

## VAMOS FALAR EM ESTRATÉGIA EMPRESARIAL? UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS DA COVID-19 NAS MPEs

Andriéli Ferreira de Araujo<sup>1</sup>, Marielle Ferreira Figueiredo<sup>2</sup>, Rossana Veiga do Canto<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Acadêmica do Curso de Administração da URCAMP Campus de São Gabriel – RS. E-mail: mariellyfig@gmail.com.

495

Um dos papéis fundamentais para os gestores é planejar estrategicamente o negócio independentemente do tamanho da empresa. Para isso é preciso ter conhecimento aprofundado sobre o negócio, sobre o mercado e antecipar-se as situações para tomar decisões mais acertadas e eficazes. De acordo com a teoria contingencial, baseada no princípio de que nas organizações tudo é relativo, dependentes de algo incontrollável que é o ambiente externo. Justamente é do ambiente externo que vem a maior ameaça, as organizações foram surpreendidas com a crise ocasionada pela pandemia do COVID-19. O objetivo principal deste artigo foi “analisar de que forma as MPEs foram impactadas pela COVID-19”. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e descritiva, e os dados coletados através de uma análise nos documentos do SEBRAE/RS, informações de um levantamento entre os meses de junho, julho e agosto de 2020. Ainda foram entrevistados os presidentes das Associações Comerciais de Caçapava do Sul e Rosário do Sul, para inter-relacionar à realidade dos gestores. A partir da análise documental e da entrevista foi possível constatar que os gestores das MPEs pesquisadas, independente do setor ou do tamanho da empresa, não tem planejamento financeiro adequado, a totalidade não faz reservas para contingências, evidenciando que trabalham no limite financeiro. Outra evidência é a falta de cooperação entre os setores para troca de informações sobre ações estratégicas, mesmo com o aumento nas demissões de funcionários, muitas empresas aderiram ao programa emergencial do governo de proteção ao emprego e renda e ao parcelamento de tributos, o que desonerou um pouco nesse período. Sobre estratégias adotadas para manter os clientes, a maior parte delas não dominava as plataformas digitais e estão em processo de adaptação. Conclui-se que em momentos como este, as empresas precisam inovar nos processos e buscar órgãos de apoio.

**Palavras-chave:** COVID-19; Estratégia; MPEs.

### INTRODUÇÃO

No atual cenário em que o mercado econômico se encontra, vivendo com uma crise econômica e sanitária, causada pela COVID-19, onde o distanciamento social foi necessário e urgente, os gestores precisam adaptar-se ao novo cenário e pensar em estratégias de gestão é fundamental, além de uma visão inovadora, empreendedora e adaptativa, para então garantirem a sobrevivência dos negócios independente do ramo de atuação.

Independente do tamanho, aja visto que as MPEs por terem recursos escassos, a COVID-19 e as mudanças de cenário tiveram um impactam com proporções maiores. Desta forma, pensando no momento em que vivemos e na forma como as empresas então lidando com tamanha recessão econômica, surge o questionamento “Quais são os principais impactos ocasionados pela

COVID-19 nas MPEs?”. Para atingir tal objetivo geral, os objetivos específicos são: a) Levantar junto ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS) sobre as principais dificuldades apontadas pelas MPEs; b) Relacionar as principais dificuldades apontadas pelo SEBRAE/RS à realidade da classe empresária das cidades de Caçapava do Sul e Rosário do Sul; c) Estimular a adoção de estratégias de adaptação das MPEs com base nas informações levantadas pelo estudo.

A teoria contingencial relata que o melhor estilo de gestão e as melhores decisões dependem de diversos fatores, como por exemplo, do ambiente em que a empresa se encontra, da sua equipe de trabalho e também da sua situação. Ela estimula os gestores a diagnosticar a situação antes da tomada de decisão (LACOMBE 2009).

Para Chiavenato (2015) o gestor contingencial sabe que cada empresa é única que precisa ter a sabedoria de antecipar a incerteza e o entendimento do futuro. Com tudo, desde os primórdios da humanidade, nós convivemos com organizações e por causa disso conseguimos adquirir conhecimentos administrativos. Porém, nunca se pode saber tudo sobre administração, os gestores e as empresas precisam estarem em constante aprendizado e evolução para trazer inovações para suas organizações.

Estratégia abrange situações de concorrência e também de colaboração, o termo utilizado atualmente é coopetição. Organizações que são concorrentes uma da outra, fazem alianças estratégicas para conseguir ganhar vantagens e assegurar seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado altamente competitivo (Maximiano 2015).

O pensamento estratégico tornou-se muito importante para que as instituições se mantenham eficazes no ambiente de incertezas, Dornelas (2011) reforça afirmando que “planejar aumenta 60% a probabilidade de sucesso nos negócios”. Planejamento estratégico é a metodologia administrativa que proporciona sustentação para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela

organização, visando ao otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada (OLIVERIA 2012). Kotler (1993) o mais importante para o gestor é ter visão do negócio, estar preparado para mudanças, adequar os objetivos e administrar os recursos da empresa, para isso um plano de ação é fundamental. Segundo Kotler e Keller (2012) as metas definem onde a unidade de negócio deseja alcançar, a estratégia é um plano de ação para chegar lá.

## **METODOLOGIA**

A fim de responder aos questionamentos apresentados, o presente estudo classifica-se como descritivo e quanto à forma de abordagem do problema, como qualitativo. O objetivo principal foi identificar “quais são os principais impactos ocasionados pela COVID-19 nas MPEs?” para que este levantamento fosse possível, a coleta dos dados foi feita em duas etapas, a primeira etapa foi fazer uma análise documental nos relatórios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE/RS).

O órgão de apoio fez um levantamento importante com 522 MPEs atendidos pela consultoria e entrevistados ente junho, julho e agosto de 2020, trazendo pontos importantes sobre a situação atual das empresas e principais dificuldades enfrentadas no momento.

Para confrontar as informações que correspondem às realidades diversas do estado, a segunda etapa foi composta por uma entrevista estruturada com os representantes da classe empresária das cidades de Caçapava do Sul e Rosário do Sul/RS (identificados como E1 e E2 respectivamente). Escolhidos por conveniência.

As perguntas elaboradas a partir da revisão da literatura, e ainda com base nos principais desafios dos gestores apontados pelo documento do SEBRAE/RS, versaram principalmente sobre possível situação financeira, manutenção dos empregos, cumprimento de obrigações fiscais e com

fornecedores, manutenção e comunicação com clientes, a relação com as entidades de apoio e ainda sobre possível cooperação entre os setores.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

498

A partir da análise documental nos relatórios emitidos pelo SEBRAE/RS, foi possível levantar as principais dificuldades dos gestores do RS para enfrentamento da pandemia. A partir disto e da análise qualitativa das entrevistas com os representantes da classe empresária das cidades eleitas por conveniência, pode-se evidenciar os principais impactos nas MPEs ocasionados pela COVID-19.

De acordo com o levantamento do SEBRAE/RS, no universo das 522 MPEs pesquisadas, questionadas sobre o impacto no faturamento, em média reduziu em 62% no período.

Questionados sobre as principais dificuldades relatadas pelas empresas de Caçapava e Rosário do Sul, no momento atual?" R1: *"As dificuldades são, inicialmente na queda de faturamento e manter em equilíbrio as suas contas, mas variam entre setores, uns setores mais afetados outros menos prejudicados"*. R2 *"Fechamento do comércio, com a pandemia e agora a instabilidade nas vendas"*.

O formato nas empresas também precisou ser modificado 47%, ou seja 245 delas relataram que só continuaram operando em junho com estrutura adaptada, a necessidade da utilização de ferramentas digitais também cresceu. A importância do uso da tecnologia e das ferramentas digitais aparece nas respostas dos entrevistados também, pois quando questionado:

Na sua opinião, quais as principais dificuldades relatadas em relação a comunicação com os clientes? R1: *"Não saber usar a tecnologia digital, muitos não tinham nenhuma forma de venda online e ainda tem pouco conhecimento de como fazer isso acontecer"*. R2 *"Não estavam preparados para usar as mídias sociais"*

Sobre qual tipo de apoio as MPEs mais precisam neste momento, 60%, 313 empresas relatam a necessidade de uma consultoria em diversas áreas como gestão financeira, remodelagem do negócio, adequação de custos e gestão de crise, seguidos de 59%, 307 que relatam a maior dificuldade é a falta de capital de giro.

499

Na sua opinião, as empresas estavam preparadas para enfrentar uma crise? Fazem ou faziam algum tipo de planejamento para momentos de contingência e/ou recessão econômica? R1: *“Infelizmente não, poucos empresários fazem algum tipo de planejamento, nem mesmo um fluxo de caixa. Todos viviam no piloto automático ...não tinham reservas para aguentar o tempo de fechamento das empresas ... prova que nosso empresário trabalha sempre no limite, qualquer problemas leva ao desequilíbrio financeiro. A maioria não busca apoio nas entidades representativas, disponibilizamos um produto do Sebrae a custo quase zero, consultorias que ajudariam muito nesse momento, praticamente não houve adesão”.*

R2 *“A maioria, pelos relatos não estavam preparadas, pelo contrário todos estavam com os estoques altos para a próxima estação”.*

## **CONCLUSÃO**

Diante do exposto, conclui-se que os gestores das MPEs pesquisadas, independente do setor ou do tamanho da empresa, não tem planejamento financeiro adequado, a totalidade não faz reservas para contingências, evidenciando que trabalham no limite financeiro. Outra evidência é a falta de cooperação entre os setores para troca de informações sobre ações estratégicas, quanto a um possível aumento nas demissões, podemos concluir que houveram diversas demissões durante esse período, porém muitas empresas aderiram ao programa emergencial do governo de proteção ao emprego e renda e ao parcelamento de tributos, o que desonerou um pouco nesse período. Sobre estratégias adotadas para manter os clientes, a maior

parte delas não dominava as plataformas digitais e estão em processo de adaptação. Assim as empresas precisam inovar nos processos, para auxiliar neste processo foi elaborado um e-book com principais estratégias de gestão para MPEs, entregue as entidades representativas para distribuição gratuita aos empresários.

500

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 8° ed. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2015.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de Negócios – seu guia definitivo**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2011.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Edição Compacta**. 1ª ed. São Paulo, Atlas, 1993.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 14° ed. São Paulo, Pearson Education do Brasil, 2012.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo, Saraiva, 2009. Biblioteca Virtual Urcamp. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/cfi/3!/4/4@0.00:0.00>. Acesso: 05. junh.2020.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Teoria Geral da Administração**. 3° ed. São Paulo, Atlas, 2015. Biblioteca Virtual Urcamp. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>. Acesso: 21 de junh. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Teoria Geral da Administração: uma abordagem prática**. 3° ed. São Paulo, Atlas, 2012. Biblioteca Virtual Urcamp. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/cfi/4!/4/2@100:0.00>. Acesso: 07 junh.2020.

SEBRAE/RS. **Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise**, 3° edição, 2020. Disponível em: <https://sebraepr.sharepoint.com/:b:/r/sites/Covid19/Documentos%20Compartilhados/Monitoramento%20dos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios/Fase%202%20-%20Junho%20a%20Dezembro/AGOSTO%20-%20Pesquisa%20Monitoramento%20dos%20Pequenos%20Neg%C3%B3cios%20.pdf?csf=1&web=1&e=a1oq9C>. Acesso: 24 de jul. 2020.