REVISTA INCLUMIONES

HOMENAJE A STEFANO SANTASILIA

Revista de Humanidades y Ciencias Sociales

Volumen 9 . Número 2 Abril / Junio 2022

ISSN 0719-4706



CUERPO DIRECTIVO

Director

Dr. Juan Guillermo Mansilla Sepúlveda Universidad Católica de Temuco, Chile

Editor

Alex Véliz Burgos

Obu-Chile, Chile

Editor Científico

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidade Católica de Sao Paulo, Brasil

Editor Brasi

Drdo, Maicon Herverton Lino Ferreira da Silva

Universidade da Pernambuco, Brasil

Editor Ruropa del Este

Dr. Alekzandar Ivanov Katrandhiev

Universidad Suroeste "Neofit Rilski", Bulgaria

Cuerpo Asistente

Traductora: Inglés

Lic. Pauline Corthorn Escudero

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

Portada

Lic. Graciela Pantigoso de Los Santos

Editorial Cuadernos de Sofía, Chile

COMITÉ EDITORIAL

Dra. Carolina Aroca Toloza

Universidad de Chile, Chile

Dr. Jaime Bassa Mercado

Universidad de Valparaíso, Chile

Dra. Heloísa Bellotto

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dra. Nidia Burgos

Universidad Nacional del Sur, Argentina

Mg. María Eugenia Campos

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Francisco José Francisco Carrera

Universidad de Valladolid, España

Mg. Keri González

Universidad Autónoma de la Ciudad de México, México

Dr. Pablo Guadarrama González

Universidad Central de Las Villas, Cuba

Mg. Amelia Herrera Lavanchy

Universidad de La Serena, Chile

Mg. Cecilia Jofré Muñoz

Universidad San Sebastián, Chile

Mg. Mario Lagomarsino Montoya

Universidad Adventista de Chile, Chile

Dr. Claudio Llanos Reyes

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Dr. Werner Mackenbach

Universidad de Potsdam, Alemania Universidad de Costa Rica, Costa Rica

Mg. Rocío del Pilar Martínez Marín

Universidad de Santander, Colombia

Ph. D. Natalia Milanesio

Universidad de Houston, Estados Unidos

Dra. Patricia Virginia Moggia Münchmeyer

Pontificia Universidad Católica de Valparaíso, Chile

Ph. D. Maritza Montero

Universidad Central de Venezuela, Venezuela

Dra. Eleonora Pencheva

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Rosa María Regueiro Ferreira

Universidad de La Coruña, España

Mg. David Ruete Zúñiga

Universidad Nacional Andrés Bello, Chile

Dr. Andrés Saavedra Barahona

Universidad San Clemente de Ojrid de Sofía, Bulgaria

Dr. Efraín Sánchez Cabra

Academia Colombiana de Historia, Colombia

Dra. Mirka Seitz

Universidad del Salvador, Argentina

Ph. D. Stefan Todorov Kapralov

South West University, Bulgaria



COMITÉ CIENTÍFICO INTERNACIONAL

Comité Científico Internacional de Honor

Dr. Adolfo A. Abadía

Universidad ICESI, Colombia

Dr. Carlos Antonio Aguirre Rojas

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Martino Contu

Universidad de Sassari, Italia

Dr. Luiz Alberto David Araujo

Pontificia Universidad Católica de Sao Paulo, Brasil

Dra. Patricia Brogna

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Horacio Capel Sáez

Universidad de Barcelona, España

Dr. Javier Carreón Guillén

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Lancelot Cowie

Universidad West Indies, Trinidad y Tobago

Dra. Isabel Cruz Ovalle de Amenabar

Universidad de Los Andes, Chile

Dr. Rodolfo Cruz Vadillo

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, México

Dr. Adolfo Omar Cueto

Universidad Nacional de Cuyo, Argentina

Dr. Miguel Ángel de Marco

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Emma de Ramón Acevedo

Universidad de Chile, Chile

Dr. Gerardo Echeita Sarrionandia

Universidad Autónoma de Madrid, España

Dr. Antonio Hermosa Andújar

Universidad de Sevilla, España

Dra. Patricia Galeana

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dra. Manuela Garau

Centro Studi Sea. Italia

Dr. Carlo Ginzburg Ginzburg

Scuola Normale Superiore de Pisa, Italia Universidad de California Los Ángeles. Estados Unidos

Dr. Francisco Luis Girardo Gutiérrez

Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia

José Manuel González Freire

Universidad de Colima, México

Dra. Antonia Heredia Herrera

Universidad Internacional de Andalucía, España

Dr. Eduardo Gomes Onofre

Universidade Estadual da Paraíba, Brasil

Dr. Miguel León-Portilla

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Miguel Ángel Mateo Saura

Instituto de Estudios Albacetenses "Don Juan Manuel", Esnaña

Dr. Carlos Tulio da Silva Medeiros

Diálogos em MERCOSUR, Brasil

+ Dr. Álvaro Márquez-Fernández

Universidad del Zulia, Venezuela

Dr. Oscar Ortega Arango

Universidad Autónoma de Yucatán, México

Dr. Antonio-Carlos Pereira Menaut

Universidad Santiago de Compostela, España

Dr. José Sergio Puig Espinosa

Dilemas Contemporáneos, México

Dra. Francesca Randazzo

Universidad Nacional Autónoma de Honduras, Honduras

Dra. Yolando Ricardo

Universidad de La Habana, Cuba

Dr. Manuel Alves da Rocha

Universidade Católica de Angola Angola

Mg. Arnaldo Rodríguez Espinoza

Universidad Estatal a Distancia, Costa Rica



Dr. Miguel Rojas Mix

Coordinador la Cumbre de Rectores Universidades Estatales América Latina y el Caribe

Dr. Luis Alberto Romero

CONICET / Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Maura de la Caridad Salabarría Roig

Dilemas Contemporáneos, México

Dr. Adalberto Santana Hernández

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Dr. Juan Antonio Seda

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dr. Saulo Cesar Paulino e Silva

Universidad de Sao Paulo, Brasil

Dr. Miguel Ángel Verdugo Alonso

Universidad de Salamanca, España

Dr. Josep Vives Rego

Universidad de Barcelona, España

Dr. Eugenio Raúl Zaffaroni

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Dra. Blanca Estela Zardel Jacobo

Universidad Nacional Autónoma de México, México

Comité Científico Internacional

Mg. Paola Aceituno

Universidad Tecnológica Metropolitana, Chile

Ph. D. María José Aguilar Idañez

Universidad Castilla-La Mancha, España

Dra. Elian Araujo

Universidad de Mackenzie, Brasil

Mg. Rumyana Atanasova Popova

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Dra. Ana Bénard da Costa

Instituto Universitario de Lisboa, Portugal Centro de Estudios Africanos, Portugal

Dra. Alina Bestard Revilla

Universidad de Ciencias de la Cultura Física y el Deporte, Cuba

Dra. Noemí Brenta

Universidad de Buenos Aires, Argentina

Ph. D. Juan R. Coca

Universidad de Valladolid, España

Dr. Antonio Colomer Vialdel

Universidad Politécnica de Valencia, España

Dr. Christian Daniel Cwik

Universidad de Colonia, Alemania

Dr. Eric de Léséulec

INS HEA, Francia

Dr. Andrés Di Masso Tarditti

Universidad de Barcelona, España

Ph. D. Mauricio Dimant

Universidad Hebrea de Jerusalén, Israel

Dr. Jorge Enrique Elías Caro

Universidad de Magdalena, Colombia

Dra. Claudia Lorena Fonseca

Universidad Federal de Pelotas, Brasil

Dra. Ada Gallegos Ruiz Conejo

Universidad Nacional Mayor de San Marcos, Perú

Dra. Carmen González y González de Mesa

Universidad de Oviedo, España

Ph. D. Valentin Kitanov

Universidad Suroeste Neofit Rilski, Bulgaria

Mg. Luis Oporto Ordóñez

Universidad Mayor San Andrés, Bolivia

Dr. Patricio Quiroga

Universidad de Valparaíso, Chile

Dr. Gino Ríos Patio

Universidad de San Martín de Porres, Perú

Dr. Carlos Manuel Rodríguez Arrechavaleta

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. Vivian Romeu

Universidad Iberoamericana Ciudad de México, México

Dra. María Laura Salinas

Universidad Nacional del Nordeste, Argentina



Dr. Stefano Santasilia

Universidad della Calabria, Italia

Mg. Silvia Laura Vargas López

Universidad Autónoma del Estado de Morelos, México

Dra. Jaqueline Vassallo

Universidad Nacional de Córdoba, Argentina

Dr. Evandro Viera Ouriques

Universidad Federal de Río de Janeiro, Brasil

Dra. María Luisa Zagalaz Sánchez

Universidad de Jaén, España

Dra. Maja Zawierzeniec

Universidad Wszechnica Polska, Polonia

Indización, Repositorios y Bases de Datos Académicas

Revista Inclusiones, se encuentra indizada en:

























































































BIBLIOTHEKSSYSTEM UNIVERSITÄT HAMBURG FACHBIBLIOTHEKEN





















Bibliothèque Library



GDA. BIANCA MUNIZ DE SOUSA / MG. ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA / ESP. TAÍSA MARIA GOMES DE LIMA DRA. MARIA NÁGILA CARNEIRO MATOS / ESP. MEIRILANE DO NASCIMENTO / MG. FELIPE ALVES REINALDO ESP. ANDERSON TERCEIRO DE ALBUQUERQUE



ISSN 0719-4706 - Volumen 9 / Número 2 / Abril - Junio 2022 pp. 502-521

A GESTÃO ESTRATÉGICA DAS EMPRESAS DO RAMO DE VESTUÁRIO DE VIÇOSA DO CEARÁ EM CENÁRIO DE CRISE

THE STRATEGIC MANAGEMENT OF SMALL CLOTHING COMPANIES IN VIÇOSA DO CEARÁ IN A CRISIS SCENARIO

Gda. Bianca Muniz de Sousa

Faculdade leducare, Brasil
ORCID http://orcid.org/0000-0002-9866-6112
Bianca.m.s.bb@gmail.com

Mg. Alcineide Aguiar Pimenta

Faculdade Ieducare, Brasil Faculdade Luciano Feijão, Brasil Universidade do Vale do Taquari, Brasil ORCID http://orcid.org/0000-0001-7880-1017 alcineide.pimenta@fied.edu.br

Esp. Taísa Maria Gomes de Lima

Faculdade leducare, Brasil
ORCID http://orcid.org/0000-0001-7955-3158
taisamg.lima@gmail.com

Dra. Maria Nágila Carneiro Matos

Faculdade leducare, Brasil
ORCID http://orcid.org/0000-0002-1608-1453
nagilacarneirobio@gmail.com

Esp. Meirilane do Nascimento

Faculdade leducare, Brasil
ORCID http://orcid.org/0000-0003-1681-8643
Meirilanenascimento16@gmail.com

Mg. Felipe Alves Reinaldo

Faculdade leducare, Brasil Universidade Federal de Pernambuco, Brasil ORCID http://orcid.org/0000-0003-0458-5352 felipe.alves@fied.edu.br

Esp. Anderson Terceiro de Albuquerque

Faculdade leducare, Brasil
ORCID http://orcid.org/0000-0002-8081-3540
Anderson.terceiro@fied.edu.br

Fecha de Recepción: 22 de febrero de 2022 – Fecha Revisión: 26 de febrero de 2022 Fecha de Aceptación: 13 de marzo de 2022 – Fecha de Publicación: 01 de abril de 2022

Resumo

Diante da crise gerada pela pandemia do COVID-19 que trouxe prejuízos principalmente às pequenas empresas de setores não essenciais, este estudo apresenta como objetivo, descobrir quais manobras foram tomadas pelas empresas do ramo de vestuário da cidade de Viçosa do Ceará, em caráter de sobrevivência durante essa crise. Como embasamento, essa pesquisa abordou os

tópicos: gestão e planejamento estratégico; impacto e gestão de crise. Metodologicamente, este estudo se utilizou de um questionário presencial e virtual aplicado em 17 empresas. Logo, concluise que as manobras utilizadas pelas empresas como forma de sobrevivência na crise pandêmica, envolveram cautela na tomada de decisões, uso de redes sociais e uso de delivery. Tal resultado se mostra relevante aos olhares acadêmicos, governamentais e privados.

Palayras-Chave

Gestão estratégica - Gestão de Crise - Pandemia - Planejamento Estratégico

Abstract

Faced with the crisis generated by the COVID-19 pandemic, which brought losses mainly to small businesses in non-essential sectors, this study aims to discover which maneuvers were taken by companies in the clothing sector in the city of Viçosa do Ceará, in a way of survival during that crisis. As a basis, this research addressed the topics: management and strategic planning; impact and crisis management. Methodologically, this study used a face-to-face and virtual questionnaire applied to 17 companies. Therefore, it is concluded that the maneuvers used by companies as a way of survival in the pandemic crisis involved caution in decision making, use of social networks and use of delivery. This result is relevant to academic, governmental and private perspectives.

Keywords

Strategic management – Crisis Management – Pandemic – Strategic planning

Para Citar este Artículo:

Sousa, Bianca Muniz de; Pimenta, Alcineide Aguiar; Lima, Taísa Maria Gomes de; Matos, Maria Nágila Carneiro; Nascimento, Meirilane do; Reinaldo, Felipe Alves y Albuquerque, Anderson Terceiro de. A gestão estratégica das empresas do ramo de vestuário de Viçosa do Ceará em cenário de crise. Revista Inclusiones Vol: 9 num 2 (2022): 502-521.

Licencia Creative Commons Atributtion Nom-Comercial 3.0 Unported (CC BY-NC 3.0)
Licencia Internacional



Introdução

Buscando aproveitar as oportunidades ou se proteger de ameaças, os indivíduos realizam sua estratégia de decisão de forma flexível, mudando o processamento desta de acordocom as variáveis que surgem, visando se adaptar ao contexto e alcançar a solução do problemaem questão¹. Dentro deste contexto, as organizações se utilizam de estratégias flexíveis para obter vantagens no mercado adaptando seu ambiente interno e externode acordo com as mudanças que surgem.

Neste sentido o alcance de um objetivo se faz mais claro e viável com a implementação de estratégias planejadas, que findam um plano capaz de trazer mais segurança e garantia a organização. Diante de um mundo globalizado de rápidas mudanças e competição acirrada, asorganizações precisam adotar estratégias para cortar custos, captar mais cliente, obter um maiorespaço no mercado, aumentar a produtividade e qualidade, além de criar produtos inovadores².

Baseado nisso, o atual cenário de crise, decorrente de uma pandemia, retrata essa realidade de instabilidade vivida pelo mundo, capaz de afetar negativamente inúmeras empresaspelo globo. Assim como mostra uma pesquisa realizada em junho de 2020 no Brasil³, onde 62.4% das empresas afirmaram ter sofrido um impacto negativo pela COVID 19, 50.7% mostraram uma diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados e 52.9% indicaram dificuldade de pagamentos de suas contas.

Em um cenário turbulento as empresas devem garantir a sua sustentabilidade no futuro, alinhando o pensamento estratégico para criar um sentido comum e integrá-lo com o envolvimento de pessoas, criatividade e inovação, viabilizando as estratégias organizacionais⁴. Contextualmente essas dificuldades trouxeram a necessidade de um planejamento estratégico para a adaptação externa e interna de todos os setores e níveis dessasempresas, diante das restrições do ambiente.

Perante a este contexto, indaga-se a seguinte questão: Quais estratégias de gestão as pequenas empresas de Viçosa do Ceará, do ramo de vestuário, utilizam para atravessar a crise e se preparar para as tendências futuras?

Observando esse contexto, esta pesquisa tem o objetivo de entender as estratégias que as pequenas empresas da cidade de Viçosa do Ceará, do ramo vestuário, desenvolveram para sobreviver à pandemia e se preparar para as tendências futuras. Para mais, apresentando-se como objetivos específicos, há a busca por descrever o perfil dessas

¹ E. R. Lehnhart, et al., "Sistema de Apoio à Decisão e Estratégias de Decisão: Umalnvestigação a Partir do Método AHP", Caderno Profissional de Administração da UNIMEP Vol: 9 num 2 (2020): 143-170.

² A. R. S. Ribeiro, et al., "Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas:estudo de caso em uma instituição financeira", Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) Vol: 7 num 2 (2017): 544 – 563.

³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, "Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas", Brasil: Indicadores de Empresas na 2ª quinzena de junho 2020 em relação à anterior. 2020a. https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/.

⁴ J. C. Sousa e P. H. R. C. Dias, "Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico", Revista de Ciências da Administração Vol: 19 num 47(2017): 29-44.

empresas, analisar os impactos sofridos por elas com a chegada da pandemia, identificar suas estratégias utilizadas como forma de sobrevivência na crise, conhecer a aprendizagem organizacional desenvolvida com a vivência dessa situação, e identificar as projeções dessas empresas sobre as tendências futuras do mercado que implicarão sobre seu negócio.

A presente pesquisa se respalda pela importância de conhecer o nível de resistência daspequenas empresas da região frente as mudanças do ambiente externo, pois a variação da estabilidade dessas organizações afeta diretamente a economia da cidade turística de Viçosa do Ceará, e à vista disso, o desenvolvimento econômico da localidade. Pois a existência e o desempenho dessas empresas refletem no ciclo econômico de uma região, já que estas mantêmuma relação comercial com fornecedores, clientes, distribuidores, bancos, governo, e entre outros, gerando empregos diretos e indiretos, além de projetos sociais e comunitários, tudo issocontribui com valores significativos que giram a economia do país⁵.

Porém, ainda sobre essa visão, apesar da importância dessas organizações comerciais, ainda são poucos os estudos sobre o comportamento destas na região, essa carência deixa a necessidade de um conhecimento que pode ser capaz de fornecer dados e traçar resultados quefomentem alternativas para impulsionar a economia local. Assim, tais informações tornam-se de interesse governamental, ao representar uma noção especifica das empresas de vestuário domunicípio, e de interesse privado, ao oferecer uma prova da eficácia do investimento em estratégias empresariais. Bem como, visto o potencial desses dados, instigar novos estudos dentro da perspectiva de economia local.

Referencial teórico

Gestão estratégica

A palavra estratégia, na Grécia antiga, estava ligada a arte de liderar exércitos. Logo, na história da humanidade está se desenvolveu nas bases militares, tendo ganhado o âmbito empresarial após a II Guerra mundial⁶. Na era moderna, essa gestão pode ser definida como um processo mesclado de elaboração, implementação e avaliação dos procedimentos qualificadores, com o objetivo de estabelecer a missão de uma empresa e alcançá-la, além de buscar agregar valor aos bens e serviços oferecidos no mercado⁷.

Com base nisso, há alguns elementos intimamente ligados essa gestão, como a missão organizacional como a razão da existência da empresa implicando nas atividades futuras que essa deseja desempenhar; a visão como um futuro escolhido, ou seja onde a empresa quer chegar, e; os valores como guias motivacionais que orientam o comportamento das pessoas na organização⁸.

⁵ R. C. M. Pereira; P. A. Souza e P. A. Sousa, "Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços", Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia Vol: 6 (2019): 1–13.

⁶ G. P. Heil e R. O. Laux, "Planejamento e Gestão Estratégica Nas les", Revista GUAL Vol: 10 (2017):115–133.

⁷ A. M. Guazzelli e J. C. Xarão, Planejamento estratégico (Porto Alegre: Sagah, 2018).

⁸ E. N. Carvalho e R. M. G. Santos, "As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN", Revista Foco Vol: 9 num 1 (2016): 23. GDA. BIANCA MUNIZ DE SOUSA / MG. ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA / ESP. TAÍSA MARIA GOMES DE LIMA

Também, em um contexto histórico, na década de oitenta a gestão estratégia era orientada para a manipulação dos mercados para o ganho de vantagem, mas com a instabilidadecrescente deste nos anos seguintes, o foco passa a ser na formulação de estratégias perante os recursos internos das organizações, que se submetem a um maior controle. Logo, as competências de uma organização baseiam-se nos recursos e capacidade desta de gerir seus ativos tangíveis, como equipamentos, terrenos, fabricas, matéria-prima, sistema de logística e controle financeiros; ativos intangíveis, como marca, reputação, patentes, *know-how* tecnológico e meios técnicos, e; ativos humanos, que produzem com motivação, compromisso, *know-how*, potencial dos recursos humanos⁹.

Ademais, observando a estratégia competitiva fundamentada no mundo dos negócios, há uma grande dificuldade presente entre os funcionários das organizações em entender as estratégicas acordadas¹⁰. Logo, para o autor, a verdadeira falha estána forma como a estratégia é implementada e não na sua formulação, para se evitar esse problema, as estratégias competitivas devem conter a participação de todos da organização, além de parceiros. Pois os *stakeholders* se envolverão nas mudanças estratégicas quando perceberem benefícios pessoais.

Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é o processo que forma e implementa as estratégias desenvolvidas de maneira coerente e eficiente, para aproveitar as oportunidades e diminuir as ameaças do ambiente¹¹. Nessa visão, mais especificamente, com base nos aspectos externos e internos organizacionais, esse planejamento junta informações a fimoferecer uma visão antecipadora do futuro.

O planejamento estratégico deve atuar de forma continua, preparando as condições internas da empresa para o ambiente externo, modificando-a em prol do seu fortalecimento, através do uso eficiente dos seus recursos para alcançar os objetivos já fixados¹².

Etapas do Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico engloba processos queauxiliam na orientação das ações, evitam gastos desnecessários, e analisam o ambiente e seus atuantes, com o intuito de obter uma noção clara da situação interna e externa da organização, além de formar manobras contra as investidas dos concorrentes¹³. Este tem ainda o apoio de umplano de alinhamento, roteiros e cronograma para a sua implantação, que precisam conter mapeamento, análise, modelagem, implantação e gerenciamento de processos de negócio, parafixação dos passos a serem seguidos nessa implementação.

⁹ N. S. António e R. L. Costa, Aprendizagem Organizacional, ferramenta no processo de mudança (Lisboa: Conjuntura Actual, 2017).

¹⁰ E. Herrero Filho, Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagemprática (Rio de Janeiro: Alta Books, 2017).

¹¹ T. C. S. N. Souza, et al., "Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional (Pdi): Os desafios à gestão em buscada Universidade que queremos" XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad. 2016.

¹² I. Ġ. M. Fernandes, et al., "Planejamento estratégico: análise SWOT", RevistaConexão Eletrônica Vol: 8 num 1 (2015): 1464–1473.

¹³ T. Cruz, Planejamento estratégico, uma introdução (São Paulo: Atlas, 2019). GDA. BIANCA MUNIZ DE SOUSA / MG. ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA / ESP. TAÍSA MARIA GOMES DE LIMA DRA. MARIA NÁGILA CARNEIRO MATOS / ESP. MEIRILANE DO NASCIMENTO / MG. FELIPE ALVES REINALDO ESP. ANDERSON TERCEIRO DE ALBUQUERQUE

Segundo o quadro 01, essas etapas podem variar, porém uma companhia pode começar com a definição do negócio, focando nas oportunidades oferecidas pelo seu setor de atuação¹⁴. Assim como o reconhecimento da razão de ser da organização, e da sua visão. Mais adiante, este planejamento compreende a análise SWOT, para aproveitar as vantagens e preparar-se para as ameaças. Por fim, a implementação do planejamento estratégicoprecisa obedecer às metas, estratégias, ação, prazos e recursos financeiros necessários analisados e definidos anteriormente.

Primeiramente deve-se analisar o estado presente da empresa, para perceber as oportunidades possíveis no ambiente, adaptando a corporação para as propensões futuras¹⁵. Ademais, é preciso estabelecer metas organizacionais abrangentes, e identificar caminhos para atingir essas metas, em seguida implementar decisõesamplas, e avaliar o desempenho obtido pela organização e os seus ajustes necessários.

Deve haver uma coleta das ideias já existentes na empresa, para que se possa estudar os pontos divergentes de ideias, através da análise SWOT da organização¹⁶. Bem como a formação de uma síntese sobre as perspectivas do futuro para o alinhamento dos objetivos a serem alcançado durante o plano, e definir metas e objetivos concretos.

Geralmente em pequenos negócios essas fases se mostram de maneira mais simples e informal, onde, ainda que não de maneira escrita, se é definido os objetivos para evidenciar o que se pretende atingir no futuro. Também é realizado o diagnóstico para uma clara constataçãoda situação atual da empresa e assim facilitar o alcance desses objetivos, e por fim, com base nas informações ao seu redor os administradores desses pequenos negócios formam estratégiasde direção e ação, que viabilizam a fidelização do cliente, a competitividade com concorrentese a sobrevivência no mercado¹⁷.

As crises e seus impactos nas organizações

Uma crise pode ser vista como uma perturbação na normalidade do cotidiano, uma quebra no sistema, de um governo ou de uma organização ¹⁸ que tira o foco de esforços para a produção de resultados e os direcionam ao seu gerenciamento, em um caso organizacional, podendo até ameaçar a sobrevivência da empresa. Muitas vezes esses eventos negativos podem ser provocados por questões adversas à organização, mas nem por isso estratégias de prevenção dessas situações podem ser ignoradas, ou pode-se entender que aorganização está imune aos impactos disso.

Logo, ainda no entendimento do autor, comumente uma crise se desenvolve a partir de uma questão minimizada ou ignorada, que pode ser evitada quando essa questão alcança seu ponto de flexão, propenso a apontar para uma melhoria ou para uma situação crítica. Esse ponto é o momento da preparação para controlar a eventualidade de um acidente.

¹⁴ A. R. Andrade, Planejamento estratégico para pequenas empresas (Rio deJaneiro: Atlas Books, 2020).

¹⁵ I. Chiavenato e A. Sapiro, Planejamento estratégico: da intenção aosresultados (São Paulo: Atlas, 2020).

¹⁶ D.Castello, Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guiade boas práticas para empreendedores (Brasil: Endeavor, 2016).

¹⁷ A. R. Andrade, Planejamento estratégico: formulação, implementação econtrole (São Paulo: Atlas, 2016).

¹⁸ J. J. Forni, Gestão de crises e comunicação. O que gestores e profissionais decomunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas (São Paulo: Atlas, 2019).

Há uma associação comum de consequências negativas e crises, porém esses impactos destrutivos podem estar intimamente ligados a uma má gestão de crises, onde uma vez que ocorre, concomitantementeos efeitos ruins do evento são agravados. Por outro lado, quando os problemas gerados por essainstabilidade são bem conduzidos, abre-se espaço não só para a minimização dasconsequências, mas também para as oportunidades de aprendizagem e crescimento.

Crise pandêmica: impactos desfavoráveis e favoráveis

Em março de 2020 a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou estado de emergência de saúde pública de preocupação internacional com o surto global de pessoas contaminadas com o novo coronavírus-SARS-Cov-2 que afetou todos os continentes¹⁹. Segundo informações atualizadas no dia 21 de maio de 2021 já eram 165.158.285 casosconfirmados da doença e 3.425.017 mortes notificadas²⁰.

Portanto, sugere-se os impactos negativos desses eventos na economia mundial, instaurando-se dessa forma uma crise econômica que causou uma perda massiva de vidas que impactou negativamente a produção e o consumo²¹. Pois além da força de trabalho ser seriamente prejudicada, as medidas para enfrentar a pandemia provocaram grandes implicações econômicos, uma vez que é decretada a redução da circulação de pessoasnas ruas. Havendo até a parada das atividades econômicas, sociais e políticas, como o fechamento de negócios não essenciais.

Logo percebe-se que o isolamento social decorrente dessa pandemia culminou em umaqueda massiva da economia, representando prejuízo principalmente para os negócios não essenciais. Já que estes só foram liberados para abertura em um segundo momento, os essenciaisainda alcançaram um folego antecipadamente aos demais, diante da liberação do funcionamentode empresas, como supermercados, farmácias e postos de combustíveis pouco depois do inícioda pandemia²².

Uma pesquisa realizada evidencia a importância da análise estratégica, principalmente para as atividades não essenciais, uma vez que o volume de vendasno varejo no primeiro semestre de 2020 sofreu uma queda de - 3,1%, em comparação ao mesmosemestre do ano anterior, como resultado das medidas de isolamento social para conter a transmissão viral²³.

¹⁹ Organização Mundial da Saúde, "Declaração do Diretor-Geral da OMS sobre o Comitê de Emergência do RSI sobre Novos Coronavírus (2019-nCoV)." 2020a. https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihr-emergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov).

²⁰ Organização Mundial da Saúde, "Painel do WHO Coronavirus Disease (COVID-19)" 2020b. https://covid19.who.int/.

²¹ G. L. Gonçalves, Covid-19, Capitalismo e Crise: bibliografia comentada (Rio de Janeiro: LEICC/Revista Direito e Práxis, 2020).

²² M. C. R. Gullo, "The economy in pandemic Covid-19: some considerations", Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade Vol: 12 num Especial (2020): 1–8.

²³ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, "Vendas crescem 8% em junho, nopior semestre do Comércio desde 2016", Agencia IBGE notícias PMC. Editoria: Estatísticas Econômicas, Umberlândia Cabral. 2020b. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28570-vendas-do-varejo-crescem-8-em-junho-mas-1-semestre-e-o-pior-desde-2016.

Apesar de tudo isso, o governo federal criou o auxílio emergencial em 2020, que ajudou muitas empresas a continuarem ativas. Após a queda de 18,7% do comércio varejista no mês de abril, os dados apontaram que o setor ficou 8,2% acima de fevereiro no mês de agosto²⁴.

Ademais, uma outra rota de diminuição dos efeitos da crise causada pela pandemia, pode estar na inovação, tal situação demonstra uma ameaça, mas também pode abrir espaço para o crescimento. Na economia moderna a vantagem competitiva não é algo alcançado apenaspelas grandes empresas, também é obtida pelas empresas mais ágeis, capazes de encontrar soluções para problemas específicos. Para inovar, não significa necessariamente mudar de serviço ou produto, mas sim vende-los de uma forma diferente, essa evolução pode ser a chavepara os pequenos negócios abaterem os prejuízos trazidos pela crise, segundo a visão do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas²⁵.

A gestão de crise das organizações

As consequências da pandemia exigem a adaptação em várias vertentes, como nos negócios, frente as mudanças no comportamento dos consumidores. É de grande importância que as empresas modifiquem e adaptem suas estratégias de acordo com as modificações no padrão de consumo, e assim consigam atender as novas exigências.

A inovação passou a ser primordial, principalmente em ambientes restritos, para garantir o mínimo de viabilidade diantedas mudanças. Uma forma básica para se entender melhor o atual momento vivido é analisar asdemais crises ocorridas anteriormente, a fim de identificar e entender pontos semelhantes que ajudem a entender quais passos tomar na crise atual em questão²⁶.

Nesse contexto, com o isolamento social e com a modernidade dos negócios, o *e-commerce* que já era crescente no mundo, com a pandemia do Covid-19 teve suas vantagens ainda mais exploradas, e poderá se manter assim no futuro. Logo as organizações precisam saber usufruir das vantagens dessa tecnologia e dominá-las, uma vez que a modalidade de compras on-line e necessidade de atendimento por essas em plataformas digitais tenderá a aumentar na medida da evolução e abrangência da tecnologia²⁷.

²⁵ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, "Inovar é uma boa saída para pequenos negócios diante de crise" Artigo. Novação, Diferencial. 2020. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovar-e-uma-boa-saida-para-pequenos-negocios-diante-de-crise,609a6eaecc801710VgnVCM1000004c00210aRCRD.

²⁴ Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, "Vendas no varejo crescem 3,4% eatingem patamar recorde em agosto" Agencia IBGE notícias. Pesquisa Mensal de Comércio. 2020c. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012- agencia-de-noticias/noticias/29091-vendas-no-varejo-crescem-3-4-e-atingem-patamar- recorde-em-agosto.

²⁶ V. M. J. Nassif, et al., "Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19", Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Vol: 9 num 2 (2020): 1-12.

²⁷ A. A. Rezende, et al., "A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19", Boletim de Conjuntura (BOCA) Vol: 2 num 6 (2020): 53-69.

GDA. BIANCA MUNIZ DE SOUSA / MG. ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA / ESP. TAÍSA MARIA GOMES DE LIMA

Logo, como resumo, diante dessa crise as pequenas empresas, como microempreendedor individual, microempreendedor e empresa de pequeno porte, tendem a sermais afetadas diante dos seus recursos limitados. Contudo, há estratégias que podem e devem ser trabalhadas por essas empresas para amenizar os efeitos da crise e até alavancar o negócio. Tais como um firme conhecimento e controle de caixa; cautela e prudência ao tomar decisões; cortar gastos desnecessários; fazer uso de plataformas digitais, como as redes sociais e entre outros canais, para aproximar-se dos clientes e expandir a marca; observar o comportamento do consumidor, sobre suas preferências atuais, e; facilitar o contato e a aquisição de bens e serviços aos clientes, como o uso de delivery.

Ademais, ainda nessa concepção, vale também avaliar os custos da empresa e aos clientes decorrentes das adaptações necessárias; formar pascerias, fazer negociações, buscar novos fornecedores, e analisar como está a demanda destes para entender mais sobre a concorrência; firmar parcerias com outras empresas; testar novo produtos ou serviços; optar por adquirir créditos apenas em último caso, e com responsabilidade; procurar uma assistência jurídica pra acompanhar as possibilidades de manuseio de funcionários quanto às suas modalidades de trabalho e salários, evitando assim demissões ao adotar medidas como *home-office* e férias coletivas, e; oferecer parcelamento de vendas com cuidado, para manter ademanda.²⁸

A aprendizagem organizacional também é um fator contribuinte para a sobrevivência das empresas em uma crise. Esta trata da ciência da gestão do conhecimento, que não estuda sobre a forma como este conhecimento e tratado, mas sim como ele é gerido, aproveitado e repassado⁹. Gerir conhecimento envolve tornar informações existente, muitas vezes adquiridas individualmente, disponíveis para mais membro da empresa, cabendo a este o uso correto destas.

E ainda como forma de se antecipar e se preparar para futuros caóticos, a projeção de cenário é uma ferramenta colaborativa²⁹. Pois sabe-se que as organizações fazem parte de um ambiente cheio de variáveis que podem afetá-las de forma rápida e em grandes proporções, mudando seu cenário para algo favorável ou não, tais variáveis podem ser provenientes de fatores internos e/ou externos à empresa. Nessa perspectiva, ao visualizar um cenário no qual a empresa pode se encontrar, deve-se levar em conta três linhas de análise de informações, o ambiente interno e externo, e o ambiente do consumidor.

Medotologia

Para alcançar os objetivos e resultados esperado nessa pesquisa, evidencia-se os meios utilizados para coletar dados e classificações deste estudo no presente capítulo, sendo assim, revela-se que este estudo tem o objetivo exploratório, que é uma pesquisa preliminar, para esclarecer a natureza exata do problema abordado³⁰, e descritivo, que competea um estudo observacional, onde há a identificação, o registro e a análise de um fenômeno e suarelação com fatores que o cercam³¹.

²⁸ Papo Sebrae, "Papo Sebrae #02 - Impacto do Coronavírus", [Locução de]: Estêvão Damazio, [Entrevistados]: Ricardo Robson e Hélen Oliveira. [S.I.] 2020. Pordcast. 2020.

R. S. Silva, et al. Análise de cenários e planejamento mercadológico (Porto Alegre: Sagah, 2019).
 F. T. Bonho, Pesquisa mercadológica (Porto Alegre: Sagah, 2018).

³¹ G. C. Nunes; M. C. Nascimento e M. A. C. Alencar, "Pesquisa científica: conceitos básicos", ID on line Revista de Psicologia Vol: 10 num 1 (2016): 144.

Além disso, também quanto ao procedimento, este se apresenta como pesquisa de campo, onde o objeto de pesquisa é abordado emseu ambiente natural³². Já em relação a abordagem dos dados, a presente pesquisa possui uma propriedade mista, que prova identificar dados de caráter quantitativo e qualitativo capazes de produzir resultados que se complementam mutuamente³³.

Como técnica de coleta de dados, houve o uso do questionário que visa identificar informações de uma amostra, com perguntas abertas e/ou fechadas penitentes a ela própria, visando respostas segundo sua percepção³⁴. Por tanto, entende-se que essa modalidade de técnica de coleta de dados é a mais adequada para atender as necessidades de aplicação da presente pesquisa que visa dados subjetivos e objetivos.

O questionário foi aplicado de forma presencial e virtual, este último com apoio da ferramenta Formulário do Google. Vale frisar que as alternativas das questões foram desenvolvidas com base na escala de Likert e de acordo com dados do referencial teóricos deste estudo.

Universo e amostra

Dentro do contexto de crise pandêmica e todas as consequências que essa situação trouxe, observa-se que as pequenas empresas de ramos não essenciais, como vestuário, têm a maior probabilidade de serem mais afetadas que empresas de ramos essenciais, como as de alimentação e saúde. Com base nesses parâmetros, existem150 empresas de pequeno porte do ramo de vestuários ativas na Cidade de Viçosa do Ceará³⁵.

Com base nisso, a pesquisa se delimitou em abordar presencialmente aquelas empresas,localizadas no centro de Viçosa do Ceará, e virtualmente as que possuíam algum contato disponível na internet. Ao todo foram contatadas 60 empresas presencialmente e/ou virtualmente, 17 responderam o questionário.

Análise e discussão dos resultados

Perfil das Empresas

A pesquisa apurou que 100% das empresas que responderam o questionário estão atuantes no mercado. Em relação ao registro jurídico da organização, apenas 24% (4) não estãoregistradas e 76% (13) constam registro. Quanto ao porte destas empresas, 88% (15) apresentaram-se como microempresas individuais e 12% (2) classificam-se como microempresas. Esse resultado evidencia um número acentuado de empresas que, podem estarmais vulnerais em uma crise, uma vez que organizações de pequeno porte possuem menos recursos.

³² A. J. Severino, Metodologia do trabalho científico (São Paulo: Cortez, 2017).

³³ J. L. G. Santos, et al. "Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos", Texto e Contexto Enfermagem Vol: 26 num 3 (2017): 1–9.

³⁴ S. P. C. Casa Nova, et al., TCC- Trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Saraiva Educação. 2020.

³⁵ Governo Digital, "Mapa de empresas" Painel mapa de empresas. 2021. https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas GDA. BIANCA MUNIZ DE SOUSA / MG. ALCINEIDE AGUIAR PIMENTA / ESP. TAÍSA MARIA GOMES DE LIMA DRA. MARIA NÁGILA CARNEIRO MATOS / ESP. MEIRILANE DO NASCIMENTO / MG. FELIPE ALVES REINALDO ESP. ANDERSON TERCEIRO DE ALBUQUERQUE

Outra questão pesquisada trouxe dados acerca da localização dessas empresas, sendo que no questionário aplicado houve a possibilidade de apontar mais de uma alternativa. Sendoassim, a opção virtualmente se mostrou a mais votada ao acumular 48% (15) dos votos, o centroda cidade obteve 59% (10) votos, a zona rural 23% (4) dos votos, e a periferia da cidade 12% (2) dos votos.

Sobre o tempo de atuação no mercado, 29% (5) das empresas analisadas estão ativas há10 anos ou mais, 23% (4) existem entre 3-5 anos e 23 % (4) até no máximo 2 anos, 12% (2) sãoatuantes de 6-8 anos e entre 9-10 anos. Diante desses resultados nota-se que a maior parte das empresas devidamente registradas, estão no mercado em média ha 7,3 anos, enquanto que as não registradas estão ativas em média ha 4,75 anos no mercado.

Outro ponto questionado foi a existência de um planejamento nessas organizações. Os dados mostraram que 53% (9), afirmaram possuir um planejamento estratégico informal, enquanto que 4 (23%) fazem uso de um plano formal. As restantes não utilizam nenhum tipo de planejamento estratégico. Até então, de acordo com os dados da pesquisa, as empresas fundadas mais recentemente, em média ha 4,7 anos, têm uma maior adesão a identificação da visão missão e valores no seu planejamento estratégico, enquanto as mais antigas, com média de 6,2 anos, não possuem essa adesão.

Também se identificou que a maior parte das microempresas individuais, e todas as microempresas que participaram da pesquisa, alegaram possuir um planejamento estratégico informal, confirmando o que pequenos negócios geralmente utilizam-se de um planejamento estratégico informal, não documentado.

No questionário apresentado para as empresas, os elementos do planejamento estratégico tinham características de múltipla escolha, apenas 13 organizações participaram desta etapa, visto que as demais afirmaram não possuir um planejamento estratégico. Logo, conforme o gráfico 01, os três itens mais apontados foram a definição de metas e objetivos claros, análise dos clientes e o alinhamento do planejamento estratégico a realidade da empresa.

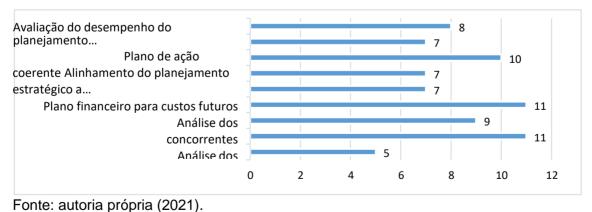


Gráfico 01
Elementos do planejamento estratégico nas empresas

Em síntese, a maiorias das empresas que participaram da pesquisa estão ativas atualmente, são registradas juridicamente, possuem um porte de microempresa individual

e estão localizadas virtualmente, se encontram no mercado há mais de 10 anos, e possuem um planejamento estratégico informal³⁶.

Impactos da pandemia nas empresas

Para a coleta sobre o nível de impacto sofrido pelos recursos dessas empresas na crise pandêmica, foi utilizado como base uma escala de 5 números, onde quanto mais próximo do1 mais positivos foi o impacto, e quanto mais próximo do 5 mais negativo, logo sugere-se queo nível 3 é o ponto mais neutro entre as opções. Portanto, como o gráfico 02 mostra, no capitale dinheiro a maioria das organizações se apresentaram no nível de impacto 3.

Um dado relatado anteriormente traz um fator plausível que pode justificar esse resultado frete a época difícil, é a liberação do auxílio emergencial pelo governo, permitindo um fôlego e um equilíbrio nas contas das empresas.

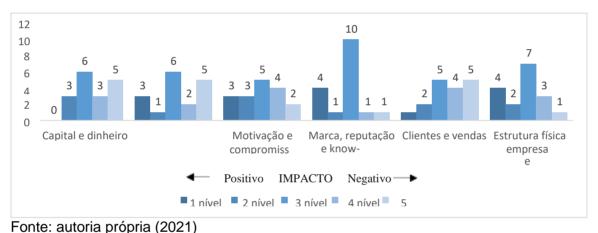


Gráfico 02
Nível de impacto da pandemia nas empresas

No gráfico 02, vale observar que próximo a esse resultado de nível 3 no impacto sobre o capital, está o impacto nível 5, o mais negativo da escala, apontando que a segunda maioria dos participantes tiveram esse recurso seriamente e negativamente afetados na pandemia. Analisa-se ainda que as empresas com nível 5, têm em média de 8,4 anos ou mais de atuação no mercado.

Com base nisso, as empresas que haviam informado possuir em seu planejamento estratégico o item sobre a definição de um plano financeiro antecipador aos possíveis custos futuros, sofreram em média um impacto de 2,5, positivo, no seu capital, isto dentro da escala de níveis do gráfico 02. Em contrapartida, as que afirmaram não possuir esse plano tiveram impacto médio de 4,2, negativo, em seu capital, evidenciando assim o benefício do uso de um plano financeiro – esse resultado é explicado ao defender o uso

³⁶ Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI", Artigos. Leis, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Portal SEBRAE. 2021. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD.

de um plano financeiro para reduzir gastos, preparando a empresa para onerações futuras, e assim dessa forma aumentar a competência da empresa em gerir eficientemente seu controle financeiro.

Por seguinte, quanto aos recursos humanos, as organizações apresentaram um resultado semelhante ao capital, onde a maioria apontou que esse recurso sofreu um impacto de nível 3, ou seja, neutro, e a segunda concentração de votos foram no nível mais negativo,o 5. Demostrando assim que apesar de não ser na maioria dos casos, os funcionários dessas organizações foram atingidos em um grau considerável pela pandemia.

Ainda, o impacto na motivação e compromisso, se mostrou em maioria neutro, ao apresentar um pico de 29% (5) dos votos na opção de nível 3, porém, seguido de um segundo acumulo no nível 4, revelando uma percepção já negativa das empresas quanto ao impacto desse seu recurso na crise. Já os recursos como marca, reputação e *know-how*, teve um acentuado efeito neutro, com um montante de 10 votos no grau 3, mas o segundo grau mais votado é o mais positivo da escala, o 1.

Nos meios entendidos como cliente e vendas, é perceptível a formação de uma ordem majoritariamente crescente na escala em direção aos impactos negativos — esse resultado vai de encontro com os dados de uma outra pesquisa, sobre a queda no volume de vendas das empresas em comparação com o ano de 2019 — porém, o pico é dividido entre dois níveis, o 3 e o 5. Por fim, a estrutura física da empresa apresentou, assim como a maioria dos demais recursos, a maior pontuação atribuída ao nível neutro, o 3 da escala, tendo como segundo lugar mais votado o melhor nível, o 1.

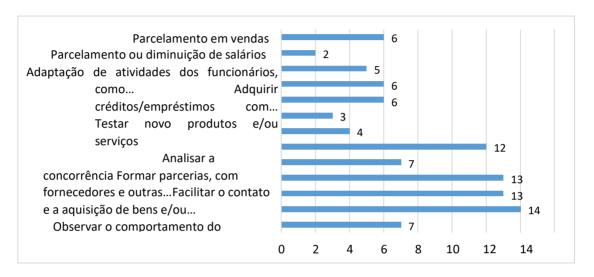
A partir disso, em média as empresas que sinalizaram ter o item de análise dos clientesem seu planejamento estratégico, foram as que tiveram um impacto médio de 3,7 no recurso que diz respeito ao cliente e vendas — logo observa-se a influência na estabilidade de vendas que a análise do cliente possui ao identificar as estratégias mais adequadas para a captação de clientes sobre um planejamento estratégico.

Estratégias adotadas na crise pandêmica

No que concerne as estratégias adotadas pelas empresas na crise, foi obtido um percentual de 88% (15) empresas, que afirmaram ter recorrido a alguma estratégia, e 12% (2) empresas, que não se utilizam de nenhuma estratégia para sobreviver a essa situação. Percebe-se ainda que, as empresas que utilizaram de alguma estratégia na pandemia, a maior parte destas, 73%, também possuíam um planejamento estratégico – provando que as empresas detentoras de um planejamento estratégico têm um maior aparato para implementar as estratégias desenvolvidas de maneira coerente e eficiente, aproveitando as oportunidades e diminuindo as ameaças do ambiente.

O gráfico 03 mostra que as 15 empresas que afirmaram se utilizarem de estratégias na pandemia, constata-se que as estratégias que mais se destacaram foram, em ordem decrescente:ter cautela e prudência ao tomar decisões; cortar gastos desnecessários; fazer uso de plataformasdigitais, como as redes sociais, e; facilitar o contato e a aquisição de bens e/ou serviços aos clientes, como o uso de *delivery* – assim como algumas das alternativas para contornar a crise, ao alcance dos pequenos negócios.

A escolha destas em fazer uso de plataformas digitais, caminha ao defender que as empresas deves usufruir e aproveitas asvantagens tecnológicas disponíveis, uma vez que estas tenderão a crescer ainda mais após a pandemia. No que diz respeito a facilitação do contato do cliente com o bem ou serviço oferecido, como a adoção de *delivery*, nota-se que essa prática está relacionada com o dever das empresas de se adaptar aos novos comportamentos dos consumidores e assim conseguir atender as exigências do mercado.



Fonte: autoria própria (2021).

Gráfico 03
Estratégias utilizadas pelas empresas na pandemia

Atentando-se aos índices mais acentuados do gráfico 03, identifica-se que a estratégia menos utilizadas foi o parcelamento ou diminuição de salários – esta informação corresponde ao posicionamento de colocar que pequenos negócios possuem menos recursos, e do ponto de partida de que houveram respostas principalmente de microempresaindividuais, é coerente que essa alternativa tenha sido mais apontada, visto que esse tipo deempresa só pode possuir formalmente até um funcionário, e muitas vezes não há funcionários.

Ainda, verifica-se que as empresas que adotaram as estratégias como fazer uso de plataformas digitais, e facilitar o contato e a aquisição de bens e/ou serviços aos clientes, comoo uso de *delivery*, tiveram um impacto médio neutro de nível 3,6 em suas vendas, de acordo a escala abordada no gráfico 02. Já para as questionadas que utilizaram das estratégias: fazer usode uma boa gestão de caixa e cortar gastos desnecessários, tiveram em média um impacto médio de nível 3,2 em seu capital.

Incluem-se ainda nesse cruzamento de dados, as empresas que passaram a atuar em redes sociais, tiveram impacto médio positivo de nível 2,7, na escala do gráfico 02, em suas marcas e *know-how* – é perceptível que boa parte dessas análises entre diferentes vertentes, como impacto e estratégias, chegaram a uma média neutra, e que a maioria destas também se utilizaram de algum tipo de estratégia na crise, ou seja, para estas empresas ainda foi possível manter o equilíbrio na pandemia. Por tanto, isso confirma o posicionamento a respeito da importância de adotar estratégias em uma crise afim de amenizar os efeitos desta e até alavancar o negócio.

Aprendizado organizacional com o enfrentamento da pandemia

Os resultados da pesquisa acerca da aprendizagem organizacional verificaram que das 17 participantes, 77% (13) afirmaram terem aprendido com a vivência na pandemia, enquanto23% (4) expressaram o contrário. Diante disso, é possível observar que dos 15 empreendimentos que se utilizaram de estratégias para sobreviver na pandemia apenas 13 apontaram terem aprendido com a crise pandêmica.

Por seguinte, a respeito dos elementos que puderam ser aprendidos pelas organizações com a vivência desta pandemia, o questionário alcançou 13 respostas, visto que apenas esse quantitativo afirmou ter aprendido algo nesse período. O gráfico a seguir organiza os totais dosvotos em cada tipo de aprendizado, sendo que para cada opção é levado em conta todas as 13 empresas respondentes.



Fonte: autoria própria (2021).

Gráfico 04

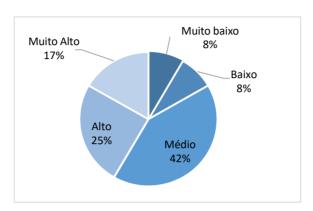
Aprendizado obtido pelas empresas na pandemia

Dessa forma, sob a visão de interseção entre diferentes questões, compreende-se que asalternativas mais apontadas foram duas, a que trata da adaptação da empresa as mudanças de comportamentos dos consumidores e a que envolve aproveitar novas tecnologias — uma vez que os empreendimentos devem usufruir das vantagens tecnológicas e dominá-las, visto a crescente procura por compras através desse meio, além disso com o advento da pandemia é exigido ainda mais a adaptação das empresas ao comportamento dos consumidores. O outro extremo mostra que as atividades menos votadas foram a importância da visão, missão e valores, e compartilhar as estratégias organizacionais com os envolvidos no negócio.

Projeção para cenário futuro pós-pandemia

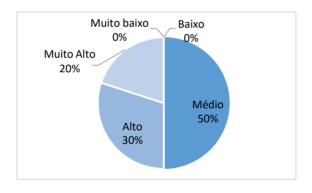
Nessa etapa apurou-se que 71% (12) das empresas tem uma projeção para o mercado futuro, porém 29% (5) noticiaram não terem uma visão par tal – após o impacto da pandemia énatural que as organizações façam suposições quanto ao mercado depois da pandemia, ao estarem cientes de que há fatores externos que podem impactar as organizações de forma positiva ou negativa.

Por seguinte, conforme o gráfico 05, amaior parte das empresas, 42% (5), que possui essa projeção, identificam o cenário desta como favorável para o seu negócio em um nível médio. Os próximos dois percentuais mais elevadosestão nas opções alto e muito alto, certificando assim que a maioria das organizações participantes possuem uma visão otimista para o seu cenário futuro.



Fonte: autoria própria (2021).

Gráfico 05
Nível de favorecimento do cenário pós-pandemia às empresas



Fonte: autoria própria (2021).

Gráfico 06

Nível de validação das estratégias usadas na pandemia para o pós- pandemia

Já o gráfico 06, mostra o retorno de 10 empresas, essa quantidade se deve a vedação daparticipação de 2 empreendimentos que não se utilizaram de estratégias na pandemia, mais 4 empresas que alegaram não possuir uma projeção de cenário. Logo, pode-se demostrar que o nível de confiança das organizações na validação das estratégias utilizadas por elas em um cenário pós pandêmicos é em maioria médio, com 50% (5), seguido de uma visão otimista comos próximos dois acúmulos de votos entre as opções alto e muito alto. Frente a isto, lembrando que umas das estratégias mais apontadas foi o uso de plataformas digitais, esse resultado positivo sobre a validação das estratégias na pandemia, estárelacionado com a percepção destas empresas de que a comodidade social e a modernidade dos negócios o *e- commerce*, que já era crescente, depois da pandemia tem uma grande chance de se manter aindamais importante no futuro.

Por fim, a maioria dos empreendimentos apostam em um cenário positivo sobre o mercado no futuro, visto a prevalência de indicadores médio, alto e muito alto no gráfico 5. Essa visão se apresenta da mesma forma para o nível de validação das empresas quanto as estratégias utilizadas durante a pandemia serem úteis também no pós-pandemia. Portanto, paraas empresas pesquisadas, com o fim da pandemia, também chegará o fim de boa parte dos problemas que às impactaram nesse período difícil.

Considerações finais

Em virtude de todas as informações levantadas no referencial teórico acerca da gestão estratégica, do planejamento estratégico, do impacto da pandemia nas organizações e da gestão de crise, além do desenvolvimento metodológico deste estudo, foi viável fomentar a base paraguiar a aplicação da presente pesquisa, bem como analisar os resultados desta. Logo, constata-se que os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que foi obtido a identificação e o entendimento a respeito da demanda destes.

Logo constata-se que o objetivo geral deste estudo foi alcançado ao ser obtido respostas para os objetivos específicos, ao decorrer da análise dos dados deste estudo. Portanto, o objetivogeral que buscava identificar as estratégias usadas pelas empresas para sobreviver na pandemia, observou que a maiorias das empresas abordada se utilizam principalmente das seguintes estratégias: ter cautela e prudência ao tomar decisões; cortar gastos desnecessários; fazer uso de plataformas digitais, como as redes sociais, e; facilitar o contato e a aquisição de bens e/ou serviços aos clientes, como o uso de *delivery*.

Com base nos resultados desta pesquisa, identifica-se que existe uma coerência entre operfil e o comportamento dessas empresas, frente a pandemia e aos fatos relevantes em decorrência desta. Pois ao apontar um nível de impacto médio em seus recursos, subentende-seque as estratégias adotadas contribuíram para um equilíbrio na integridade desses recursos. Já as estratégias utilizadas são coerentes com o estado de proibição e/ou diminuição da circulaçãode pessoas nas ruas, o que reflete ainda, nos elementos mais apontados como aprendidos nesseperíodo de crise.

Ainda, é comum que empresas de pequeno porte, como estas, possuam menos recursos e sejam menos preparadas para grandes dificuldades, o que explica o fato de algumasdessas organizações pesquisadas não terem um planejamento estratégico e/ou não terem se utilizado de estratégias nessa crise.

Diante disso, os dados coletados e analisado neste estudo trazem resultados proveitosospara o esclarecimento do comportamento de pequenas empresas, em uma cidade do interior, diante de uma crise, para olhares acadêmicos, especialistas, governamentais e organizacionais. Uma vez que as informações sobre perfil, impacto, estratégias, aprendizado e visualização de cenários, sobre estes empreendimentos, oferecem bases para manobras de apoio governamentala estas, estratégias de consultorias administrativas e afins, aprendizado de estratégias para organizações semelhantes, e uma base de dados reais para análise, comparações e constatações de conhecimentos administrativos estudados em âmbito acadêmico.

Todavia, no decorrer desta pesquisa houveram algumas dificuldades limitantes, como apouca acessibilidade de contato de todas as empresas do universo da pesquisa, tanto de forma virtual, visto a sua não presença em plataformas na internet, quanto

presencialmente, devido asituação recorrente de *Lockdown* na cidade de Viçosa do Ceará. Ainda, frisa-se a relutância ounegação de algumas destas para participar do estudo.

Por fim, como sugestão de pesquisa, instiga-se que estenda-se essa linha de investigação para os efeitos que a pandemia deixou em negócios essenciais. Ou ainda, em uma extensão horizontal, sugere-se que futuros estudos sejam feitos sobre os impactos da pandemia em empresas de grande porte, e até mesmo de outros setores.

Referências

Andrade, A. R. Planejamento estratégico: formulação, implementação e controle. São Paulo: Atlas. 2016.

Andrade, A. R. Planejamento estratégico para pequenas empresas. Rio de Janeiro: Atlas Books. 2020.

António, N. S., e Costa, R. L. Aprendizagem Organizacional, ferramenta no processo de mudança. Lisboa: Conjuntura Actual. 2017.

Bonho, F. T. Pesquisa mercadológica. Porto Alegre: Sagah. 2018.

Castello, D. Como construir e executar seu Planejamento Estratégico: Um guiade boas práticas para empreendedores. Brasil: Endeavor. 2016.

Carvalho, E. N., e Santos, R. M. G. "As diretrizes organizacionais: uma análise prática da missão, visão e valores em uma pequena empresa em Mossoró-RN". Revista Foco Vol: 9 num 1 (2016): 23.

Casa Nova, S. P. C. et al. TCC- Trabalho de conclusão de curso. São Paulo: Saraiva Educação. 2020.

Chiavenato, I., e Sapiro, A. Planejamento estratégico: da intenção aos resultados. São Paulo: Atlas. 2020.

Cruz, T. Planejamento estratégico, uma introdução. São Paulo: Atlas. 2019.

Fernandes, I. G. M. et al. "Planejamento estratégico: análise SWOT". Revista Conexão Eletrônica Vol: 8 num 1 (2015): 1464–1473.

Forni, J. J. Gestão de crises e comunicação. O que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas. São Paulo: Atlas. 2019.

Gonçalves, G. L. Covid-19, Capitalismo e Crise: bibliografiacomentada. Rio de Janeiro: LEICC/Revista Direito e Práxis. 2020.

Governo Digital. "Mapa de empresas". Painel mapa de empresas. 2021. https://www.gov.br/governodigital/pt-br/mapa-de-empresas/painel-mapa-de-empresas.

Guazzelli, A. M., e Xarão, J. C. Planejamento estratégico. Porto Alegre: Sagah. 2018.

Gullo, M. C. R. "The economy in pandemic Covid-19: some considerations". Revista Rosa dos Ventos - Turismo e Hospitalidade Vol: 12 num Especial (2020): 1–8.

Heil, G. P., e Laux, R. O. "Planejamento e Gestão Estratégica Nas les". Revista GUAL Vol: 10 (2017):115–133.

Herrero Filho, E. Balanced scorecard e a gestão estratégica: uma abordagemprática. Rio de Janeiro: Alta Books. 2017.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Pesquisa Pulso Empresa: Impacto da Covid-19 nas empresas." Brasil: Indicadores de Empresas na 2ª quinzena de junho 2020 em relação à anterior. 2020a. https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Vendas crescem 8% em junho, nopior semestre do Comércio desde 2016". Agencia IBGE notícias PMC. Editoria: Estatísticas Econômicas, Umberlândia Cabral. 2020b. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencianoticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28570-vendas-do-varejo-crescem-8-em-junho-mas-1-semestre-e-o-pior- desde-2016.

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. "Vendas no varejo crescem 3,4% eatingem patamar recorde em agosto". Agencia IBGE notícias. Pesquisa Mensalde Comércio. 2020c. https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-denoticias/29091-vendas-no-varejo-crescem-3-4-e-atingem-patamar-recorde-emagosto.

Lehnhart, E. R. et al. "Sistema de Apoio à Decisão e Estratégias de Decisão: Uma Investigação a Partir do Método AHP". Caderno Profissional de Administração da UNIMEP Vol: 9 num 2 (2020): 143-170.

Nassif, V. M. J. et al. "Estão os empreendedores e as pequenas empresas preparadas para as adversidades contextuais? Uma reflexão à luz da pandemia do covid-19". Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas Vol 9 num 2 (2020): 1-12.

Nunes, G. C., Nascimento, M. C., e Alencar, M. A. C. "Pesquisa científica: conceitos básicos". ID on line Revista de Psicologia Vol: 10 num 1 (2016): 144.

Organização Mundial da Saúde. "Declaração do Diretor-Geral da OMS sobre o Comitêde Emergência do RSI sobre Novos Coronavírus (2019-nCoV)". 2020a. https://www.who.int/dg/speeches/detail/who-director-general-s-statement-on-ihremergency-committee-on-novel-coronavirus-(2019-ncov).

Organização Mundial da Saúde. "Painel do WHO Coronavirus Disease (COVID-19)" .. 2020b. https://covid19.who.int/.

Papo Sebrae. "Papo Sebrae #02 - Impacto do Coronavírus". [Locução de]: Estêvão Damazio, [Entrevistados]: Ricardo Robson e Hélen Oliveira. [S.I.] 2020. Pordcast. 2020.

Pereira, R. C. M., Souza, P. A., e Sousa, P. A. "Fatores de mortalidade de micro e pequenas empresas: um estudo sobre o setor de serviços". Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia Vol: 6 (2019): 1–13.

Rezende, A. A. et al. "A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19". Boletim de Conjuntura (BOCA) Vol: 2 num 6 (2020): 53-69.

Ribeiro, A. R. S. et al. "Metas organizacionais e gestão estratégica de pessoas:estudo de caso em uma instituição financeira". Revista de Carreiras e Pessoas (ReCaPe) Vol: 7 num 2 (2017): 544 – 563.

Santos, J. L. G. et al. "Integração entre dados quantitativos e qualitativos em uma pesquisa de métodos mistos". Texto e Contexto Enfermagem Vol: 26 num 3 (2017): 1–9.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI". Artigos. Leis, Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas. Portal SEBRAE. 2021. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. "Inovar é uma boa saída para pequenos negócios diante de crise". Artigo. Novação, Diferencial. 2020. https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/inovar-e-uma-boa-saida-para-pequenos- negocios-diante-de-crise,609a6eaecc801710VgnVCM1000004c00210aRCRD.

Severino, A. J. Metodologia do trabalho científico. São Paulo: Cortez. 2017.

Silva, R. S. et al. Análise de cenários e planejamento mercadológico. Porto Alegre: Sagah. 2019.

Sousa, J. C., e Dias, P. H. R. C. "Integração do planejamento estratégico ao pensamento estratégico". Revista de Ciências da Administração Vol: 19 num 47(2017): 29-44.

Souza, T. C. S. N. et al. "Do Planejamento Estratégico à Gestão Estratégica do Plano de Desenvolvimento Institucional (Pdi): Os desafios à gestão em buscada Universidade que queremos" XVI Coloquio Internacional de Gestión Universitaria - CIGU. Gestión de la Investigación y Compromiso Social de la Universidad. 2016.



CUADERNOS DE SOFÍA EDITORIAL

Las opiniones, análisis y conclusiones del autor son de su responsabilidad y no necesariamente reflejan el pensamiento de la **Revista Inclusiones**.

La reproducción parcial y/o total de este artículo debe hacerse con permiso de **Revista Inclusiones**.