

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**KELLY LAYSA FEITOSA AZEVEDO**

**A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA GESTÃO DE  
EMPRESAS DO RAMO DE EDUCAÇÃO NO ENFRENTAMENTO À PANDEMIA**

**Aracaju – SE  
2022**

**KELLY LAYSA FEITOSA AZEVEDO**

**A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA GESTÃO DE EMPRESAS DO RAMO DE EDUCAÇÃO NO ENFRENTAMENTO À PANDEMIA**

Artigo científico apresentado à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito final para obtenção do Bacharel em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. MSc. Maurício Cajazeira

# **A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA GESTÃO DE EMPRESAS DO RAMO DE EDUCAÇÃO NO ENFRENTAMENTO À PANDEMIA**

Artigo científico apresentado à Sociedade de Ensino Superior Amadeus, como requisito final para obtenção do Grau de Administração de Empresas.

---

**Esp. Williams dos Santos**  
**Coordenador do Curso**

---

**MSc. Maurício Cajazeira**  
**Orientador**

---

**Esp. Iedo Flávio de Andrade Filho**  
**Avaliador**

---

**MSc. Thamires Cristina de Oliveira Santana**  
**Avaliador**

**Avaliação Final:** \_\_\_\_\_

**Aprovada em:** Aracaju \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Azevedo, Kelly Laysa Feitosa  
A importância das estratégias administrativas para gestão de empresas do  
ramo de educação no enfrentamento à pandemia. Kelly Laysa Feitosa  
Azevedo

TCC (Trabalho de Conclusão de Curso).  
Faculdade Amadeus, 2º Sem. 2022.  
Orientador(a): Prof., MSc. Maurício Cajazeira.

Palavras-chave: Estratégias. Pandemia. Educação.

# **A IMPORTÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS ADMINISTRATIVAS PARA GESTÃO DE EMPRESAS DO RAMO DE EDUCAÇÃO NO ENFRENTAMENTO À PANDEMIA**

KELLY LAYSA FEITOSA AZEVEDO

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como foco entender a importância das estratégias administrativas para gestão de empresas do ramo de educação à pandemia. O principal objetivo destacado é analisar a importância das boas práticas de gestão administrativas em momentos de crise, que se justifica pela falta de entendimento dos gestores sobre as estratégias e planejamento estratégico. A pesquisa foi feita com base no estudo de caso, utilizando uma pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), realizada em 2021, do tipo quantitativa, com amostra de 232 empresas do ramo da educação. Ao longo do trabalho são estudadas as tentativas do governo para evitar consequências graves pela “parada” da economia, quais estratégias essas empresas precisaram tomar para se adequar ao mercado e a importância da estratégia administrativa para momentos de incerteza. Com a realização deste trabalho, conclui-se que empresas de educação mesmo sendo essenciais, por servirem como fonte de crescimento humano, sofrem com os impactos da pandemia, gerando desemprego, mudanças e quedas financeiras que caracterizam riscos à sobrevivência do negócio. Os resultados apontam que as empresas precisaram desenvolver mudanças estratégicas para conseguir seguir em funcionamento na pandemia.

**Palavras-chave:** Estratégias. Pandemia. Educação.

## **ABSTRACT**

The present work focuses on understanding the importance of administrative strategies for managing companies in the field of early education to pandemic. The main objective highlighted is to analyze the importance of good administrative management practices in times of crisis, which is justified by the lack of understanding of managers about strategies and strategic planning. The research was based on the case study, using a survey of the Brazilian Service of Support to Micro and Small Enterprises (SEBRAE), conducted in 2021, of the quantitative type, with a sample of 232 companies in the education industry. Throughout the work, we study the government's attempts to avoid serious consequences due to the "stoppage" of the economy, which strategies these companies needed to take to adapt to the market, and the importance of administrative strategy for times of uncertainty. This study concludes that, even though education companies are essential because they serve as a source of human growth, they suffer with the impacts of the pandemic, generating unemployment, changes, and financial losses that characterize risks to the survival of the business. The results indicate that companies needed to develop strategic changes to be able to continue operating during the pandemic.

**Keywords:** Strategies. Pandemic. Education.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia trouxe desafios serem superados para todas as organizações, sendo essencial o uso de estratégias administrativas para o enfrentamento da pandemia. Entende-se a importância dessas estratégias para que as empresas visualizem os desafios e as oportunidades do mercado. De acordo com Wright *et al.* (2001), com a intensificação da concorrência em momentos de aumento da influência governamental nos negócios, entender a chamada administração estratégica torna-se fundamental.

De acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), no Brasil no ano de 2019, antes da pandemia, existiam 114.851 escolas de ensino infantil, a última pesquisa, feita em 2021 pelo IBGE, no pós-pandemia, mostra que existem 112.927 escolas de ensino infantil em funcionamento. Uma redução de quase 2.000 escolas, mostrando que os impactos da pandemia na educação foram bastante representativos. Uma das primeiras decisões tomadas pelo governo como medida de enfrentamento à pandemia foi o fechamento das escolas (BRASIL, 2020).

A realização do presente estudo justifica-se pela dificuldade dos gestores das pequenas empresas aceitarem que é necessário estudar e entender sobre estratégias administrativas para uma boa gestão da sua instituição. A falta desse entendimento leva muitas empresas a fecharem as portas. Sendo assim, é de suma importância e necessidade se aprofundar nas melhores práticas, nos tipos e táticas administrativas utilizadas no mercado. Sendo assim é necessário esclarecer: Uma organização que tenha definido suas estratégias conseguiria se manter em momentos de crise? Quais foram os impactos causados pela pandemia nas empresas de educação? As empresas de educação souberam lidar com o novo mercado?

O principal objetivo deste estudo é analisar a importância das boas práticas de gestão administrativa em momentos de crise. Os objetivos específicos deste trabalho são: Identificar os impactos da pandemia nas organizações; detectar as medidas governamentais frente à pandemia a fim de reduzir os problemas vividos pelas empresas de educação; identificar estratégias administrativas para redução de impactos da pandemia nas organizações do ramo de educação; entender a

importância das estratégias administrativas para a tomada de decisões baseadas em um bom planejamento estratégico.

Para aprofundamento do tema, este trabalho foi desenvolvido abordando os seguintes capítulos: no primeiro capítulo são abordados os impactos da pandemia nas organizações, no segundo capítulo são apresentadas as medidas governamentais frente à pandemia a fim de reduzir os impactos vividos pelas empresas, logo, o terceiro capítulo identifica estratégias administrativas para redução de impactos da pandemia nas organizações. Fortalecendo todo o referencial teórico, o quarto capítulo trata de entender a importância das estratégias administrativas para a tomada de decisões baseadas em um bom planejamento estratégico.

## **2 DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 Pandemia e Seus Impactos nas Organizações**

Em 2020, foi descoberto um novo vírus que se alastrou pelo mundo inteiro, a OMS declarou estado Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional. Várias decisões para tentar amenizar os contágios foram tomados a partir dessa declaração. Assim se iniciou a quarentena. A OMS declarou estado de quarentena para diminuir o alastramento do vírus. Neste período era aconselhado sair apenas em casos de extrema urgência e necessidade, e apenas as empresas consideradas essenciais continuarem abertas, tais como mercados e farmácias (BRASIL, 2020).

É denominado pandemia quando acontece uma disseminação mundial de um vírus, que se espalha de pessoa para pessoa. Antes do coronavírus, a pandemia mais recente foi a gripe suína, em 2009, causada pelo vírus H1N1. A pandemia do coronavírus trouxe repercussões sociais, econômicas, políticas, culturais e históricas (MARQUES, *et al*, 2020).

Em um curto espaço de tempo algumas empresas tiveram que se renovar e continuar os seus atendimentos remotamente. Muitas aderiram ao *home office*, já que era a única maneira de cumprir os protocolos da OMS. Mas nem todas tiveram sucesso. Umas não tinham condições de fazer uma preparação rápida com seus funcionários para lidar com a mudança, outras simplesmente não se adequaram a modalidade remota (JOSHI, *et al.*, *apud* BACKES, 2020).

O maior número de crianças e adolescentes contagiados durante os primeiros 30 dias foram nas escolas. Logo, foi solicitada a paralisação das escolas. As instituições de ensino priorizaram a capacitação de seus profissionais para a nova mudança, inovando e fazendo o uso de ferramentas que, para muitos, era desconhecida (VIEIRA, L. *et al.*, 2020).

Backes, *et al.* (2020), traz alguns dados de como foi esse primeiro ano de pandemia:

Na pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) com 6.080 MPE brasileiras, verificou-se que várias delas efetivaram mudanças em seus processos de funcionamento, realizando entregas ou atendimento *on-line* (41,9%), adequando a estrutura para atendimento em tempo reduzido (41,2%), ou por *home office* (15,3%), com rodízio de funcionários (21,6%), ou no sistema *drive thru* (5,9%) (SEBRAE, 2020). Considerando o universo de 17,2 milhões de MPEs, 5,3 milhões delas mudaram seu modo de trabalho no período da pandemia, e essas mudanças podem se tornar permanentes a partir das novas necessidades emergentes. Apesar de 522,7 mil empresas terem encerrado suas atividades no Brasil (IBGE, 2020a), para 37,9% dos empresários pesquisados pelo IBGE (2020b), o impacto da pandemia foi avaliado como pequeno ou pouco significativo, e 28,6% perceberam efeitos positivos da pandemia em seus negócios.

Os microempresários também passaram por dificuldades atreladas a pandemia. Mais da metade dos MPEs não se encontravam em boas situações antes da crise e o mais difícil para essas empresas era se replanejar e tomar boas decisões rapidamente. Por uma pesquisa do Sebrae (2020), cerca de 10.1 milhões de empresas tiveram que fechar temporariamente, sendo afetadas negativamente, e foram poucas as que não sentiram o impacto (SEBRAE, 2020 *apud* SILVA, 2021).

Sobre a realidade pós pandêmica, Rocha (2020), conclui que:

Partindo da premissa de que empresas são feitas de pessoas para pessoas, mais do que nunca terá vez a tônica do relacionamento, e habilidades emocionais passam a ser recrutadas com destaque no dia a dia de gestores e demais profissionais. Na realidade pós-pandemia, as empresas precisam se reconectar com aquilo que têm de mais precioso: a sua humanidade. É dessa forma que vão pavimentar um futuro sustentável.

## 2.2 Medidas Governamentais Frente à Pandemia

Para tentar evitar o aumento do desemprego e conseguir assegurar a renda do trabalhador, o Governo Federal para tentar mitigar os impactos da pandemia na economia lançou algumas medidas (WERNER, 2020).

De acordo com Torres (2022), para tentar evitar o desemprego o Governo Federal anunciou medidas trabalhistas temporárias, entre elas a suspensão

temporária do contrato de trabalho, por não mais que dois meses o empregado deixa de trabalhar e de receber o salário, porém, neste caso, o empregado tem direito ao seguro-desemprego integral durante esses dois meses. Outra medida foi a redução proporcional de trabalho e salário, onde a empresa fez cortes na jornada de trabalho e conseqüentemente do salário, mas para ajudar a classe de trabalhadores que optaram por essa medida, o governo cobriu o equivalente ao corte.

Visando encontrar ações que amenizassem os impactos da pandemia, o Ministério da Economia junto com outros órgãos, lançou algumas medidas em 2020, entre elas, o adiamento do recolhimento do imposto do Simples Nacional, por três meses, investir em tecnologias que fossem capazes de dar suporte aos empreendedores, assim como o Programa de Geração de Renda (PROGER), mantido pelo Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT), que libera uma quantia aos bancos públicos de todo o país a fim de que concedam empréstimos às micro e pequenas empresas, para serem usadas como capital de giro. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial (ABDI, 2020).

A Secretaria de Educação Básica do Ministério da Educação (SEB/MEC) juntos criaram o Painel de Monitoramento da Educação Básica, disponível no site do governo, onde é disponibilizado dados oficiais educacionais e sanitárias, a fim de transparecer aos gestores e à sociedade os problemas enfrentados pela educação no contexto da pandemia (BRASIL, 2022).

Muitos estudantes de baixa renda, faziam suas refeições nas escolas. Com a suspensão das aulas a situação se complicou, e uma das decisões do governo veio por meio da Lei nº 13.987, de 7 de abril de 2020, publicada no DOU de 7.4.2020-Edição extra, que altera a Lei nº 11.947, de 16 de junho de 2009, onde, durante o período de suspensão das aulas presenciais, em razão da situação financeira de alguns pais ou responsáveis, garante a distribuição de gêneros alimentícios adquiridos pelo Programa Nacional de Alimentação Escolar (PNAE) (BRASIL, 2020).

A Lei 14.375, que entrou em vigor em 2022, autoriza a renegociação das dívidas em contrato de estudantes com o Fundo de Financiamento Estudantil (FIES) até o segundo semestre de 2017. Segundo o governo, são mais de 2 milhões de contratos em dívida. Essa nova lei busca quitar a dívida de boa parte desses estudantes (SOUZA, 2022).

Outras medidas tomadas pelo Ministério da Economia no Brasil em 2020, com o intuito de não decair a economia do país foram:

O Ministério da Economia também implementa a pausa de até duas prestações de qualquer financiamento habitacional, crédito pessoal, consignado e capital de giro para micro e pequenas empresas, assim como: antecipação do abono salarial para junho, reforço do Bolsa Família, auxílio emergencial de R\$ 200 por três meses para desempregados, informais e microempreendedores individuais, e transferência de valores não sacados do PIS/PASEP para viabilizar a liberação de FGTS.

Para não prejudicar mais a situação dos alunos na pandemia e não atrasar o desenvolvimento escolar, em 2020 foi publicado no Diário Oficial da União a Lei Lei 14.040, que suspende a escolas e universidades de cumprirem os 200 dias letivos, assim como a carga horária mínima. Da mesma maneira que leis foram criadas com o objetivo de amenizar a situação vivida pelo país, outras foram vedadas, como o veto que obrigava a União a garantir recursos aos professores e alunos para as aulas não presenciais, como aparelhos tecnológicos, com a tentativa de não afastar ainda mais os alunos da educação (JÚNIOR, 2020).

A proposta vetada ajudaria as famílias de comunidades indígenas e quilombolas com internet. A medida beneficiaria 18 milhões de estudantes e 1,5 milhão de docentes. Como consequência muitos alunos da educação básica pública deixaram de estudar na pandemia pela falta desses recursos (JÚNIOR, 2021).

Outros autores como Cimini, Julião e Souza (2020), discordam da boa participação do governo durante esse período vivido pela sociedade:

Ainda que o timing da atuação brasileira tenha sido compatível com a de outros países que enfrentaram seriamente a pandemia, a falta de articulação entre as medidas implementadas mostrou-se o principal gargalo. As medidas de proteção à renda e emprego classificados no eixo de mitigação, por exemplo, são essenciais para a maior adesão ao distanciamento social, mas não foram implementadas à tempo de compensar as famílias pela perda de renda. Esse fator, somado à falta de orientação, dificulta a participação ativa da população no enfrentamento da doença. Nesse contexto, uma das principais peculiaridades das respostas políticas à Covid-19 no Brasil é que, apesar de elevado número, as medidas implementadas pelo Governo Federal não dão conta da diversidade das respostas e da própria evolução da doença. Qualquer análise da realidade do enfrentamento da Covid-19 no país deve considerar também as respostas estaduais e municipais.

Outra lei sancionada foi a Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, onde foram aprovadas linhas de crédito que se chama Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (PRONAMPE), para auxiliar empresários. O governo colocou mais de R\$ 15 bilhões no Fundo Garantidor de Operações (FGO), servindo para investimentos e capital de giro (WERNER, 2020).

### **2.3 Estratégias Administrativas Utilizadas pelas Empresas em Momentos de Pandemia**

De acordo com Maximiano (2009, p. 231), em 1960 a estratégia se tornou uma disciplina não só para as empresas, mas para todos os tipos de organizações. E em 1970 se tornou oficialmente conhecida como administração estratégica, com fases e processos. Identificar os impactos causados pela má administração estratégica é o primeiro passo, o seguinte é eliminá-lo, mas nem sempre é possível eliminá-lo, mas com o planejamento certo ele poderá ser minimizado (FERDINAND, 2001, p. 85).

A crise da pandemia de Covid-19 afetou principalmente o setor econômico, consequentemente dando destaque aos administradores. As organizações precisaram de adaptar e decidir seus negócios para continuarem abertas. Houve demissões, suspensão de contratos, e mudança para trabalho remoto. As empresas precisavam de um administrador para tentar reduzir os impactos causados

Uma das principais estratégias buscadas pelas empresas foi de contar com um administrador eficiente, que estivesse preparado com as mudanças do mercado, e ser capaz de lidar com equipes remotamente, conseguir analisar as situações do mercado para tomar as melhores decisões para a empresa, ser criativo para identificar oportunidades, focar nos objetivos e guiar a empresa, agir com ética e não tomar decisões desesperadas (OLIVEIRA, 2021).

Com a atual crise econômico-financeira que o Brasil vem passando, algumas mudanças laborais são mais eficientes que outras, como o trabalho laboral, que proporciona a flexibilidade na estrutura organizacional, e consequentemente reduz custos e despesas. Com o intuito de reduzir gastos e maximizar os resultados, o teletrabalho tende a ser uma opção, porém há resistências na implantação devido às adversidades apresentadas. Além de mitigar as despesas acerca da estrutura ou manutenção, essa configuração laboral garante maior qualidade de vida aos colaboradores pela flexibilidade, convívio com a família e por não ter perda de tempo no trajeto até o trabalho (MENDES, OLIVEIRA e VEIGA 2020).

As empresas e empresários relatam que suas maiores dificuldades foram as vendas, e para solucionar isso elas precisaram se adequar, 11% optaram por atendimento a distância, 29% reforçaram o uso de plataformas online e 39% focaram

nas vendas por redes sociais. Com a implementação dessas estratégias 56% das empresas sentiram retornos positivos em suas vendas, em contrapartida, 36% tiveram dificuldades na sua implementação (SEBRAE, 2020 *apud* SILVA, 2021).

Essas dificuldades estão atreladas ao perfil do empreendedor, pois a dualidade é maior para quem tem pouca experiência no ramo, empresários que abriram seus negócios recentemente e não tiveram tempo para se replanejar, não conseguiram empréstimos, negociar com fornecedores, não investiram nos seus produtos, no seu marketing e em sua própria capacitação em gestão empresarial (SEBRAE, 2017 *apud* SILVA, 2021).

As empresas e empresários também tiveram que se adaptar as novas tecnologias, já que como não podia ocorrer aglomerações, passou a ser normal o trabalho e aulas em casa, de maneira virtual. Diversas plataformas de chamada de vídeo cresceram nesse período, isso permitiu que mesmo distantes as pessoas se comunicassem e permanecessem seguras (ACCENTURE, 2020 *apud* SILVA, 2021).

Ainda no início da pandemia Bussacarini (2020), escreveu um artigo com estratégias para ajudar as empresas a superarem a crise da pandemia:

Uma boa alternativa para lidarmos com o atual cenário de crise é aproveitar uma virtual disponibilidade de tempo das pessoas para retomar e reestruturar potenciais parcerias. [...] Uma vez solidificadas as bases para o crescimento, somos capazes de olhar novamente para o mercado e buscar minimizar os impactos sofridos pela queda de faturamento da companhia. [...] Como forma de otimizar recursos, invista na divulgação de produtos que representam uma maior margem de lucro para a sua empresa e que são desejados pelos consumidores e acompanhe consistentemente se os investimentos realizados em ações de marketing estão efetivamente se convertendo em vendas.

No cenário pós-covid as empresas devem pensar nas ações a serem tomadas, tentando minimizar os danos colaterais da pandemia. Algumas empresas estão apostando na capacitação dos professores, qualificação profissional, ensino integral e investimentos. A pandemia afetou ainda mais a desigualdade entre o ensino particular e público e os a existem algumas propostas dos senadores sobre o tema e possíveis soluções (ARAÚJO, 2021).

Com o impulso dado pela pandemia, a educação 4.0 será mais evidenciada. Com o mundo mais globalizado e tecnológico os modos de aprendizagem irão mudar, sem carteiras e lousas a proposta é de existam mais equipamentos tecnológicos. Professores e alunos serão desafiados a manipularem essas novas tecnologias, novos componentes de ensino e aprendizagem (TORRES, 2022). O autor ainda afirma “No cenário pós-pandemia, a implementação de

estratégias didáticas inovadoras vai exigir a criação de espaços multidisciplinares e uso de tecnologias como realidade virtual...”

## 2.4 Conceito, Tipos e Importância das Estratégias Administrativas

De acordo com Maximiano (2009, p. 230), a estratégia surge de *strategos*, que era como eram chamados os comandantes que planejavam a guerra. Nas empresas *Pierre du Pont e Alfred Sloan*, no início do século XX, foram os primeiros executivos que conseguiram aplicar o que mais tarde seria conhecido como administração estratégica. O que deixa claro que a estratégia vem da incerteza e da competitividade (TAVARES *et al.*, 2003 *apud* ALBINO, 2010).

Para Wright *et al.* (2001) estratégia consiste na elaboração de planos para alcançar resultados feitos pela alta administração da organização, levando como base a missão e objetivos da empresa. Sendo assim, os três passos para encarar a estratégia são: a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e controle estratégico.

Planejamento estratégico é o processo de tomada de decisões sobre a organização, desde produtos/serviços que deseja oferecer ao mercado e clientes que deseja alcançar (MAXIMIANO, 2009, p. 231). O autor também traça uma sequência de etapas para análise e decisões:

1. Análise da situação estratégica presente da organização. (Onde estamos? Como chegamos aqui?)
2. Análise do ambiente – ou análise externa. (Quais são as ameaças e as oportunidades do ambiente presente e futuro?)
3. Análise interna. (Quais são nossos pontos fortes e fracos?)
4. Definição do plano estratégico: objetivos e estratégias. (Para onde devemos ir? O que devemos fazer para chegar até lá?)

Conhecida como matriz de Ansoff, o esquema pioneiro apresentado por Igor Ansoff em 1965, classifica as estratégias empresariais nas seguintes categorias: penetração de mercado, explorar o mercado aumentando as vendas no ramo que a empresa já atua; desenvolvimento de mercado, alcançar novos públicos com os produtos tradicionais da empresa; desenvolvimento de produto, conquistas os

clientes tradicionais com novos produtos; diversificação, explorar um mercado diferente com novos produtos (ANSOFF, 1965 *apud* MAXIMIANO, 2009, p. 239).

Figura 1- Matriz de Ansoff

		Produto	
		Existente	Novo
Mercado	Existente	Penetração no Mercado	Desenvolvimento de Produtos
	Novo	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

Fonte: Carvalho, L. *et al.* (2015)

Porter, em 1986, divide a estratégia em três categorias: diferenciação, busca tornar determinado produto ou serviço distinto dos outros, criando uma identidade própria e uma diferenciação no mercado; liderança do custo, consiste em oferecer o mesmo produto ou serviço que outra empresa concorrente, com um valor mais baixo; foco, consiste em analisar e escolher um nicho e focar apenas nele, podendo ser analisado os produtos ou serviços, os clientes e o mercado geográfico (PORTER, 1986 *apud* MAXIMIANO, 2009, p. 240).

Alguns comportamentos são percebidos como padrões de adaptação para organizações que enfrentam desafios e devem se adaptar ao meio ambiente, são quatro os padrões de adaptação identificados por Miles e Snow: 1) comportamento de defesa, comuns em organizações que têm apenas um foco e não procuram novas oportunidades no mercado; 2) comportamento prospectivo, o contrário da anterior, elas estão sempre em busca de mudanças; 3) comportamento analítico, comum em organizações com dois mercados, no mercado consolidado elas não fogem do comum para elas, já no segundo mercado, que costuma estar em mudança, a organização busca mais inovações; e 4) comportamento de reação, costuma ser atuante em empresas com um mercado turbulento, e por isso elas são mais fixas na suas estruturas e no que é frequente (MILES; SNOW, 1978 *apud* MAXIMIANO, 2009, p. 241).

As estratégias são classificadas em três tipos: estabilidade, crescimento e redução. Estratégia de estabilidade, consiste em focar no ramo de produto ou serviço atual, já que esse tipo de mercado não oferece novas oportunidades. Estratégia do crescimento, buscar diferentes estratégias para crescer nos negócios.

Estratégia de redução de despesas, diminuir despesas como mão – de – obra, linhas de produtos, entre outros (CERTO *apud* MAXIMIANO, 2009, p. 241).

Para Wright *et al.* (2001), caso uma empresa esteja buscando crescimento nas vendas ou participação de mercado, deve procurar criar uma estratégia de crescimento. Este crescimento pode ser alcançado de diversas formas, como crescimento interno que se baseia no crescimento das vendas, da força de trabalho e da capacidade de produção, ela não inclui apenas o crescimento do ramo atual, mas também a criação de novos.

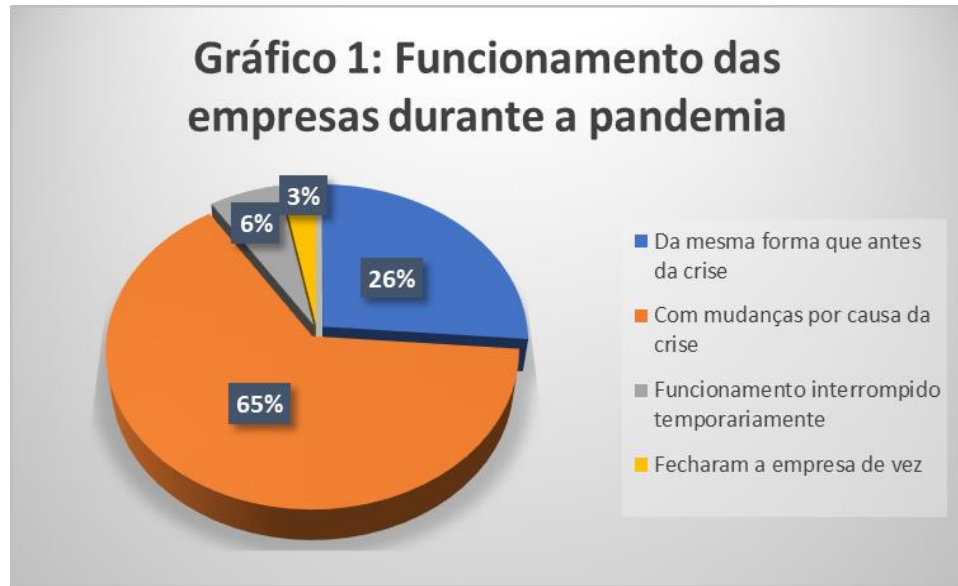
Muitos administradores consideram que fazer um planejamento é uma perda de tempo, pois não conseguem elaborar uma visão para o futuro. O planejamento estratégico ajuda a administrar os recursos, reconhecer os problemas, identificar oportunidades, trazendo prosperidade para a empresa. A criação de um planejamento estratégico torna a empresa mais preparada para mudanças, um bom planejamento estratégico ajuda as empresas a alcançarem seus objetivos e metas mais rápido (RAVINA, 2018).

### **3 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Os dados para análise deste capítulo foram extraídos da pesquisa “O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios” – 13ª edição, da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae Nacional, com apoio da Unidade de Competitividade e Unidade de Capitalização e Serviços Financeiros.

A pesquisa foi do tipo quantitativa por meio de formulário online, foi realizada durante o período de novembro e dezembro de 2021, com uma amostra de 6.883 respondentes de todos 26 estados e DF, porém, nesta análise foi usada a amostra de 232 respondentes, referente a educação. O erro amostral é de mais ou menos 1% para os resultados nacionais. O intervalo de confiança é de 95%. Resultados ponderados por UF e por porte levando em conta o universo de Pequenos Negócios. Foram analisadas apenas 3 perguntas relacionadas ao andamento das empresas durante a pandemia, sendo elas: 1) Uma organização que tenha definido suas estratégias conseguiria se manter em momentos de crise? 2) Quais foram os impactos causados pela pandemia nas empresas de educação? 3) As empresas de educação souberam lidar com o novo mercado?

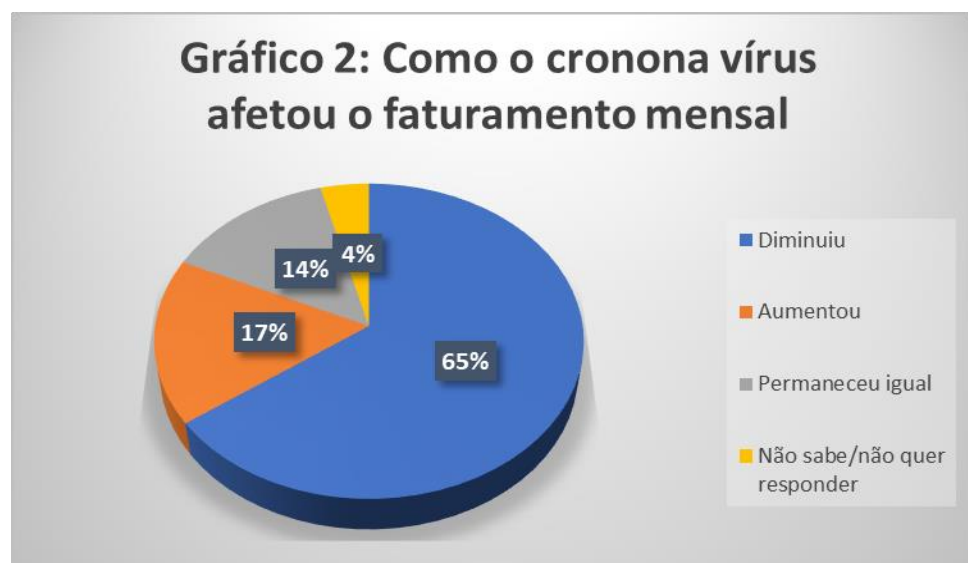
A sua empresa está funcionando neste momento?



Fonte: pesquisa SEBRAE reelaborado pela autora

Quando as 232 empresas, foram questionadas sobre o funcionamento da empresa durante a pandemia, no cenário analisado de novembro/dezembro de 2021, 26% respondeu que continuou da mesma forma que antes da crise, 6% tiveram o funcionamento temporariamente interrompido, 65% tiveram algumas mudanças e 3% fecharam de vez a empresa. Percebe-se que pelo menos 9% não conseguiram se manter durante a pandemia, enquanto grande parte precisou se adaptar a ela.

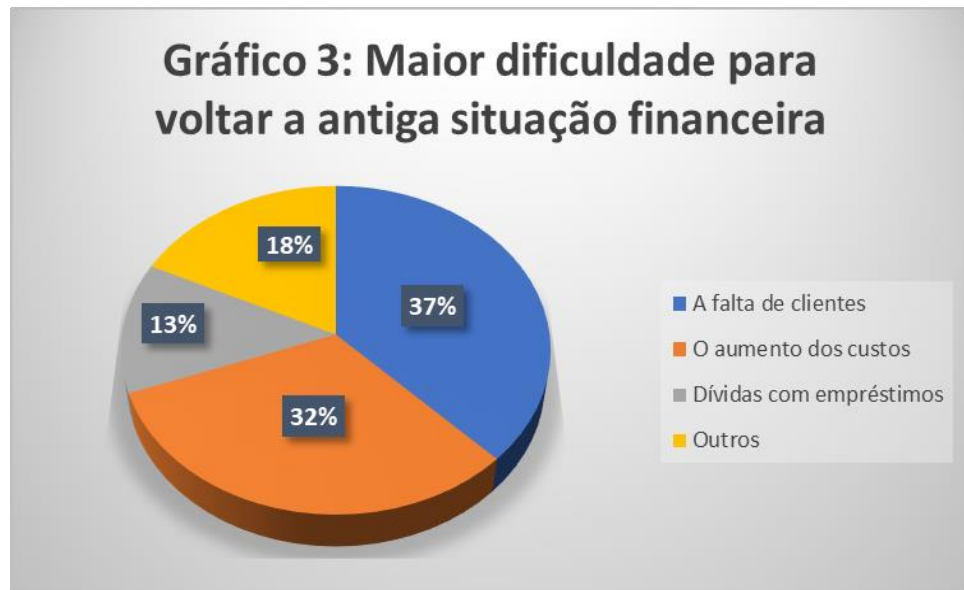
Como o seu negócio está sendo afetado pela crise coronavírus em termos de faturamento mensal, em relação à antes da crise?



Fonte: pesquisa SEBRAE reelaborado pela autora

A pandemia afetou significativamente o faturamento das empresas. Da pesquisa, 17% responderam que aumentou, 14% permaneceram igual, enquanto para 65% o faturamento mensal diminuiu. O que mostra o quanto a situação foi perigosa para as organizações, deixando muitas na situação negativa, e tendo que correr para reverter essa situação.

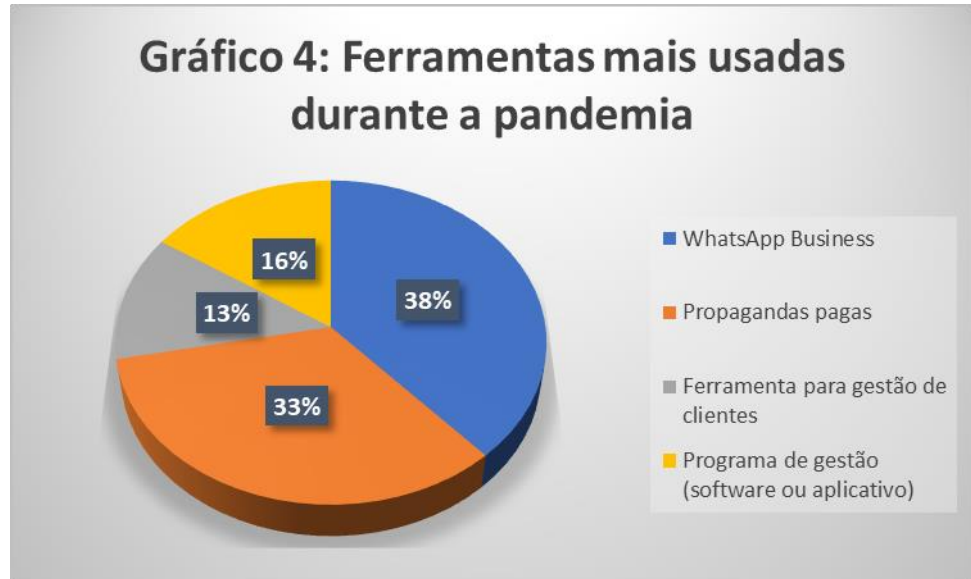
O que mais dificulta a sua empresa a voltar à situação financeira de antes da pandemia?



Fonte: pesquisa SEBRAE reelaborado pela autora

Como a maioria das empresas entrevistadas responderam que teve queda no faturamento, a pesquisa tenta entender qual a maior dificuldade para voltar a situação financeira anterior. 37% responderam que foi a falta de clientes, 32% o aumento dos custos, 13% dívidas com empréstimo, e 18% outros, que corresponde a outros tipos de dívidas. 13% que buscaram algum tipo de empréstimo, seja para pagar os altos custos ou para investimentos buscando a adaptação no novo mercado.

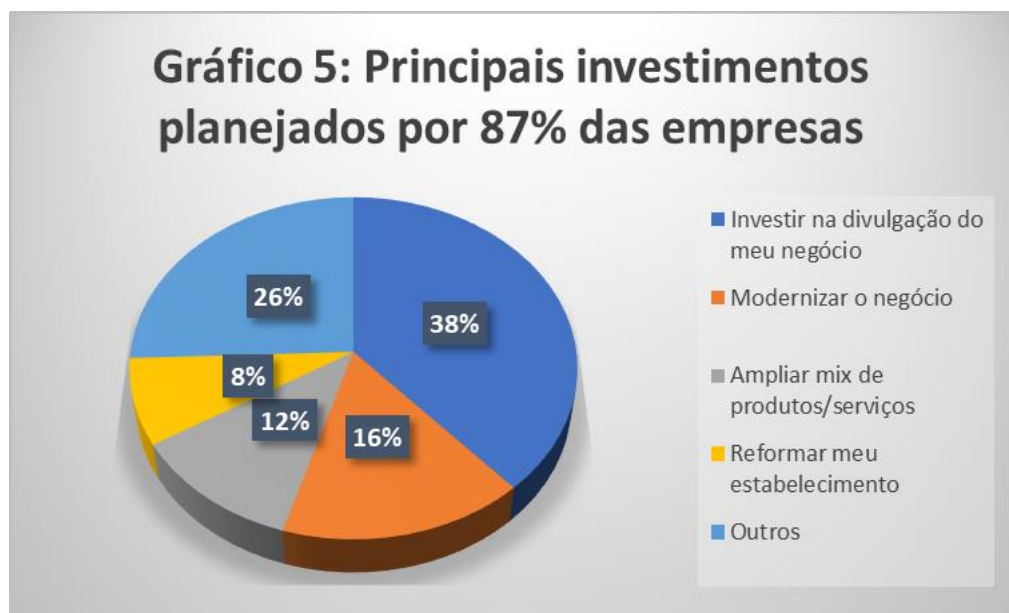
Quais das ferramentas digitais abaixo sua empresa usa?



Fonte: pesquisa SEBRAE reelaborado pela autora

Como mostrado ao longo do Trabalho de Conclusão de Curso, a medida mais usada pelas empresas durante a pandemia foi atendimento virtual e *home office*. 38% das empresas utilizaram o *WhatsApp Business*, 33% propagandas pagas, 13% ferramentas para gestão de clientes e 16% programas de gestão (software ou aplicativo).

Das empresas entrevistadas, 87% responderam que irão fazer algum investimento em 2022. Quais os principais investimentos planejados?



Fonte: pesquisa SEBRAE reelaborado pela autora

Como abordado por diversos autores, existem pelo menos três tipos de estratégias, podendo ser analisados os tipos mais utilizados nessa pergunta. 38% investiram na divulgação do próprio negócio, o que consiste em estratégia de estabilidade, onde o foco está no produto já existente, 16% modernizaram o negócio, 12% ampliaram o mix de produtos/serviços, sendo visualizada a estratégia de crescimento, diversificando e explorando um novo mercado, 8% reformaram o estabelecimento, buscando a redução de custos com equipamentos melhores por meio da estratégia de redução.

Conclui-se com base nas perguntas analisadas que as empresas sofreram grandes consequências durante a pandemia. Com o intuito de melhorar a situação financeira, muitas tiveram que se reinventar, buscando novas estratégias para superar a crise. Nesse momento é onde se faz necessária uma boa administração, para tomar a melhor decisão sobre qual estratégia a organização deve tomar a depender do ramo do seu negócio, e só assim poder passar por um momento como esse vivido sem muitas incertezas e consequências a longo prazo.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Durante o período de 2020 e 2021, o mundo passou por uma crise pandêmica grave, o que afetou diversos empresários. Foi analisado ao longo do Trabalho de Conclusão de Curso estratégias usadas pelas empresas durante a pandemia, as ajudas disponibilizadas pelo governo com o intuito de evitar grandes impactos, assim como as iniciativas de cada empresário no meio estratégico.

O objetivo de analisar a pesquisa foi descobrir de uma maneira mais ampla como a pandemia afetou as empresas. Foi observada uma queda no faturamento e, para reverter essa situação, muitas empresas mudaram o seu funcionamento e buscaram melhorias para se adaptar à nova realidade. Sendo assim, chega-se à conclusão que mesmo o faturamento de muitas tendo caído, algumas terem fechado, uma parte significativa de empresas do ramo da educação conseguiu sobreviver à crise, agora, elas terão que enfrentar um novo desafio, se reajustar estrategicamente e tentar voltar à realidade anterior à pandemia ou se manter e lutar por um espaço no novo mercado.

Para uma empresa, seja qual for o ramo, é de grande importância que se tenha um bom administrador, para fazer as avaliações futuras e de risco, e assim

ajudar a empresa a obter bons resultados. A pandemia afetou todo o mercado, e agora as empresas terão que se readaptar, o uso de novas tecnologias e o *home office*, por exemplo, são exemplos dessas mudanças que serão fixas no mercado. Mais e mais escolas estão optando pelo ensino misto, por diminuir algumas despesas. A importância desse estudo se dá pela falta de conhecimento sobre ele. Muitas empresas apenas criam uma estratégia quando estão passando por alguma complicação, porém, o ideal seria ter um planejamento estratégico de crise atualizado, pois o mercado muda e as estratégias também, e isso causa uma grande diferença financeira com relação às outras empresas do ramo.

Fica claro na análise dos dados da pesquisa que algumas empresas, mesmo que de forma inconsciente, buscaram alguma estratégia para continuar no mercado, isso foi inevitável e importante, e o que levou a menos fechamentos. O melhor que se pode fazer em situações como essa é parar e analisar, lembrar que não é só a sua empresa que está passando pelo problema, procurar opiniões de empresários do mesmo ramo. As empresas devem estabelecer um planejamento para tomada de decisões, assim os objetivos podem ser alcançados de forma mais rápida e eficiente. Não há como prever quando crises como essa vão acontecer, deve-se manter a calma entre os funcionários e clientes, a empresa deve estar preparada e possuir um sistema de gestão de riscos.

## REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASILEIRA DE DESENVOLVIMENTO INDUSTRIAL. **Medidas e ações do Governo Federal contra o impacto do Coronavírus**. 2020. Disponível em: <<https://www.abdi.com.br/postagem/medidas-e-acoes-do-governo-federal-contra-o-impacto-do-coronavirus>>. Acesso em: 12 out. 2022.

ALBINO, José. *et al.* Estratégia como prática: Uma proposta de síntese. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, v. 9, n. 1-2, p. 2-14, 2010. Acesso em: 07 set. 2022.

ARAÚJO, Ana Lúcia. **Pandemia acentua déficit educacional e exige ações do poder público**. 2021. Disponível em: <<https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/07/pandemia-acentua-deficit-educacional-e-exige-acoes-do-poder-publico>>. Acesso em: 18 dez 2022.

BACKES, Danieli Artuzi Pes, *et al.* Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 4, p. 1-10, 2020. Disponível em: <<https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987>>. Acesso em: 14 set. 2022.

BRASIL. **Legislação COVID-19**. Disponível em: <[http://www.planalto.gov.br/CCIVIL\\_03/Portaria/quadro\\_portaria.htm](http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/Portaria/quadro_portaria.htm)>. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Educação. **Painel de Monitoramento da Educação Básica no Contexto da Pandemia**. 2022. Disponível em: <<https://painelcovid-seb.mec.gov.br/>>. Acesso em: 12 out. 2022.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Recomendação Nº 061, de 03 de setembro de 2020**. 2020. Disponível em: <<http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1355-recomendac-a-o-n-061-de-03-de-setembro-de-2020>>. Acesso em: 14 set. 2022.

BUTANTAN. **Entenda o que é uma pandemia e as diferenças entre surto, epidemia e endemia**. Disponível em: <<https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/entenda-o-que-e-uma-pandemia-e-as-diferencas-entre-surto-epidemia-e-endemia>>. Acesso em: 14 set. 2022.

CIMINI, Fernanda; JULIÃO, Nayara; SOUZA, Aline. **A estratégia brasileira de combate à covid-19: como o vácuo de liderança minimiza os efeitos das políticas públicas já implementadas**. Observatório de Política e Gestão Hospitalar da Fiocruz. 2020. Disponível em: <https://observatoriahospitalar.fiocruz.br/conteudo-interno/estrategia-brasileira-de-combate-covid-19-como-o-vacu-de-lideranca-minimiza-os>. Acesso em: 12 out. 2022.

JÚNIOR, Janary. Agência Câmara de Notícias. **Bolsonaro veta ajuda financeira para internet de alunos e professores das escolas públicas**. 2021. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/737836-bolsonaro-veta-ajuda-financeira-para-internet-de-alunos-e-professores-das-escolas-publicas>. Acesso em: 12 out. 2022.

JÚNIOR, Janary. Agência Câmara de Notícias. **Entra em vigor lei que dispensa escolas de cumprir 200 dias letivos em 2020.** 2020. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/685523-ENTRA-EM-VIGOR-LEI-QUE-DISPENSA-ESCOLAS-DE-CUMPRIR-200-DIAS-LETIVOS-EM-2020>. Acesso em: 12 out. 2022.

MARQUES, Rita de Cassia; SILVEIRA, Anny Jackeline Torres; PIMENTA, Denise Nacif. A pandemia de covid-19: interseções e desafios para a história da saúde e do tempo presente. **Coleção história do tempo presente**, volume III, p. 225-249, 2020. Disponível em: <[https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19\\_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf](https://portal.fiocruz.br/sites/portal.fiocruz.br/files/documentos/a-pandemia-de-covid-19_intersecoes-e-desafios-para-a-historia-da-saude-e-do-tempo-presente.pdf)>. Acesso em: 08 dez. 2022.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração.** 1. ed, São Paulo: Atlas, 2009.

MENDES, Ricardo Augusto de Oliveira; OLIVEIRA, Lucio Carlos Dias; VEIGA, Anne Gabriela Bastos. A viabilidade do teletrabalho na administração pública brasileira. **Brazilian Journal of Development**, v. 6, n. 3, p.12745-12759, mar. 2020. Disponível em: <https://brazilianjournals.com/ojs/index.php/BRJD/article/view/7725/6698>. Acesso em: 15 out. 2022.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios – 13ª edição.** 2021. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055.pdf)>. Acesso em: 15 nov. 2022.

OLIVEIRA, Ana Cláudia Andrade. **Em tempos de crise, qual o papel do administrador em uma empresa?** 1ª Edição, 2021. Disponível em: <https://horadafacul.vestibulares.com.br/mercado-de-trabalho/em-tempos-de-crise-qual-o-papel-do-administrador-em-uma-empresa/>. Acesso em: 15 out. 2022.

ROCHA, Helena. **Mudanças nas empresas no pós-pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www.pwc.com.br/pt/sala-de-imprensa/artigo/mudancas-nas-empresas-no-pos-pandemia.html>. Acesso em: 17 set. 2022.

RAVINA, Jackson. **Entenda a importância do Planejamento Estratégico para as organizações.** 2018. Disponível em: <<https://www.euax.com.br/2018/08/importancia-do-planejamento-estrategico/>>. Acesso em: 14 nov. 2022.

SILVA, Caroline Flores Silva. **Dificuldades das micro e pequenas empresas durante a pandemia:** uma análise a partir do ponto de vista dos empresários. TCC (graduação em administração) Faculdade de Administração, Ciências Contábeis e Economia da Universidade Federal da Grande Dourados, Minas Gerais, 2021. Disponível em: <<https://repositorio.ufgd.edu.br/jspui/bitstream/prefix/4731/1/CarolineFloresSilva.pdf>>. Acesso em: 08 dez. 2022.

SOUZA, Murilo. **Bolsonaro sanciona lei que permite renegociação de dívidas de estudantes com o Fies.** 2022. Disponível em: <https://www.camara.leg.br/noticias/889196-bolsonaro-sanciona-lei-que-permite-renegociacao-de-davidas-de-estudantes-com-o-fies/>. Acesso em: 12 out. 2022.

TORRES, Vitor. **Tudo Sobre Pagamento de Funcionários Durante o Coronavírus**. 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/coronavirus-pagamento-de-funcionarios/>. Acesso em: 16 out. 2022.

\_\_\_\_\_. **Pós-pandemia: Qual o futuro da educação após o Coronavírus?** 2022. Disponível em: <https://www.contabilizei.com.br/contabilidade-online/educacao-pos-pandemia-coronavirus/>. Acesso em: 18 dez 2022.

VIEIRA, L.; RICCI, M. C. C. A educação em tempos de pandemia: soluções emergenciais pelo mundo. **Observatório do Ensino Médio em Santa Catarina**, p. 1-5, abril 2020. Disponível em: [https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id\\_cpmenu/7432/EDITORIAL\\_DE\\_ABRIL\\_\\_\\_\\_Let\\_cia\\_Vieira\\_e\\_Maike\\_Ricci\\_final\\_15882101662\\_453\\_7432.pdf](https://www.udesc.br/arquivos/udesc/id_cpmenu/7432/EDITORIAL_DE_ABRIL____Let_cia_Vieira_e_Maike_Ricci_final_15882101662_453_7432.pdf). Acesso em: 14 set. 2022.

WERNER, Ana Paula. **As principais medidas do governo para auxiliar o empresário a superar a crise gerada pela pandemia**. 2020. Disponível em: <https://economiasc.com/2020/08/08/as-principais-medidas-do-governo-para-auxiliar-o-empresario-a-superar-a-crise-gerada-pela-pandemia/>. Acesso em: 15 out 2022.

WRIGHT, P; KROLL, M.J; PARNELL, J. **Administração Estratégica: Conceitos**. São Paulo: Atlas, 2001.