

ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS E GESTÃO DE CRISE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO CONTEXTO DA PANDEMIA DE COVID-19

Gislaine Aparecida Kszan

Sérgio Luis Dias Doliveira

Flavia Massuga

RESUMO

A pandemia de COVID-19, afetou drasticamente setores da saúde e da economia de uma maneira geral. Considerando o setor econômico e os impactos das medidas restritivas e de contenção do vírus em Micro e Pequenas Empresas (MPE), é interessante analisar as estratégias que foram tomadas com a intenção de minimizar os efeitos negativos ocasionados por essa crise. Essa pesquisa é caracterizada como descritiva e bibliográfica e visa identificar quais estratégias foram adotadas pelas MPEs durante o período pandêmico. Os resultados demonstram que as principais estratégias adotadas para o gerenciamento da crise pandêmica foram trabalho remoto, redução da jornada de trabalho, suporte informativo com medidas de cuidado internas, vendas *online*, redução na produção, demissões, suspensão de atividades, uso de fundos de ajuda, uso de competências emocionais e realização de parcerias. Também é ressaltado a importância da inovação e introdução de novas tecnologias para a adaptação meio às adversidades e incerteza de um ambiente de mudanças.

PALAVRAS-CHAVES: COVID-19; Estratégias organizacionais; Gestão de Crise.

INTRODUÇÃO

A descoberta do novo Coronavírus (COVID-19) na China e sua propagação em meados de dezembro de 2019 levou o país e, posteriormente, o mundo a enfrentar uma crise a nível global em diversos segmentos. O vírus SARS-CoV-2 que começou como um surto gripal, mostrou-se altamente contagioso e nocivo, tornando-se assim, em pouco tempo, uma pandemia mundial afetando primeiramente a área da saúde, seguido da economia (CABALLERO-MORALES, 2021; CASTRO *et al.*, 2020).

Com as grandes mudanças ocasionadas pela pandemia de COVID-19 nos últimos anos e a crescente crise econômica mundial decorrente, a população e o comércio em geral se viram obrigados a se adaptar ao que foi considerado o “novo normal”. Em meio a esse ambiente de incertezas, pessoas, empresas e governantes se uniram para combater um inimigo invisível aos olhos e, infelizmente, letal (VASCONCELOS; VASCONCELOS, 2020).

A rápida propagação do vírus, fez com que líderes mundiais adotassem medidas restritivas recomendadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), com o intuito de minimizar o contágio populacional. Dentre elas estão as restrições de deslocamento, a

quarentena, o isolamento que não permitia confraternizações e contato social e o fechamento de todas as atividades que não eram considerados essenciais (OLIVEIRA, 2020).

As empresas mais afetadas economicamente pela COVID-19, foram as Micro e Pequenas Empresas (MPes) (CASALINO et al., 2020; El CHAARANI, 2021). As Microempresas são caracterizadas por possuírem um faturamento anual de até 360 mil reais, enquanto as Pequenas Empresas apresentam faturamento de até 4,8 milhões ao ano (SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS [SEBRAE], 2022). Elas são partes fundamentais para o crescimento e desenvolvimento de um país, visto que são as grandes responsáveis pelo elevado índice de empregabilidade existente (ZIMON; DANKIEWICZ 2020). De acordo com Guimarães Júnior et al. (2020), as empresas menores tiveram que enfrentar muitos desafios como a queda ou interrupção da operação, redução da demanda, custos persistentes, expectativas negativas dos consumidores e dificuldade de acesso a crédito. Outros impactos estão relacionados ao desabastecimento das cadeias globais de valor, devido ao fechamento de fronteiras e *lockdowns*, dificultando a circulação e operacionalização das mercadorias (FLEURY; FLEURY, 2020).

Devido aos impactos ocasionados pela pandemia, as organizações precisaram implementar medidas estratégicas anticrise (POLINKEVYCH; KAMIŃSKI, 2020). Siuta-Tokarska (2021) enfatiza que a crise pandêmica acelerou as tomadas de decisões organizacionais, que levou as empresas a buscarem novas alternativas para manter sua sobrevivência no mercado diante da nova realidade. Diante deste contexto, essa pesquisa tem como objetivo levantar quais foram as estratégias organizacionais adotadas por MPes devido aos impactos da pandemia de COVID-19. A partir desse estudo torna-se possível refletir sobre o gerenciamento de crises, visto que compreender como as empresas se estruturam em momentos de dificuldade torna-se importante para definir ações preventivas futuras.

METODOLOGIA

A metodologia apresentada nesse estudo, se caracteriza como uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2008, p. 28) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis”. É por meio dela que se busca relatar como as organizações reagiram perante tais situações específicas durante a pandemia. É também considerado um estudo de cunho bibliográfico, desenvolvido com base em material já elaborado como livros e artigos

científicos (GIL, 2008). Os materiais utilizados para a construção do estudo foram obtidos a partir de bases científicas relevantes tais como Scopus, Spell, Scielo e Portal de Periódicos Capes e sua análise está apresentada na seção a seguir.

RESULTADOS E DISCUSSÕES

A situação de crise econômica, ocasionada pela pandemia de COVID-19, levou líderes mundiais, governantes, instituições empresariais e a sociedade, reagir em conjunto no combate ao vírus da COVID-19 e na busca de soluções emergenciais que evitassem situações de caos e minimizassem os impactos negativos (CABALLERO-MORELES, 2021; CASTRO et al. 2020). As organizações se viram obrigadas a se adaptarem de forma inesperada a situação pandêmica, respeitando as medidas restritivas, adotando meios de prevenção contra a COVID-19 e buscando formas de continuar suas atividades na intenção de sobreviverem a tais mudanças (CASALINO et al. 2020; El CHAARANI, 2021).

Segundo o estudo de Leppäaho e Ritala (2021), algumas estratégias foram adotadas pelas pequenas e médias empresas com intuito de se adaptarem a nova situação do mercado. Entre elas, estão: a implementação do trabalho remoto; redução na jornada de trabalho; suporte informativo aos colaboradores e a migração crescente para a era digital, mudando a forma de comercialização para com os seus potenciais clientes. De modo similar Siuta-Tokarska (2021) destaca como resposta e adaptação ao período pandêmico, a utilização do teletrabalho, redução na produção, foco em vendas *online*, demissões, suspensão das atividades e uso de fundos de ajuda. Sobre esse último ponto, observa-se que muitas empresas adotaram essa estratégia. No Brasil, por exemplo, devido à redução das receitas e a necessidade de cobrir despesas fixas, organizações recorreram a ajudas externas como do Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE). Segundo dados da Associação Brasileira de Desenvolvimento (ABDE, 2022) foram mais de R\$ 60,7 bilhões de créditos ofertados a mais de 826 mil MPEs durante a pandemia. Santos, Silva e Imada (2021, p. 2), também destacam as estratégias de adaptação dos modelos de trabalho para manter a rotina das empresas como o *home office*, enquanto que Miocevic (2021) comenta sobre a importância do desenvolvimento de emoções positivas por parte de gerentes estratégicos a fim de se envolver em investimentos como uma resposta à crise econômica.

Cabellero-Morales (2021), aponta ainda a inovação como uma ferramenta de sobrevivência das PMEs durante e após a contingência de COVID-19. Na mesma linha El

Chaarani (2021), relata que a capacidade de inovação é essencial para manutenção das organizações diante das crises e os resultados da pesquisa confirmaram a existência de um impacto positivo da inovação de marketing e da inovação de processos no desempenho financeiro das PME durante a pandemia de COVID-19. Destaca-se, portanto, o papel da inovação no gerenciamento de crises, visto que uma cultura de aprendizagem e inovação permite que a organização se antecipe e se adapte às contingências de um ambiente em mudança (SHARIFIRAD; ATA EI, 2012).

Por fim, aliada à inovação, está a percepção de Lee e Jung (2021), que comentam sobre a importância da introdução de tecnologias como Inteligência Artificial (IA) e *Big Data* para fortalecer as capacidades das PMEs, além de ressaltar a importância de benchmarking e parcerias para a migração para ambientes digitais.

CONCLUSÕES

Este estudo buscou apresentar as estratégias adotadas pelas PMEs durante o período de pandemia de COVID-19. Os resultados demonstram que as principais estratégias incluem: trabalho *home-office*, redução da jornada de trabalho, suporte informativo com medidas de cuidado internas, vendas *online*, redução na produção, demissões, suspensão de atividades, uso de fundos de ajuda, uso de competências emocionais e realização de parcerias. Também é ressaltada a importância da inovação e introdução de novas tecnologias para a adaptação meio às adversidades e incerteza de um ambiente de mudanças.

Enfim é interessante perceber a importância de estratégias bem estruturadas nas organizações em situações de riscos. Por isso, gestores devem estar sempre atentos a possíveis mudanças no cenário global que possam interferir no processo e na prática de suas atividades habituais a fim de propor estratégias que sejam eficientes e eficazes para a gestão de crise.

REFERÊNCIAS

- ABDE - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO. **Câmara aprova projeto que fortalece o Pronampe**. 2022. Disponível em: <<https://abde.org.br/camara-aprova-projeto-que-fortalece-o-pronampe/>> Acesso em: 26 set., 2022.
- CABALLERO-MORALES, S. O. Innovation as recovery strategy for SMEs in emerging economies during the COVID-19 pandemic. **Research in International Business and Finance**, v. 57, p. 101357-101396, 2021.
- CASALINO, N., et al. SMEs in the age of coronavirus: balancing digital transformation with an effective business resilience. **Law and Economics Yearly Review**, v. 8, p. 347-380, 2020.

- CASTRO, B. L. G., et al. COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. **Rev. Psicologia, Organizações e Trabalho**, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, set., 2020.
- EL CHAARANI, H.; VRONTIS, P. D.; EL NEMAR, S.; EL ABIAD, Z. The impact of strategic competitive innovation on the financial performance of SMEs during COVID-19 pandemic period. **Competitiveness Review**, v. 32, n. 3, p. 282-301, 2021.
- FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. A reconfiguração das Cadeias Globais de Valor (global value chains) pós-pandemia. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 100, p. 203-2019, 2020.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**, 6 ed., Atlas, São Paulo, p. 50-58, 2008.
- GUIMARÃES JR., D. S., et al. Efeitos da pandemia do COVID-19 na transformação digital de pequenos negócios. **Rev. de Engenharia e Pesquisa Aplicada**, v. 5, n. 4, p. 1-10, 2020.
- LEE, M. J.; JUNG, J. S. New distribution strategies of korean smes in post COVID-19 pandemic era: Focusing on the innovation of official distribution channels. **Journal of Korea Trade**, v. 25, n. 3, p. 153-168, 2021.
- LEPPÄÄHO, T.; RITALA, P. Surviving the coronavirus pandemic and beyond: Unlocking family firms' innovation potential across crises. **Journal of Family Business Strategy**, v. 13, n. 1, p. 100440-100448, 2021.
- OLIVEIRA, R. F. Comunicação dialógica estratégica para a prevenção e gestão de crise no contexto das organizações. **Cad. de Comunicação Santa Maria**, v. 24, n. 3, p. 2-14, 2020.
- POLINKEVYCH, O.; KAMIŃSKI, R. Anti-crisis development strategies of insurance companies in Ukraine and Poland in the context of COVID-19. **Insurance Markets and Companies**, v. 11, n. 1, p. 21-29, 2020.
- SALOMÉ, F. F. S., et al. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p. 1-16, 2021.
- SANTOS, R. A.; SILVA, B. T.; IMADA, R. N. Os impactos da pandemia no comércio varejista de presidente prudente: um estudo sobre as soluções encontradas pelas empresas. **Rev. Alomorfia**, v. 5, n. 3, p. 372-385, 2021.
- SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Confira as diferenças entre microempresa, pequena empresa e MEI**. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 27 abr., 2022.
- SHARIFIRAD, M. S.; ATAIEI, V. Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. **Leadership & Organization Development Journal**, v. 33, n. 5, p. 494-517, 2012.
- SIUTA-TOKARSKA, B. SMEs during the COVID-19 Pandemic Crisis. the sources of problems, the effects of changes, applied tools and management strategies—the example of Poland. **Sustainability**, v. 13, n. 18, p. 10185-10196, 2021.
- VASCONCELOS, P. S.; VASCONCELOS, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Rev. Interdisciplinar do Direito - Faculdade de Direito de Valença**. v. 18, n. 1, p. 163-182, 2020.
- ZIMON, G.; DANKIEWICZ, R. Trade Credit Management Strategies in SMEs and the COVID-19 Pandemic: a case of Poland. **Sustainability**, v. 12, n. 15, p. 6114-6129, 2020.