao crédito, necessidade de adaptação a novos modelos de negócios, resultando, no auge da pandemia, mais de 600 mil empresas encerraram suas atividades temporariamente, e muitas não conseguiram se recuperar, resultando no fechamento definitivo (SEBRAE, 2021).

A crise reforçou a necessidade de digitalização e modernização da gestão contábil, com o uso de tecnologias que permitissem acompanhamento em tempo real das receitas, despesas e fluxos de caixa, aspectos fundamentais para a adaptação ao novo cenário econômico (IBGE, 2020). Com isso, entende-se que a contabilidade pode deixar de ser vista apenas como um instrumento de obrigação fiscal, e passar a ser reconhecida como um diferencial competitivo para empresas que desejam buscar a sustentabilidade em contextos de incertezas.

É notório que a gestão financeira e controladoria desempenham papéis fundamentais no planejamento e controle empresarial, especialmente em momentos

de crise. Silva (2017) aponta que a controladoria atua como um sistema integrado de informações que permite o monitoramento contínuo dos resultados financeiros e operacionais, facilitando a identificação de desvios e implementando ações corretivas. Observa-se que a controladoria contribui para a sustentabilidade e o crescimento das empresas, especialmente em contextos de crise e incerteza econômica.

A adoção de práticas financeiras adequadas permite o controle eficiente do fluxo de caixa, a antecipação de dificuldades financeiras e a tomada de decisões estratégicas que garantem a continuidade do negócio (Silva & Santos, 2019). Dessa forma, a gestão financeira não apenas contribui para a sobrevivência das empresas, mas também para seu crescimento e adaptação frente a desafios como os impostos pela pandemia da Covid-19. Nesse contexto de crise, é evidente que a gestão financeira e a controladoria precisaram abandonar modelos tradicionais de planejamento passaram a adotar inovações de resultados imediatos pensando em preservar o fluxo de caixa e à reestruturação dos custos.

No entanto, a sobrevivência não dependeu apenas dos cortes de custos, mas também da capacidade de gerar receita. É nesse ponto que entra o marketing digital emergindo não apenas como uma ferramenta de divulgação, mas como o principal canal de transição do comércio físico para o virtual (Gabriel, 2021). Conforme aponta Gabriel (2021), a crise sanitária funcionou acelerando uma transformação estrutural, a digitalização que era apontada como uma tendência futura, precisou ser implantada de forma imediata. A adaptação ocorreu de forma acelerada para os canais digitais, trazendo uma nova complexidade operacional e financeira. Gabriel (2021) ressalta que o digital exige foco na resolução ágil do problema através dos dados, e agora o investimento em anúncios online e plataformas de *marketplace* passaram a fazer parte do custo operacional de forma repentina.

A literatura recente apresenta importantes estudos em MPE's acerca dos reflexos da pandemia da Covid-19 na gestão financeira (Cunha, 2021; Garcia, 2022; Jácome, 2022; Tavares, 2022), e controles internos (Nascimento, Teixeira, & Golineli, 2022). Foi observada lacuna acerca de estudos que tratam do reflexo da pandemia de Covid-19 na inovação em gestão financeira e controladoria.

Com isso, este estudo pretende responder a seguinte pergunta: qual foi o reflexo da pandemia da Covid-19 na inovação em gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário? Diante desta questão, o **objetivo** deste estudo é observar o reflexo da pandemia da Covid-19 na gestão financeira e controladoria de empresas do setor de vestuário.

De acordo com o Panorama Setorial da Indústria de Moda em Minas Gerais, em 2024 o setor movimentou uma receita líquida de vendas de R$17,24 bilhões e destacou-se na exportação de mercados importantes como Estados Unidos, Vietnã e China. A indústria da moda em Minas Gerais é um importante setor da economia deste estado, com mais de 8 mil empresas, gerando mais de 121 mil empregos diretos. Além da força produtiva, o setor se destaca pela criatividade, pela capacidade de exportação e pela geração de receita para o estado (FIEMG, 2023). É possível observar que o setor de vestuário é um dos segmentos mais importantes e estratégicos para a economia brasileira, especialmente em regiões de Minas Gerais e Triângulo Mineiro, onde o setor têxtil têm impulsionado o desenvolvimento da economia local.

Do ponto de vista acadêmico, este estudo se justifica por propiciar o avanço do conhecimento do que está ocorrendo acerca da gestão financeira e controladoria no setor de vestuário, contribuindo para que pesquisadores e gestores possam tomar decisões mais acertadas. Para quem trabalha diretamente com essas empresas, a

pesquisa fornece informações que podem fazer a diferença no dia a dia, ajudando a melhorar a gestão, aumentar a lucratividade e garantir a sustentabilidade dos negócios. Além disso, o setor de vestuário tem um importante papel social, pois gera empregos e renda para a comunidade.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Alguns aspectos da gestão financeira e controladoria empresarial

A gestão financeira em micro e pequenas empresas (MPEs) é frequentemente marcada por práticas informais e ausência de planejamento estratégico, e muitos empreendedores iniciam seus negócios sem conhecimentos técnicos sobre finanças, o que compromete a sustentabilidade da empresa, sobretudo em momentos de crise (Oliveira et al., 2022). Em contextos adversos como o da pandemia da Covid-19, essa fragilidade se torna ainda mais evidente, exigindo maior atenção às finanças e à organização dos recursos.

A pandemia da Covid-19 trouxe desafios sem precedentes para as empresas, que tiveram que lidar com quedas brutas na receita, dificuldades de fluxo de caixa e incertezas econômicas. Segundo Stranieri Junior (2021), empreender em meio à crise exigiu das empresas uma reavaliação profunda de suas práticas de gestão financeira e controladoria para garantir a sobrevivência do negócio.

Um dos desafios enfrentados por pequenos empresários é o controle adequado de custos. Lima e Cardoso (2022) destacam que o desconhecimento sobre a classificação de despesas em fixas, variáveis ou supérfluas prejudica a tomada de decisão, especialmente quando há necessidade de cortes emergenciais. Com isso, entende-se que a capacitação contínua e o uso de ferramentas básicas, como planilhas eletrônicas, softwares de gestão e controle orçamentário, são considerados essenciais para a manutenção da saúde financeira dos negócios.

Além do controle de custos, outros elementos da gestão financeira incluem a gestão do capital de giro, o planejamento de fluxo de caixa, a análise de viabilidade econômica e a definição de preços com base em margens e custos reais. A adequada administração dessas variáveis permite que as empresas mantenham liquidez e operem com maior previsibilidade, mesmo em cenários instáveis (Assaf Neto, 2022).

Para Padoveze (2014), a controladoria atua no monitoramento do desempenho organizacional, utilizando instrumentos como orçamento empresarial, análise de indicadores de rentabilidade, ponto de equilíbrio, margem de contribuição e relatórios comparativos entre realizado e orçado. Então, em empresas de pequeno porte, ainda que a controladoria não esteja formalmente estruturada, suas funções podem ser desenvolvidas por profissionais contábeis ou mesmo pelo próprio gestor com apoio de ferramentas simples.

### 2.2 Efeitos da pandemia de Covid-19 nas MPEs e a percepção dos gestores

A pandemia afetou drasticamente as operações das micro e pequenas empresas (MPEs) brasileiras. Segundo o SEBRAE (2021), cerca de 88% dessas empresas registraram queda no faturamento nos primeiros meses da crise, e muitas delas não possuíam reservas financeiras nem planejamento estruturado, o que dificultou a manutenção do fluxo de caixa e o cumprimento de obrigações. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) revelam que durante a primeira onda da doença, até junho de 2020, 716.372 empresas encerraram suas operações,

sendo 99,8% delas de menor porte, e esse impacto resultou em uma perda expressiva de estoque de capital.

Com base nos dados do IBGE, o estudo do Instituto de Pesquisa Econômica aplica (IPEA, 2021) apresenta o total de estoque de capital das empresas brasileiras por porte e setor. Para medir o impacto da pandemia nas empresas de menor porte, os pesquisadores produziram inicialmente uma estimativa inédita do estoque de capital das MPEs: R$ 240 bilhões em dezembro de 2018. Esse balanço revela que apenas na primeira onda da doença, as micro e pequenas empresas perderam entre R$ 9,1 bilhões e R$ 24,1 bilhões em estoque de capital, sendo os setores de comércio e serviços os mais afetados.

Ainda de acordo com o IPEA (2021), a reconstrução desse estoque de capital se torna um desafio, uma vez que o acesso ao crédito para as MPEs no Brasil é restrito e caro. A estimativa realizada pelo Ipea busca auxiliar no dimensionamento da necessidade de políticas públicas voltadas para a retomada econômica dessas empresas e na criação de mecanismos que facilitem o acesso ao crédito privado. Diante desses resultados, pode-se observar a necessidade de políticas públicas que busquem auxiliar a reconstrução das micro e pequenas empresas em períodos de crise, com ênfase na facilitação do acesso ao crédito.

A percepção dos gestores sobre a crise foi inicialmente de insegurança e despreparo. Segundo Rocha e Andrade (2022), 84% dos entrevistados relataram dificuldades com finanças e 67% não possuíam reservas para emergências. Com o tempo, muitos buscaram alternativas: reduziram custos, adotaram vendas online e passaram a valorizar mais o planejamento financeiro. A capacitação e o uso de ferramentas digitais tornaram-se práticas comuns. Por outro lado, a percepção sobre o apoio governamental foi negativa, principalmente devido à burocracia e à dificuldade de acesso ao crédito emergencial (Souza & Mendonça, 2021).

A crise serviu como um alerta e promoveu o amadurecimento na gestão de muitos negócios. O contexto pandêmico impulsionou mudanças estruturais e reforçou a importância da profissionalização da gestão, uma vez que, segundo Oliveira, Silva e Santos (2022), a adoção de práticas gerenciais mais estruturadas e o uso de tecnologia digitais foram fundamentais para a adaptação e sobrevivência das MPEs durante a pandemia. Essa percepção evidencia que, embora a Covid-19 tenha causado impactos negativos imediatos, ela também impulsionou um processo de amadurecimento e resiliência nas MPEs, preparando-as para enfrentar futuros desafios com maior capacidade estratégica (Daroit & Beutler, 2023).

Os gestores associaram a pandemia da Covid-19 com um evento de grande impacto, que trouxe inúmeros desafios e a insustentabilidade dos negócios. Para Daroit e Beutler (2023) a crise sanitária acelerou a necessidade de transformação digital, forçando as empresas a adotarem novas tecnologias e práticas de gestão para se adaptarem aos cenários de incertezas e restrições. Muitos gestores relataram que, apesar das dificuldades financeiras e operacionais, a pandemia serviu como um catalisador para a inovação e a profissionalização da gestão, promovendo mudanças que antes eram postergadas (Daroit & Beutler, 2023).

## 2.3 Evidências empíricas

Durante a pandemia da Covid-19, a gestão financeira revelou-se uma ferramenta essencial para a sobrevivência dos microempreendedores. Cunha (2021) destaca que, diante das incertezas econômicas e da queda no consumo, práticas como o planejamento financeiro, o controle de fluxo de caixa e a reorganização das

despesas se tornaram indispensáveis para garantir a continuidade dos negócios. Os resultados evidenciam que as medidas possibilitam maior resiliência frente à crise, proporcionam inovação e adaptação às novas exigências do mercado, reafirmando o papel estratégico da gestão financeira em tempos de instabilidade.

Nascimento, Teixeira e Golineli (2022) buscaram identificar as percepções dos gestores de MPEs comerciais acerca dos controles internos durante a Covid-19. A pesquisa descritiva, qualitativa, utilizou questionário na coleta de dados. Os gestores entendem os benefícios, funcionalidades e utilizam algum tipo de controle interno, e na pandemia, esses controles não foram significativamente aprimorados, e antes da pandemia eram utilizados como ferramenta de gestão. Alguns não utilizam os controles internos, além da percepção da necessidade de adaptação de ferramentas para controle em situações problemáticas como os períodos de crise.

No estudo de Tavares (2022), as MPEs demonstraram elevada vulnerabilidade em sua gestão financeira durante a Covid-19. A pesquisa quantitativa, aplicou questionário aos gestores, evidenciou que a maioria das empresas utilizava métodos e ferramentas inadequadas ou pouco eficientes para controle financeiro, o que impactou negativamente sua performance no período da crise. Baixa formalização de processos, ausência de demonstrações contábeis gerenciais e limitada utilização de técnicas como fluxo de caixa ou projeções financeiras.

Jácome (2022) examinou os impactos da Covid-19 sobre a gestão financeira de empresas do setor alimentício, por meio de um estudo de casos múltiplos com abordagem qualitativa e descritiva, e entrevistas com os gestores para compreender as mudanças nos processos e práticas financeiras diante da crise. A pandemia não apenas trouxe desafios como queda de receita e pressão por liquidez, mas também oportunidades de reestruturação organizacional: houve foco na gestão do fluxo de caixa, adoção de programas emergenciais e revisão de estratégias financeiras, resultando em uma melhoria perceptível na administração financeira.

O estudo de Garcia (2022) mostra que nas MPEs, a pandemia provocou redução de faturamento, dificuldades para honrar obrigações e perdas de estoque, ao mesmo tempo, estimulou ações de adaptação, como ampliação de canais de vendas (*delivery* e redes sociais) e posterior recuperação em 2022, reforçando a centralidade da gestão financeira de curto prazo e do capital de giro para a continuidade dos negócios.

Os estudos apresentados evidenciam um cenário de vulnerabilidade estrutural nas MPEs, caracterizado pela baixa adoção prática de ferramentas formais de controle de custos contradizendo o reconhecimento da importância da gestão financeira. Durante a Covid-19, essa fragilidade existente no planejamento gerou desafios operacionais, como queda de faturamento, perda de estoque e forte pressão de liquidez. Em resposta imediata à crise, os gestores recorrem a táticas de curto prazo como a migração para os canais digitais de vendas e atendimento. Embora essas ações tenham ajudado na sobrevivência e adaptação, as pesquisas indicam a necessidade da profissionalização administrativa.

## 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos objetivos, o presente estudo é caracterizado como descritivo, e quanto a abordagem do problema é classificado como qualitativo e quantitativo. Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa foi desenvolvida por meio de pesquisa de campo, e foi utilizado o questionário como instrumento de coleta de dados, composto por perguntas objetivas, aplicado de forma online e presencial, para

garantir a amplitude e acessibilidade dos participantes. O questionário foi aplicado junto aos gestores das MPEs do setor de vestuário, localizadas no município de Ituiutaba/MG, pelo motivo da proximidade dos pesquisadores com os gestores das empresas. Foi aplicado um pré-teste junto ao gestor de uma empresa do setor de vestuário, para a validação e ajustes na versão aplicada.

O questionário *online* foi elaborado no *Google Forms* e encaminhado via e-mail aos gestores das MPEs, os quais foram escolhidos de forma não probabilística, por acessibilidade, conveniência e pelo método da bola de neve. Os questionários foram enviados aos gestores durante o período compreendido entre o dia 01/01/2026 a 20/01/2026. O link do questionário ficou disponível por 20 dias. Ao todo foram enviados questionários para 40 gestores, e foram obtidas 15 respostas válidas.

O constructo da pesquisa foi elaborado, considerando os seguintes grupos de questões: (i) perfil da empresa, (ii) perfil dos gestores, (iii) ações e inovações realizadas durante a pandemia de Covid-19, e (iv) gestão financeira e controladoria diante da crise da Covid-19.

Os dados obtidos foram analisados por meio de estatística descritiva, buscando identificar tendências, padrões de comportamento financeiro e estratégias de adaptação das MPEs em resposta à crise sanitária e econômica desencadeada pela Covid-19, bem como as inovações em finanças e controladoria realizadas pelas empresas.

## 4 RESULTADOS DO ESTUDO

### 4.1 Perfil da empresa e dos gestores

Para compreender os resultados, o primeiro passo foi entender o perfil das empresas participantes da pesquisa. Quanto ao tamanho das empresas, usando o critério de mão de obra, observa-se concentração em organizações com um funcionário, correspondendo a 46,7% (7). As organizações com dois funcionários correspondem a 20% (3), enquanto as demais variam entre três e cinco funcionários. Este cenário mostra que a gestão está centralizada nas mãos do próprio dono ou nas pequenas equipes. Esse modelo de gestão tende a ter maior fragilidade perante dificuldades econômicas.

Considerando a gestão da empresa, a pesquisa mostra que 40% (6) dos entrevistados revelou não fazer uso de qualquer suporte contábil. As empresas que utilizam algum serviço somam 33,3% (5), e limitou-se ao uso de serviços fiscais. Serviços mais elaborados como gestão de pessoas e elaboração de relatórios gerenciais são usados apenas por 13,3% (2) das empresas, o que demonstra a baixa utilização dos serviços contábeis. Esses resultados demonstram que quase a metade das empresas pesquisadas operam sem suporte contábil. Esse comportamento sugere uma visão limitada da área contábil, que poderia ser aproveitada como fonte de informações indispensáveis para a tomada de decisões visando a sustentabilidade financeira do negócio.

No que se refere a idade dos gestores, 80% (12) estão na faixa dos 31 a 40 anos, os gestores mais jovens com idade entre 18 e 30 anos, representando apenas 6,7% (1), enquanto aqueles que têm entre 41 e 50 anos correspondem a 13,3% (2). Ao investigar o grau de instrução, 46,7% (7) dos gestores possuem ensino médio, os gestores que iniciaram nível superior, mas não concluíram representam 26,7% (4), os graduados somam 13,3% (2), e esse mesmo percentual representa os gestores que buscaram pós-graduação. Sugere-se que, embora os gestores busquem de alguma

forma adquirir conhecimento, a maioria das empresas são gerenciadas com base na intuição do gestor, isso pode explicar a dificuldade de enfrentamento em casos de crises, como a Covid-19.

Os respondentes listaram um conjunto de 39 diferentes atividades, e quanto às funções mais desempenhadas pelos gestores, destacam-se as funções de estratégia e liderança e representam 23,1% (9), acompanhando pelas responsabilidades de Compras/Estoques/Reposições com 20,5% (8). O esforço direcionado para vendas e atendimento aos clientes correspondem a 15,4% (6), enquanto o marketing e o caixa/fluxo de caixa/financeiro correspondem a 13,3% (4). Funções de supervisão representam 5,2% (2), atribuições isoladas voltadas para o planejamento estratégico, produção, precificação, atuação direta como blogueiro/*influencer* digital e, inclusive, serviços de faxina aparecem com 2,6% cada (1). Esse acúmulo de funções, na maioria delas, realizadas pelo próprio dono ou pelo único funcionário da empresa, expõe um cotidiano sobrecarregado pelas múltiplas funções.

O retrato observado é de um gestor que assume diversas funções, tanto estratégicas quanto operacionais, e atua sob a pressão de resolver problemas operacionais frequentemente. Ao se desdobrar entre as mais variadas funções, esse profissional simplesmente perde a capacidade de se distanciar da operação para analisar relatórios, gráficos e indicadores financeiros, e essa rotina de sobrevivência imediata estreita a visão do empreendedor.

## 4.2 Ações e inovações realizadas durante a pandemia de Covid-19

A Covid-19 exigiu das empresas uma decisão imediata de condução das organizações diante do cenário de isolamento social e fechamento temporário do comércio físico. As empresas foram obrigadas a adotar medidas que garantissem a continuidade dos comércios locais. As redes sociais passaram a ser o mecanismo de sobrevivência e ponto de venda da maioria das empresas. A Tabela 1 apresenta as estratégias adotadas pelos gestores durante a crise da Covid-19.

Tabela 1

**Estratégias adotadas durante a crise da Covid-19**

| Durante a pandemia de Covid-19, quais estratégias foram adotadas? | Respostas | % |
|---|---|---|
| Intensificação do uso de redes sociais como canal de vendas e relacionamento | 8 | *53,3%* |
| Corte de custos operacionais | 3 | *20,0%* |
| Redução de jornada de trabalho | 2 | *13,3%* |
| Férias coletivas | 2 | *13,3%* |
| **Total** | **15** | ***100%*** |

Fonte: Dados da pesquisa.

O marketing digital ganhou força nesse período pandêmico, e a estratégia mais adotada foi a “intensificação do uso das redes sociais como canal de vendas e relacionamento”, correspondendo a 53,3% (8), demonstrando que a alternativa adotada para manter o vínculo com os clientes foi o ambiente virtual. Como mecanismo de defesa, o corte de custos operacionais foi apontado por 20,0% (3) da amostra, e reflete na necessidade imediata de preservar o fluxo de caixa. Foram adotadas medidas de sobrevivência, onde 13,3% (2) dos gestores optaram por reduzir a jornada de trabalho, e a concessão de férias coletivas representam 13,3% (2) da

amostra, e dessa forma estariam mantendo o emprego dos colaboradores e reduzindo folha de pagamento ao mesmo tempo.

Com base nas informações pode-se concluir que os gestores priorizam meios alternativos de receita antes de recorrer a meios de intervenções na jornada de trabalho de suas equipes. A Tabela 2 apresenta as inovações em instrumentos de gestão financeira e controladoria.

Tabela 2

**Inovações em instrumentos de gestão financeira e controladoria**

| **Durante a pandemia de Covid-19, foram implementados na empresa:** (a implementação de instrumento gerencial novo ou significativamente melhorado, pode ser considerada como uma inovação para a empresa) | **Respostas** | *%* |
|---|---|---|
| Instrumento de gestão de vendas | 11 | *73,3%* |
| Instrumento de controle de contas a pagar | 2 | *13,3%* |
| Instrumento de controle de compras | 1 | *6,7%* |
| Instrumento de controle dos funcionários | 1 | *6,7%* |
| Instrumento de gestão de custos | 0 | *0,0%* |
| Instrumento de controle de caixa/banco | 0 | *0,0%* |
| Instrumento de controle de estoques | 0 | *0,0%* |
| Instrumento de controle de contas a receber | 0 | *0,0%* |
| Instrumento de controle de imobilizados | 0 | *0,0%* |
| Instrumento de controle da contabilidade | 0 | *0,0%* |
| **Total** | **15** | ***100%*** |

Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando os instrumentos de gestão adotados, os dados revelam a priorização de mecanismos voltados à manutenção do faturamento, com a implementação ou aprimoramento dos instrumentos de gestão de vendas, correspondendo a 73,3% (11). Os instrumentos voltados aos controles financeiros de contas a pagar, foram mencionados por 13,3% (2) dos participantes, e esse resultado sugere que o foco esteve direcionado na captação de vendas do que no fluxo de saídas financeiras. Mesmo assim, os instrumentos de controle de contas a pagar foram implementados ou aprimorados por 2 empresas, demonstrando sua importância em detrimento dos demais instrumentos. Esse resultado diverge do encontrado em Nascimento, Teixeira e Golineli (2022), o qual aponta que 60% das empresas possuem o controle de contas a pagar implementado na empresa.

Os instrumentos de controle de compras e o de controle de funcionários tiveram 6,7% (1) cada, e isso evidencia que as medidas adotadas pelas empresas tiveram como prioridade a inovação em instrumentos de gestão de vendas. Os resultados encontrados em Nascimento, Teixeira e Golineli (2022), acerca do controle de compras apontam que 50% das empresas possuem este instrumento gerencial, e o controle de pessoal (funcionários) é realizado por 30% das empresas, ambos divergindo do percentual encontrado no presente estudo.

Em relação a durante e após a pandemia da Covid-19, a empresa implementou estratégias de marketing digital (como redes sociais, anúncios *online* ou *e-commerce*) para manter ou aumentar as vendas, foi obtido que “Sim” (10), “Já utilizava antes” (4), “Não” (1). Ao analisar o uso do marketing digital nas empresas, foi identificado a intensificação do uso das plataformas de redes sociais, anúncios *online* e *e-commerce* para manter ou aumentar o volume de vendas durante e após a pandemia. A maioria

dos respondentes (10) indicaram que passaram a utilizar as ferramentas digitais em decorrência do cenário de crise econômica, evidenciando que o comércio digital ganhou força contribuindo com a sobrevivência no mercado. Esse resultado demonstra que 67% das empresas realizaram inovações de marketing, e isso sugere que em períodos de crise, onde existe a necessidade do distanciamento social, as empresas buscam realizar inovações de marketing digital.

Um total de 4 gestores responderam que já utilizavam estratégias de marketing digital, sugerindo que essas empresas podem ter tido maior facilidade e se sobressaindo perante as demais. A não inserção no mundo digital foi quase nula entre os pesquisados, apenas 1 empresa declarou não ter utilizado e/ou utilizar as redes sociais como opção para atrair as vendas. Esse cenário reforça o papel das inovações em marketing digital, não apenas como um mecanismo de venda tendencial temporária, mas como um mecanismo indispensável e de permanência na sustentação das vendas.

Buscando saber quais canais digitais foram mais usados para a sustentação e continuidade das organizações, encontramos um cenário de concentração no Instagram (14), e apenas 1 gestor citou o WhatsApp Business. Esses dados revelam que o Instagram funcionou como uma loja virtual, expondo os produtos e atraindo as vendas e novos clientes. Visto que, a dinâmica dessa rede social oferece ferramentas de engajamento que desempenham um papel primordial nos objetivos dos entrevistados. O Quadro 1 apresenta de que forma o marketing digital contribuiu (ou não) para a recuperação e o crescimento da sua empresa após a Covid-19.

| **Respostas (Questão aberta)** |
|---|
| Depois da pandemia, o marketing fez toda diferença, as pessoas começaram a comprar mais pela internet e usar mais as redes sociais, então apostamos nas postagens, *reels* e anúncios *online*. Isso ajudou a manter o contato com as clientes e trouxe muitos novos clientes, a loja ficou mais conhecida. |
| As pessoas começaram a usar mais as redes sociais e após a pandemia continuaram, com isso facilitou a usar as redes sociais para fazer o marketing, fazendo vender mais *online*. |
| Com o aumento a visibilidade das redes sociais, tive maior procura na empresa quanto aos serviços prestados gerando um crescimento de 60%; melhorou a visibilidade da loja e o alcance de clientes. |
| Com a implementação das *lives*, as vendas alavancaram, o que ocasionou a continuidade desse meio de captação de clientes. |
| Extremamente necessário, por causa do afastamento das pessoas; devido ao longo alcance nas publicações, gerou mais clientes, alcançou mais públicos e pessoas que eu não conhecia |
| Período de readaptação e mudanças de estratégias de vendas; tivemos que nos renovar e aprender junto com a Covid-19; contribuiu sim e muito. |

**Quadro 1. Como o marketing digital contribuiu (ou não) para a recuperação e o crescimento da sua empresa após a pandemia da Covid-19.**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Ao analisar as respostas obtidas sobre o papel do marketing digital na recuperação e no crescimento das empresas pós-pandemia da Covid-19, observa-se que a principal vantagem citada pelos participantes foi o aumento de visibilidade e alcance de público. A constância de publicações aumentou as visualizações, ganhando seguidores e convertendo-os em novos clientes. O Instagram transformou-se na principal vitrine dos pequenos negócios locais, a facilidade de postagens, dinamismo no engajamento e outras ferramentas internas do aplicativo, tornaram possível a continuidade do comércio durante o isolamento social. Analisando as respostas abertas, pode-se observar a relevância do marketing digital diante da necessidade de distanciamento social. Os relatos revelam que novos formatos de postagens foram ganhando espaço dentro das empresas. Investimento em anúncios

*online* e *reels* ajudou a manter o contato com os clientes e ainda trouxe novos clientes. A implementação das *lives* também foram destacadas como uma inovação que alavancou as vendas, e passou a ser usada com mais frequência devido à conversão em vendas.

Com a melhora significativa da visibilidade e a captação de novos clientes, os gestores afirmam ter encontrado um canal de vendas que conseguiu refletir de forma positiva as suas marcas, salvando não apenas no momento de crise, onde todos deviam permanecer em isolamento, mas também o cenário pós-pandêmico, que pôde amadurecer a visão estratégica desses gestores, transformando o marketing digital em um meio de sustentabilidade econômica na atualidade. O Quadro 2 apresenta as principais dificuldades ou desafios enfrentados pela sua empresa ao adotar o marketing digital.

| **Respostas (Questão aberta)** |
|---|
| No começo foi difícil entender como usar o marketing da forma certa, tive dificuldade com anúncios estratégicos, engajamento e constância nas postagens. Os resultados também demoraram um pouco para aparecer, mas com o tempo fui aprendendo e melhorando. |
| Fazer vendas online e condicionais sem ser presencial; foi uma novidade, já que o fluxo maior de clientes era no atendimento presencial. |
| Geração de conteúdo e constância nas postagens; ter constância nas redes sociais, criar conteúdo; aparecer no Instagram. |
| Conhecimentos sobre internet; falta de experiência; conhecimento. |

**Quadro 2. Principais dificuldades ou desafios enfrentados pela sua empresa ao adotar o marketing digital.**

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa.

Embora um grupo de 4 respondentes tenha declarado não ter enfrentado dificuldade ou qualquer tipo de problema, a maioria compartilhou suas limitações, que ficou bem dividida entre ter constância na internet e conseguir fazer vendas *online* devido à complexidade inicial nas plataformas digitais. A falta de vivência pela maioria emergiu como o centro das dificuldades dos respondentes. Foram mencionados a “falta de experiência”, “aparecer no Instagram” e “conhecimentos sobre Internet”, sugerindo que, no início, os gestores se sentiram vulneráveis. Apesar do ambiente virtual ter trazido inúmeros benefícios e consolidação, esse percurso não ocorreu sem dificuldades.

A falta de conhecimento aumenta o nível de receio de investimento “no escuro”. Como aponta um dos respondentes, o desafio não é apenas acessar a internet, tem que entender a lógica e o algoritmo das redes. Outro ponto observado diz respeito à constância, presença digital e a criação de conteúdo também foram citados por alguns gestores. No contexto das micro e pequenas empresas, os gestores muitas das vezes acumulam funções, consequentemente, torna-se um trabalho árduo produzir e publicar esses conteúdos, gerando exaustão e descontinuidade nas estratégias digitais. A migração de um modelo de relacionamento totalmente presencial para o ambiente estritamente virtual trouxe desafios operacionais. A dificuldade no fechamento de negócio entre empresa e consumidor operando de forma remota, exigiu confiança entre as duas partes.

De certa forma, as respostas humanizam as estatísticas ao ilustrar o processo de aprendizado do marketing digital. Expõe a ansiedade causada pelo tempo gasto para adaptação dos anúncios de forma estratégica e nos resultados orgânicos, que ocorreram de forma gradualmente lenta. Demonstra, por fim, a postura resiliente dos gestores perante as adversidades do mercado.

### 4.3 Gestão financeira e controladoria diante da crise da Covid-19

A crise na economia gerada pela Covid-19 provocou inúmeras alterações nas estruturas das empresas. Quando se trata de avaliar as respostas dos gestores relacionadas ao comportamento financeiro, fica claro que a instabilidade provocou dificuldades, forçando transformações internas. A Figura 1 apresenta os resultados acerca da concordância dos gestores quanto aos aspectos relacionados a gestão financeira e controladoria diante da crise da Covid-19.

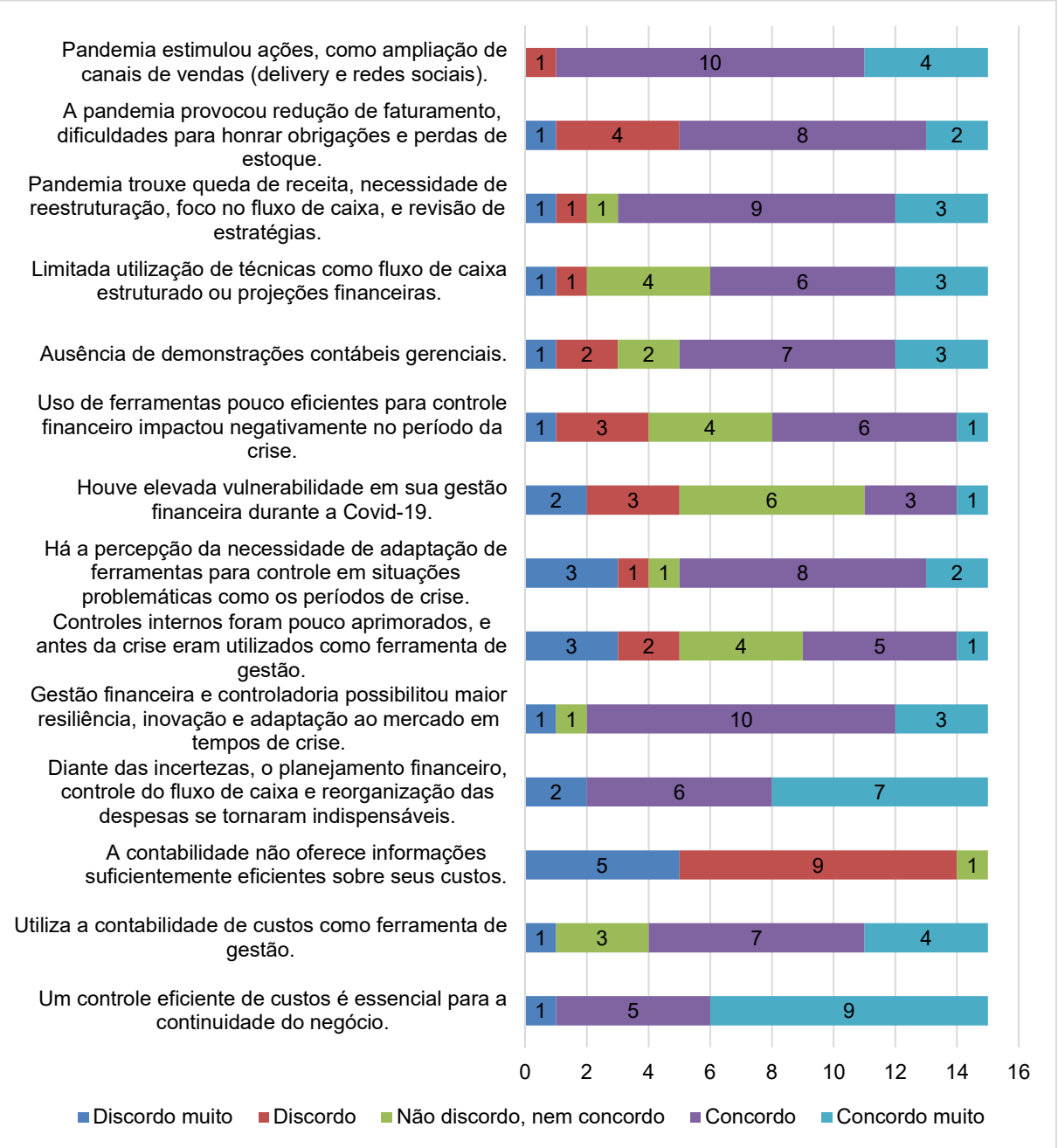



**Figura 1. Gestão financeira e controladoria diante da crise da Covid-19**

Fonte: Dados da pesquisa.

O cenário de crise provocou ações de mudanças no curto prazo. A ampliação dos canais de vendas, envolvendo as redes sociais e os *deliverys*, 94% dos

respondentes concordam (10) ou concordam muito (4) com esta afirmação, e apenas 1 gestor discorda, corroborando com os resultados encontrados por Garcia (2022). Esse cenário mostra a gestão financeira e o capital de giro como ferramentas essenciais para a continuidade das atividades, mostrando a necessidade de reestruturação organizacional.

Observando-se os impactos imediatos afetando o setor operacional, 67% dos gestores concordam (10) e concordaram muito (2) que a pandemia provocou redução no faturamento, dificuldade em honrar obrigações e perdas de estoque, e estão alinhados com os resultados encontrados por Garcia (2022). Por outro lado, 4 discordaram e 1 discorda muito de tais perdas. A crise trouxe oportunidade de revisão interna, apontada por 80% dos gestores que concordaram (9) e concordaram muito (3), que o maior foco foi o fluxo de caixa e adaptação a programas emergenciais, enquanto 1 gestor discorda e 1 discorda muito, e esses resultados alinham-se aos encontrados por Jácome (2022).

Ao analisar o dia a dia operacional dessas empresas, encontra-se a limitada utilização de técnicas como o fluxo de caixa ou projeções financeiras, onde 67% dos gestores disseram concordar (6) e concordar muito (3), enquanto 4 gestores se mantiveram neutros, 1 discorda e 1 discorda muito, corroborando com os resultados encontrados por Tavares (2022). Isso sugere que a maioria dos gestores usa o fluxo de caixa de forma limitada, o que pode ocasionar deficiências na gestão financeira.

O cenário frágil é evidenciado pela ausência de demonstrações contábeis gerenciais. A falta de relato de apoio técnico foi apontado por 67% dos gestores, com 7 concordâncias e 3 fortes concordâncias, 2 posicionamentos neutros, 2 discordância e 1 discordância forte. Este fator demonstra que parte significativa das MPEs do setor de vestuário não utilizam demonstrações contábeis gerenciais. Acerca do uso de métodos e ferramentas inadequados ou sem eficiência impactou gravemente a gestão dessas empresas durante a crise, foi obtido que 47% dessa realidade foi relatada por 6 respondentes que concordaram e 1 que concordou muito. Por outro lado, 4 gestores foram neutros, 3 discordaram e 1 discordou muito.

Os dados conseguem mostrar o por que as empresas em momentos de crise apresentam um estado de fragilidade. A existência de uma elevada vulnerabilidade em sua gestão financeira durante a Covid-19 dividiu opiniões, 3 gestores concordaram e 1 concordou muito, enquanto 6 mantiveram neutralidade, 3 discordaram e 2 discordaram muito, distanciando-se do encontrado no estudo de Tavares (2022).

O estudo mostrou a necessidade de adaptação de métodos e ferramentas de suporte para controle em situações de crises emergenciais. Foi apontado por 67% dos gestores que concordarem (8) e concordarem muito (2), apenas 1 voto neutro, 1 gestor discorda e 3 discordaram muito, aproximando-se dos resultados de Nascimento, Teixeira e Golineli (2022). Apesar de terem passado por todo esse processo de aprendizado, a pesquisa revela que os controles internos não passaram por aprimoramento significativo após a pandemia. Os mecanismos aparentemente não evoluíram e sugere-se que a estrutura decisória foi mantida, visto que 5 respondentes concordaram e 1 concorda muito, enquanto 4 permaneceram neutros, 2 discordaram e 3 discordaram muito, aproximando-se dos resultados de Nascimento, Teixeira e Golineli (2022). Este resultado sugere que os pesquisadores da área de gestão financeira e controladoria poderiam voltar os olhos para a questão, e elaborar instrumentos condizentes com possíveis cenários de crise.

Além disso, 87% dos gestores concordam (10) e concordam muito (3) que a gestão financeira e controladoria possibilitou maior resiliência frente à crise, e proporcionou oportunidades de inovação à nova realidade de mercado, demonstrando

que a gestão financeira e a controladoria foram fundamentais diante das exigências de mercado no novo cenário de crise, e corrobora com o encontrado por Cunha (2021). Quanto às incertezas econômicas e da queda do consumo, práticas como o planejamento financeiro, controle do fluxo de caixa e a reorganização das despesas foram indispensáveis para a continuidade dos negócios, 87% dos gestores concordaram (6) e concordaram muito (7), demonstrando a relevância da gestão financeira nos momentos de crise que geraram incertezas econômicas, e assemelhando-se aos resultados encontrados no estudo de Cunha (2021).

Quanto a contabilidade não oferecer informações eficientes sobre os custos, 94% dos gestores discordam (9) e discordam muito (5), demonstrando a relevância das informações de custos oferecidas pela contabilidade. Acerca das respostas em relação ao uso da contabilidade de custos como ferramenta de gestão, 74% dos gestores concordaram muito (4) e concordam (7). Por fim, quanto ao controle de custos ser uma ferramenta essencial para a continuidade da organização no mercado, 94% dos gestores apontaram que concordaram muito (9) e concordaram (5). Os resultados sugerem a relevância do uso da contabilidade e análise de custos para o planejamento, controle e tomada de decisão dos gestores.

Pode-se concluir que, embora os gestores tenham conhecimento teórico sobre a importância da contabilidade, a realidade ainda demonstra pouca aplicação de procedimentos técnicos no dia a dia das empresas, as rotinas ainda precisam de um olhar atencioso e implementação de recursos mais robustos a fim de diminuir essa vulnerabilidade em momentos críticos.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo observar o reflexo da pandemia da Covid-19, na gestão financeira e controladoria de micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de vestuário, situadas no município de Ituiutaba/MG. Diante de um cenário de crise sanitária que impôs restrição de circulação e isolamento social, o qual provocou severa queda no faturamento do comércio local e global, o estudo buscou entender como as MPEs se adaptaram e inovaram, propiciando a sobrevivência no mercado em momentos de crise.

Os resultados obtidos evidenciaram que antes da pandemia, a contabilidade não era vista como um apoio na gestão, e era mais utilizada para fins fiscais (emissão de guias, apuração de impostos e folha de pagamento), mas com a crise gerada pela Covid-19, essa visão começou a mudar. Na teoria, os gestores entendem a importância e os benefícios que esse apoio contábil pode oferecer, mas na prática é pouco utilizada, operando ainda de forma informal e utilizando ferramentas pouco eficientes.

A pandemia forçou o amadurecimento e catalisou inovações para as MPEs do ramo do vestuário, implementando ferramentas digitais no seu dia a dia. Embora tenha trazido muitas dificuldades financeiras, a crise forçou os negócios a evoluir sua estrutura, criando um controle mais rigoroso para o uso de ferramentas que garantem eficácia na gestão.

O estudo mostrou as dificuldades enfrentadas pelos gestores, mostrando que a controladoria, antes pouco utilizada, gerou grandes conflitos quando inserida junto com o marketing, visto que, anteriormente, muitos gestores não utilizam ferramentas que apuram os custos e despesas de forma sólida, gerando sobrepeso no fluxo de caixa. Quanto à gestão financeira, observou-se que a principal preocupação dos

gestores estava focada em continuar gerando renda, sem uso de qualquer estratégia que pudesse dar apoio à tomada de decisão.

Como contribuição teórica, o estudo apresenta que ainda persiste o uso incipiente dos instrumentos de controladoria e finanças pelas MPEs, fato que ocorre por conta da falta de formação dos gestores em conhecimento técnico, e excesso de atividades operacionais que tomam boa parte do tempo do gestor.

A contribuição prática aponta que em momentos de crise, os gestores buscam alternativas para a sustentação do negócio, e no caso da necessidade de distanciamento social provocado pela Covid-19, saídas alternativas foram adotadas, como a intensificação do uso das redes sociais como canal de relacionamento com o cliente e vendas, numa visão de gestão financeira o corte de custos operacionais, e na gestão de pessoal a redução da jornada de trabalho, trabalho remoto e férias coletivas. Aponta-se ainda a visão do gestor canalizada para vendas, onde foram implementados ou aprimorados significativamente os instrumentos de gestão de vendas, demonstrando que o foco do gestor estava no cliente e nas vendas, que geram como consequência as entradas no fluxo de caixa.

O estudo apresenta como limitação o porte das empresas, o setor e a localidade, não permitindo extrapolar os resultados. Como sugestão de estudos futuros aponta-se para a ampliação do estudo para outros setores, localidades e porte, servindo de comparação dos futuros resultados com os obtidos no presente estudo.

## REFERÊNCIAS

Assaf Neto, A. (2022). *Finanças corporativas e valor*. 9. ed. São Paulo, Atlas.

Cunha, A. L. (2021). *O papel da gestão financeira para microempreendedores superarem a crise econômica gerada pela COVID-19*. Monografia (Graduação em Ciências Econômicas), Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia.

Daroit, J. C.; Beutler, D. L. (2023). *Percepção dos gestores das MPEs sobre a transformação digital decorrente da pandemia do coronavírus*. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Pós-Graduação em Gestão Empresarial e Inteligência de Negócios.

Federação das Indústrias do Estado de Minas Gerais (FIEMG) (2023). *Moda que move a economia*. Sala de Imprensa.

Gabriel, M.; Kiso, R. (2023). *Marketing na era digital*: conceitos, plataformas e estratégias. 2. ed. São Paulo, Atlas.

Garcia, B. B. (2022). *Impactos da pandemia do COVID-19 na gestão financeira de curto prazo das micro e pequenas empresas de Conselheiro Pena – MG*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Universidade Federal de Juiz de Fora, Campus Governador Valadares, Governador Valadares.

Instituto de Pesquisas Econômicas Aplicadas (IPEA) (2021). *Estudo evidencia o impacto devastador da pandemia para micro e pequenas empresas: crise provocada pela Covid-19 resultou na destruição de bilhões de reais em estoque de capital das MPE brasileiras*. Portal Ipea.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (2020). *Pulso Empresa: impacto da COVID-19 nas empresas*. Rio de Janeiro. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/29565-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html. Acesso em: 06 abr. 2025.

Jácome, G. F. B. (2022). *Gestão financeira no período de 2020-2022 provocada pela pandemia da COVID-19: estudos de casos múltiplos em empresas do ramo alimentício*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Pontifícia Universidade Católica de Goiás, Goiânia. Disponível em: https://repositorio.pucgoias.edu.br/jspui/handle/123456789/5437.

Nascimento, D. D. S., Teixeira, A. C., Golineli, J. S. (2022). Controles internos versus pandemia COVID-19: um estudo sobre as percepções dos gestores de micro e pequenas empresas comerciais da cidade de Curitiba/PR. *Revista ConTexto*, 22(52), 26-44. https://seer.ufrgs.br/ConTexto/article/view/126357

Rocha, A. P.; Andrade, L. G. (2022). Percepção de gestores de MPEs sobre os impactos da COVID-19: uma análise sob a ótica da gestão financeira. *Revista Brasileira de Pequenos Negócios*, 14(1), 55-72, 2022.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2021). *Impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios*. Brasília: SEBRAE. Disponível em: https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055.pdf. Acesso em: 14 out. 2025.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) (2023). *Empresas do Triângulo Mineiro dobram a lucratividade após participar do Integra Moda*. Agência Sebrae MG.

Silva, R. M.; Pereira, D. H. (2021). Gestão financeira em tempos de crise: os impactos da pandemia nas MPEs. *Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, 11(1), 122-138.

Silva, J. R. (2017). *Controladoria Empresarial*. Universidade Federal de Sergipe.

Silva, M. A.; Santos, R. P. (2019). *A importância da gestão financeira para a sustentabilidade das micro e pequenas empresas*. Universidade de Évora.

Souza, D. R.; Mendonça, J. L. (2021). Controle financeiro em pequenas empresas: entraves e soluções. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 9(2), 89-105, 2021.

Stranieri Junior. E. J. (2021). *Empreender na crise: as dificuldades de uma microempresa na pandemia de COVID-19*. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis), Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. https://repositorio.ufms.br/jspui/handle/123456789/4062

Tavares, R. S. (2022). *Efeitos da pandemia do Covid-19 na gestão financeira das MPE's no município de João Pessoa/PB*. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. Disponível em: https://repositorio.ufpb.br/jspui/handle/123456789/27015.