

**( ) Graduação ( X ) Pós-Graduação**

## **AÇÕES ESTRATÉGICAS UTILIZADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS E COLOMBIANAS NO ENFRENTAMENTO DA PANDEMIA COVID-19**

**Jesús Rafael Fandiño Isaza**  
**Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colômbia**  
**jesus.fandino@unad.edu.co**

**Vladimir Jhosmell Baquero Márquez**  
**Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colômbia**  
**vladimir.baquero@unad.edu.co**

**Luz Marina Davila Coa**  
**Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colômbia**  
**luz.davila@unad.edu.co**

**Silvana Dalmutt Kruger**  
**Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS**  
**silvana.d@ufms.br**

**Antonio Zanin**  
**Universidade Federal do Mato Grosso do Sul - UFMS**  
**zanin.antonio@ufms.br**

**Cleunice Zanella**  
**Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó**  
**cleunice@unochapeco.edu.br**

**Anderson Conte**  
**Universidade Comunitária da Região de Chapecó - Unochapecó**  
**anderson.conte@unochapeco.edu.br**

### **RESUMO**

O estudo tem por objetivo identificar as ações estratégicas utilizadas pelas pequenas e médias empresas do Brasil e da Colômbia, diante da pandemia Covid-19. A amostra do estudo é formada por 51 empresas brasileiras e 31 empresas colombianas, a coleta de dados foi realizada por meio de visitas com aplicação de questionários. Os resultados indicam que as ações estratégicas utilizadas pelas empresas da amostra se referem principalmente as ações de marketing (publicidade em mídia digital e uso de ferramentas digitais), bem como ações relacionadas à gestão de pessoas (incluindo demissão de pessoal, alteração nos salários, suspensão de contratos de trabalho, trabalho por turnos, antecipação de férias), e também a inserção de serviços de delivery (entrega de produtos/alimentação). A maioria das empresas indica não ter recebido ajuda governamental. De forma geral, os achados indicam ações estratégicas similares entre as pequenas e médias empresas brasileiras e colombianas.

**Palavras-chave:** Pandemia Covid-19; Estratégias de gestão; PMEs.

## 1 INTRODUÇÃO

Com as adversidades do período pandêmico (COVID-19), muitas organizações tiveram impactos financeiros, sendo obrigadas a repensar suas estratégias e diante das exigências de isolamento social (MARCELINO; SVERZUTI; TRIZOLIO, 2020; FANDIÑO-ISAZA et al., 2022). Além dos impactos na saúde pública, a pandemia trouxe inúmeros impactos à economia, afetando as cadeias globais de produção e consumo (ANACLETO; PRAZES, 2020; SCHMITT; BUGALHO; KRUGER, 2021). Planejar estratégias e buscar por inovações, mesmo diante de um cenário de crise, foi necessário para atender as distintas demandas organizações. A gestão da inovação envolve o planejamento das estratégias organizacionais (SILVA et al., 2018).

A estratégias de inovação podem ser representadas pela implementação de produtos (bem ou serviço) novos ou significativamente melhorados, ou ainda por mudanças ou novos métodos ou processos nas práticas empresariais (OECD, 2005). A competitividade empresarial exige das organizações a busca constante por inovações, quer seja em produtos, bens ou serviços, bem como em processos ou métodos organizacionais, que envolvem canais de marketing, comunicação e relacionamento com o cliente (CASONI; MALAGOLLI, 2019).

As pequenas e médias empresas (PMEs) foram diretamente afetadas pela pandemia, estas representam mais de 90% de todas as empresas a nível global (TANNENBAUM; BOYLE; TANDON, 2020; CASTRO et al., 2020). Ponderando a relevância social das PMEs, o estudo tem por objetivo identificar as ações estratégias utilizadas pelas PMEs do Brasil e da Colômbia, diante da pandemia Covid-19. Adicionalmente buscou-se identificar se as empresas da amostra buscaram ou tiveram ajuda governamental para o enfrentamento da pandemia.

Metodologicamente, a pesquisa é caracterizada como descritiva, realizada por meio de *survey*, com análise quantitativa. A coleta de dados ocorreu por meio de visita nas empresas atuantes no segmento de hotelaria e bares e restaurantes, aplicou-se um questionário estruturado, visando identificar as ações utilizadas pelas empresas brasileiras e colombianas, bem como se receberam ajuda governamental. A amostra de respondentes é composta por 51 PMEs do Brasil, Município de Chapecó, Estado de Santa Catarina (questionário em português) e 31 PMEs da Colômbia, Departamento de Magdalena (questionário em espanhol). A coleta de dados ocorreu entre os meses de novembro/2021 a março/2022. A amostra do estudo é formada por 25 empresas de hospedagem, 15 empresas que atuam com alimentação (restaurantes) e 32 empresas que atuam com serviços de animação e venda de bebidas. A pesquisa analisa as principais dificuldades enfrentadas pelas PMEs no contexto da pandemia de Covid-19, considerando as ações estratégicas utilizadas para minimizar os impactos da pandemia, os

resultados são apresentados de forma comparativa entre as empresas (Brasil e Colômbia).

## 2 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Questionou-se os gestores respondentes acerca dos principais problemas enfrentados durante o período mais crítico da pandemia, conforme se observa na Tabela 1.

**Tabela 1: Principais problemas enfrentados durante o período mais crítico da pandemia**

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Freq.absoluta	Freq.relativa	Freq.absoluta	Freq.relativa
Diminuição na receita/queda nas vendas	47	92,1	29	93,5
Maiores investimentos em equipamentos tecnológicos e plataformas digitais	12	23,5	18	58,1
Redução do quadro de funcionários	22	43,1	17	54,8
Fechou temporariamente	20	39,2	16	51,6
Redução de salários	8	15,7	11	35,5
Aumento das obrigações	21	41,2	9	29,0
Pouco acesso a serviços financeiros	4	7,8	5	16,1
Nenhum	4	7,8	2	6,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme a Tabela 1, pode-se observar que 93,5% das empresas colombianas indicam a redução na receita como o maior impacto do período pandêmico, enquanto nas empresas do mesmo segmento no Brasil, a indicação da redução da receita é indicada por 92,1% das empresas. A necessidade de investimentos em equipamentos tecnológicos e plataformas digitais é indicada por 58,1% das empresas colombianas e 23,5% das empresas brasileiras. Outros impactos são indicados no contexto da amostra, como a redução do quadro de funcionários (54,8% e 43,1%), fechou temporariamente (51,6% e 39,2%), redução de salários (35,5% e 15,7%) e aumento de obrigações (29% e 41,2%), respectivamente, entre PMEs da Colômbia e Brasil. Posteriormente questionou-se os gestores acerca das ações utilizadas para manter a continuidade das atividades econômicas, conforme apresenta a Tabela 2.

**Tabela 2: Ações a empresa realizou para manter a continuidade das atividades econômicas**

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Freq.absoluta	Freq.relativa	Freq.absoluta	Freq.relativa
Publicidade em mídia digital	22	43,1	19	61,3
Ferramentas digitais	20	39,2	16	51,6
Demissão de pessoal	14	27,5	12	38,7
Serviços de delivery	23	45,1	11	35,5
Trabalho por turnos	6	11,8	9	29,0
Corte nos salários	10	19,6	8	25,8
Suspensão temporária de contratos de trabalho	10	19,6	5	16,1
Férias antecipadas	11	21,6	3	9,7
Home office	1	2,0	2	6,5
Nenhuma	8	15,7	1	3,2

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 2 que, as ações utilizadas como estratégias pelas empresas da amostra se referem principalmente as ações de marketing (publicidade em mídia digital e uso de ferramentas digitais), bem como ações relacionadas à gestão de pessoas (incluindo demissão de pessoal, alteração nos salários, suspensão de contratos de trabalho, trabalho por turnos, antecipação de férias), e também a inserção de serviços de delivery (entrega de produtos/alimentação). Tais ações são percebidas tanto nas empresas brasileiras, quanto colombianas. Quanto ao uso do whastApp, facebook e instagram, observou-se a variação de 90,2% a 54,8% de usabilidade das ferramentas, com maior destaque para o whastApp (90,2% Brasil e 80,6% Colômbia). Na sequência questionou-se os respondentes acerca do tipo de ajuda que receberam dos governos, conforme evidencia a Tabela 3.

**Tabela 3: Tipo de ajuda recebida do governo federal, estadual ou municipal**

Medidas	Brasil		Colômbia	
	Freq.absoluta	Freq.relativa	Freq.absoluta	Freq.relativa
Nenhuma	35	68,6	24	77,4
Facilidade de obtenção de créditos/subsídios e ou/redução de taxas de juros	14	27,4	10	32,3
Redução de impostos/tributos	5	9,8	6	19,4
Garantias para pagamento da folha de salários	8	15,7	5	16,1
Capacitações e treinamento	1	2,0	2	6,5

Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se na Tabela 3 que a maioria das empresas não recebeu ajuda governamental (77,4% colombianas e 68,6% brasileiras), outra parcela dos gestores indicam a facilidade de obtenção de créditos e ou/redução de taxas de juros de financiamentos (32,3% e 27,4%), como auxílio recebido dos governos. Ações como redução de impostos e tributos e garantias sobre a folha de salários são indicadas por algumas das empresas da amostra.

### 3 CONCLUSÕES

Os resultados revelam que as PMEs foram afetadas financeiramente pela pandemia Covid-19, exigindo ações estratégicas. Entre as principais ações destacam-se as estratégias de marketing (publicidade em mídia digital e uso de ferramentas digitais, como facebook, instagram e whastApp), bem como ações relacionadas à gestão de pessoas. Observou-se a necessidade de adequações nas rotinas e nos contratos trabalhistas (incluindo ações de demissão de pessoal, corte de salários, suspensão temporária de contratos, antecipação de férias e adequação de turnos), tanto nas empresas brasileiras como colombianas. Outra estratégia utilizada pelas PMEs se refere a inserção de serviços de delivery (entrega de produtos/alimentação). A maioria das empresas indica não ter recebido ajuda governamental.

De forma geral, pode-se destacar que as ações estratégicas utilizadas pelas empresas da amostra contribuíram para a continuidade de seus negócios.

## REFERÊNCIAS

- ANACLETO, A.; PRAZES, A. S. G. Novo coronavírus (COVID-19) e a crise econômica: impactos nas pequenas empresas no litoral do Paraná. **Revista Tecnologia e Sociedade**, v. 16, n. 43, p. 169-175, 2020.
- CASONI, L. N. B.; MALAGOLLI, G. A. Radar da inovação como ferramenta auxiliadora na gestão da inovação: um estudo de caso em uma empresa do setor alimentício. **Revista Interface Tecnológica**, v. 16, n. 2, p. 146–156, 2019. doi: 10.31510/inf.v16i2.680.
- CASTRO, B. L. G.; PONTELLI, G. E.; NUNES, A. de F. P.; KNEIPP, J. M.; COSTA, V. M. F. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, v. 37, n. 158, p. 49-60, 2021.
- FANDIÑO-ISAZA, J. R. F.; KRUGER, S. D.; ZANIN, A.; MÁRQUEZ, V. J. B.; COA, L. M. D.; ZANELLA, C., & CONTE, A. (2022). Caracterización en la gestión de innovación de pymes por efecto del Coronavirus: estudio comparativo Colombia y Brasil. **Revista Estrategia Organizacional**, v. 11, n. 1, p.87-109, 2022.
- MARCELINO, J. A.; SVERZUTI, A. R. O.; TRIZOLIO, B. L. G. S. Agronegócio brasileiro e o comportamento do setor em meio às crises econômicas e os impactos sofridos pela pandemia da Covid-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 3, n. 9, p. 127-138, 2020.
- ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO - OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3. Ed. Brasília: FINEP, 2005. Disponível em:<<http://www.oei.es/salactsi/oslo2.pdf>>. Acesso em: 12 jul. 2022.
- SCHMITT, D. C.; BUGALHO, D. K.; KRUGER, S. D. Percepções docentes e às estratégias de ensino-aprendizagem durante o isolamento social motivado pelo COVID-19. **Revista Catarinense da Ciência Contábil**, v. 20, p. e3133, 2021. <https://doi.org/10.16930/2237-766220213133>.
- SILVA, I. S.; LIBÓRIO, M. P.; BERNARDES, P.; RAMALHO, F. O modelo das duas rodas: uma referência para o sistema de gestão da inovação em pequenas e médias empresas. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 17, n. 2, p. 445-452, 2018. doi: 10.20396/rbi.v17i2.8651215.
- TANNENBAUM, C. R.; BOYLE, R. J.; TANDON, V. Small businesses and oil Market shocked by COVID-19, but don't rush reopening. **Advisor Perspectives**, 2020. Disponível em: <https://www.advisorperspectives.com/commentaries/2020/04/24/small-businesses-and-oil-market-shocked-by-COVID-19-but-dont-rush-reopenin>. Acesso em setembro de 2022.