

## OS IMPACTOS DA PANDEMIA NO COMÉRCIO EXTERIOR: O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO COMO TÁTICA DE GESTÃO DE CRISES<sup>1</sup>

**Raynara Ritton Messias<sup>2</sup>**  
**Rebeca de Oliveira Lopes<sup>3</sup>**  
**Sthefany Santos Braz Nunes<sup>4</sup>**  
**Vanessa Regine dos Santos<sup>5</sup>**

### RESUMO

Organizações ao redor do mundo estão sofrendo os impactos socioeconômicos provocados pela pandemia de COVID-19, impactos que se sentem no atual cenário de crise global. Este artigo científico busca analisar e compreender esse impacto gerado pela pandemia, assim como refletir sobre estratégias para lidar com essa crise sem precedentes no Brasil. Com foco na empresa Nelore Prime, que atua no ramo de distribuição de bebidas e alimentos na Baixada Santista, analisamos como foi primordial adotar medidas objetivas para minimizar os reflexos nocivos dentro da gestão organizacional. Nesse contexto, para o enfrentamento e redução de impactos da pandemia de modo geral, foi realizado um estudo baseado em análises de artigos e livros a partir de dados nacionais e internacionais sobre a disciplina de Planejamento Estratégico bem como do novo Coronavírus. Considerando esse cenário cheio de incertezas que é tão novo para todos, abordamos o quão imprescindível foi a adoção de estratégias para minimizar impactos desfavoráveis às atividades corporativas, tais como: comunicação eficiente, planejamento do trabalho, aprimoramento digital e adoção de medidas visando o bem-estar dos trabalhadores, entre outros.

**Palavras-chave:** Pandemia; Estratégia; Análise; Impactos Socioeconômicos.

### Introdução

---

<sup>1</sup> Artigo desenvolvido nas aulas de Projeto Integrador do curso de Comércio Exterior no 2º semestre do ano de 2020, sob a orientação do Prof. Me. Adilson do Nascimento Gomes.

<sup>2</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

<sup>3</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

<sup>4</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

<sup>5</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

A crise sanitária provocada pela erupção da COVID-19 em escala global, que emergiu no Brasil no início do 1º semestre em 2020, criou necessidades urgentes de (re)adequação de/em diversas esferas da vida em sociedade. A pandemia afetou o mundo não somente economicamente, mas também em âmbito social, cultural, político e econômico.

De imediato, a necessidade de um isolamento social mundial, a que muitos se opuseram, mostrou ser a principal estratégia de proteção à população, mas ao mesmo tempo mostrou-se uma arma de politicagem. A necessidade de usar máscaras para evitar a disseminação do vírus foi transformada em teoria da conspiração pelos mais radicais. O álcool em gel, tão importante para a higiene, virou moeda de troca no comércio internacional. Líderes mundiais irresponsáveis que se recusaram a tomar as medidas cabíveis com rapidez viram crescer o número de mortos em sua população para só então levarem o vírus a sério.

De acordo com a Fundação Oswaldo Cruz, a estimativa de infectados e mortos concorre diretamente com o impacto sobre os sistemas de saúde, com a exposição de populações e grupos vulneráveis, a sustentação econômica do sistema financeiro e da população, a saúde mental das pessoas em tempos de confinamento e temor pelo risco de adoecimento e morte, acesso a bens essenciais como alimentação, medicamentos e transporte, entre outros.

Em países emergentes como o Brasil, vimos uma queda agressiva dos mercados, pessoas indo da pobreza à extrema pobreza em questão de dias, e empresas, que outrora aparentavam ser bem-sucedidas, fechando as portas por falta de uma gerência responsável e preparada para encarar os novos desafios repentinos que chegaram junto com a pandemia.

O transporte marítimo brasileiro foi também muito afetado. Encarregado de 95% das importações e exportações do nosso país, não conseguiu escapar dos imprevistos impostos pela pandemia da Covid-19, que afetou a cadeia de abastecimento de suprimentos no Brasil.

De acordo com Jo Pasquatto (2020), do Portal IstoÉ, em Santos, lar do maior porto da América Latina, sentiu-se o impacto com atrasos em embarques e desembarques que acabaram por aumentar o número de *contêineres* retidos, causando muito congestionamento. Os terminais implementaram medidas rigorosas de distanciamento

social e contrataram trabalhadores terceirizados para suprir a demanda de funcionários que foram infectados. Etapas de desembaraço de mercadorias que geralmente levariam algumas horas passaram a demorar até dez dias, afetando principalmente os transportes de cabotagem (entre portos do mesmo país) que traziam por exemplo arroz do Sul para suprir os supermercados do Sudeste.

A quarentena mundial imposta aos navios afetou a balança comercial brasileira, já que mercadorias essenciais à população deixaram de chegar ao país. Vimos o aumento absurdo no preço de produtos simples do dia a dia, como o arroz acima citado, devido à falta de oferta nos mercados e ao aumento absurdo da demanda. Pessoas desesperadas com a falta de informação confiável começaram a fazer compras em massa para garantir estoque dos itens essenciais em suas casas, e os menos favorecidos monetariamente precisaram se reorganizar para que não lhes faltassem nada.

É neste contexto e inseridos nessa problemática que emerge este estudo que se propõe a observar e analisar como a necessidade de um bom Planejamento Estratégico Empresarial é imprescindível para o enfrentamento de crises. Para tal, nossas observações recaíram sobre a empresa Nelore Prime, como recorte e lugar de análise da problemática vivenciada em escala mundial. Buscamos compreender as dinâmicas empreendidas dentro da empresa, estabelecendo diálogo com a Gerente de Recursos Humanos, que transmitiu nossas dúvidas e questionamentos aos proprietários da empresa, que explicaram quais foram suas estratégias para que pudessem passar pela crise com a confiança de que seus planos de contingência seriam eficazes contra esse inimigo invisível. Recorremos ainda à pesquisa bibliográfica, a autores como McKeown (2019), Cruz (2017), Cavalcanti (2017), Farah (2017), Marcondes (2017) e Garreth (2018) que discorrem sobre o Planejamento Estratégico.

No contexto desta pesquisa nosso objetivo é compreender como táticas de enfrentamento de crises por meio do Planejamento Estratégico foram utilizadas ou não. Diante disso, recorreremos à empresa local Nelore Prime.

A Nelore Prime é uma empresa de distribuição instalada na cidade de Santos, no litoral paulista, que atua no setor de alimentos e bebidas desde 2008, quando foi fundada por Jorge Almeida e Leila Beatriz Almeida. Hoje gerida pelas filhas do casal, Ariane e Camila Almeida, a empresa está situada na Rua Campos Melo 215, no bairro da Vila Matias.

A sede da empresa funciona no mesmo local da Filial 1, que se caracteriza por um açougue/empório, ou seja, no mesmo endereço trabalham 90 funcionários nos setores operacional, comercial, financeiro e administrativo; empregando faxineiros, cozinheiros, motoristas de caminhão, vendedores, caixas, operadores de câmara fria, açougueiros, faturistas, supervisores e gerentes, entre outros.

Em sua sede, os funcionários performam as mais variadas tarefas, desde o tratamento das carnes do açougue até o preparo de refeições e venda dos produtos.

A empresa conta também com sua própria frota de veículos, operada por uma equipe treinada e capacitada para atender toda a Baixada Santista, mantendo sempre o alto padrão de serviço oferecido aos seus clientes.

## **1. O Planejamento Estratégico**

A estratégia pode moldar o futuro. O seu futuro enquanto pessoa, o futuro de sua família, de sua empresa e um bom planejamento estratégico pode ajudar a prever obstáculos à sua frente e a se preparar antecipadamente para enfrentá-los.

De acordo com o Portal Educação (2013) a palavra estratégia vem do grego *strategos*, que significa general ou exército; *stratos*, e “está diretamente relacionada às funções militares, pois caracteriza a existência de um general estrategista que é responsável pelas diversas batalhas, tanto na linha de frente quanto na definição das diretrizes a serem seguidas, e está sempre atento aos inúmeros desafios que são encontrados frequentemente pelas organizações”. A palavra já era utilizada por conselhos de guerra na Grécia antiga, por mentes como Eliano e Alexandre o Grande, mas conceitos similares surgiram também na Ásia por volta da mesma época, como por exemplo o que pregava Sun Tzu.

Os primeiros livros de estratégias para o ramo de negócios começaram a surgir, porém, apenas na década de 50, logo após a Segunda Guerra Mundial. Nomes como Alfred Chandler, Igor Ansoff e Michael Porter publicaram trabalhos baseados em história e matemática, adequando a Estratégia Antiga ao presente tempo em que viviam.

De acordo com McKeown (2019) é chamada de "Planejamento Estratégico" a integração de metodologias sistêmicas que reconhecem a situação atual da empresa,

definem os objetivos a serem alcançados e traçam sua trajetória organizacional atual e para o futuro.

A empresa deve avaliar seus setores Operacional e Tático para definir metas e prazos, calcular os custos operacionais e de marketing, e também oferecer suporte aos seus colaboradores, compartilhando de informações e mantendo sempre uma comunicação aberta, assim motivando-os a cumprir seus devidos papéis. Por fim, aliar-se à tecnologia é também extremamente importante, buscando novas ferramentas para otimizar tempo, economizar dinheiro e reforçar a presença digital da empresa. Um recente exemplo de estratégia brilhantemente aplicada a uma grande empresa vem da gigante Google:

O Google deu permissão a seus engenheiros para experimentar o que quisessem no tempo livre. Eles usaram esse tempo para produzir um serviço de vídeo on-line. Esse experimento mostrou aos executivos a importância da transmissão online de vídeos (MCKEOWN, 2019, p.72).

Como Max (2019) explica, o projeto apresentado pelos funcionários do Google foi o que deu à empresa a ideia de efetuar a compra do Youtube. Hoje, Google e Youtube são as duas maiores potências no que diz respeito a serviços de busca na internet, e graças ao planejamento estratégico, as duas pertencem às mesmas pessoas.

Conceitualmente, o Planejamento Estratégico é a junção de duas coisas. "Planejar", que significa o ato de criar, preparar antecipadamente uma ação e formar meios para atingir um determinado objetivo. É a etapa mais importante para a compreensão dos pontos fracos (que devem ser corrigidos e melhorados) e dos pontos fortes, que podem ser potencializados. E "Estratégia", que é um conjunto de técnicas e decisões elaboradas para que a empresa possa atingir tais objetivos, seja melhorando a produtividade ou trazendo novas ideias. Se baseia em um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais.

Considerando que planejar estrategicamente é uma função da alta administração de uma empresa (proprietários, diretores) deve-se fazê-lo com seus setores Tático e Operacional em mente.

Tendo em vista o setor tático, formado pelos gerentes e encarregados, a empresa focou no médio prazo, desenvolvendo ações específicas por departamentos. Garantir que pedidos de clientes fossem entregues no mesmo dia ou no máximo no dia seguinte foi a

prioridade, observando para que nenhum produto com imperfeições fosse comercializado.

É importante pensar que o setor tático da empresa é uma ponte entre a alta administração e o setor operacional. É ele que põe em prática as estratégias traçadas em busca dos resultados.

Quanto ao operacional, formado por supervisores de diferentes setores e os seus respectivos funcionários, o foco é no curto prazo, definindo objetivos mais específicos e visando tarefas rotineiras. Se um açougueiro tratar de mais carnes em um dia, o vendedor terá mais carnes para vender no dia seguinte.

O Planejamento deve ser considerado uma importante ferramenta de gestão que se relaciona com o preparar, organizar e estruturar as tarefas de todos os funcionários da empresa. É de extrema importância em tomadas de decisões e na execução de projetos, confirmando os resultados com feedback, se as decisões tomadas deram certo ou não.

O conceito de estratégia é muito vasto e complexo, mas de maneira geral, tem como base o pensamento de que um ou mais indivíduos com a mesma meta em mente devem analisar o que pode ou precisa ser feito para realizar uma tarefa da melhor maneira possível, tentando prever imprevistos e se precaver para que as consequências não sejam prejudiciais ao *bottom line* (resultado final) de uma empresa.

## **2. Matriz SWOT: uma análise visual do ambiente interno e externo da empresa**

A atual situação mundial decorrente do novo coronavírus (SARS-Cov-2) transformou o desempenho de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Porém, mais da metade das organizações pararam as suas atividades temporariamente.

De acordo com o Sebrae (2020), dentre as companhias que continuaram ativas, 41,9% fazem agora apenas entregas com atendimento *online*. Outras 41,2% estão funcionando com horário reduzido, enquanto 21,6% estão realizando trabalho remoto. Outra maneira optada pelos pequenos empresários para não parar o funcionamento foi inserir um revezamento de funcionários. Essa precedência foi adotada por um número inferior a 20% das empresas. Já a inserção de um complexo de *drive-thru* foi o caminho para 5,9% delas.

Embora o custo com colaboradores esteja entre os primários gastos da generalidade das empresas, apenas 18,1% delas precisaram fazer destituições para manter a saúde financeira dos negócios. Em média, elas demitiram três funcionários após o início da crise.

Dentro desse contexto de pandemia, a utilização da análise SWOT representa um importante mecanismo de observação interna dos pontos fortes e fracos, sem deixar de observar, externamente, as ameaças e as oportunidades. Assim sendo, a análise SWOT é uma das maneiras mais simples e de modo simultâneo mais úteis que uma empresa tem à sua disponibilidade para planejar o ambiente da empresa e originar planos e estratégias a serem seguidas.

No que diz respeito à Neloire Prime, aplicando a Matriz S.W.O.T, abreviação que de acordo com Wallace Oliveira (2020) do portal *online Heflo* significa "Strenghts (Pontos fortes), Weaknesses (Pontos fracos), Oportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)", este artigo busca analisar, com base nos princípios do planejamento estratégico, a performance da empresa diante dos eventos da crise sanitária que afetou o Brasil, assim como quase todos os países do mundo.

Considerando-se a pandemia uma ameaça ambiental externa (T), a empresa teve que rever seus pontos fortes e fracos, ambos presentes em seu ambiente interno.

As observações iniciais recaíram sobre a importância de se estabilizar a cadeia logística de abastecimento e fornecer segurança aos colaboradores e parceiros externos e fortalecer a gestão das informações e serviços dos clientes para evitar impactos negativos por negligência ou inconsistência.

A empresa conta com Sr. Marcio Silva Farias<sup>3</sup> no conselho administrativo. Farias é contador e proprietário da contabilidade ContFarias. Quando questionado sobre a estratégia escolhida para lidar com a ameaça da pandemia, Farias<sup>3</sup> (2020) foi sucinto, destacando as oportunidades (O) dadas pelo governo do país

*tiramos proveito das medidas provisórias aprovadas pelo governo, como a suspensão temporária de contratos de trabalho e a redução de salários e carga horária dos funcionários. Deste modo, evitamos demissões.*

Porém ainda assim, toda e qualquer decisão tomada visando o futuro seria considerada um "tiro no escuro". Como planejar ações para um período pós-pandemia, se

não se sabe ao certo quando ela terminará? Almeida<sup>2</sup> (2020), o proprietário fundador diz que

por sermos primeiro de tudo uma empresa alimentícia, nos baseamos no pensamento de que trabalhamos com um produto essencial ao ser humano, mesmo em tempos de crise. Se o cliente não pode vir ao açougue por causa do distanciamento social, então contrataremos entregadores para que levem o produto na casa do cliente (ALMEIDA, 2020).

Outra oportunidade encontrada pela empresa foi as redes sociais, que se mostraram mais do que apenas um simples adereço. Apontadas por Almeida<sup>2</sup> (2020) como "instrumentos essenciais para o empreendedor moderno", ele diz que "*o Instagram tem sido um diferencial importante. Fazemos sorteios e promoções por lá. Isso gera um bom engajamento que acaba firmando nosso nome em clientes antigos e trazendo novos clientes também.*"

A empresa não sofreu nenhuma perda extrema, pois adotou estratégias eficazes contra a pandemia logo em seu início, como o *delivery* para suprir a falta de clientes presenciais, os sorteios no *Instagram* para manter engajamento e atrair novos clientes, e utilizando das oportunidades oferecidas pelo governo para evitar a demissão de funcionários. Porém não há como prever os próximos meses. Até que surja uma cura ou vacina eficaz contra o vírus, a gerente do RH da empresa Macedo<sup>1</sup> diz que "O ideal é gerir a situação dia após dia, tendo como prioridade o bem-estar dos funcionários e de nossos clientes" (MACEDO, 2020).

### **Considerações Finais**

Não há respostas ou estratégias certas frente a cenários tão incertos, principalmente quando esses cenários se configuram crises globais como a que estamos vivenciando. A solução encontrada foi analisar etapa por etapa, dia a dia e planejar sempre com o melhor resultado em mente. No início da pandemia, em meados de março de 2020, especialistas previam que em poucos meses o vírus seria contido e a situação estaria sob controle. Hoje, 8 meses depois, vemos que o fim ainda é incerto. Vidas se perdem a cada dia e não temos cura, não temos vacina, não temos previsão de quando o pesadelo irá terminar.



Por se tratar de uma doença altamente contagiosa e em muitos casos fatal, o estudo das informações é cíclico. Enquanto médicos e pesquisadores tentam controlar a doença, empresários ao redor do mundo tentam manter suas empresas de pé. "Considerando que um dos maiores desafios enfrentados pelas organizações em momentos de crise é a dificuldade em tomar decisões pela falta de informações" (ALVES & LOPES, 2019).

Durante mudanças rápidas e ameaças extremas, apenas dirigir o navio não é suficiente. Portanto, os líderes estão tendo que introduzir práticas organizacionais que aprimorem a capacidade da organização não apenas para suportar as incertezas dos tempos difíceis, mas também para emergir mais forte no futuro (PEREIRA, BUDHWAR, TEMOURI, MALIK, TARBA, 2020).

A partir dessas análises teóricas é possível concluir que as medidas governamentais foram imprescindíveis para auxiliar as organizações brasileiras neste período de crise que afetou todos os segmentos de mercado interno e externo. Assim, pensamentos rápidos e estratégicos foram a solução encontrada por muitos para minimizar tais impactos econômicos, evitando o aumento expressivo do desemprego e da falência das organizações.

## Referências

ALVES, F., & LOPES, L. (2019) **Preparação para crises, uma vantagem competitiva: aprendendo com 4.500 casos**. Pesquisa Global de Crises PwC, 2019.

CRUZ, T. **Manual de Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Atlas, 2017.

MCKEOWN, M. **Estratégia: Do Planejamento à Execução**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

OLIVEIRA, W. **Entenda definitivamente o que é análise S.W.O.T**. Disponível em <<https://www.heflo.com/pt-br/swot/o-que-e-analise-swot/>> Acesso em 12 set. 2020.

PASQUATTO, Jo. **Tensão no porto de Santos**. 2020. Disponível em <<https://istoe.com.br/tensao-no-porto-de-santos/>> Acesso em 21 nov.2020.

PEREIRA, V., BUDHWAR, P., TEMOURI, Y., MALIK, A., & TARBA, S. **Investigating investments in agility strategies in overcoming the global financial crisis - The case of Indian IT/ BPO offshoring firms**. In.: *Journal of International Management*, 100738, 2020.

PORTAL EDUCAÇÃO, **A origem da estratégia**. 2013. Disponível em <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/a-origem-da-estrategia/43181>>. Acesso em 12 set. 2020.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 2020. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD> . > Acesso em 18 nov. 2020.