



## **GESTÃO ESTRATÉGICA:**

### **Desafios da gestão estratégica no período pós-pandemia**

STRATEGIC MANAGEMENT: Challenges of strategic management in the post-pandemic period: A case study

**César Rodrigues dos Santos**<sup>1</sup>

**José Fernando Muniz Barbosa Júnior**<sup>2</sup>

**Joaquim Correia Francisco**<sup>3</sup>

**Geovana Pitaluga Miranda**<sup>4</sup>

Graduandos em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

**Prof. M.e. Ieso Costa Marques**<sup>5</sup>

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

---

<sup>1</sup> César Rodrigues dos Santos – Bacharelado no curso de Administração de Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)-Brasil – Email: santos\_cesar@live.com

<sup>2</sup> José Fernando Muniz Barbosa Júnior - Bacharelado no curso de Administração de Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)-Brasil – Email: jf7829672@gmail.com

<sup>3</sup> Joaquim Correia Francisco - Bacharelado no curso de Administração de Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)-Brasil – Email: jcf.israel12@gmail.com

<sup>4</sup> Geovana Pitaluga Miranda - Bacharelado no curso de Administração de Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA)-Brasil – Email: Geovanapitalugafaculdade@gmail.com

<sup>5</sup> Ieso Costa Marques – Professor do curso de Administração da Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil – Email: ieso.costa@unievangolica.edu.br



## RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral investigar o papel da gestão estratégica em organizações localizadas no município de Anápolis durante o período da pandemia de COVID-19. Os objetivos específicos estão distribuídos em: Identificar estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas; verificar o grau de conhecimento sobre gestão estratégica por parte de colaboradores e gestores; e, demonstrar as alterações no processo estratégico no início da pandemia e mantidos no período pós pandêmico. Como problema de pesquisa, este trabalho se propõe a responder o porquê a gestão estratégica é tão importante em cenários de crise como a pandemia, e como o papel da gestão estratégica é percebido pela organização e seus gestores. Para responder essas questões, foi realizada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de questionários junto a gestores que ocupam posições de destaque no processo de questão. Os resultados apresentados demonstraram uma percepção clara acerca do que é estratégia e como ela é vivenciada na amplitude e diversidade que permeiam o contexto organizacional, concluindo-se, portanto, que a gestão estratégica desempenha um papel importante no enfrentamento de cenários adversos como a pandemia, permitindo que as empresas consigam sobreviver no mercado, além de construir vantagens competitivas mesmo em situações desafiadoras como a enfrentada durante a pandemia da COVID-19.

**Palavras-chave:** Gestão; Estratégia; Pandemia; COVID-19.

## ABSTRACT

The general objective of this study was to investigate the role of strategic management in organizations located in the municipality of Anápolis during the COVID-19 pandemic. The specific objectives are as follows: Identify strategies used by the companies surveyed; Verify the degree of knowledge about strategic management by employees and managers; and, Demonstrate the changes in the strategic process at the beginning of the pandemic and maintained in the post-pandemic period. As a research problem, this paper sets out to answer why strategic management is so important in crisis scenarios such as the pandemic, and how the role of strategic management is perceived by the organization and its managers. To answer these questions, an exploratory survey was carried out by applying questionnaires to managers who occupy prominent positions in the issue process. The results presented showed a clear perception of what strategy is and how it is experienced in the breadth and diversity that permeates the organizational context, concluding, therefore, that strategic management plays an important role in facing adverse scenarios such as the pandemic, allowing companies to survive in the market, in addition to building competitive advantages even in challenging situations such as the one faced during the COVID-19 pandemic.

**Keywords:** Management; Strategy; Pandemic; COVID-19



## 1. INTRODUÇÃO

A Gestão estratégica pode ser conceituada como um conjunto de ações e práticas planejadas e implementadas dentro das organizações em função de uma análise de cenários com o objetivo de manter sua sobrevivência e a competitividade dentro do mercado em que estão inseridas.

Partindo-se dessa definição, o problema de pesquisa está no porquê a gestão estratégica é tão importante em cenários de crise, como a pandemia do COVID -19? Qual a percepção sobre seu papel na visão da organização e seus gestores? Para encontrar respostas a essas questões é que este artigo foi concebido.

O objetivo geral deste trabalho foi investigar o papel da gestão estratégica em organizações localizadas no município de Anápolis durante o período da pandemia da covid – 19, e verificar os desdobramentos e mudanças que se seguiram ao longo do tempo.

Como objetivos específicos estão: a) Identificar estratégias utilizadas pelas empresas pesquisadas; b) Verificar o grau de conhecimento sobre gestão estratégica por parte de colaboradores e gestores; e, c) Demonstrar as alterações no processo estratégico no início da pandemia e mantidos no período pós pandêmico.

O método utilizado é qualitativo, tomando como base uma pesquisa exploratória com a aplicação de questionários junto a gestores que o ocupavam cargos de destaque na gestão. O presente artigo se divide em introdução, referencial teórico, apresentação dos dados obtidos através dos questionários e conclusão a partir dos resultados obtidos.



## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Introdução à Gestão Estratégica: Origem e Conceito

No que se refere ao princípio da gestão estratégica, Andersen (2015, p.10) traçou um breve histórico de suas origens, dizendo que no final dos anos 1970, Dan Schendel e Charles Hofer estudando sobre a política empresarial, argumentaram que nesse campo de estudo existia a necessidade de um novo paradigma para provocar avanço em pesquisas a respeito das áreas práticas em um ambiente de negócio. A perspectiva e o conceito de política empresarial eram muito limitados, sendo defendido que uma “boa estratégia é aquela que garante a formação, a renovação e a sobrevivência da empresa como um todo”.

Diante disso, foi organizada uma conferência com os principais estudiosos de política empresarial à época e foram traçados contornos para realização de um estudo sobre um novo campo ou área, entendido como a gestão estratégica. A princípio, definiram gestão estratégica como “um processo que trata do trabalho empreendedor da organização com renovação e crescimento organizacional e, mais particularmente, com o desenvolvimento e a utilização da estratégia que deve orientar as atividades da organização”.

Na visão de Andersen (2015, p. 10) por meio desta definição, surgiram tarefas em uma estrutura sequencial no processo de gestão estratégica como a formação de metas, análise ambiental, formulação, avaliação e implementação de estratégias e, por fim, controle estratégico, sendo está uma das origens da gestão estratégica.

JR, Thompson e Gamble (2008, p. 32) entende que a estratégia e um plano de ação administrativo tem como escopo a condução das operações da empresa. A sua elaboração é representada como um compromisso de adotar um conjunto específico de ações, por parte da alta gerência da empresa, visando o seu crescimento, e como consequência atrair e satisfazer os desejos dos clientes, além competir no mercado de modo em que a empresa possua vantagens, além da melhora das atividades realizadas nos devidos departamentos. Por tanto a estratégia tem a ver como o gerente pretende fazer a empresa cresce, e diante todas as dificuldades de uma sociedade no mercado a empresa vai se diferenciar em cada processo, a fim de alcançar o sucesso.

Filho (2019) definiu gestão estratégica como uma área com conhecimentos relativamente novos, e esta começou a ser introduzida na disciplina política dos negócios, nas



universidades americanas, na década de 1950. A partir disso houve um desenvolvimento dos conceitos de estratégia mais rapidamente, trazendo crescente aplicação nas atividades empresariais. A gestão estratégica passou a acompanhar essa evolução, tornando-se uma nova disciplina do estudo dos negócios.

De acordo com Brugnolo (2018) o ambiente turbulento do mercado que influenciou a economia mundial e brasileira, trouxe consequências no ato de desenvolvimento de planos estruturados de negócios, além da utilização da gestão estratégica como ferramenta de administração, afetando diretamente o empreendedor como o administrador. Porém atualmente o ambiente econômico já propõe diversas mudanças que com isso vem a necessidade de haver um planejamento, a administração e o controle.

A chegada do século XXI, trouxe novos horizontes a gestão estratégica como a globalização, a revolução tecnológica, a inovação em diversos setores econômicos, a “explosão” de novos produtos e serviços que utilizam recursos organizacionais, como fruto desses novos horizontes as empresas têm que se adaptar a um modelo de tomada de decisões com maior velocidade. O mundo empresário precisa se atentar a possíveis surpresas trazidas pelas diversas mudanças e por isso se enxerga a necessidade de utilização da gestão estratégica para as organizações otimizarem seus recursos (pessoas, tempo, recursos financeiros e outros recursos materiais) e criar processos como objetivos alcançáveis e como a organização deve atingir esses objetivos.

Brugnolo (2018) por meio desta definição ficou conhecida como um processo e que dentro deste processo as organizações devem analisar e considerar as frequentes mudanças e as suas forças causadoras, as suas tendências e impactos sobre a organização e com isso deverá formular estratégias e competências que a organização deve tomar para adicionar valor ao negócio.

Ainda segundo Serra (2013) a gestão estratégica se define como um processo, sendo composto por um conjunto de compromissos, decisões e ações necessitadas pela empresa com intuito de atingir a competitividade estratégica e com isso consiga alcançar lucros anormais em outras palavras, ‘acima da média do mercado’. Esta competitividade ocorre quando a empresa introduz uma estratégia em que os seus competidores não utilizam no mercado, através dessa posição a organização consegue proporcionar benefícios aos seus clientes que os concorrentes atuais não consigam reproduzir.



## **2.2 Importância da Gestão Estratégica para as Organizações**

As organizações podem ser consideradas como sistemas, e a partir desse entendimento, é que decorre a importância da gestão estratégica. Segundo Chiavenato (2020) foi a partir da conceituação de sistema e consequente abordagem sistêmica que o pensamento estratégico ganhou relevância.

De acordo com Chiavenato (2020): “O conceito de sistema é a ideia de um conjunto de elementos interligados para formar um todo.” Para além da própria definição, pode-se classificar ainda a organização como sendo um sistema aberto, ou seja, que sofre interferências em níveis internos e externos, além de serem integrados objetivando alcançar uma série de objetivos tanto em níveis internos quanto externos.

Portanto, a importância da gestão estratégica reside no fato de que como as organizações enquanto sistemas mantêm contínuas relações dentro e fora de seu ambiente, se faz necessário criar e implementar estratégias que possibilitem aos seus administradores realizar a gestão das organizações de maneira que se permita o alcance dos objetivos pretendidos, como também a geração de vantagens competitivas no mercado em que estão inseridas.

Segundo Cascio (2014) a estratégia utilizada pelo RH (Recursos Humanos) atua ligada ao plano estratégico da empresa, com isso tem-se maior facilidade em implementar ações na estratégia geral da empresa. Ainda sobre a estratégia de RH ela se refere aos processos, decisões e escolhas de uma organização em relação a departamento de recursos humanos e como eles são organizados. A atuação da estratégia de RH se alinha com a estratégia da organização, com objetivo de desenvolver e capacitar mão de obra qualificada de forma com que com essa vantagem a empresa consiga atingir de forma mais eficiente seus objetivos estratégicos, evitando rotatividade de cargos e até mesmo erros em atividades desenvolvidas.

Oliveira (2017) definiu a gestão estratégica e a sua relação com a responsabilidade social, de um modo geral, em que as empresas tiveram que desenvolver competências que as diferenciasses de outras no mercado para atuarem com maior eficácia e conseguirem atingir com mais facilidade o público desejado; essa diferenciação é vista como vantagem competitiva.

Nesse sentido, as competências organizacionais da empresa buscam aumentar cada vez mais a sua cadeia de valor, entende-se que essa cadeia precisa ser mais sistêmica e convergente do que sequencial e linear, devido as abrangências necessárias. Com esse



entendimento e mudança na cadeia de valor surge a responsabilidade social empresarial, ou seja, um novo modelo com novos vínculos sobre o ambiente externo da empresa que a organização precisa estabelecer, será possível somente se o desenvolvimento sustentável foi direcionado ao atendimento das solicitações da sociedade em geral.

As sociedades empresariais que investem em responsabilidade social como fruto são reconhecidas no mercado como socialmente responsáveis, que diante deste título a empresa consolida a sua marca e aumenta por consequência a fidelização de seus clientes. Neste contexto deve ser incluído na gestão estratégica a responsabilidade social pois mostra mais um caminho da empresa alcançar seu sucesso.

Filho (2019) diz que para a organização ter sucesso está deve adicionar novos modelos de gestão, dentre esses modelos, o *Balanced Scorecard* conceituado como construção de uma estratégia, podendo ela ser competitiva. Sobre esse modelo irá gerar valor de mercado superior a diferenciando, sendo o *Balanced Scorecard* utilizado como instrumento para desenvolver a estratégia.

Segundo o autor, o modelo de gestão possui alguns princípios, sendo um deles o desenvolvimento e implementação da estratégia um processo contínuo de aprendizagem, e que seja necessário envolver todos os funcionários nas fases deste modelo de gestão, com isso a organização consegue se reorganizar mediante o mercado possuindo um modelo de gestão estratégia mais eficiente.

### **2.2.1 Ferramentas da Gestão Estratégica**

Dentre as ferramentas de gestão pode-se incluir a análise quantitativa. Render (2010) conceituou como uma abordagem científica que auxilia a tomada de decisões gerenciais. Uma das primeiras partes são que a introdução começa com a coleta de dados, entendo como a matéria prima para uma fábrica, após essa coleta, são realizados os processamentos destes dados a fim de forma informações valiosas para tomar decisões, esse procedimento e reconhecido como o coração da análise quantitativa.

Ainda de acordo com Render (2010) o procedimento funciona com a definição de um problema, após isso deve se desenvolver um modelo e obter os dados de entrada, após seria a determinação da solução, depois a testá-la, analisar os resultados e por fim implementar os resultados.



No alcance dos objetivos organizacionais definidos através da estratégia, o conhecimento dos fatores internos e externos que afetam diretamente a organização e uma análise de cenário que consiga mapear situações adversas ou favoráveis, como a pandemia do Covid -19, e alinhar a gestão estratégica da empresa a essas variáveis, só são possíveis por meio da aplicação de ferramentas que dão ao gestor uma visão geral e global para a tomada de decisão em nível estratégico.

Dentre diversas ferramentas de gestão, destacam-se duas, levando-se em consideração o cenário abordado neste trabalho: O modelo das cinco forças e a análise *SWOT*. De acordo com Birkinshaw e Mark (2020), o modelo das cinco forças faz uma análise do nível de concorrência dentro e fora de um setor e a sua atratividade para os setores que nele competem.

As cinco forças podem ser categorizadas segundo Porter apud Birkinshaw e Mark (2020, p.78) em: Ameaça de novos entrantes, Ameaça de produtos ou serviços substitutos, Poder de negociação dos clientes, Poder de negociação dos fornecedores e Intensidade da rivalidade competitiva.

Essas forças segundo Birkinshaw e Mark (2020) quando em conjunto, possibilitam uma análise em ampla escala no nível de atratividade do segmento de mercado em que as empresas estão inseridas. A aplicação ainda de acordo com os autores se dá em duas situações sendo elas a descrição da situação atual do setor e o estímulo de ideias para a melhoria do posicionamento da empresa a nível de competitividade.

Considerando-se que a pandemia do Covid-19 trouxe muitos transtornos a setores importantes da economia, o emprego desta ferramenta trouxe um panorama geral destes segmentos econômicos durante o surto da doença e desenvolveu ideias para que apesar dos prejuízos, as empresas pudessem se reinventar em meio a um cenário de incertezas no mercado.

Uma outra ferramenta importante para a gestão estratégica, é a Análise *SWOT*. Ela se divide em quatro quadrantes: *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças).

Na definição de Silveira (2001) apud Valim et.al, (2010) a análise *SWOT* pode ser entendida como um instrumento de análise de ambientes e utilizada nos processos de planejamento estratégico, definir a situação da organização e de sua capacidade de competir no mercado.

Ainda de acordo com o autor, esta ferramenta contribui para a formação das estratégias por meio da identificação dos pontos fortes e fracos, sendo o primeiro referente aos





fatores internos da organização, e o último, as ameaças e oportunidades aos fatores externos da organização.

De acordo com Valim et. al. (2010) a análise *SWOT* deve ser feita se utilizando dos elementos de análise do ponto de vista interno e externo, se designando como uma fonte de informação e suporte para a gestão estratégica. Para tanto, é necessário se aprofundar nessas perspectivas. Segundo o autor, a análise externa tem como objetivo identificar por meio de técnicas de monitoramento e verificação as principais oportunidades e ameaças que se interpõem a organização e ainda acrescenta que se antecipar a essas variáveis fará com que se aproveite melhor as oportunidades e as ameaças possuam um menor impacto sob a organização.

No que se refere ao ambiente interno, Valim et. al. (2010) vai dizer que o objetivo é o reconhecimento dos pontos fortes e fracos da organização em determinada ocasião, pois a verificação desses elementos fará com que a organização consiga fazer o melhor uso de suas forças e reduzir o mínimo possível de suas fraquezas.

Por fim, o autor conclui que por meio da Análise *SWOT* é possível resumir informações variadas de qualidade e quantidade, proporcionando benefícios, cooperação interna das mais variadas áreas através da troca de informações, solucionando problemas e implementando melhorias onde for necessário.

Portanto, tanto o Modelo das cinco forças quanto a análise *SWOT* se configuram como sendo as mais adequadas para a análise da gestão estratégica pela sua abrangência e capacidade de identificação de variáveis importantes no dia a dia das organizações e determinar o grau de impacto sobre a mesmas e como gerir cada uma delas de maneira estratégica.

### **2.3 A Gestão Estratégica durante a pandemia**

A Covid-19, segundo definição do Ministério da Saúde, é uma infecção respiratória aguda causada pelo coronavírus SARS-CoV-2, potencialmente grave, de elevada transmissibilidade e de distribuição global. Dentre as principais consequências percebidas, levando-se em conta o grau de capacidade de contaminação do vírus, estão a imposição do isolamento social das pessoas, incerteza econômica, aumento de medidas restritivas, falta de confiança na política econômica do país. Com a propagação da doença, posteriormente entrando em escala de pandemia, muitos foram os desafios operacionais enfrentados



pelas empresas durante esse período. com isso trouxe problemas e instabilidades para as organizações, isso porque veio em um momento imprevisível no que tange a carteira estratégica das organizações, compelindo as mesmas a alterar e inovar suas estratégias.

Segundo Gonçalves e Castro (2017) uma das definições de estratégia pode, também, ser definida em termos de capacidade de gestão de riscos econômicos e políticos, requerendo respostas atempadas, de uma forma proativa ou reativa, a oportunidades e ameaças de mercado. O que submete os gestores estratégicos a elaborar ações de prevenção contra os acontecimentos inesperado como o caso da pandemia.

Conforme mencionam os autores, as organizações empresariais, com o advento da COVID-19, tiveram que se adaptar, pensar e repensar de forma flexível sobre diversas estratégias para poder se manter ativo no mercado, visto que a pandemia foi de grande impacto, a gestão estratégica precisa estar em altura, isto é, preparada para imprevistos do gênero, procurando da melhor forma lidar com os desafios adjacentes. Para isso é necessário ter em pauta um plano de prevenção contra as ameaças de vários aspectos que o mercado apresenta.

Segundo Gonçalves e Castro (2017), destacam que as organizações empresariais devem desenvolver a capacidade de se adaptar às exigências e circunstâncias que as envolvem, isto é, sendo flexíveis e abertos a mudanças de estratégia para enfrentar os mais diversos tipos de desafios. Como visto, a pandemia foi um momento crucial para exigir novas formas e métodos para atender as demandas de seus respectivos mercados. A forma flexível permite enfrentar adequadamente os desafios colocados por contextos complexos e dinâmicos se tornaram-se muito mais que necessário.

No entendimento de Costa (2007) o conceito de gestão estratégica é muito mais amplo, estendendo-se nos processos de avaliação de diagnóstico e prontidão, estruturação do planejamento, formulação de propósitos compartilhados, escolha de estratégias, definição de metas e desafios, chegando à delegação de responsabilidades para especificação de planos e projetos, incluindo revisão dos planos para mantê-los adequados as realidades da organização.

Em consideração ao autor toma-se em pauta a responsabilidade das empresas estarem preparados, para os futuros perigos, riscos ou ameaças, isso é, deve ser feito constantemente avaliações das estratégias outrora criadas, planejadas, se possível alterar para o que for viável e adequado às realidades contemporâneas, tanto do ponto de vista interno ou externo, que possam afetar diretamente a estrutura da gestão da empresa, o inesperado acontece, mas, na



ideia do autor a organização precisa responder em altura a certas mudanças e para isso precisa conhecer bem os mecanismos de subterfugio estratégico.

Segundo Pinheiro e Santos (2017) o mercado atual está cada vez mais exigente e competitivo no que diz respeito ao aumento da necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. os gestores têm um grande desafio em desenvolver a gestão estratégica bem-sucedida e contínua no ambiente organizacional. para isso, é necessário entender como realmente funciona o processo e como desenvolvê-lo corretamente, em tempos de crise como ocorreu durante e pós-período da pandemia, que até agora deixou muitas dificuldades para adaptação das organizações.

Ainda de acordo com os autores, as mudanças e transformações no mercado, sempre ocorreram e acontecerão, ou seja, a mudança é um aspecto presente no ambiente e na realidade das empresas no mercado, não há como ignorá-la, mas, compreender essas demandas e os processos para adaptação ao mercado é uma tarefa que se tem pouco tempo para agir de forma rápida, consistente e eficiente.

A gestão estratégica tem com finalidade de desenvolver um método para a otimização do processo, gerenciar diante de uma série de cenários, como ameaças, pontos fracos da empresa e metas futuras, e tudo a partir de indicativos da própria empresa no seio dos obstáculos que vem surgindo no mercado.

No entendimento de Costa (2007), o processo de gestão estratégica é contínuo e sistêmico, e desenvolvido com o intuito de assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa. É elaborado com base em vários fatores internos e externos à organização, e não envolve apenas estratégias, mas também tem uma abrangência maior. Envolve desde a análise, o propósito, a formulação estratégica, a implantação e o controle estratégico.

A COVID trouxe grande despertar no que cerne a gestão estratégica e o plano estratégico das empresas, sobre a preparação e precaução de eventos futuros, no aspecto negativo que podem ocorrer, fazendo com que essas voltassem naquilo que foi implementado desde a visão, missão, objetivos e o propósito dela, visto que toda organização tem que ter em mente meios de subsistência para eventos do gênero.

Uma gestão estratégica bem elaborada fará toda diferença no mercado, porque é a partir dela que são feitas mudanças e tomada de decisões que podem alterar o posicionamento da empresa no mercado observando-se que o ambiente empresarial está cada vez mais competitivo, e possuir um comportamento estratégico definido é questão de sobrevivência



instituição de negócio, isso se deve à alta sensibilidade nas variações que acontecem no mercado.

## **2.4 Construção da Gestão Estratégica nas Organizações**

A gestão estratégica era originalmente uma disciplina híbrida, influenciada pela sociologia e pela economia. A partir da década de 1950, passou a receber mais atenção do meio acadêmico e empresarial, aproveitando seu desenvolvimento, principalmente a partir das décadas de 1960 e 1970, para melhorar a eficiência do mecanismo produtivo, pois ainda não existiam ambientes altamente competitivos, além de não existir diversidade no mercado.

De acordo com Atlas (2018) o planejamento estratégico evoluiu ao longo da história humana, embora nem sempre tenha sido classificado como tal. A humanidade sempre planejou a sua existência de forma estratégica, primeiro empiricamente e depois cientificamente, com o advento de técnicas e métodos de planejamento.

No campo da gestão estratégica, o planejamento estratégico é uma prática fundamental tanto na gestão privada quanto na pública, pelos benefícios que proporciona às organizações como ferramenta. Entre eles, pode-se destacar o aumento da eficiência e eficácia da organização, o que ajuda a evitar o caos nas operações e melhorar a estabilidade na tomada de decisões, reduzir riscos e aumentar a probabilidade de atingir as metas estabelecidas (Matias-Pereira, 2010).

Portanto, a gestão estratégica passou por diversas etapas até chegar à sua atual forma de gestão ou abordagem da gestão geral de uma empresa, onde seus maiores desafios da gestão é responder à mudança e adaptar os planos às novas circunstâncias, bem como ser capaz de considerar os aspectos internos e externos da empresa antes de desenvolver uma estratégia para atingir seus objetivos.

Cavalcanti, Farah e Marcondes (2018) conceituam que em uma organização, a gestão estratégica está ligada em diversas partes como o planejamento de marketing, sendo uma estratégia para poder indicar os mercados alvos além disso procurar as vantagens competitivas e depois as desenvolvê-las e as explorá-las, sendo assim o principal objetivo do planejamento de marketing dentro de uma organização e desenvolver respostas que sejam elas eficientes correlacionado o ambiente em que a organização está inserida, acompanhando as diversas mudanças, definindo segmentos de mercado além do desenvolvimento e posicionamento no mercado-alvo. Para realizar o desenvolvimento da estratégia de marketing é necessária uma



sinergia da organização, resultando em uma implementação com sucesso. Em parte, o planejamento deve analisar e continuar explorando oportunidades no ambiente do mercado.

### **3. METODOLOGIA**

Foi utilizada neste trabalho a pesquisa bibliográfica, qualitativa e quantitativa, por meio delas realizada uma pesquisa exploratória a fim de analisar os processos de gestão estratégica e tomada de decisão no período pré e pós pandemia e identificar as mudanças ocorridas nas empresas durante esse ciclo de tempo. Não se preocupando apenas com dados, mais sim em obter resultados e saber a real essência de cada item analisado.

Segundo Severino (2017) a pesquisa exploratória tem como objetivo realizar o levantamento de dados sobre determinado objeto e definindo limites de um campo de estudo, esquematizando assim as condições de ocorrência do objeto de estudo.

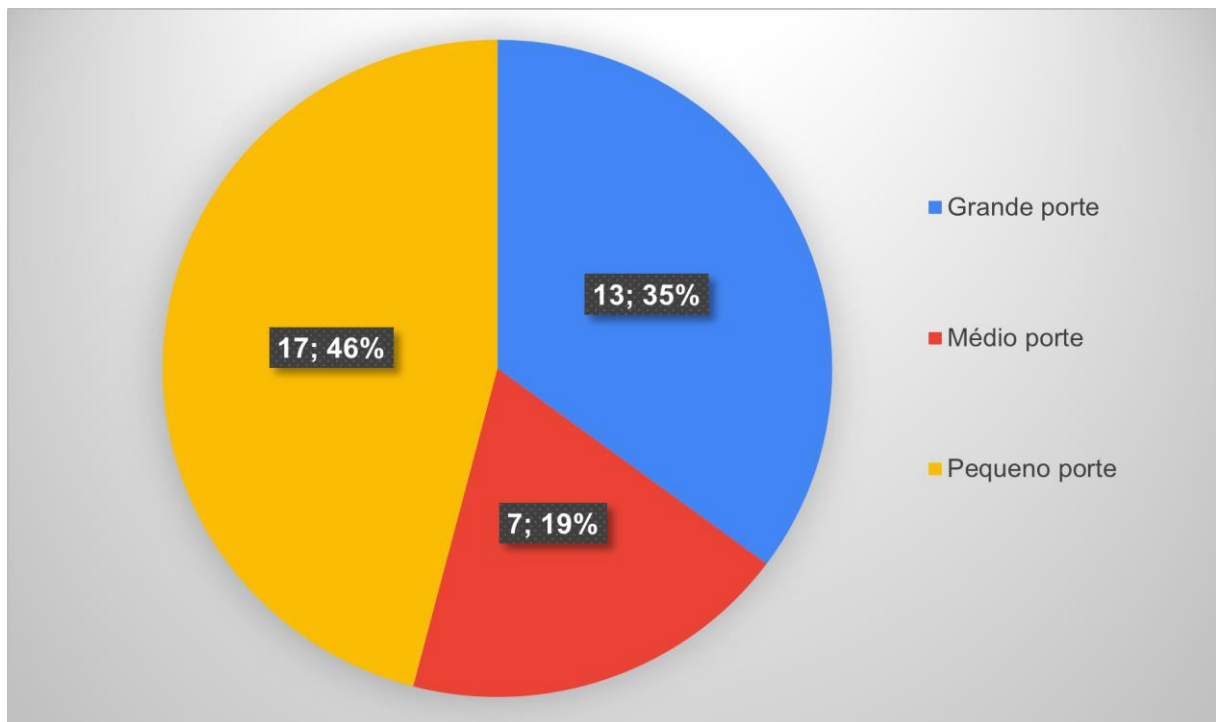
No processo de obtenção dos dados a serem analisados, foi realizada a aplicação questionários com o objetivo de entender os processos desenvolvidos no que concerne à gestão estratégica no período anterior e posterior à pandemia, verificando os principais pontos de mudança no que se refere as estratégias utilizadas em relação a esses dois períodos. Durante a aplicação foram desenvolvidas 09 perguntas sobre o objetivo do trabalho, sendo todas perguntas objetivas, durante sua aplicação foram obtidas 32 respostas no questionário, ficando aberto durante duas semanas ou seja 14 dias, tempo em que conseguimos pegar o máximo de resposta, além disso o questionário foi realizado através pela plataforma *google forms*, de forma anônimas, que obtivéssemos somente a opinião do participante, tivemos um pouco de dificuldade devido a plataforma gerar um link e quando enviado pelo aplicativo de mensagens, muitas pessoas visualizam mais não respondia , tornando a obtenção de resposta mais difícil , com ajuda do nosso orientador foi possível enviar em alguns grupos e obtermos respostas suficientes para realizar a tabulação e o desenvolvimento no nosso trabalho, portanto foi obtido os resultados dessa forma, e foram tabulados no tópico abaixo.



#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

Para compreensão sobre como a gestão estratégica exerceu influência sobre as organizações durante o período da pandemia do COVID-19 foi realizada uma pesquisa exploratória por meio da aplicação de questionários, buscando identificar padrões nos processos de tomada de decisão e percepções sobre o que é a estratégia e de seus efeitos no dia a dia das empresas, chegou -se aos seguintes resultados descritos abaixo.

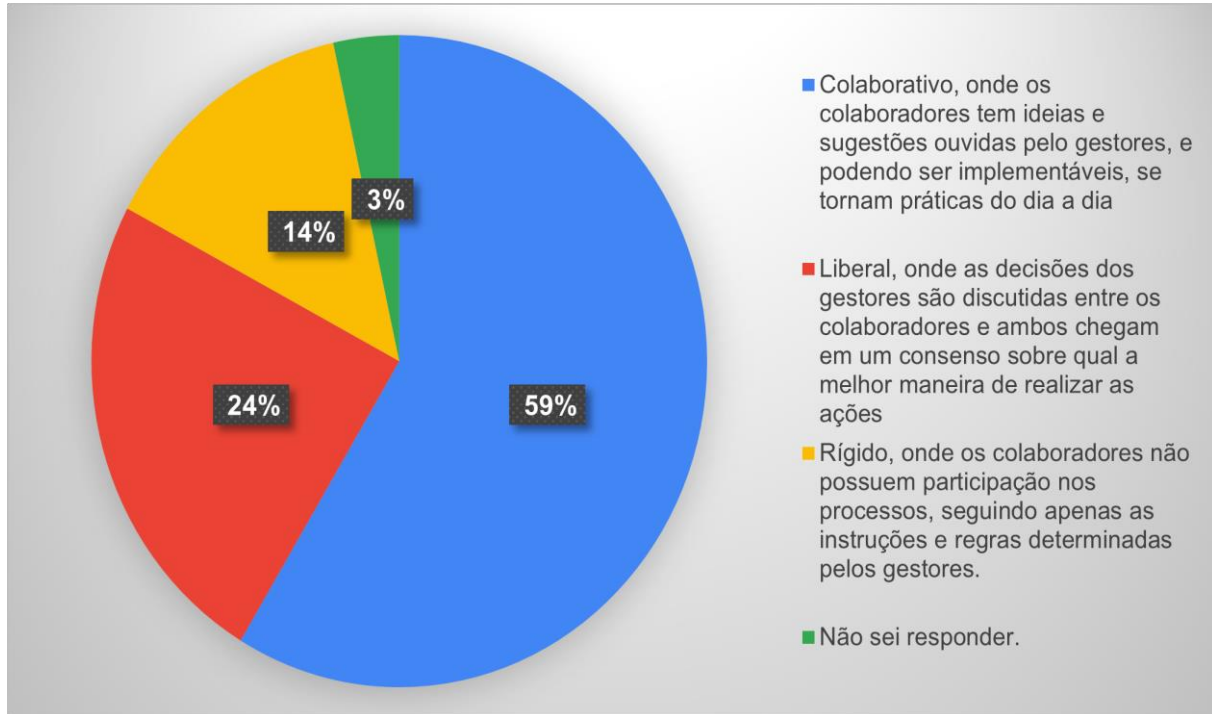
**Gráfico 1 – Porte da empresa**



**Fonte: Autores (2023)**

O gráfico 1 apresenta qual o porte das empresas em que os entrevistados exercem suas atividades profissionais. A maioria (46%) definem as organizações nas quais trabalham como sendo de pequeno porte, seguido de 35% que consideram como sendo de grande porte e 19% de pequeno porte. Nesse sentido, Chiavenato (2020) conceitua organização como sendo um sistema criado pelo homem e que possui uma interação dinâmica com o meio ambiente isento, podendo ser clientes, fornecedores, concorrentes, entidades sindicais, órgãos governamentais e outros agentes externos.

**Gráfico 2 – Ambiente Organizacional**

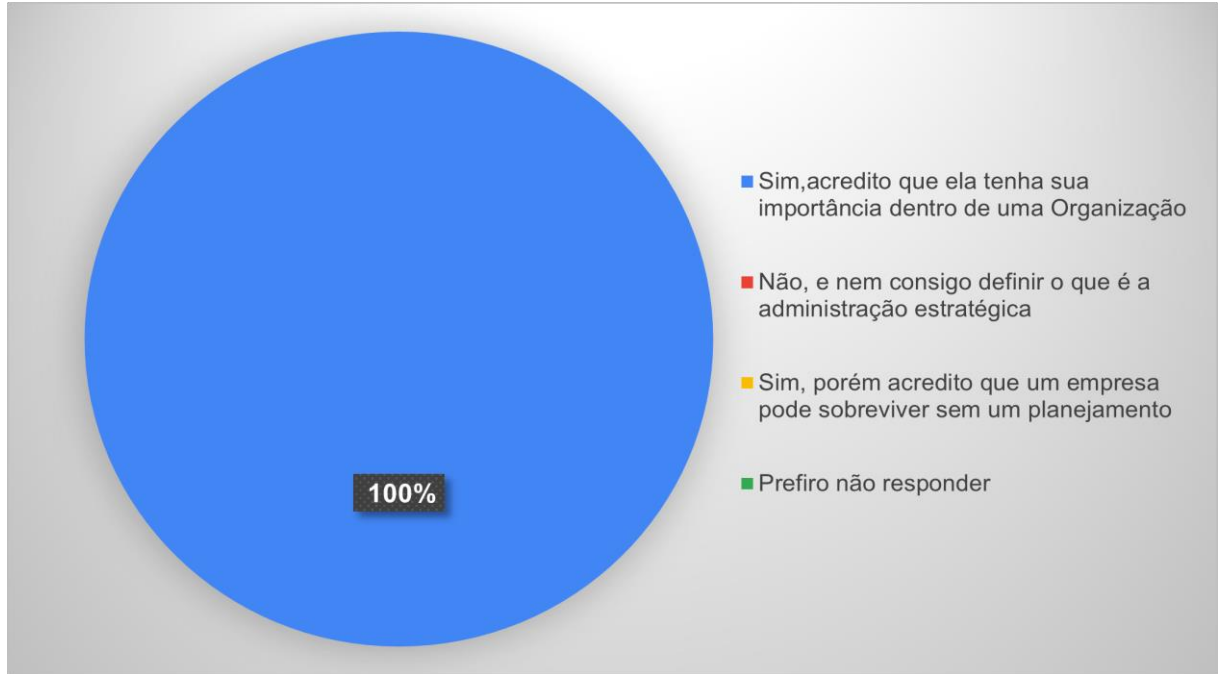


**Fonte: Autores (2023)**

No que se refere ao tipo de ambiente organizacional, demonstrado pelo gráfico 2, 59% dos entrevistados afirmaram trabalhar em um ambiente colaborativo, onde as ideias e as sugestões propostas são aceitas e avaliadas pelos seus gestores. Já 24% entendem estar inseridos em um ambiente liberal, cujas decisões da alta gestão são discutidas entre os colaboradores para se chegar a um entendimento sobre qual tomada de decisão é mais assertiva, seguido por 14% que disseram estar em um ambiente rígido, onde somente cumprem as ordens dadas por seus superiores, e apenas 3% não souberam responder à questão. Para Oliveira (2017) existe uma correlação entre o ambiente organizacional e os estilos de liderança, e acrescenta que estudos de comportamento realizado entre grupos, definiram três tipos de liderança: autocrática, liberal ou democrática. A partir desses estilos liderança, infere-se que o estilo democrático é o mais presente nos ambientes organizacionais demonstrados no gráfico, uma vez que o resultado preponderante é o de ambiente colaborativo, que é característico a liderança democrática.



**Gráfico 3 – Importância da Administração Estratégica**



**Fonte: Autores (2023)**

Em relação a importância da administração estratégica, o gráfico 3 revela que a totalidade dos entrevistados (100%) concordam que a gestão estratégica possui algum tipo de relevância dentro das organizações.



**Gráfico 4 - Visão Estratégica**

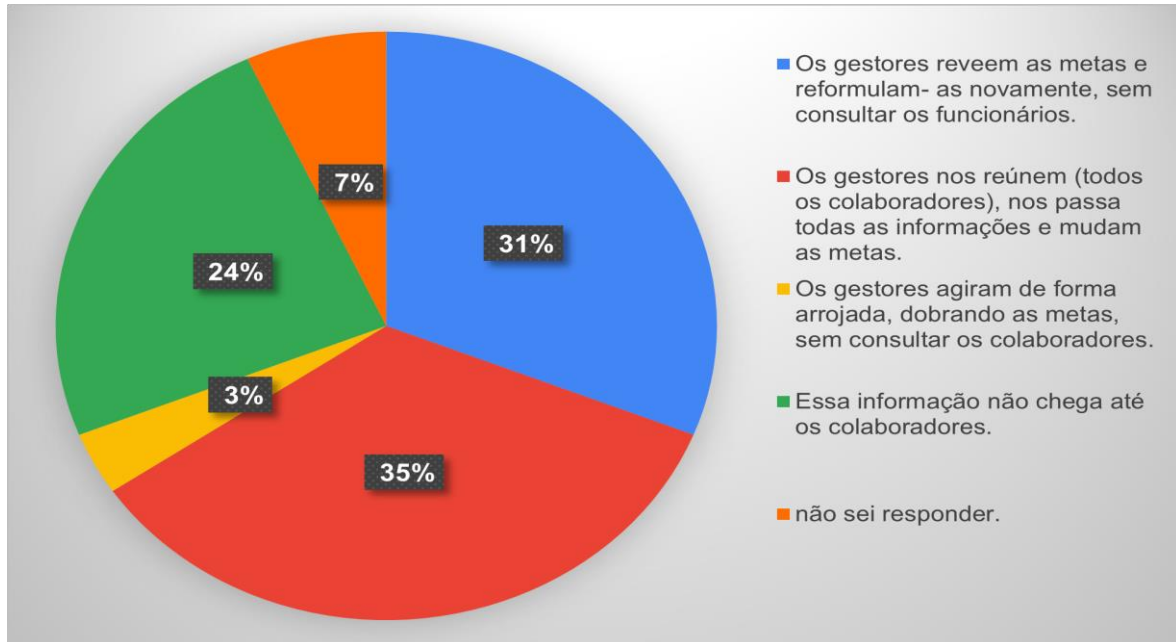


**Fonte: Autores (2023)**

Na percepção de 100% dos entrevistados, a visão estratégica é abrangente em todos os aspectos que envolvem a organização, desde como a empresa está estruturada até as previsões financeiras englobando custos, lucros e gastos. Segundo (Belmiro et al., 2014) a visão estratégica é diferenciada das demais uma vez que abrange todos os grupos de interesse. No gráfico pode se perceber esta diferença de visão ao se analisar todos os processos que permeiam as projeções no âmbito financeiro das organizações.

Segundo Serra (2013) definiu gestão estratégica como um processo, composto por compromissos, decisões e ações, sendo necessária pela empresa com intuito de atingir a competitividade estratégica e com isso consiga alcançar lucros anormais em outras palavras, “acima da média do mercado”, sendo esse um dos pontos tratados para a Visão estratégica.

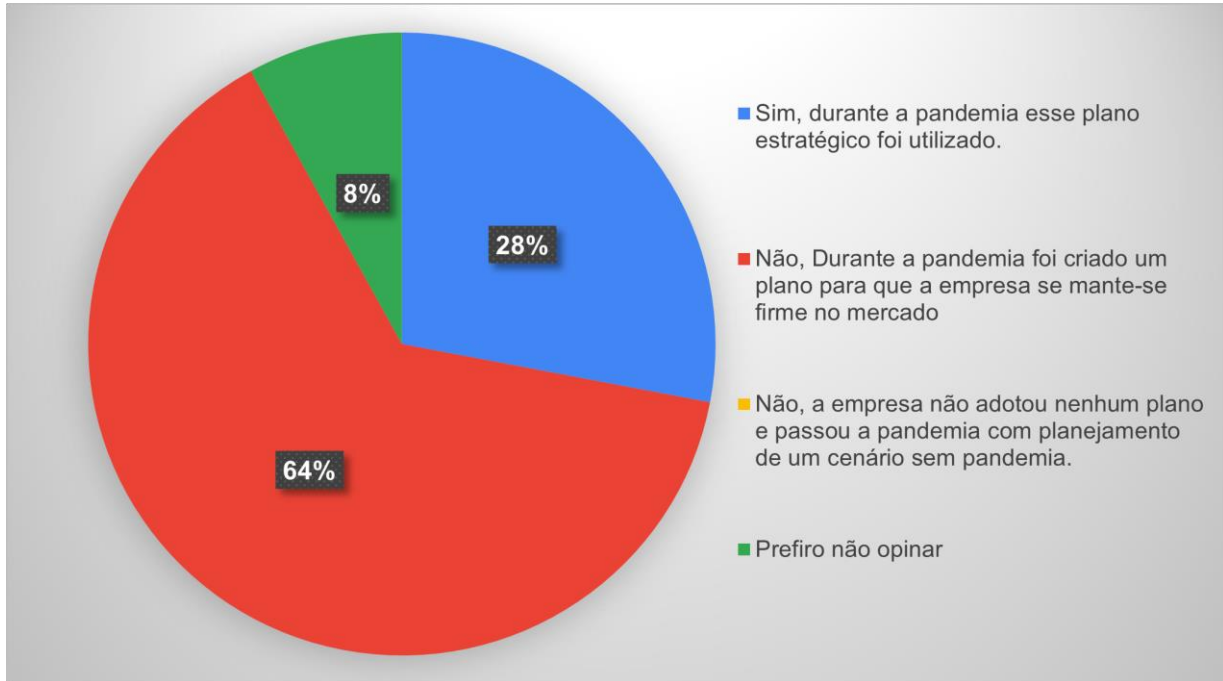
**Gráfico 5 – Metas da Gestão Estratégica**



**Fonte: Autores (2023)**

Na avaliação sobre as metas da gestão estratégica, 35% dos entrevistados disseram que os gestores repassam informações sobre as metas traçadas pela empresa, seguido de 31% que afirmam que as metas são definidas e revistas sempre que necessário sem que os colaboradores sejam consultados a respeito. Para 24% nenhum dado acerca das metas lhe é informado. Os gestores na opinião de 3% agem de maneira arrojada, tomando decisões sem qualquer tipo de orientação direcionada aos colaboradores, e por fim, 7% não souberam responder.

**Gráfico 6 – Planos de ação estratégica traçados na pandemia**



**Fonte: Autores (2023)**

Sobre os planos de ação estratégica traçados na pandemia, grande parte dos entrevistados (55%) relataram que não havia planos de ação estratégica elaborados com antecedência para eventos como a pandemia do COVID-19, sendo estes criados durante o período para assegurar a sobrevivência da empresa. Já 24% disseram que havia algum tipo de plano estratégico em curso durante o período. Para 14% dos entrevistados o entendimento é que a empresa não adotou nenhum plano de ação durante a pandemia e se manteve deste modo durante o período e 7% não quiseram opinar.

De acordo com Valim et. al. (2010) a análise SWOT deve ser feita se utilizando dos elementos de análise do ponto de vista interno e externo. Essa análise pode ser definida como a identificação de risco de mercado, e com isso a organização possa se antecipar a essas variáveis fará com que se aproveite melhor as oportunidades e as ameaças possuam um menor impacto sob a organização.

**Gráfico 7 – Setores afetados pelas mudanças durante a pandemia**



**Fonte: Autores (2023)**

Durante a pandemia do COVID -19, as empresas precisaram fazer ajustes em seus setores para a manutenção de suas atividades com o menor prejuízo possível durante este período. O gráfico 7 evidencia quais áreas foram mais afetadas na opinião dos entrevistados. Para 59% das pessoas todos os departamentos sem exceção passaram por modificações em sua estrutura. Já 18% não apontaram nenhum setor pela falta de informações a respeito. Segundo 15% o departamento financeiro foi o que passou por mudanças, e por fim 4% mencionaram marketing e recursos humanos como setores que passaram por alterações.

Segundo Gonçalves e Castro (2017), destacam que as organizações empresariais devem desenvolver a capacidade de se adaptar às exigências e circunstâncias da área interna e externa da organização, isto é, sendo flexíveis e abertos a mudanças de estratégia para enfrentar os mais diversos tipos de desafios. Portanto as organizações enfrentaram grandes desafios, ainda que as organizações que não se adaptaram e não foram flexíveis, tiveram grandes problemas e até mesmo decretaram falência por má gestão.

**Gráfico 8 – Efeitos da pandemia na estratégia organizacional**



**Fonte: Autores (2023)**

O gráfico 8 trata a respeito dos efeitos da pandemia na estratégia organizacional. Para 34% todas as opções apresentadas no questionário se apresentam como sendo corretas, 28% afirmaram que precisaram se reinventar em todos os setores e as metas traçadas foram alteradas gerando novos desafios. Na percepção de 21% a pandemia foi um momento em que se a empresa não mudasse suas metas possivelmente haveria queda de faturamento ou até mesmo a sua falência. De acordo com a opinião de 14% dos entrevistados, a pandemia não afetou a empresa em que trabalham e 3% preferiram não responder.

**Gráfico 9 - Planejamento Estratégico**



**Fonte: Autores (2023)**

Em relação ao planejamento estratégico demonstrado pelo gráfico 9, quase a totalidade (97%) das pessoas consultadas disseram que as empresas devem adotar planejamentos para eventuais problemas em escala global, ao passo que os outros 3% acreditam que as empresas devem manter seus planejamentos sem realizar modificações sobre possíveis situações do mercado que possam se apresentar.

Segundo Gonçalves e Castro (2017) uma das definições de estratégia pode, também, ser definida em termos de capacidade de gestão de riscos econômicos e políticos, requerendo respostas atempadas, ou seja, estar preparado para eventualidades mundiais, como foi a pandemia, de uma forma proativa ou reativa, sabendo procurar as oportunidades e ameaças de mercado, o que fara com que a organização esteja a frente dos concorrentes e evite o retrocesso dela. Dito isso os gestores estratégicos das organizações devem elaborar planos de ações para prevenção contra os acontecimentos inesperado, sabendo ser flexível e adaptável, sabendo que os processos vivem em constante mudanças e evoluções.



## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com os dados obtidos, o problema da presente pesquisa foi elucidado, uma vez que eles demonstraram de maneira clara a existência da percepção dos entrevistados sobre a função da gestão estratégica e de que maneira ela surtiu os efeitos pretendidos em cenários de crise como a pandemia do COVID-19.

Em relação aos objetivos gerais, a pesquisa exploratória possibilitou a investigação e, como consequência, identificar o papel da gestão estratégica nas organizações a nível local, a partir da determinação de padrões de resposta com base nos questionários aplicados de acordo com o tema escolhido.

Para os objetivos específicos, os resultados desta pesquisa conseguiram indicar o grau de conhecimento de gestão estratégica dos entrevistados, e apontar mudanças realizadas durante o período da pandemia, assim como as estratégias utilizadas nos momentos anteriores a propagação do vírus em escala global.

A pesquisa evidenciou dados interessantes no que concerne ao nível de conhecimento dos entrevistados acerca dos aspectos que permeiam a estratégia, pois no decorrer das atividades dentro de uma organização, nem sempre é possível ter uma percepção clara dos seus objetivos e de como ela é estruturada para alcançá-los.

Pode-se citar como dificuldade neste trabalho a parte tecnológica, no sentido de que os dados levantados foram obtidos através de questionários aplicados de maneira eletrônica, via *google forms*, e nem sempre era possível acessá-lo por meio de outras plataformas. No entanto, os questionários que foram respondidos com sucesso foram suficientes para a coleta e tabulação das informações dispostas nos gráficos acima.

A pandemia do COVID-19, em sua condição de ser algo inédito em tempos atuais, abre portas para que estudos futuros possam ser desenvolvidos, haja visto que ainda existem poucos trabalhos desenvolvidos sobre esta temática. Sendo assim, ainda há muito o que se explorar em relação a estratégia e gestão das organizações em cenários inesperados como o abordado neste trabalho.



## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSEN, Torben J. **Gestão Estratégica**: uma introdução Fundamentos do controle empresarial. São Paulo: Editora Saraiva, 2015. E-book. ISBN 9788502621978. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502621978/>. Acesso em: 19 mai. 2023.
- ATLAS, Equipe. Planejamento Estratégico. São Paulo: Grupo GEN, 2018. E-book. ISBN 9788597021844. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021844/>. Acesso em: 06 dez. 2023.
- BELMIRO, Luiz Alberto G.; OLIVEIRA, Joaquim Francisco Cavalcante de; AZEVEDO, Solange Coelho de; LAGE, José Norberto. **Administração Estratégica**, 3ª edição. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2014. E-book. ISBN 978-85-216-2596-4. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/978-85-216-2596-4/>. Acesso em: 27 mai. 2023.
- BIRKINSHAW, Julian; MARK, Ken. **25 ferramentas de gestão**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020. E-book. ISBN 9788550805115. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788550805115/>. Acesso em: 23 mai. 2023.
- BRUGNOLO, Mariano F. Gestão estratégica de negócios. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2018. E-book. ISBN 9788547233143. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788547233143/>. Acesso em: 05 dez. 2023.
- CASCIO, Wayne F. **Gestão Estratégica de Recursos Humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2014. E-book. ISBN 9788502226081. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502226081/>. Acesso em: 11 mai. 2023.
- CAVALCANTI, Marly; FARAH, Osvaldo E.; MARCONDES, Luciana P. Gestão estratégica de negócios: **Estratégias de crescimento e sobrevivência empresarial** - 3ª edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2018. E-book. ISBN 9788522127870. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522127870/>. Acesso em: 30 mai. 2023.
- COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica**: da empresa que temos para a que queremos. 2ª Edição. São Paulo. Saraiva, 2007.
- CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico - Da Intenção aos Resultados. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2020. E-book. ISBN 9788597025705. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597025705/>. Acesso em: 05 dez. 2023.
- FILHO, Emílio H. **Balanced Scorecard e a Gestão Estratégica**: Uma Abordagem Prática. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019. E-book. ISBN 9786555206920. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786555206920/>. Acesso em: 19 mai. 2023.
- GONÇALVES, Victor da C.; CASTR
- O, Luís Mota de; FELÍCIO, J A. **Gestão Estratégica**. Lisboa: Grupo Almedina (Portugal), 2017. E-book. ISBN 9789896942588. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9789896942588/>. Acesso em: 27.mai. 2023.





JR., Arthur A THOMPSON.; II, A. J S.; GAMBLE, John E. **Administração estratégica**. Porto Alegre: Grupo A, 2008. E-book. ISBN 9788580550054. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580550054/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

MATIAS-PEREIRA, José. **Curso de Administração Estratégica: Foco no Planejamento Estratégico**. São Paulo: Grupo GEN, 2010. E-book. ISBN 9786559772322. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559772322/>. Acesso em: 27 mai. 2023.

OLIVEIRA, Luciano O. **Gestão estratégica de recursos humanos**. Porto Alegre: Grupo A, 2017. E-book. ISBN 9788595020252. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595020252/> Acesso em: 27 mai. 2023.

PINHEIRO, Carliana M. Da C., SANTOS, Paula E. D. **Gestão estratégica em momentos de crise**, Anais do VI Singep, São Paulo SP, Edição, 2017, Disponível em: <https://singep.org.br/6singep/resultado/392.pdf>, Acesso em: 27 mai.2023

RENDER, Barry; JR., Ralph M S.; HANNA, Michael E. **Análise quantitativa para administração**. Porto Alegre: Grupo A, 2010. E-book. ISBN 9788577806676. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577806676/>. Acesso em: 29 mai. 2023.

SERRA, Fernando Ribeiro. **Gestão estratégica: conceitos e casos**. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2013. E-book. ISBN 9788522486366. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522486366/>. Acesso em: 05 dez. 2023.

SEVERINO, Antônio J. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo : Cortez, 2017. E-book. ISBN 9788524925207. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788524925207/>. Acesso em: 29 set. 2023.

VALIM, Alexandre et al. **Modelo Swot**. Google Acadêmico, 2010. Disponível em: [https://admanportal.appspot.com/storage.googleapis.com/\\_assets/modules/academicos/academico\\_306.pdf](https://admanportal.appspot.com/storage.googleapis.com/_assets/modules/academicos/academico_306.pdf) Acesso em: 28 mai. 2023