

GESTÃO E ESTRATÉGIA: OS IMPACTOS DA COVID-19 E OS 10 PASSOS PARA RETOMADA

MANAGEMENT AND STRATEGY: THE IMPACTS OF COVID-19 AND THE 10 STEPS TO RETURN

ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Marielle Ferreira Figueiredo, Urcamp, Brasil, Email: mariellyfig@gmail.com;

Andriéli Ferreira de Araujo, Urcamp, Brasil. E-mail: afdri2001@gmail.com;

Rossana Veiga do Canto, Urcamp, Brasil, E-mail: rossanacanto@urcamp.edu.br.

Resumo

Um dos papéis fundamentais dos gestores é planejar estrategicamente o seu negócio, independente do tamanho da empresa. Para isso, é preciso ter conhecimento aprofundado sobre o negócio, sobre o mercado e prever as situações, para uma tomada de decisão eficaz. De acordo com a teoria contingencial, baseada no princípio em que nas organizações tudo é relativo, o fator externo acarreta em diversas incertezas. Atualmente, é justamente o ambiente externo que apresenta uma maior ameaça, onde as organizações foram surpreendidas com a crise ocasionada pela pandemia de COVID-19. O objetivo deste estudo foi fazer uma análise da forma que as micro e pequenas empresas foram impactadas pela COVID-19. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória-descritiva, e os dados coletados em uma análise nos documentos do SEBRAE/RS, informações de um levantamento entre os meses de junho 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 constatou-se que os gestores das MPEs pesquisadas, 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. Sobre estratégias adotadas para manter os clientes, a maior parte delas não tinham domínio das 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.

Abstract

One of the fundamental roles of managers is to strategically plan their business, regardless of the size of the company. For this, it is necessary to have in-depth knowledge about the business, the market and predict situations, for an effective decision-making. According to the contingency theory, based on the principle that in organizations everything is relative, the external factor entails several uncertainties. Currently, it is precisely the external environment that poses the greatest threat, where organizations were surprised by the crisis caused by the COVID-19 pandemic. The aim of this study was to analyze how micro and small businesses were impacted by COVID-19. The research is characterized as qualitative and exploratory-descriptive, and the data collected in an analysis of documents from SEBRAE/RS, information from a survey between the months of June and August 2020. The presidents of the Commercial Associations of Caçapava do Sul and Rosário do Sul were also interviewed, to interrelate with the reality of managers. From the document analysis and the interview, it was found that the managers of the surveyed MSEs do not have adequate financial planning, the totality does not make reserves for contingencies, showing that they work within the financial limit. Another evidence is the lack of cooperation

between sectors to exchange information on strategic actions. Regarding strategies adopted to keep customers, most of them had no command of digital platforms and are in the process of adapting. It is concluded that at times like this, companies need to innovate in processes and seek support bodies.

Keywords: COVID-19; Strategy; MSBs.

1 INTRODUÇÃO

No atual cenário vivenciado pelo o mercado econômico, onde a economia global deparou-se com uma crise econômica e sanitária, causada pela pandemia de COVID-19, visto que o distanciamento social foi necessário e urgente. Os gestores necessitam 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 seus negócios, independente do tamanho da empresa e do seu segmento de mercado. Para isso, é preciso ter conhecimento aprofundado sobre a empresa, sobre o mercado e encontrar alternativas para prever possíveis situações, para uma tomada de decisão efetiva e eficaz.

De acordo com a teoria contingencial, baseada no princípio em que nas organizações tudo é relativo, o fator externo acarreta em diversas incertezas. Justamente é do ambiente externo que vem a maior ameaça, os empresários foram surpreendidos com a crise ocasionada pela pandemia de COVID-19, que tomou proporções mundiais e pegou os gestores totalmente desprevenidos. O objetivo principal deste artigo foi analisar de que forma as MPEs foram impactadas pela pandemia supramencionada.

Desta forma, pensando no momento em que vivemos e na forma como as organizações estão lidando com tamanha recessão econômica, surge o questionamento “Quais são os principais impactos ocasionados pela COVID-19 nas MPEs”, o qual é o objetivo geral desse projeto. Para isso, 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 pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória-descritiva, e os dados coletados através de uma análise nos documentos do SEBRAE/RS, que fez um levantamento importante nos meses de junho, julho e agosto de 2020. Ainda foram entrevistados os presidentes das Associações Comerciais das cidades de Caçapava do Sul e Rosário do Sul para inter-relacionar à realidade dos gestores locais. O estudo ainda apresenta a seguinte estrutura: referencial teórico, metodologia, análise de resultados, considerações finais e referências bibliográficas.

2 TEORIA CONTINGENCIAL

Para Chiavenato (2011, pg.: 468) a palavra contingência significa algo incerto ou eventual, que pode suceder ou não, dependendo das circunstâncias.

A teoria da contingência é uma variante que se posiciona dentro das teorias comportamentais, sendo sua principal característica de defender que o curso ideal de uma ação é contingente, ou seja, que tudo depende dentro de situações internas e externas em uma organização. Essa abordagem teve seu início com as pesquisas e o trabalho da socióloga Joan Woodward em 1958.

Diversas abordagens anteriores foram desenvolvidas ao mesmo tempo na década de 1960, elas relatavam que as teorias anteriores falharam e se descuidaram na observação das

influências de vários fatores no meio ambiente, á nível de gestão e estrutura organizacional (COLTRO 2015).

Essa teoria estava baseada no princípio de que nas instituições nada é absoluto, tudo é relativo, dependente de algo, que é algo incontrolável pelas organizações, pois estão em um ambiente externo (OLIVEIRA 2012).

A teoria da contingência 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).

A Teoria da contingência salienta o comportamento organizacional de forma teórica focando em como as contingências internas e externas, como tecnologia, gestão e o ambiente, afetam o desenvolvimento das organizações. Essa teoria deriva da Teoria Geral da Administração, e com relação a isso, a mesma é aplicada no contexto organizacional, sendo também utilizada como ferramenta de análise da gestão empresarial (MOLINARI; GURREIRO, 2004 *apud* MEDEIROS 2018).

A visão contingencial de uma organização e da administração consegue afirmar que uma empresa é um sistema composto por outros subsistemas, que é definido por limites que o identificam em relação ao ambiente. O método contingencial está dirigido como desenhos e sistemas organizacionais adequados para cada tipo de situação específica dentro da organização (CHIAVENATO 2011).

Conforme Chiavenato (2011, pg.: 473) a teoria da contingência enfatiza que não há nada de absoluto nas organizações ou na teoria administrativa. Tudo é relativo. Tudo depende.

A Teoria da Contingência nos proporcionou inúmeras contribuições, ao longo dos anos, para a administração das organizações, como:

- Maior conhecimento no estudo de assuntos administrativos. Essa contribuição foi de grande valia para o estudo e a prática da administração pelas empresas e seus colaboradores;

Nesse entendimento, a teoria também facilitou no processo de isolamento de determinantes situacionais que facilitam o processo decisório nas empresas. Com tudo, a teoria contingencial conseguiu, não somente, trabalhar o todo, mas também as partes, desde que devidamente identificadas.

Cada administrador contingencial sabe que cada empresa é única que precisa ter a sabedoria de antecipar a incerteza e o entendimento do futuro.

- Obrigatório conhecimento e uso de assuntos administrativos de forma global.

Essa contribuição é de uma incrível importância, pois se consolidou com a contribuição inicialmente proporcionada pela Teoria dos Sistemas.

- Contribuição para o desenvolvimento da adhocracia nas empresas (OLIVEIRA 2012).

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.

A administração se faz, principalmente, com muito estudo, trabalho e uma constante dedicação. Cada situação é diferente da outra, e é por isso que a teoria da contingência é de imensa importância, já que nós mostra que mesmo que um gestor saiba como conduzir o seu

negócio, o mesmo precisa estar em constante evolução e preparado para problemas que fogem do controle (LACOMBE 2009).

3 ESTRATÉGIA

Na visão de Maximiano (2015) estratégia é um termo usado no mundo contemporâneo com o significado de escolha de meios para realizar objetivos, significado esse que foi tomado do empréstimo do mundo militar.

Estratégia abrange situações de concorrência e também de colaboração. Organizações que são concorrentes uma da outra, fazem alianças estratégicas para conseguir ganhar vantagens e assegurar seu desenvolvimento e sobrevivência no mercado altamente competitivo.

No início do século XX, Pierre du Ponto e Alfred Sloan foram os primeiros executivos a aplicar a administração estratégia em suas organizações, logo depois esse conceito se consolidou dentro das empresas, fazendo parte até os dias atuais (MAXIMIANO 2015).

Segundo Sloan (1965 apud Maximiano 2015) o objetivo estratégico de uma empresa é obter retorno do capital. Se, em um caso específico, o retorno em longo prazo não for satisfatório, o defeito deve ser corrigido ou a atividade de ser abandonada.

O pensamento estratégico tornou-se muito importante para que as instituições se mantenham firmes no ambiente de incertezas. As preferências dos consumidores, a economia e aos gostos dos consumidores, que estão sempre mudando, exigindo que as empresas se adaptem rapidamente. Com isso, o planejamento estratégico de ser torna indispensável para as organizações se manterem vivas no mercado atual (GUAZZELLI e XARÃO 2018).

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para Certo (2003 apud Guazzelli e Xarão 2018), o planejamento é a atividade gerencial básica de uma organização, que deve anteceder todas as demais a ser a base para as ações dos gestores, que devem influenciar, organizar e controlar.

Pfeiffer (2000) alega que o propósito do planejamento estratégico é tornar o trabalho de uma organização mais eficiente, buscando gerenciar de maneira mais eficaz, tomando decisões mais corretas.

Todo o planejamento vai contribuir para a criação de um norte para que a organização alcance suas metas e objetivos. A administração estratégica é uma contínua ação que tem como objetivo conservar uma organização como um todo (CERTO 2003 apud GUAZZELLI e XARÃO 2018).

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).

Drucker (1998) nota que o planejamento estratégico é um conceito que planeja o futuro em longo prazo, fixando os principais objetivos globais, definindo os caminhos básicos para se atingir esses objetivos e proporcionando os meios para se ter os recursos necessários para essa realização.

Dornelas (2011, p. 85) apresentou um estudo que foi publicado pela Harvard Business School, elaborou um estudo que mostra que o ato de planejar aumenta 60% a probabilidade de sucesso nos negócios.

Chiavenato (1987, p. 447) afirma que o planejamento estratégico se refere à maneira que uma empresa pretende aplicar uma determinada estratégia para alcançar os objetivos propostos. É geralmente um planejamento que engloba toda a organização em longo prazo.

O planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática (OLIVEIRA, 2009 p. 39).

Todo plano requer um prazo para sua implantação. Se não planejarmos no presente, não teremos condições de implantarmos no que desejamos no futuro. O planejamento estratégico refere-se ao planejamento sistêmico das metas em longo prazo e dos meios disponíveis para alcançá-los, ou seja, aos elementos estruturais mais importantes da empresa e a sua área de atuação, e considerada não só os aspectos internos da empresa, mas também, e principalmente o ambiente externo no qual a empresa está inserida (LACOMBE, 2003).

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com as grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente (COLLINS e PORRAS, 1996).

Para Kotler (1993) planejamento estratégico é definido como processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças de oportunidades de mercado. O objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa de modo que gere lucro e crescimento satisfatórios.

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. Em seu livro eles apontam as Estratégias Competitiva de Porter que seriam as seguintes:

- Liderança em total custos. A empresa se esforça para produzir e distribuir a custos menores de modo que possa oferecer preços mais baixos que os concorrentes no mercado e conquistar uma grande participação no mercado. As empresas que adotarem essa estratégia não precisam de muita habilidade em marketing. O problema é que surgirão concorrentes com custos menores, assim prejudicando a empresa que fundamentou o seu futuro em baixos custos.
- Diferenciação. A empresa se concentra em um desempenho em uma área importante de benefícios ao cliente, valorizada por grande parte do mercado. A empresa que busca liderança em qualidade, deve utilizar os melhores componentes, montá-los com habilidade, inspecioná-los com cuidado e comunicar efetivamente sua qualidade.
- Foco. A empresa se concentra em um ou mais segmentos estreitos de mercado, passa a conhecê-los intimamente e busca a liderança em custos ou diferenciação dentro do segmento-alvo.

5 METODOLOGIA

Neste capítulo, apresenta-se o tipo de pesquisa realizada, a amostra selecionada, o instrumento de pesquisa, a forma de coleta dos dados e a análise dos mesmos, a fim de responder os questionamentos apresentados no começo da pesquisa. Quanto aos objetivos o presente estudo classifica-se como exploratório-descritivo e quanto à forma de abordagem do problema, como qualitativo.

A pesquisa exploratória proporciona uma maior familiaridade com o problema, com o objetivo de tornar explícito ou de construir possíveis hipóteses. E a pesquisa descritiva visa descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre determinadas variáveis (LEAL E SOUZA, 2006).

Para Pereira (2019, p.86) quanto ao método qualitativo, pode ser entendido como:

No método qualitativo a pesquisa é descritiva, ou seja, as informações obtidas não podem ser quantificáveis. Por sua vez, os dados obtidos são analisados de forma indutiva. Nesse sentido, a interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa.

O objetivo principal foi pesquisar “Quais são os principais impactos ocasionados pela COVID-19 nas MPEs” e para que este levantamento fosse possível, a coleta dos dados foi feita em duas etapas, a primeira 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.

Nº	Itens
1	De acordo com os relatos dos empresários da classe que representa, eles enfrentam alguma dificuldade nesse momento? Quais as principais dificuldades relatadas?
2	Na sua opinião, as empresas estavam preparadas para enfrentar uma crise? Fazem ou faziam algum tipo de planejamento estratégico e/ou reservas financeiras para momentos de contingência e/ou recessos econômicos?
3	Os empresários relatam ter precisado demitir funcionários ou aderiram ao programa do governo de proteção ao emprego e renda?

4	Os empresários relatam alguma dificuldade em cumprir as obrigações com fornecedores?
5	Os empresários relatam alguma dificuldade em cumprir as obrigações fiscais?
6	Os empresários relatam dificuldades logísticas de entrega de produtos vendidos ou dificuldades em receber materiais que precisem vir de outros lugares?
7	Na sua opinião, quais as principais dificuldades relatadas em relação a comunicação com os clientes?
8	Na sua opinião, existe algum movimento empresário relevante para modificação dos processos de comunicação com o cliente?
9	Existe algum movimento da classe empresária em relação a parcerias estratégicas com outros setores ou seguimentos para garantir sobrevivência no momento atual?
10	Os empresários tem buscado apoio nas entidades que os representa?
11	Na sua opinião, os empresários buscam entre os pares, empresários do mesmo segmento, apoio para troca de ideias e experiências positivas?

Quadro 1 – Variáveis da coleta de dados.

6 ANÁLISE DOS DADOS

A partir da análise documental realizada nos relatórios emitidos pelo SEBRAE/RS, foi possível levantar as principais dificuldades dos gestores do estado do Rio Grande do Sul, para enfrentamento da pandemia. A partir disto e da análise qualitativa das entrevistas com os representantes da classe empresária das cidades de Caçapava do Sul e Rosário do Sul, escolhidos 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, observou-se uma redução em média de 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 das 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 quais as principais dificuldades relatadas em relação a comunicação com os clientes? responderam *“Não saber usar a tecnologia digital, muitos não tinham nenhuma forma de*

venda online e ainda tem pouco conhecimento de como fazer isso acontecer”(R1) e “Não estavam preparados para usar as mídias sociais”(R2).

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.

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”.

A presente pesquisa, fez o seguinte questionamento, os empresários tem buscado apoio nas entidades que os apresenta? R1: “Esse é um dos grandes desafios das entidades representativas no setor empresarial, conseguir convencer o empresário que ela pode ajudar, seja, pela defesa dos interesses junto aos setores competentes, ou seja, pela possibilidade de capacitação. Durante a pandemia disponibilizamos um produto de Sebrae a custo zero, consultorias que ajudariam muito nesse momento, praticamente não houve adesão”. R2: “Sim, a título de informações”.

Na sua opinião, existe algum movimento empresário relevante para modificação dos processos de comunicação com o cliente? R1: “Algumas empresas começam a liderar esse processo, mas de forma isolada, não há um movimento fundamentado voltado a um novo processo de comunicação”. R2: “Sim, diversas opções e informações”.

Foi perguntado aos representantes se existe algum movimento da classe empresária em relação às parcerias estratégicas com outros setores ou seguimentos para garantir sobrevivência no momento atual? R1: “Se existe ainda não está plenamente divulgado”. R2: “Sim, com instituições financeira”.

Na sua opinião, os empresários buscam entre pares, empresários do mesmo segmento, apoio para troca de ideias e experiências positivas? R1: “Alguns seguimentos isso acontece, mas poucos, a grande maioria trabalha de forma individual, solitária mesmo, não conversa com ninguém sobre o seu ramo. Ainda existe o medo de falar com a chamada “concorrência” o que dificulta perceber que os problemas de um podem ser o de outros e que juntos poderiam buscar uma solução”.R2: “Sim, com certeza”.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo nos permitiu analisar quais foram os principais impactos ocasionados pela pandemia de COVID-19 nas MPEs nas cidades de Caçapava do Sul e Rosário do Sul, juntamente com a realização de uma análise comparativa com o material documental fornecido pelo SEBRAE/RS.

Diante do exposto, apresentado pelo estudo, foi possível concluir que os gestores das MPEs pesquisadas, independente do tamanho da empresa e do segmento de mercado, não tem

um planejamento financeiro adequado, a totalidade não faz reservas para possíveis contingências, evidenciando que trabalham no limite financeiro.

Com a pandemia, empresas que não eram consideradas serviços essenciais precisaram ser fechadas, devido ao alto número de infectados pela doença. Com isso, muitos empresários tiveram que encontrar alternativas e inovar para poder continuar com o seu negócio. Na pesquisa, podemos observar que a utilização da tecnologia e de ferramentas digitais, foi uma das principais dificuldades encontradas pelos gestores.

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.

Para poder auxiliar essas empresas nesse momento de crise, foi elaborado um e-book com principais estratégias de gestão para MPÉs, entregue às entidades representativas para distribuição gratuita aos empresários. O e-book “10 PASSOS PARA ALAVANCAR SUA EMPRESA NA CRISE” aborda de forma clara e simples temas como:

1. Repense sua missão;

A missão de um negócio é muito importante para os gestores e seus funcionários, ela não só revela o “porquê” de a empresa existir, como também mostra o coração da mesma. É importante repensar a sua missão para que ela esteja sempre alinhada com os valores da empresa, e com isso, ser mais fácil de compreender o próprio negócio, de onde veio e de onde quer chegar.

2. Crie diferenciais;

O diferencial é sempre bem-vindo, ainda mais quando se trata de se destacar da sua concorrência, quem tem sempre um diferencial acaba, na maioria das vezes, sendo a principal opção do consumidor, além criar um diferencial competitivo e gerar inovação.

3. Planeje;

O planejamento não é a primeira função de um administrador, sem nenhum motivo, se planejar é de grande importância para a eficácia de uma boa administração, o gestor precisa ter metas e objetivos bem definidos para a sua empresa, e com isso, conseguir tomar as melhores decisões para a organização.

4. Aja;

Não se pode ficar parado enquanto seu negócio não está indo bem, por isso, é importante sempre ter um plano reserva para possíveis crises, que auxiliem o seu empreendimento a crescer, algumas coisas que lhe deixam no conforto, vão ter que ser deixadas de lado. Entretanto, o único passo para o sucesso é a inovação.

5. Gestão do tempo;

É de grande valia que um empresário saiba gerenciar o seu tempo, afinal ele precisa lidar com os negócios, e não perder tempo com tarefas que não agregam para a sua empresa. É

preciso analisar quais tarefas diárias estão lhe custando mais tempo e focar nas prioridades, a tecnologia pode ser sua parceira, já que existe vários cursos on-line e gratuitos que podem ajudar muito no seu empreendimento.

6. Gestão das emoções;

Em meio a crises, uma das situações que mais afetam os microempreendedores são, com certeza, o medo e o anseio com seus negócios, para isso é importante cuidarmos da nossa saúde mental e emocional, para assim conseguir tomar sempre as melhores decisões sobre os negócios.

7. Gestão financeira;

Além das gestões das emoções é preciso saber lidar com a parte financeira, por isso tente prolongar os prazos, reveja e analise seu fluxo de caixa e renegocie dívidas para evitar os prejuízos, entre em contato com os seus fornecedores. Existem linhas de créditos para capital de giro procure uma que possa te auxiliar nesse momento.

8. Gestão de pessoas:

O desenvolvimento de uma empresa se dá através do esforço e dedicação do seu gestor e de colaboradores, gerir pessoas tem sido cada vez mais importante dentro das organizações, pois com funcionários satisfeitos, motivados e com o planejamento certo, a empresa consegue atingir seus objetivos.

9. Networking;

O networking de uma empresa é fundamental, ainda mais na crise em que estamos vivendo, procure negócios parecidos com o seu e forme parcerias para apoiar eles e eles lhe apoiarem, é importante ressaltar a participação de ações promovidas por entidades, principalmente as Associações Comerciais que são focadas em auxiliar e ajudar os empresários.

10. Presença digital.

Aprenda a usar o meio digital para promover e vender o seu produto, existem vários mecanismos que te ajudam, as mídias sociais são uma boa forma de fazer o marketing do seu negócio, poste fotos, faça stories e com certeza te ajudará a vender bem mais, aprenda a interagir com o seu cliente.

O e-book foi pensado e desenvolvido para ser um material de fácil leitura e compreensão, para que todos os gestores conseguissem utilizar e aplicar em suas respectivas empresas. O material encontrado no e-book pode auxiliar diversas empresas, independente do seu tamanho ou segmento de mercado. Porém, mesmo que este produto final tenha sido pensado para auxiliar as organizações durante a pandemia, o conteúdo contido é muito versátil e também pode ser usado em diversos outros momentos, principalmente na criação e no desenvolvimento de um novo negócio.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Medida Provisória nº 963 de 1º de abril de 2020**. Diário Oficial da União: Seção 1 – Extra, Edição 63-D, Brasília – DF, p. 1, 2020.

- BRASIL. **Lei nº 14.020 de 6 de julho de 2020**. Diário Oficial da União: Seção 1, Edição 128, Brasília – DF, p. 1, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 8º ed. – Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2011.
- COLLINS, James Charles; PORRAS, Jerry I. **Feitas Para Durar: Práticas bem sucedidas de empresas visionárias**. 6.Ed. Rio de Janeiro: Rocco,1996.
- COLTRO, Alex. **Teoria geral da administração**. Edi. InterSaberes, Curitiba, 2015.
- DORNELAS, José Carlos Assis. **Plano de negócios – seu guia definitivo**. Rio de Janeiro. Elsevier, 2011.
- DRUCKER, Peter. **Introdução à administração**. 3a. ed. São Paulo: Editora Pioneira, 1998.
- GUAZZELLI, Arianne Menna; XARÃO, Jacqueline Cucco. **Planejamento Estratégico**, Editora Sagah, Porto Alegre, 2018. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595026360/cfi/0!/4/4@0.00:38.1> Acesso: 08. Junh. 2020.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing – Edição Compacta**. 1ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; **Administração de Marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil 2012.
- LACOMBE, Francisco José Masset; HEILBORN, Gilberto Luiz José. **Administração: Princípios e Tendências**. 1. Ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- LACOMBE, Francisco José Masset. **Teoria geral da administração**. Editora Saraiva, São Paulo, 2009. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/cfi/3!/4/4@0.00:0.00> Acesso: 05 junh. 2020.
- LEAL, Alzira Elaine Melo; SOUZA, Carlos Eduardo Gerzson. **Construindo o Conhecimento Pela Pesquisa: Orientações Básicas para Elaboração de Trabalhos Científicos**. Santa Maria, Sociedade Vicente Pallotti, 2006.
- MARTINS, Gilberto de Andrade, THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 3º ed. São Paulo: Atlas, 2016. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009088/cfi/6/12!/4@0:0> Acesso: 08 junh. 2020.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à teoria geral da administração**. 3º ed. – São Paulo, Editora Atlas, 2015. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522495559/cfi/4!/4/4@0.00:0.00> Acesso: 20 junh. 2020.
- MEDEIROS, Victor Hugo Souza. **Teoria da Contingência: um estudo sobre a evidência dos fatores contingenciais em empresas do setor de telecomunicação listadas na B3**. Artigo apresentado à faculdade de Uberlândia como requisito para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis. Uberlândia - MG, 2018
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinto Rebouças de. **Teoria geral da administração: uma abordagem prática**. 3º ed. Editora Atlas, São Paulo, 2012. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522475018/cfi/4!/4/2@100:0.00> Acesso: 20 junh. 2020.
- PEREIRA, José Matias-, **Manual de metodologia da pesquisa científica**. 4º ed. São Paulo: Atlas, 2019. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597008821/cfi/6/10!/4/12@0:0> Acesso: 10 junh. 2020.

PFEIFFER, Peter. Planejamento estratégico municipal no Brasil: uma nova abordagem. Brasília: ENAP, 2000.

SEBRAE/RS. Monitoramento dos Pequenos Negócios na Crise, 3ª edição, 2020.