

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
AREA DO CONHECIMENTO DE CIENCIAS SOCIAIS
CAMPUS UNIVERSITÁRIO DA REGIÃO DAS HORTÊNSIAS
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

TATIANE ARAUJO DA SILVA DOS REIS

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA, DO PLANEJAMENTO E O PAPEL DO
ADMINISTRADOR NO GERENCIAMENTO DE CRISES**

CANELA, RS

2021

TATIANE ARAUJO DA SILVA DOS REIS

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA, DO PLANEJAMENTO E O PAPEL DO
ADMINISTRADOR NO GERENCIAMENTO DE CRISES.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II, ênfase em Tópicos Especiais, apresentado à Área do conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, do Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

CANELA, RS

2021

TATIANE ARAUJO DA SILVA DOS REIS

**A IMPORTÂNCIA DA ESTRATÉGIA, DO PLANEJAMENTO E O PAPEL DO
ADMINISTRADOR NO GERENCIAMENTO DE CRISES.**

Trabalho de Conclusão de Curso – TCC II, ênfase em Tópicos Especiais, apresentado à Área do conhecimento de Ciências Sociais, da Universidade de Caxias do Sul, do Campus Universitário da Região das Hortênsias, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientador Prof. Me. Silvio Aurélio Jaeger

Aprovada em 02/07/2021

Banca Examinadora

Prof. Me Silvio Aurélio Jaeger
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Fernando Batista Fontana
Universidade de Caxias do Sul – UCS

Prof. Me. Sergio Luiz Pezzi
Universidade de Caxias do Sul – UCS

À minha família pelo apoio e amor dedicados a mim, e especialmente ao meu marido, Mateus dos Reis, pelo suporte e incentivo durante todo o curso.

AGRADECIMENTOS

Meu agradecimento é a Deus antes de tudo, pela saúde e por me dar energia de continuar a cada dia.

A minha família, que sempre acredita que posso alcançar meus objetivos mesmo quando eu chego a duvidar.

Ao meu marido Mateus dos Reis, por estar ao meu lado sempre, me amando nos melhores e nos piores momentos, sendo meu parceiro, meu suporte, me concedendo apoio incondicionalmente.

E minha gratidão a cada professor que compartilhou sua sabedoria comigo, permitindo que eu pudesse construir um pouco de conhecimento, e principalmente ao Prof. Me Silvio Aurélio Jaeger, pela atenção e carinho que dedica aos alunos, e por ter me ajudado a concluir essa etapa do curso e ao Prof. Me. Vinícius de Vargas Bacichetto, por toda paciência e dedicação na orientação do TCC I.

E a todos que de alguma forma contribuíram e contribuem todos os dias para minha evolução e crescimento pessoal.

RESUMO

Desde o início do ano de 2020 o assunto crise está em evidência, uma crise que atingiu todos os países do mundo, atingiu a economia do Brasil assim como dos países mais ricos do mundo, a presente pesquisa foi direcionada a estudar as empresas de turismo de Gramado/RS, buscou-se a compreensão da importância da estratégia do planejamento e qual o papel do administrador em momentos de crises, assim como identificar a postura dos administradores mediante as crises, identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades e também identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos. Este estudo também pode influenciar os gestores a ampliar sua busca por métodos corretos de enfrentamento de crise, influenciar uma busca por maior conhecimento sobre o tema, para obterem melhores resultados, A metodologia do presente trabalho é formada por estudos bibliográficos, assim como um estudo exploratório sobre o tema. A amostra e o tratamento de dados da pesquisa foram elaborados por meios probabilísticos, onde a amostragem de 68 empresas respondeu aos questionários para o fornecimento de dados, observando que o universo de pesquisa é constituído por 720 empresas ligadas ao turismo. Após a aplicação e coleta dos questionários foram feitas as análises dos dados, onde mostra como os gestores das empresas de turismo de Gramado/RS, veem e enfrentam as crises, como tratam e percebem o planejamento estratégico.

Palavras-chave: crise, planejamento estratégico, administrador, gerenciamento de crise.

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 –	Modelo de Gestão de Crise	29
FIGURA 2 –	Estrutura das áreas funcionais na administração estratégica ...	42
FIGURA 3 –	Modelo RMM	46
FIGURA 4 –	Tipos de poder e seus relacionamentos	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 –	Indicadores econômicos 2020	22
QUADRO 2 –	Tipos de crise	26
QUADRO 3 –	Pressupostos para gestão de crise	29
QUADRO 4 –	Linhas de defesa	30
QUADRO 5 –	Características da administração estratégica.....	40
QUADRO 6 –	Matriz SWOT	46
QUADRO 7 –	Índices comuns para medir o desempenho financeiro de uma empresa	50
QUADRO 8 –	Os papéis do administrador.....	54
QUADRO 9 –	Características das funções administrativas	56
QUADRO 10 –	Pesquisa perfil do administrador – CFA – 2015	57
QUADRO 11 –	Cinco práticas do gestor eficaz	60
QUADRO 12 –	Principais estilos de liderança	64
QUADRO 13 –	Sistemas administrativos	66
QUADRO 14 –	Tamanho da amostra	75
QUADRO 15 –	Procedimentos para a coleta de dados	76
QUADRO 16 –	Matriz de amarração	78
QUADRO 17 –	Perfil dos respondentes	81
QUADRO 18 –	Motivo de encerramento de atividade	93
QUADRO 19 –	Perspectivas dos respondentes	95
QUADRO 20 –	As ferramentas que os respondentes disseram usar	99

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 –	Produto interno bruto brasileiro - 2019.....	19
GRÁFICO 2 –	O impacto do coronavírus nas bolsas de valores	20
GRÁFICO 3 –	Localização das empresas	83
GRÁFICO 4 –	Porte das empresas	84
GRÁFICO 5 –	Sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crise ?	85
GRÁFICO 6 –	Preparo/ treinamento dos líderes	85
GRÁFICO 7 –	em situações de crise, como são direcionadas as tomadas de decisões?	87
GRÁFICO 8 –	A empresa possui métodos para identificar possíveis crises?.....	88
GRÁFICO 9 –	Como consequências das crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, sua empresa teve prejuízos?	89
GRÁFICO 10 –	Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido às crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, os prejuízos foram:.....	90
GRÁFICO 11 –	Tem conhecimento de alguma empresa em Gramado que tenha descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise?	92
GRÁFICO 12 –	Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise?	94
GRÁFICO 13 –	A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais?	98
GRÁFICO 14 –	O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional de sua empresa?	100
GRÁFICO 15 –	Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise?	101

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	16
2	ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO.....	19
3	CRISE.....	24
3.1	TIPOS DE CRISE.....	25
3.2	GERENCIAMENTO DE CRISE.....	28
3.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM TEMPOS DE CRISE.....	31
3.4	IMAGEM, REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE EM MEIO A CRISE....	34
4	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO.....	37
4.1	DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES.....	38
4.2	ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO FERRAMENTA E USO.....	44
4.2.1	Estratégia e Planejamento vistos como ferramentas de competitividade.....	48
5	O PAPEL DO ADMINISTRADOR.....	54
5.1	AS FUNÇÕES DO ADMINISTRADOR.....	56
5.2	5.2 O PÉRFIL DO ADMINISTRADOR.....	57
5.3	5.3 TIPOS DE GESTÃO E LIDERANÇA.....	61
6	MÉTODO DE PESQUISA.....	68
6.1	TIPO DE PESQUISA.....	70
6.2	UNIVERSO E AMOSTRA.....	73
6.3	COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS.....	75
7	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.....	81
7.1	7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS.....	102
7.2	7.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS.....	106
8	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	108
	REFERÊNCIAS.....	110
	APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA.....	114

1 INTRODUÇÃO

Crise pode ter diversos significados, para medicina pode ser um paciente em estado de piora, para a economia algo que a desestabilize, para as organizações uma situação que a desafie e a faça mudar, ou a faça interromper suas atividades.

Segundo Moretti (2017) a palavra Crise se origina no grego *krinein*, que significa “decidir”, ou também “a capacidade de bem julgar” diferente de Moretti, Alves, Ganzer, Ghidorsi (2019), apesar de também definirem a origem etimológica da palavra como sendo o grego, eles a definem como *Krisis*, sendo esta a palavra utilizada pelos médicos para designar algo que ocorreu com o paciente, a cura ou a morte.

Porém, tratando-se de crises organizacionais, Deloitte (2015) considera crise, os fatores que possam atingir negativamente o relacionamento da organização com seus *stakeholders*.

O que se pode perceber é que em qualquer situação, a crise é um momento desafiador, decisivo, que exige ações de respostas rápidas para que suas consequências não sejam desastrosas.

Morais e Barros (2017) consideram que o planejamento estratégico é uma maneira de tentar antecipar-se ao futuro, prever as mudanças do ambiente, e prever as consequências no futuro de ações tomadas no presente, uma maneira de minimizar os riscos a que as organizações estão expostas.

Então ponderando o que o autor afirma, o planejamento estratégico poderia ser uma ferramenta para que as organizações se protejam, até mesmo antecipem-se as crises, ajam de maneira correta e não apenas reajam ao momento que lhes é imposto?

Complementando Moraes e Barros, Nogueira (2015) afirma que planejamento é primordial para que as organizações sejam capazes de enfrentar os desafios diários, sem o qual coloca-se em risco, clientes, fornecedores, colaboradores e recursos financeiros.

O assunto escolhido para este estudo é a importância da estratégia do planejamento e o papel do administrador no gerenciamento de crises, as crises são inevitáveis, mas suas consequências podem ser controladas, a má gestão de crise pode resultar na descontinuidade da organização.

Além de sua relevância já apontada, o assunto abordado nesse estudo tem por motivo, o cenário vivido pelo mundo iniciado em fim de 2019 e que atingiu o Brasil no início de 2020, a pandemia do Coronavírus, uma crise de saúde que também resultou em uma crise econômica.

No Brasil muitas empresas encerraram as atividades mesmo com as medidas econômicas tomadas pelo governo na tentativa de garantir o emprego e a renda, porém, para muitas empresas não foi suficiente.

O IBGE (2020) divulgou no mês de julho a pesquisa pulso empresa, uma pesquisa direcionada ao impacto do Coronavírus nas empresas, ela mostra que entre 1,3 milhão de empresas que estavam com as atividades temporária ou definitivamente encerradas nos primeiros quinze dias de junho, 39,4% tem como causa as restrições impostas por causa do Coronavírus.

Entre 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio e 16,2% declararam que o efeito foi pequeno ou inexistente. Por outro lado, 13,6% afirmaram que a pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa.

Por segmento, o maior percentual de empresas em que a Pandemia tem tido efeito negativo está no setor de Serviços (74,4%), seguido por Indústria (72,9%), Construção (72,6%) e Comércio 65,3%. (IBGE, 2020)

Por toda a insegurança e incerteza que o Brasil e o mundo vivem desde 2019, acompanhando o cenário que não se mostra favorável a curto e médio prazo, observando todas as mudanças ocorridas, na rotina, no trabalho e na vida das pessoas, e considerando uma cidade predominantemente turística, com seu maior setor sendo o de serviços, que como visto anteriormente, foi o setor mais atingido economicamente, surgiu a questão problema deste estudo, qual a importância da estratégia, do planejamento e do papel do administrador no gerenciamento de crises, nas empresas de turismo da cidade de Gramado do Rio Grande do Sul, Brasil?

A pesquisa busca compreender a relevância do planejamento estratégico e do papel do administrador para os resultados das empresas e organizações, para isso buscou-se desenvolver o referencial teórico iniciando com a estruturação do estudo monográfico apresentado no capítulo 2, onde apresenta-se um breve relato do cenário nacional e também o problema e os objetivos que direcionam a pesquisa, no capítulo 3 apresenta-se definições e conceitos sobre crises, incluindo tipos de

crises, o gerenciamento de crise, a comunicação organizacional em momentos de crise e por último no capítulo 3, apresenta-se aspectos sobre imagem reputação e credibilidade em meio à crise.

Posteriormente no capítulo 4, buscando uma melhor compreensão, apresenta-se conceitos sobre estratégia e planejamento suas definições e características, seguindo discorre sobre desenvolvimento de estratégias e planejamento nas organizações, estratégia e planejamento ferramenta e uso e no termino do capítulo estratégia e planejamento vistos como ferramentas de competitividade.

Concluindo o referencial teórico o capítulo 5 busca apresentar conceitos que possibilitem um melhor entendimento sobre o papel do administrador, também sobre as funções da administração, o perfil do administrador e os tipos de gestão e liderança.

No capítulo 6, na metodologia de pesquisa é abordado, os tipos de pesquisa e os métodos utilizados para a realização da coleta de dados, são apresentadas as definições do universo e amostra da pesquisa assim como o processo de coleta e tratamento dos dados.

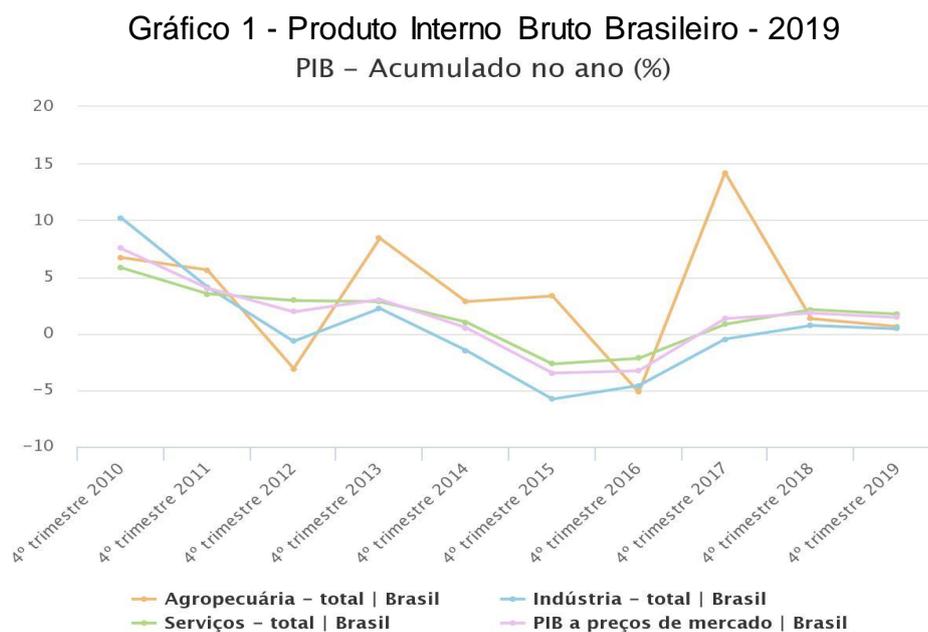
O questionário utilizado como instrumento para a coleta de dados fornece as informações que possibilitam identificar a postura das empresas de turismo da cidade de Gramado/RS e seus gestores, também como são direcionadas, as decisões e suas consequências.

No capítulo 7, após a apresentação da metodologia a autora expõe a apresentação e a análise sobre os dados coletados na pesquisa, fazendo uma relação entre as questões que esclarecem o objetivo da pesquisa, no término, a autora apresenta algumas sugestões de melhorias que as empresas de turismo da cidade de Gramado/RS, podem adotar para melhorar seus resultados.

Concluindo o estudo por meio das suas considerações finais apresentadas no capítulo 8 desenvolvidas com base no processo de construção da pesquisa.

2 ESTRUTURA DO ESTUDO MONOGRÁFICO

O Brasil encontrava-se em uma fase de boas perspectivas para vários setores da economia, pessoas acreditando que as mudanças políticas introduzidas pelo governo em 2019, trariam investimentos e aceleração da economia para 2020. (Gráfico 1).



Fonte: IBGE – Contas Nacionais Trimestrais

Fonte: Adaptado de IBGE (2020)

Conforme Visto no Gráfico, em 2019 houve crescimento no setor de serviços, comunicação, imobiliárias, comércio e em outros setores da economia, com destaque para a agricultura, esse crescimento do PIB em 2019 é somente parte do cenário positivo que se poderia vislumbrar.

“O setor de serviços cresceu 1,3%, puxado por atividades de informação e comunicação (4,1%), atividades imobiliárias (2,3%), comércio (1,8%), outras atividades de serviços (1,3%), atividades financeiras, de seguros e serviços relacionados (1,0%) e transporte, armazenagem e correio (0,2%). A atividade de administração, defesa, saúde e educação públicas e seguridade social (0,0%) se manteve estagnada no ano.

Na indústria, a atividade de eletricidade e gás, água, esgoto, atividades de gestão de resíduos cresceu 1,9% em relação a 2018, puxada pelo crescimento de 1,6% na construção. Já o destaque negativo ocorreu em indústrias extrativas, com queda de 1,1% no ano. Indústrias de transformação ficaram estáveis em, 0,1%.

“A indústria teve um comportamento diferente em relação a 2018, puxada pelo crescimento na construção, após cinco anos de desempenho negativo. Já a indústria de transformação, que havia crescido mais em 2018, ficou estagnada em 2019”, ressalta Rebeca Palis.

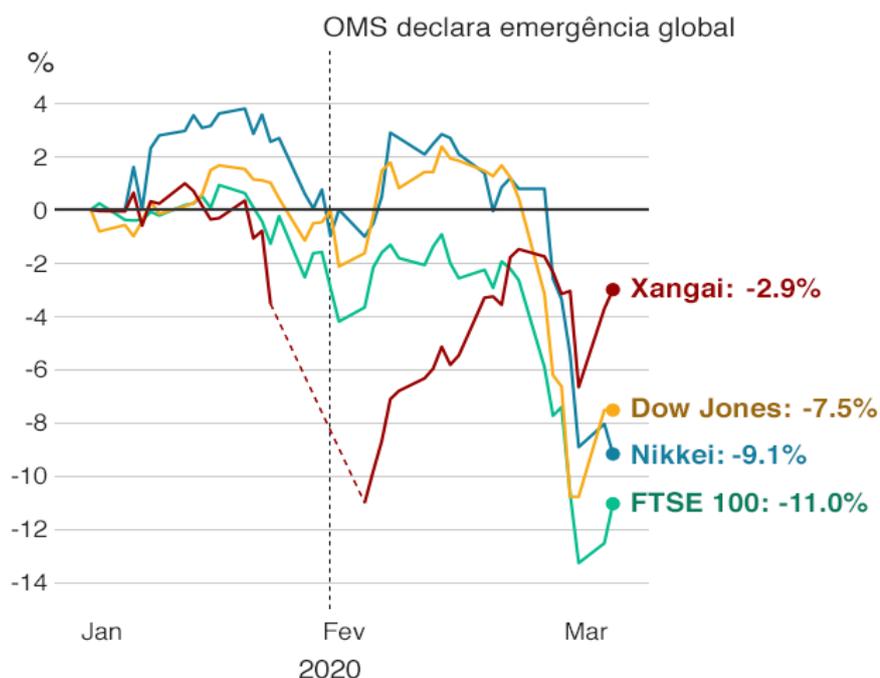
Na agropecuária, que tem um peso de apenas 5% no cálculo do PIB, os destaques foram lavouras como o milho, que registrou crescimento de 23,6% e expressivo ganho de produtividade; algodão (39,8%), laranja (5,6%) e feijão (2,2%). Em contrapartida, houve variação negativa em culturas como café (-16,6%), arroz (-12,6%), soja (-3,7%) e cana (-1,0%). O desempenho da pecuária em 2019 foi influenciado positivamente pelo estreitamento da relação comercial com a China, por conta da peste suína no país asiático”. (IBGE, 2020).

Ainda conforme o IBGE (2020) houve um aumento tímido na taxa de investimento que passou de 15,2% do PIB em 2018 para 15,4% em 2019, havendo uma redução na poupança de 12,4% em 2018 para 12,2% em 2019,

Porém, logo no início do ano 2020, o mundo foi surpreendido pela pandemia de Coronavírus que impactou as bolsas de valores e economia do mundo todo, deixando um cenário de incertezas e medo, pois, além de enfrentar uma doença desconhecida, com esta se segue uma crise econômica.

O Gráfico 2 apresenta o impacto nas bolsas de valores do mundo, logo no início da pandemia do Coronavírus.

Gráfico 2 - O impacto do Coronavírus nas bolsas de valores



Fonte: Bloomberg

BBC

Fonte: Adaptado de JONES; BROWN; PALUMBO (2020)

O impacto do Coronavírus ao redor do mundo preocupou investidores, houve mudanças nas bolsas de valores atingindo as negociações de ações, investimentos de fundos de pensões e poupanças individuais. Segundo a BBC News Brasil (2020, não paginado) “a última semana de fevereiro registrou o pior desempenho do mercado desde a crise econômica de 2008”.

Percebendo todo esse cenário, pode-se considerar que o planejamento estratégico é fundamental para qualquer organização, pois, possibilita ter controle para onde a empresa quer ir, o que deseja alcançar, e para que isso seja possível dispõe da figura do administrador, mas em tempos de crise qual é a importância da estratégia do planejamento e do papel do administrador para as organizações?

O assunto foco deste estudo é gestão de crises, e qual a importância do Planejamento estratégico e o papel do administrador.

Fazendo uma breve busca histórica, pode-se perceber que o Brasil já enfrentou diversas crises, momentos que afetaram a economia e a política, independente da natureza da crise elas impactam as organizações e seus *stakeholders*, a relevância de buscar compreender o gerenciamento de crises, vem da perspectiva de que a sobrevivência e os resultados das organizações durante a crise estão diretamente ligados em como a empresa é conduzida antes, durante e depois da crise.

Forni (2019 p. 37) afirma que “É durante a crise que as organizações são recompensadas pela qualidade do capital de confiabilidade adquirido antes da crise”.

O momento de crise vivido pelo Brasil e o mundo ainda está sem prazo para terminar, depende de vários fatores, como exemplo, o sucesso da vacina, e ações que possibilitem a retomada da economia, sair de um período de crise leva tempo, planejamento, e ações com esforços conjunto direcionado a resolver cada etapa da crise.

Conforme o IBGE (2021, não paginado) como consequência da crise do Coronavírus, o PIB em 2020 teve uma queda de 4,1% em relação a 2019, obtendo assim a menor taxa histórica desde 1996.

O setor que registrou alta foi a agropecuária 2%, com registros de queda na Indústria 3,5% e nos serviços 4,5%. O PIB totalizou 7,4 trilhões em 2020. O IBGE (2021, não paginado) ainda destaca que o PIB per capita teve queda de 4,8% em termos reais, sendo esta também a menor taxa histórica.

O Quadro 1 demonstra os indicadores econômicos analisados pelo IBGE.

Quadro 1 - Indicadores econômicos 2020

Período de comparação	Indicadores						
	PIB	AGRO P	INDU S	SERV	FBCF	CONS. FAM	CONS . GOV
Trimestre / trimestre imediatamente anterior (com ajuste sazonal)	3,2%	-0,5%	1,9%	2,7%	20,0%	3,4%	1,1%
Trimestre / mesmo trimestre do ano anterior (sem ajuste sazonal)	-1,1%	-0,4%	1,2%	-2,2%	13,5%	-3,0%	-4,1%
Acumulado em quatro trimestres / mesmo período do ano anterior (sem ajuste sazonal)	-4,1%	2,0%	-3,5%	-4,5%	-0,8%	-5,5%	-4,7%
Valores correntes no 4º trimestre (R\$)	2,0 trilhões	82,3 bilhões	344,2 bilhões	1,3 trilhões	366,6 bilhões	1,3 trilhões	427,7 bilhões
Valores correntes no ano (R\$)	7,4 trilhões	439,8 bilhões	1,3 trilhões	4,7 trilhões	1,2 trilhões	4,7 trilhões	1,5 trilhões
Taxa de investimento (FBCF/PIB) 2020 = 16,4%							
Taxa de poupança (POUP/PIB) 2020 = 15,0%							

Fonte: Adaptado de IBGE (2021)

O quadro reflete um momento de retração da economia, de incertezas do mercado, onde o planejamento estratégico, e o gerenciamento de crises pode ser a diferença entre a sobrevivência de uma organização ou sua descontinuidade.

Olhando para esse cenário e observando Gramado no Rio Grande do Sul, uma cidade predominantemente turística, surgiu a questão problema deste estudo qual a importância da estratégia, do planejamento e do papel do administrador no gerenciamento de crises, nas empresas de turismo da cidade de Gramado do Rio Grande do Sul, Brasil?

Os objetivos de pesquisa devem ser extraídos da própria questão central do estudo, a partir do problema de pesquisa formulado, pode-se verificar a direção da pesquisa por meio dos objetivos do estudo levantados a partir da divisão da questão delimitada como problema de pesquisa, este é o momento de definir o que se pretende com o trabalho. (PRODANOV; FREITAS, 2013).

O objetivo geral definido por Mascarenhas (2012) como o objetivo mais amplo da pesquisa, tem por função mapear, identificar, diagnosticar ou levantar informações.

Cervo, Bervian e Silva (2007) observam ainda que no objetivo geral busca-se determinar de forma clara e objetiva o propósito da realização da pesquisa, observando que as pesquisas bibliográficas em nível de graduação, têm propósitos essencialmente acadêmicos, não tendo assim por ambição o estudante alcançar a resolução do problema em si, mas levantar o máximo de informações possíveis para melhor compreendê-lo.

Enquanto os objetivos específicos “estão diretamente relacionados ao tema principal da pesquisa, são pontuais e restritos a área do conhecimento que se enquadra o projeto, são, portanto, mais limitados quantitativamente do que os objetivos gerais”. (CASARIN; CASARIN, 2012, p. 101).

É nesse momento que as intenções do estudo ficam mais claras, os objetivos específicos mostram detalhes do objetivo geral, se torna aparente o porquê o pesquisador quer verificar o que já foi dito a respeito do tema. (MASCARENHAS, 2012).

Como objetivo geral este estudo busca compreender qual é a importância do Planejamento estratégico e do papel do administrador para as empresas de turismo de Gramado Rio grande do Sul, Brasil, no enfrentamento de crises? E como objetivos específicos busca:

- a) Identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado;
- b) Identificar as consequências causadas pelas crises;
- c) Identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades;
- d) Identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos.

Nem sempre é possível chegar a uma resolução concreta do motivo que deu início ao estudo, porém, é possível que surjam outros questionamentos que levem adiante a busca por compreensão e conhecimento.

3 CRISE

Moretti (2017) destaca que a palavra crise se origina do grego *krinein*, que significa “decidir” ou como o autor considera mais apropriado “a capacidade de bem julgar”. Esses são alguns conceitos que o autor considera relevante por sua fácil compreensão. Ele ressalta que as crises podem ser classificadas como: Atos de Deus (ou causas da natureza), problemas mecânicos, erros humanos, decisões ou indecisões administrativas.

Alves, Ganzer, Ghidorsi (2019) comentam que a raiz etimológica de crise vem do grego diferente de Moretti eles a definem como *krisis*, sendo a palavra usada pelos médicos quando o doente, depois de medicado entrava em crise sinalizando um desfecho, a cura ou a morte.

Conforme Deloitte (2015, p.5) “Crises podem ser classificadas como qualquer evento ou percepção negativa que possa trazer danos à imagem da organização ou prejudicar seu relacionamento com a sociedade, clientes, acionistas, investidores, parceiros, órgãos reguladores, poderes públicos, e demais partes interessadas”.

Enquanto a FACISC (2018) considera que a ideia de crise é aplicada quando em qualquer contexto ocorre algo imprevisto, quando o equilíbrio é interrompido por alguma novidade negativa, é o que acontece fora da normalidade, fora da rotina.

Já para a ABRAPP (2015) trata-se de um momento peculiar, difícil, perigoso ou decisivo que afetam pessoas, empresas e instituições, e possuem características singulares conforme cada setor, restringindo-se por abrangência, local, regional, ou corporativo, com ou sem agravante, eles consideram que gerenciar crise é trabalhar em sua totalidade, tendo como foco principal a prevenção, observando os sinais internos e externos que anunciam sua chegada e preparando-se estruturalmente para enfrentá-la.

Pérsigo e Fossá (2010) afirmam que as crises organizacionais não ficam contidas dentro da organização, mas logo extrapolam e atingem os públicos, causando prejuízos e trazendo uma ampla cobertura da mídia, e pelo fato de a tecnologia possibilitar, as crises em pouco tempo podem tomar proporções globais.

É consenso entre os autores que as crises são acontecimentos inevitáveis, porém, previsíveis, são importantes e não devem ser ignoradas, elas impõem mudanças, exigem respostas rápidas e firmes, não permitem que nenhum erro seja

cometido. Chinguvo (2012) considera que crise pode ser entendida como fase grave, complicada, difícil que pode ocorrer na vida de uma pessoa, ou de um grupo social, envolve a evolução das coisas ou situações, é caracterizada pela instabilidade que pode causar consequências negativas.

3.1 TIPOS DE CRISES

Moretti (2017) aborda sobre diversos conceitos de crise, considerando as ideias de vários autores e instituições, ele considera que cada conceito de crise está ligado diretamente ao tipo de negócio em questão, certo é que onde passa causa mudanças sejam significativas ou em menor escala, essa situação de mudança pode ser técnica, financeira, política, interna ou externa ou de muitas outras fontes.

Para Marques (2018) todas as empresas em qualquer segmento estão sujeitas a diferentes tipos de crises de naturezas distintas, elas podem acarretar prejuízos significativos e é um dos fatores que causa o encerramento de atividades das empresas com menos de cinco anos de atividades, ele considera que a melhor maneira de sobreviver a uma crise é conhecer o seu perfil para evitar o destino fatídico.

Enquanto Forni (2019) afirma que não há como mapear todas as possibilidades de crises, ele enfatiza que alguns autores as classificam como graves e leves, destacando que as crises leves podem ocorrer em reestruturações organizacionais, fusões, aquisições, entre outros atos negativos internos, são facilmente esquecidas, são mais facilmente administradas, enquanto as crises graves demandam mais tempo e ação da diretoria e equipe de crise, geralmente deixa sequelas, tendo uma duração maior e um alto custo.

(ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2019). Consideram que todos os tipos de crise afetam diretamente o crescimento e desenvolvimento das empresas, o planejamento estratégico pode contribuir para que seja possível evitá-las, ou estar preparado para elas, agindo de maneira preventiva e caso elas ocorram, agir de maneira para não piorar a situação, destacam sobre alguns tipos de crises e seus efeitos. (Quadro 2).

Quadro 2 - Tipos de Crises

Crise Natural	Causadas por fenômenos naturais, como por exemplo, terremotos, ciclones, tempestades, maremotos, entre outros.
Crise Tecnológica	Causadas pelo avanço das tecnologias, resultantes da manipulação do homem em seu ambiente.
Crise de Confronto	Crises envolvendo grupos não governamentais que lutam por uma causa, esses grupos agem como vigilantes, a fim de que a empresa em questão reaja da maneira como eles consideram correto.
Crise de Malevolência	Quando a empresa concorrente ou até mesmo outros indivíduos agem de forma maldosa e ilegal com o objetivo de manchar a imagem da empresa ou de terceiros.
Crise de distorções de valores administrativos.	Esse caso ocorre quando a empresa se preocupa em satisfazer as necessidades de apenas um público insatisfazendo o outro.
Crise de decepção	É comum quando existe diferença do produto ou serviço que a empresa anuncia e o que realmente é. Quando essa diferença acontece o consumidor tem seus direitos garantidos pelo código de defesa do consumidor.
Crise de má administração	É quando atos ilegais são feitos pelos responsáveis da empresa. Ocorre, principalmente, quando seus nomes são envolvidos em escândalos de corrupção, subornos, fraudes, roubos etc.

Fonte: Adaptado de ALVES; GANZER; GHIDORSI (2019 p. 3).

No Quadro 2 apresentado anteriormente, Alves, Ganzer e Ghidorsi (2019) apresentam alguns tipos de crises que as organizações podem enfrentar, onde muitas delas poderiam ser evitadas, má administração, decepção, distorções de valores administrativos, são crises que devem ser tratadas e prevenidas através das políticas da empresa e de sua missão visão e valores.

Perez e Cobra (2017) enfatizam que além de colocar nas paredes ou ter por escrito a missão visão e valores da organização, é necessário que as palavras sejam transformadas em ações, e o que é pregado seja incorporado na cultura

organizacional, para assim a organização conquiste credibilidade e confiança através de atitudes.

Como já comentado anteriormente, não é possível mapear todos os tipos de crises que uma organização pode vir a enfrentar, porém existem algumas mais graves que outras, Marques (2018) lista os tipos de crise que ele considera os principais sendo:

- a) **Crise financeira** – quando a situação de caixa da empresa é insuficiente para honrar seus compromissos cotidianos. Pode ser evitada através de planejamento de fluxo de caixa desde o plano de negócio.
- b) **Crise de produtividade** (problemas mecânicos) – ligadas a falhas de maquinários ou computadores e afetam a capacidade produtiva. Para evitar é fundamental a manutenção para garantir a qualidade e o bom funcionamento.
- c) **Crise econômica do país** – quando o país passa por uma crise econômica as empresas serão atingidas, e muitas delas podem até encerrar as atividades, analisar a economia é fundamental, entender o momento de acelerar ou desacelerar a produção, as crises econômicas dão sinais que estão chegando e podem ter suas consequências amenizadas.
- d) **Crise por boatos** – Iniciadas por boatos que podem ser levantados pela concorrência ou por clientes insatisfeitos, investir em marketing, estar presente nas redes sociais é uma boa estratégia para evitar esse tipo de crise.
- e) **Crise por desastre natural** – são causadas pela força da natureza, tempestades, furacões, terremotos, entre outras. Não se pode evitar a força da natureza, mas é possível fazer análise dos locais e a viabilidade para tomar precauções como medidas de segurança.
- f) **Crise por acidentes industriais** – incluem incêndios, vazamentos de produtos, contaminação do meio ambiente, explosões, danos na estrutura da companhia, entre outros acidentes que podem causar prejuízos morais ou financeiros. Para evitar esse tipo de crise é necessário adequar a companhia as normas e regras de cada setor
- g) **Crise devido a questões legais** – é consequência de disputas judiciais e podem causar prejuízos financeiros e de imagem. É melhor evitar problemas com funcionários, sócios ou clientes, resolvendo as questões diplomaticamente, e fazendo acordos sempre que possível.

- h) **Crise patrimonial** – caracteriza-se pela existência de uma dívida ou passivo, maior que a capacidade de honrar os pagamentos, ou seja, seus ativos. O controle financeiro, evita que os custos se elevem, evitando a bola de neve que são os pedidos de empréstimos.
- i) **Crise por ações criminosas** – de origem criminosa, são difíceis de ser evitado, pode ser ações de hackers, sabotadores, fraudadores, vândalos, entre outros. É difícil, mas não impossível de ser evitada, um sistema de proteção contra hackers, segurança física no local, e fiscalização, são medidas válidas contra esse tipo de crise.
- j) **Crise de imagem** – quando a imagem da empresa é afetada devido a vazamento de informações confidenciais, ou envolvimento de funcionários em corrupção, comportamento inadequado ou outros. Depois de informações vazadas deve-se investir em marketing e em ações corretivas.

A prevenção é a melhor maneira de se lidar com a crise, mapear as dificuldades que poderão surgir e pré-definir soluções, é mais assertivo tomar decisões quando não se está sob pressão, sendo muito relevante trabalhar o problema de forma prática e objetiva, percebe-se assim a importância do planejamento. E manter uma relação sólida e transparente com os *stakeholders* é uma maneira estratégica preventiva de tornar o gerenciamento de crise mais ágil. (FACISC, 2018).

Todos os tipos de crises listados por Marques (2018) têm um modo prescrito de como evita-las, nenhuma crise é por si só uma condenação a descontinuidade ou prejuízos, porém, a resposta dada de maneira inadequada pode ter resultado trágico, pode-se concluir que o consenso entre os escritores é, agir de maneira calculada, estrategicamente planejada, é a solução para que seja possível evitar ou superar qualquer momento ou tipo de crise.

3.2 GERENCIAMENTO DE CRISE

Forni (2019) considera que as empresas devem estar preparadas para detectar e prevenir crises, prevenir-se contra as crises demonstra responsabilidade social para com os *stakeholders*, ele destaca que os gastos com prevenção de crise não é desperdício e sim um investimento, ter um planejamento prévio pode ser a

diferença entre a sobrevivência e o fracasso de uma empresa em momentos de crise, para que os planos de emergência funcionem são necessário que todos estejam buscando o mesmo objetivo sem perder o foco, os planos de prevenção de crise deve ter a participação de todos da empresa.

Crises ocorrem independentemente do tamanho ou setor de atuação das organizações, e colocam em perigo além da reputação a sobrevivência das empresas, nesse momento o gerenciamento de crise é fundamental, pois qualquer erro ou falha dificilmente não irá prejudicar a empresa, existem alguns itens que devem ser observados no momento de gerir uma organização durante a crise. Conforme (Quadro 3) (FACISC, 2018).

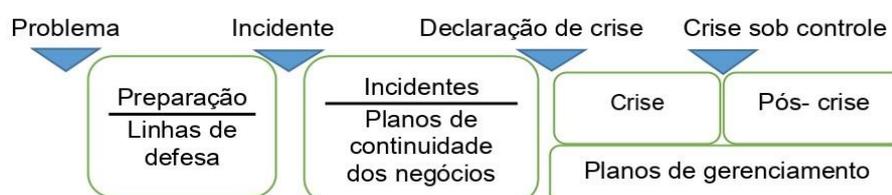
Quadro 3 - Pressupostos para gestão de crises

1-	Rapidez e pro atividade na resposta.
2-	Disponibilidade e disposição para esclarecer tudo. Informar a verdade.
3-	Definir uma equipe de trabalho multidisciplinar.
4-	Ter o envolvimento com a diretoria
5-	Transparência total com colaboradores. Tê-los como aliados.
6-	Divulgar para o público a mensagem com porta-voz adequados.

Fonte: Adaptado de FACISC (2018, p. 6).

Deloitte (2015) considera que a atuação adequada do gerenciamento de crise está ligada a análise de cada evento para que seja possível classificá-lo, afim de que uma ocorrência menor não seja superestimada, nem subestimada, pois podem expor a organização a situações inaceitáveis, calcular onde e quando aplicar o esforço é essencial, por isso, definir um modelo de gestão de crise melhora a resiliência da empresa, priorizando determinados eventos, minimizando assim a exposição da organização a cenários de crise, a seguir um modelo que baseia-se em linhas de defesa para suportar a crise. Conforme (Figura 1).

Figura 1 - Modelo de gestão de crise



Fonte: Deloitte (2015, p. 6)

Silva e Costa (2018) também dividem a linha do tempo do modelo de gerenciamento de crise em antes, durante e depois, a primeira fase eles chamam de mitigação, na Figura 1 é chamado de preparação das linhas de defesa, nessa fase são tomadas medidas para minimizar as consequências da crise, neste momento é feita a avaliação de risco, análise dos piores cenários e estudado casos anteriores.

O durante a crise, relacionado na Figura 1 como incidentes/planos de continuidade dos negócios, são tomadas medidas para responder a crise efetivamente, busca-se desenvolver planos de operação e comunicação, designar a equipe de resolução da crise, contatar os parceiros, desenvolver e executar planos. (SILVA; COSTA, 2018).

O pós crise, momento da crise sob controle, é o momento de lidar com as consequências causadas pela crise, avaliar a situação, rever os planos, voltar as operações normais, avaliar as lições tomadas pela crise. (SILVA; COSTA, 2018).

A gestão de crise possibilita que ações sejam tomadas antes, durante e após uma situação de crise, e define a estrutura e os papéis da equipe e suas responsabilidades, as linhas de defesa tem objetivo de criar processos que reduzam a exposição da empresa a riscos inaceitáveis, minimizando a vulnerabilidade a cenários de crise. (Quadro 4).

Quadro 4 - Linhas de defesa

(continua)

Processos / linha de defesa	Gestão de Riscos	Gestão de Continuidade dos negócios	Gestão de Crises
Objetivo	Reduzir o risco global em linha com objetivos de negócios.	Responder a incidentes tático operacionais inaceitáveis às operações de negócios de missão crítica	Gerenciar eventos de grande dimensão que podem comprometer a perenidade e a reputação de negócios

(conclusão)

Responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar oportunidades; • Mitigar riscos para o cumprimento das estratégias de negócios; • Melhorar a eficiência operacional; • Suportar gestão de capital e atratividade de investimentos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir requisitos para operação de negócios de missão crítica em situações de contingência ; • Manter estratégias de continuidade das operações de missão crítica; • Capacitar pessoas na utilização das estratégias de contingência. 	<ul style="list-style-type: none"> • Monitorar cenários pré-crise; • Capacitar pessoas para responder às crises; • Deliberar respostas em tempo real; • Facilitar a comunicação com os públicos de interesse; • Definir planos de recuperação pós-crise.
--------------------------	---	--	---

Fonte: DELOITTE (2015, p. 6)

Cada etapa mostrada no Quadro 4 refere-se à evolução do problema que se tornará uma crise, cada fase com objetivos e responsabilidades, na gestão de riscos, busca-se diminuir o risco que ameassem o negócio, maximizar as oportunidades, cumprir as estratégias, melhorar as capacidades. Na gestão de continuidade, busca-se lidar com situações que ameassem o dia a dia operacional da empresa, onde definem-se as operações, as estratégias para continuidade e as contingências.

Enquanto na gestão de crise, analisa-se o ambiente macro, onde as situações podem afetar a reputação ou sua continuidade, nesse momento deve-se monitorar os cenários pré-crise contar com pessoas capacitadas, responder o mais breve possível, definir planos de ação e recuperação. Essa é a interpretação da autora sobre o Quadro 4.

3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM MOMENTOS DE CRISE

Souza (2020) destaca a importância da comunicação empresarial em tempos de crise, pois elas podem atingir empresas de todos os portes, é necessário que a comunicação esteja em pleno funcionamento nesses momentos.

Uma comunicação interna organizada, que estabelece uma relação de confiança com os funcionários faz com que a mensagem seja mais bem aceita por

todos, e os colaboradores estarão prontos a livrar a empresa da crise, afinal seus cargos também dependem disso. (SOUZA, 2020).

Ainda, Souza (2020) destaca a importância de identificar as vulnerabilidades, criar uma equipe de gestão de crise, definir uma mensagem-chave, tomar ações rápidas, indicar um porta-voz, encorajar os colaboradores e manter as rotinas de trabalho.

Existem alguns indicativos externos que podem sinalizar a chegada de uma crise, eles incluem menor eficiência na comunicação; maior número de menções negativas; diminuição da fidelidade dos clientes; menor atração de novos clientes; queda nas vendas, os indicativos internos são tão alarmantes quanto pois podem influenciar os fatores externos, eles incluem, queda na confiança dos colaboradores; conflito com acionistas e parceiros; aumento da troca de funcionários; diminuição da produtividade; desorganização; desmotivação. (SOUZA, 2020)

Buscando evitar esses sintomas negativos, é fundamental que a organização possua uma comunicação interna consolidada, sendo possível assim motivar e manter os colaboradores empenhados no trabalho, minimizando ou anulando os impactos externos. (SOUZA, 2020).

A comunicação em tempos de crise faz parte do plano de gerenciamento de crise e deve contar com profissionais de comunicação e de todas as áreas da empresa, tendo como objetivo reduzir os potenciais danos, proteger o valor da organização e minimizar os impactos sobre a sua reputação. (DELOITTE, 2015)

Concordando com Souza, Deloitte (2015) destaca a importância da comunicação interna, ela mantém o público interno informado, engajado, alinha as ações e informações que irão para o público externo, sendo que:

- O conteúdo transmitido deve estar fundamentado em evidências ou fatos, respaldados por investigações ou Laudos internos ou externos;
- Os comunicados não podem omitir informações relevantes que sejam de interesse dos *stakeholders*, sob o risco de comprometer a credibilidade ou a reputação da organização;
- A mensagem deve estar orientada para diminuir as tensões de relações com os investidores;
- Os porta-vozes da organização devem preocupar-se em informar os fatos relevantes sobre a gestão e o controle da crise, evitando apontar suposições ou indícios;

- Todos os comunicados devem estar alinhados, de modo que não haja conflito ou contradição entre as informações divulgadas;
- Ao final de cada comunicado deve-se estabelecer o próximo ponto de situação os compromissos estabelecidos e anunciados aos *stakeholders* devem ser factíveis e exequíveis;
- Deve-se estabelecer uma prioridade de comunicação aos públicos de interesse, bem como um conteúdo de comunicação previamente definido e aprovado a ser revisado no momento da utilização;

Pérsigo e Fossá (2010) destacam as transformações nas maneiras de se relacionar desenvolvido pelas empresas e pela mídia, os autores enfatizam a necessidade de utilizar tanto mídias tradicionais como as novas mídias para uma busca não somente para informar seu público sobre o que está acontecendo, mas também para trazê-los para perto e desenvolver um relacionamento sólido.

Os mesmos autores (PÉRSIGO; FOSSÁ, 2010) ainda consideram que por mais que seja possível identificar potenciais problemas, a crise não perde seu fator surpresa, e é nesse momento que a organização irá precisar de uma comunicação organizacional competente, que mantenha um discurso coerente com a prática e ética ao trabalhar com todos que estão envolvidos.

Porém, quando a empresa é atingida pela crise, Bueno (2018) Considera que empresas que sofrem um abalo em sua imagem, sua reputação, demandam durante longo tempo um oneroso esforço de comunicação, a fim de se recuperar, a empresa fica sob suspeita até que esteja consolidada a percepção pública de que efetivamente a empresa começou a seguir o caminho da ética e transparência, ele ainda enfatiza que sozinha a comunicação não é capaz de reverter determinadas situações muito desfavorável, é necessário que se tenha um acompanhamento no futuro para verificar se a percepção que a organização quer transmitir foi validada por seus *stakeholders*.

Chinguvo (2012) destaca que qualquer organização está sujeita a um grande número de crises, e por isso devem ponderar quais as que efetivamente poderão acontecer, para quais devem existir planos de contingência, quais podem ser ignoradas, e definir critérios que sejam determinantes para identificar uma crise e incluir no plano de comunicação de crise.

Deste capítulo a autora entende que agir com ética, honestidade e transparência é fundamental para comunicação organizacional durante a crise, manter um diálogo coerente, controlar a narrativa, proteger a credibilidade, dar respostas rápidas e diretas, ser assertivo, manter os stakeholders informados, não deixando motivos para especulações, pode ser o início do controle da crise, e uma maneira de minimizar as posteriores consequências.

3.4 IMAGEM REPUTAÇÃO E CREDIBILIDADE EM MEIO A CRISE

As crises podem ser inevitáveis, porém, é necessário que seja gerenciada, para que se mantenha a imagem a reputação e a credibilidade da empresa, que são um ativo de extrema importância para as organizações, são necessárias atitudes transparente, segura e ética, administrar a versão que será divulgada pode ser atenuante dos riscos à imagem da organização. (ABRAPP, 2015).

ABRAPP (2015) considera que a melhor maneira para se prevenir das crises, e proteger a imagem e credibilidade das organizações, é construir uma reputação com boas práticas, transparência e confiança de seus *stakeholders*, monitorar e identificar potenciais crises, utilizando também as projeções de cenários que podem desencadear as crises, como também o cenário de crise, desenvolver planos de contingências se antecipando a possíveis desdobramentos.

Complementando a ABRAPP, o SEBRAE (2020) destaca que construir uma imagem e reputação empresarial é uma tarefa difícil e demanda tempo e dedicação, planejamento estratégico, comunicação e marketing com o intuito de se tornar conhecida e confiável, para proteger a imagem e reputação da empresa em momentos de crise existem algumas atitudes que podem ser adotadas:

- a) Monitorar a rede – através de sistemas capazes de acompanhar sites de notícias e outras fontes de informações importantes para cada negócio.
- b) Montar uma equipe de resposta a crise – com pessoas qualificadas com conhecimento e autoridade para responder a crise com rapidez e consistência.
- c) Combater a crise na mesma mídia onde ela apareceu – a primeira resposta deve ser na mídia social onde o problema começou, caso necessário em outros canais posteriormente.

- d) Reconhecer o erro e desculpar-se – reconhecer o mais rapidamente possível quando se cometeu um erro, pode ter repercussão positiva dos clientes e da sociedade.
- e) Ser rápido – agir rapidamente é importante, posicionar-se nas mídias sociais perante o mercado e clientes, deixando claro as providencias que estão sendo tomadas.
- f) Definir uma mensagem principal – estabelecer duas ou três mensagens principais para direcionar a comunicação externa, podendo estabelecer comunicação através de outros meios como; SAC, e-mail, entre outros. Mantendo respostas alinhadas que mantem uma comunicação consistente.
- g) Levar a conversa para *off line* quando necessário – saber identificar o momento de levar a conversa para o privado, para não deixar a situação sair do controle.
- h) Manter os funcionários informados – em um mundo que se exige transparência ocultar qualquer situação é um erro, em momentos de crise deve-se comunicar os funcionários da situação e quais os planos que serão adotados, eles serão porta vozes importantes para a empresa.

A imagem, a reputação e credibilidade de uma organização é resultado de ações concretas desenvolvidas pelas organizações para consolidar-se positivamente no mercado, Bueno (2018, p. 3) define imagem de marca independente se for corporativa ou de produto como sendo “a representação mental de uma organização ou empresa (ou de seus produtos) construída por um indivíduo ou grupo a partir de experiências concretas, informações e influencias recebida de terceiros ou da mídia”.

Considerando as definições de Bueno sobre as influencias recebidas de terceiros ou da mídia, é relevante observar que Pérsigo e Fossá (2010) consideram que não é durante a crise que se pode criar um relacionamento com a mídia ou uma imagem positiva da organização, esse bom relacionamento essa imagem positiva deve ser construída desde o início das operações da empresa. O público deve ser trabalhado a fim de que a imagem da marca possa ser positiva possibilitando consolidar também sua reputação.

Em situações de crise, ou em grande parte delas é inevitável que a reputação da pessoa ou organização sofra algum dano, comprometendo a imagem

os produtos e a avaliação da marca, a reputação leva um longo tempo para ser construída, é baseada em um tratamento ético, respeitoso, produto de qualidade, serviço correto, rápido, atendimento cordial e observando as normas estabelecidas no contrato de serviços, por isso a reputação tornou-se um ativo intangível tão valioso. (FORNI, 2019).

Em um contexto de crise, a alta administração deve apoiar a execução de uma comunicação estratégica, buscando atingir uma melhor classificação de sua reputação, apoiando em alguns pilares citados por Almeida (2005, apud TOMAZ, 2019) esses pilares são, a transparência, a visibilidade, a autenticidade, a distintividade, e a consistência.

Os *stakeholders* possuem a expectativa de uma postura coerente aos valores éticos que as organizações propagam, uma má conduta pode causar a extinção de uma empresa, por essa razão o bom relacionamento com todos deve ser cultivado durante o tempo da normalidade, para não ser pego em desvantagem durante um momento de crise (TOMAZ, 2019).

Concordando com Tomaz, Pésigo e Fossá (2010, p. 1) afirmam que “A credibilidade empresarial pode ser considerada uma vantagem competitiva quando usada para conseguir a preferência de clientes e de consumidores, bem como obter a tolerância da opinião pública em momentos de crise...” eles também consideram que caso a mídia e as organizações baseassem seus relacionamentos em valores de credibilidade, ética e respeito para todos, as crises seriam menos “espetacularizadas”, o que resultaria em benefícios não apenas para os envolvidos na situação, mas para a sociedade.

Enfrentar um período de crise não é uma tarefa fácil para nenhuma organização, o preparo necessário para sobreviver a elas no entanto podem atenuar essa árdua tarefa, como destacado anteriormente neste capítulo, a imagem, a reputação e a credibilidade são valiosos ativos intangíveis da empresa, para isso deve ser construído durante longo tempo, e protegido pelos valores e princípios da empresa, pois durante os momentos de crise se tornarão fatores atenuantes, tornado as situações difíceis mais aceitáveis pelos *stakeholders*.

4 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

Certo e Peter (2010, p.4) definem administração estratégica como “o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente”. Definem que a administração estratégica segue uma série de etapas que se repetem ciclicamente.

Complementando Certo e Peter, Sertek, Guindani e Martins (2012) afirmam que a administração estratégica exige do administrador a capacidade de uma gestão sistêmica e a habilidade para utilizar de ferramentas diversas para adaptar-se à realidade de sua organização, o profissional deve visualizar as tendências e perceber os destaques para o futuro próximo, e adequar-se atualizando sempre suas práticas.

Enquanto Nogueira (2015) enfatiza que o planejamento é primordial para que as organizações possam enfrentar os desafios diários, não havendo um bom planejamento coloca-se em risco, clientes, fornecedores, colaboradores e recursos financeiros. Ele também destaca a relevância da estratégia, pois ela é responsável por delimitar e focar as abordagens ou iniciativas que serão desenvolvidas pela empresa.

Planejamento estratégico é a tentativa de antecipar-se ao futuro, uma forma de conviver com as constantes mudanças do ambiente, pode se dizer também que é a capacidade de prever as consequências à longo prazo de ações atuais, é por meio do planejamento estratégico que as organizações buscam diminuir os riscos dos processos decisórios, analisando antecipadamente os possíveis impactos que seriam enfrentados no futuro pelas decisões tomadas no presente. Então prevendo o futuro e preparando-se para ele, podem assim beneficiar-se de oportunidades futuras ou prevenir-se contra ameaças reais ou potenciais. (MORAIS; BARROS, 2017).

Nogueira (2015) ainda aponta algumas etapas do planejamento estratégico que ele considera relevante:

- a) estabelecimento da missão, visão e metas
- b) análise do ambiente organizacional;
- c) formulação da estratégia;
- d) implementação da estratégia;
- e) o controle estratégico”.

No planejamento deve-se estabelecer os objetivos da organização e criar planos que possibilitem que eles sejam alcançados, deve orientar em que direção a empresa irá seguir, é necessário definir o que fazer e como fazer. Os benefícios oferecidos pelo planejamento são variados, pois, ele oferece uma direção, confere foco possibilitando uma ação proativa com controle do desempenho, motiva e fornece informações para a tomada de decisão. (NOGUEIRA, 2015).

Sem saber onde se quer chegar, como se quer chegar e quando chegar, não é possível sair do lugar, por isso, desenvolver um planejamento estratégico possibilita ter direção e controle dos resultados, permitindo uma visão clara e organizada de para onde se está indo.

4.1 DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS E PLANEJAMENTO NAS ORGANIZAÇÕES

Nogueira (2015) faz algumas reflexões sobre estratégia e planejamento, ele relembra que o termo estratégia foi popularizado em períodos de guerra por pessoas como Napoleão Bonaparte e outros, e posteriormente incorporado ao mundo dos negócios, e desde então as estratégias organizacionais não parou de evoluir, incluindo mais pessoas no processo de criação das estratégias das empresas, adaptando-se aos ambientes interno e externo das organizações que estão em constantes mudanças, tornando necessário que as estratégias sejam revisadas periodicamente, e também desenvolvendo relações de interdependência com clientes, colaboradores, fornecedores, comunidade e em alguns casos até concorrentes.

Como falado anteriormente há algumas etapas para a formulação do planejamento estratégico organizacional, a primeira delas é a análise do ambiente, que Nogueira (2015, p. 8) afirma que “é o processo de monitorar o que acontece no ambiente interno e externo à organização para identificar as ameaças e oportunidades futuras”. Certo e Peter (2010, p. 9) definem esta etapa como “o processo de monitorar o ambiente organizacional para identificar riscos atuais ou futuros”. Envolvendo como ambiente organizacional todos os fatores que influenciam na realização dos objetivos da organização.

Em seguida vem o estabelecimento das diretrizes organizacionais que Certo e Peter (2010) relacionam com as intenções sobre o que a organização deseja se tornar, qual sua finalidade, é norteada por dois indicadores, a missão e os objetivos organizacionais. Concordando com Certo e Peter, Nogueira (2015, p. 9) afirma que “essa etapa se refere ao que a empresa pretende ser e o que ela pretende se tornar. Para isso ela usa dois conceitos principais: missão e objetivos organizacionais”.

A terceira etapa é a formulação da estratégia, Certo e Peter (2010, p. 12) definem que “a estratégia é definida como um curso de ação para garantir que a organização alcance seus objetivos”. Já Nogueira (2015, p. 10) considera que “essa fase consiste em projetar e escolher estratégias que ajudarão a alcançar os objetivos da organização”.

A próxima etapa é a implementação das estratégias, que consiste em pôr em ação as estratégias desenvolvidas nas etapas anteriores, sua relevância vem do fato que de nada se aproveita desenvolver boas estratégias caso elas não sejam efetivamente implantadas. (CERTO; PETER, 2010). Sem tornar em ação as estratégias formuladas, as organizações não poderão colher os benefícios de uma boa gestão, mesmo tendo sido desenvolvido um ótimo planejamento estratégico. (NOGUEIRA, 2015)

A quinta e última etapa é o controle estratégico segundo Certo e Peter (2010, p. 13) “é um tipo especial de controle organizacional que se concentra no monitoramento e na avaliação do processo de administração estratégica para melhorá-lo e assegurar-lhe o funcionamento eficiente e eficaz”. Nogueira (2015, p. 11) diz que “ele se concentra no monitoramento e avaliação do processo, visando sua melhoria e funcionamento satisfatório. Se algo não pode ser medido, não pode ser gerenciado”.

O planejamento de uma organização envolve a definição de objetivos e planos. Os objetivos são os estágios futuros desejados pela organização, e os planos são uma tradução estruturada e documentada do planejamento, no qual se estipulam os objetivos a serem alcançados os recursos que serão alocados e as atividades a serem realizadas.

O planejamento, dependendo do foco, pode ser de diferentes tipos. As principais variáveis que caracterizam diferentes formas de planejamento são o grau de abrangência (estratégico, tático, operacional), o horizonte temporal (de curto, médio ou longo prazo) o grau de especificidade (geral ou específico) e o grau de permanência (planos permanentes ou temporários). O planejamento envolve quais pessoas, grupos e atividades? Refere-se a questões específicas ou gerais, rotineiras ou pontuais? Está focado no longo, médio ou curto prazo? As respostas que forem dadas a essas

perguntas lhe ajudarão a responder qual tipo de planejamento adequado. (NOGUEIRA, 2015, p. 12)

Sertek, Guindani e Martins (2012), dizem que estratégias empresariais apresentam um percurso, sendo assim há uma evolução, durante a evolução o que se manteve foi sua essência, que é viabilizar caminhos para realizar objetivos, as metas da empresa.

Eles ainda destacam que com o passar do tempo houve uma mudança no foco estratégico, considerando que até 1920, o foco principal das empresas era a produção, com o objetivo de aproveitar o mercado que estava aquecido pela era industrial, cenário que mudaria após a quebra da bolsa de Nova Iorque em 1929, devido à grande produção e à baixa demanda, isso direcionou o foco para as vendas, deixando claro que não bastava produzir era necessário vender.

De 1950 a 1990, o foco principal passou a ser o marketing empresarial, pois até então as empresas possuíam os produtos e a área de vendas, mas não sabiam despertar as necessidades dos clientes. Já a partir de 1990, foco estratégico das empresas passou a ser as informações, que com auxílio da internet e abertura dos mercados e a disponibilidade de mão de obra qualificada, as empresas passaram a trabalhar com informações específicas de cada perfil de seus clientes. Atualmente vivencia-se o momento que o conhecimento domina na era da informação. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Oliveira (2007, *apud* VANIN; RANCICH FILHO, 2013 p. 15) “destaca que a administração precisa apresentar certas características para ser estratégica: deve ser evolutiva, moderna, sistêmica, interativa, que maximize resultados e que tenha lideranças efetivas e administração participativa”. (Quadro 5)

Quadro 5 - Características da administração estratégica

(continua)

Características	Descrição
Evolutiva	Seus princípios estão em constante evolução, quer seja de maneira global, quer seja quanto aos conceitos de delineamento dos modelos de administração estratégica e de gestão de empresa, do desenvolvimento e implementação da direção estratégica, do planejamento estratégico, da organização estratégica do controle estratégico e da consolidação da cultura da administração estratégica na organização.

(conclusão)

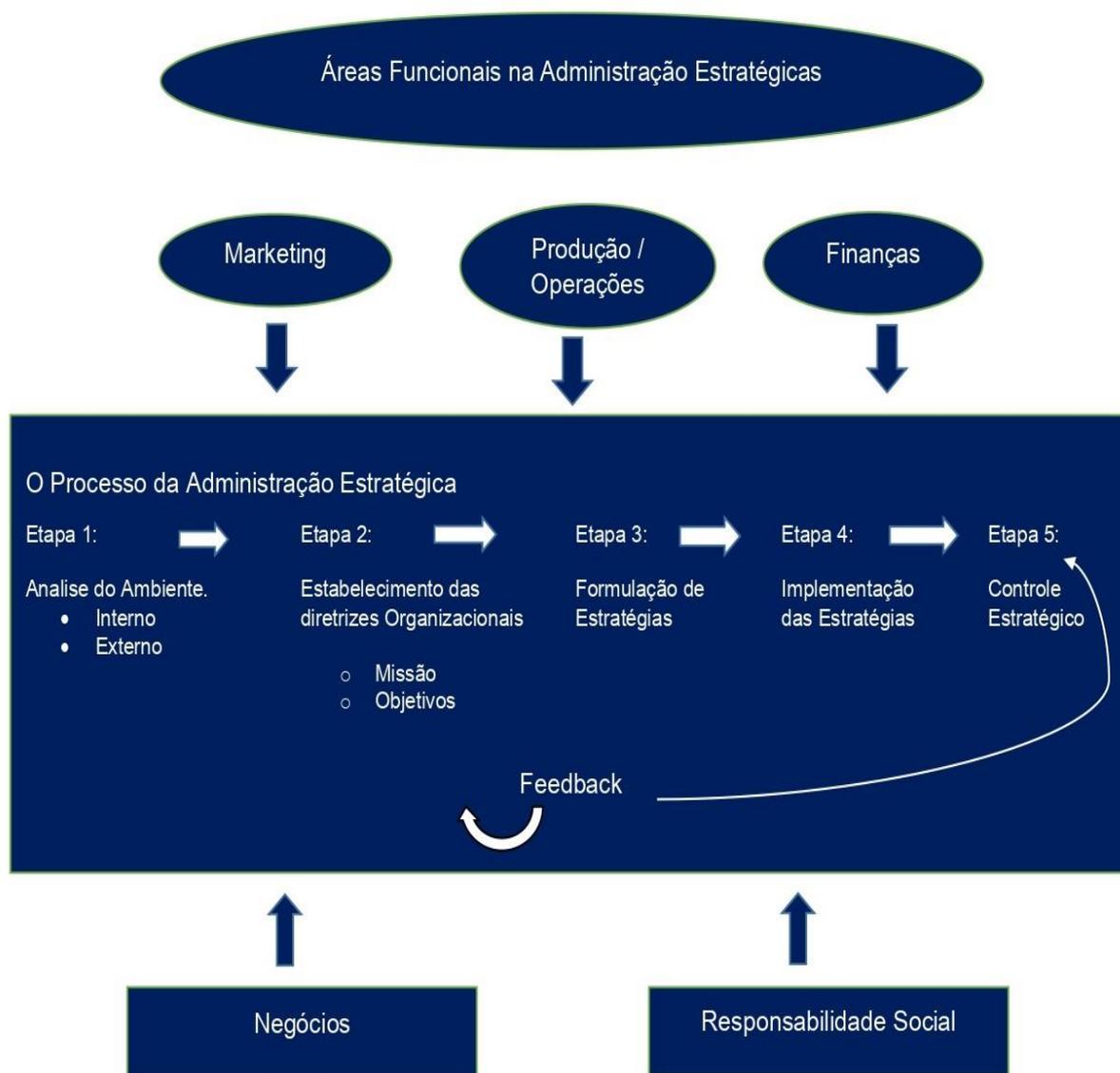
Moderna	Considera todos os atuais conceitos e princípios proporcionados pelas teorias das ciências tecnológicas e humanas.
Sistêmica	Sua divisão é estruturada, suas partes são integrantes, e seu todo tem função e objetivo, que evoluem ao longo do tempo.
Interagente	Ocorre em permanente acompanhamento e fluxo ativo com os fatores ambientais, bem como com cada um de seus elementos e partes, nos mais diversos níveis, tais como unidades organizacionais, desde as equipes de trabalho até cada funcionário da empresa.
Otimização de Resultados	Promove um ajustamento interativo entre as mudanças nos fatores ambientais e nos fatores internos, procurando obter satisfação e a fidelização crescente de seus clientes, a realização pessoal e profissional de seus funcionários e colaboradores e os melhores resultados financeiros para todos (empresa, clientes e funcionários).
Competição	A administração estratégica é mais bem exercida quando o nível de competitividade é elevado. A competição exige criatividade e ações efetivas da alta direção da empresa.
Qualidade	A Administração estratégica não ocorre sem um programa permanente e amplo de Qualidade e Produtividade na organização, com a participação e contribuição de todos.
Liderança e Participação	Na administração estratégica é fundamental o papel da liderança que promova, incentive e faça acontecer a administração participativa, respeitando as individualidades e promovendo os resultados dos trabalhos em equipe e compartilhados em funções dos objetivos estabelecidos nos diversos planejamentos da empresa.

Fonte: OLIVEIRA (2007 *apud* VANIN; RANCICH FILHO, 2013 p. 15 - 16)

Nogueira (2015) considera que algumas áreas de uma empresa são essenciais no suporte ao diretor/presidente na condução da administração estratégica, ele define essas áreas como marketing, produção ou operações e finanças, ainda faz uma consideração, que existem autores que consideram que a gestão de pessoas pode ser a quarta força do processo, dependendo da maneira como é conduzida se de maneira operacional ou estratégica.

Certo e Peter (2010) comentam sobre três das principais áreas, específicas da administração estratégica, sendo elas: marketing, operações e finanças, podendo funcionar conforme estrutura da (Figura 2).

Figura 2 - Estrutura das áreas funcionais na administração estratégica



Fonte: Adaptado de CERTO; PETER (2010, p. 166)

Na Figura 2, de maneira resumida encontra-se representado as etapas e os processos da administração estratégica, os fatores envolvidos, sua funcionalidade, cada etapa colabora para que o resultado geral contribua para o desenvolvimento do negócio, visualizando o ambiente interno e externo, desde o desenvolvimento das estratégias até sua implantação e controle de maneira organizada.

Marketing funciona como o processo de atração e retenção de cliente, diretamente ligado a administração estratégica, mapeando as preferências dos consumidores, analisando os produtos dos concorrentes também na definição de preços. (NOGUEIRA, 2015).

Complementando Nogueira, Certo e Peter (2010 p. 199) afirmam “que a primeira etapa da preparação de uma administração estratégica de marketing é analisar a relação consumidor-produto ou cliente-serviço”. Também destacam a importância de classificar bens em termos de produtos para consumidores finais ou compradores industriais, os produtos de consumo podem também ser divididos em produtos de conveniência comum e especialidades, baseando-se na despesa que o consumidor terá para adquiri-lo.

A segmentação de mercado é o processo de divisão de um grupo em grupos de consumidores similares e a seleção daqueles mais convenientes, essa segmentação pode ser geográfica, demográfica ou a considerada por Certo e Peter (2010) como mais eficiente a psicográfica.

Posteriormente é necessário compreender o mix de marketing, composto inicialmente por produto, preço, promoção, e canais de distribuição, implementar uma estratégia de marketing, sendo relevante ter um planejamento que tenha flexibilidade suficiente para ajustar-se as mudanças do ambiente.

Nogueira (2015) afirma que a área de produção ou operações contribui fazendo uma análise crítica sobre os projetos dos produtos ou serviços, com o objetivo de ofertá-lo com os menores custos e prazos, e com a maior qualidade para os clientes.

Complementando Nogueira, Certo e Peter (2010) consideram que operações ou produção é crucial dentro de uma organização deve ser compatível e consistente com outras funções dentro da empresa para que ela possa ser bem-sucedida, dentro de operações distingue-se a produção de bens daquela de serviços, assim como as empresas de produção de bens caracterizadas como, fabricar para estocar, fabricar sob encomenda ou montagem sob encomenda.

Certo e Peter (2010) também destacam que os administradores devem considerar o relacionamento entre o tipo de operação e a estratégia de marketing, isso influencia diretamente nas decisões sobre características de produto, eficiência do custo, qualidade, confiança ou flexibilidade, impactando na percepção que o cliente possui da empresa.

E a terceira etapa, a área de finanças é considerada por Nogueira (2015) como vital para a administração estratégica, fornecendo medidas históricas e tendências a respeito do desempenho econômico da empresa, possibilitando

análises financeiras, mas detalhadas e confiáveis, para uma melhor tomada de decisão. (NOGUEIRA, 2015).

Certo e Peter (2010) destacam como ferramentas úteis para a administração estratégica, a análise dos indicadores financeiros entre eles, de liquidez, de atividade e de lucratividade, esses índices devem ser levados em conta rotineiramente incluindo informações de balanço e demonstração de resultados, outra ferramenta é a análise do ponto de equilíbrio sendo um método para investigar o valor potencial de um investimento para uma organização, também é possível que a empresa determine em que volume de vendas a renda total gerada pelo projeto se iguale aos custos que foram necessários para atingir as vendas, e pode estender-se e incluir os níveis de lucro desejados, por último a análise do valor presente líquido apresentado como um método mais elaborado, porém útil para a análise de alternativas de investimentos, de modo que permite a empresa determinar o valor monetário atual do fluxo de caixa que ocorrerá no futuro.

4.2 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO FERRAMENTA E USO

Como visto no item anterior, as estratégias evoluíram, mudaram o foco, mas não foi apenas isso que mudou, o mercado, o consumidor o ambiente é mutável, é necessário adaptar-se, atualmente vivencia-se um mundo globalizado, onde os métodos de produção das organizações refletem além das cidades ou regiões. Sertek; Guindani e Martins (2012) exemplificam que o método de produção desenvolvido na Ásia, reflete em todos os demais continentes, em vários aspectos como; economia condições sociais e de trabalho ou até mesmo em políticas de produção dos governos, eles destacam que no mercado de trabalho atual é necessário que os colaboradores tenham conhecimento das tecnologias disponíveis, e de métodos de trabalho como; *Just in time* e *Kanban*.

Mas se tratando de ferramentas de estratégia e seu uso, é relevante observar algumas ferramentas utilizadas pelas corporações, Moraes e Barros (2017, p. 87) comentam sobre um modelo desenvolvido por eles, o RMM (*Real Management Model*).

Desenvolvido com base na Teoria Geral dos Sistemas que permite caracterizar as organizações como sistemas abertos que buscam no ambiente sua matéria prima, após o processamento voltam a colocá-los no ambiente em forma de

produto como respostas a determinadas demandas do ambiente, Morais e Barros (2017) ainda salientam que a chamada ditadura ambiental pode se tornar um fenômeno capaz de levar as organizações a entropia, quando não são mais capazes de responder adequadamente as frequentes mudanças ambientais.

Segundo Morais e Barros (2017) esse modelo pode atender as necessidades de informações para a tomada de decisão, foi inicialmente desenvolvido para pequenas e médias organizações que as vezes não se adequam a modelos mais sofisticados.

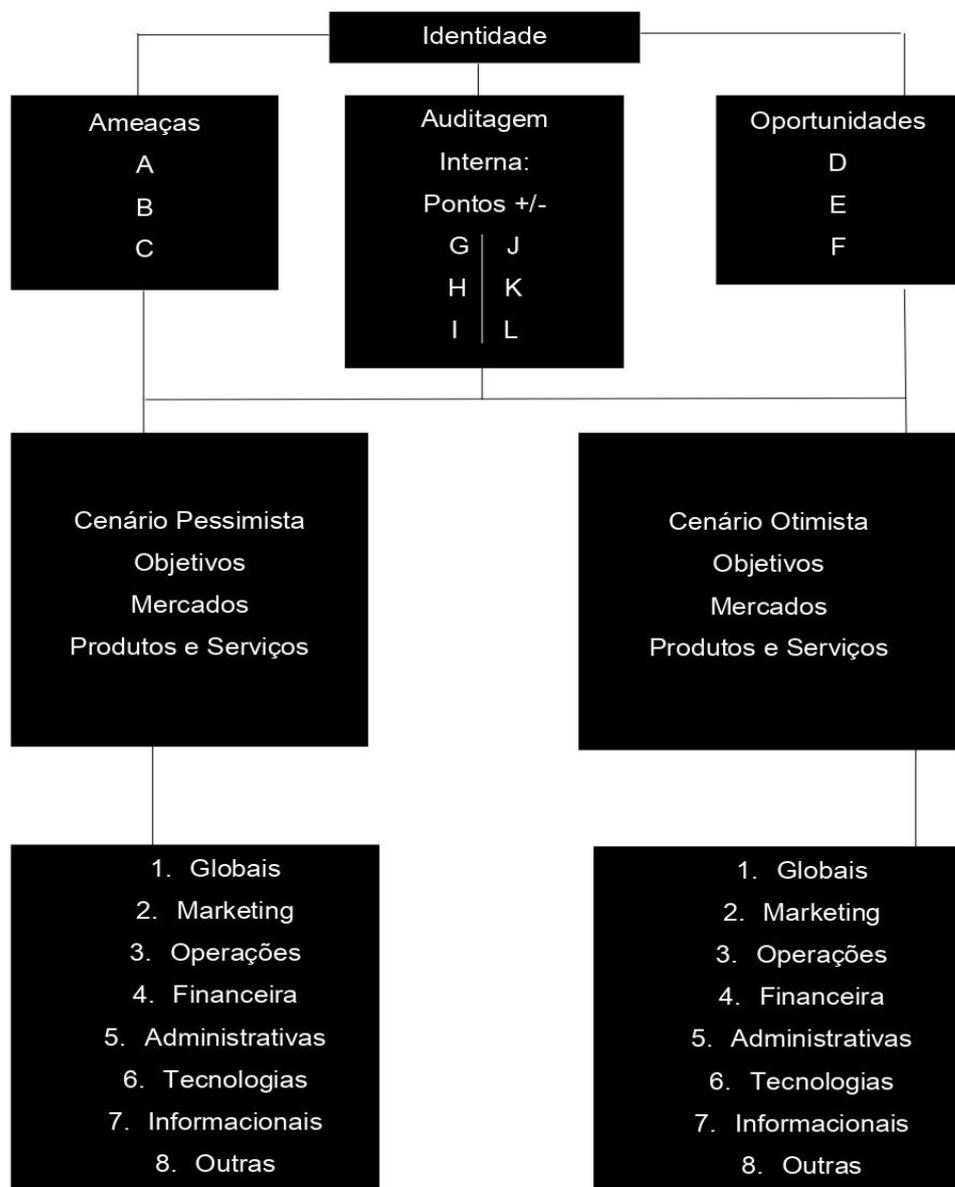
O Modelo tem uma metodologia dividido em algumas etapas, a primeira delas é referente a elaboração do conceito de identidade organizacional ou empresarial, reunindo conceitos de outros autores sobre missão, vocação, negócio, ramo básico de atuação, ramo de atividade, habilidades essenciais, habilidades básicas, diretrizes e filosofia, a segunda etapa consiste em elaborar paralelamente a auditoria interna e auditagem externa do ambiente, nesse momento são avaliados as forças e as fraquezas e detectadas as oportunidades e as ameaças a qual a organização está exposta.(MORAIS; BARROS, 2017).

Morais e Barros (2017) combinaram ferramentas comuns da administração estratégica para criar o modelo RMM, utilizaram a Matriz SWOT – *Strengths* (forças), *Weakenesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) *Threats* (ameaças), invertendo-a, dando prioridade ao ambiente externo, a Matriz SWOT apresenta-se no modelo como o vetor ABC de ameaças e DEF de oportunidades, essa análise possibilita saber se a empresa tem combustível e poderá sobreviver ou se manter, e no cenário otimista se ela possui combustível para crescer se desenvolver.

Outra ferramenta utilizada por Morais e Barros (2017) é a Matriz de Ansoff, também conhecida como (Produto-mercado) – sobreviver, manter-se, crescer e desenvolver-se – com quais produtos e em quais mercados? E por fim eles utilizaram a Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) essa matriz é a última etapa no modelo RMM, ela mostra as vantagens e desvantagens de se haver em linha quatro tipos distintos de produtos.

Os mesmos autores (MORAIS; BARROS, 2017, p. 87) o descrevem como “razoavelmente simples e além de propiciar a inclusão das complexidades de uma metodologia de abordagem estratégica, permite a quem utiliza incrementá-lo ou sofisticá-lo de acordo com suas necessidades”. Conforme (Figura 3).

Figura 3 - Modelo RMM



Fonte: Adaptado de MORAIS; BARROS (2017, p. 93)

Assim como Moraes e Barros, Campos (2016) considera a Análise SWOT que em português é chamada de (FOFA) como uma ferramenta simples, porém eficiente sua sigla significa: (Quadro 6).

Quadro 6 - Matriz SWOT

• S	<i>Strengths</i> (Forças)
• W	<i>Weakenesses</i> (Fraquezas)
• O	<i>Opportunities</i> (Oportunidades)
• T	<i>Threats</i> (Fraquezas)

Fonte: Adaptado de CAMPOS (2016, p. 109).

Segundo Campos (2016), as forças e fraquezas são internas as organizações, enquanto as oportunidades e ameaças estão no mercado, ela ressalta que deve ser utilizado apenas os dados que realmente forem relevantes para a análise, para que o trabalho não se torne confuso e de difícil entendimento, este estudo deve ser feito ligado diretamente a alguma ação da empresa no momento da sua formulação, tornando assim mais completo.

O autor (CAMPOS, 2016) complementa apontando o diagnóstico organizacional como uma ferramenta, que permite que a empresa disponha de informações sobre o mercado, possibilitando que as organizações possam planejar, como agir, sendo assim, o diagnóstico é iniciado com a análise do ambiente interno e externo.

Para que seja possível uma análise profunda do ambiente geral deve-se considerar os aspectos socioculturais, incluindo preferências, tendências, nível educacional e cultural, estilo de vida e distribuição etária e geográfica do público alvo da empresa, também os aspectos legais, leis, impostos e taxas que incidem sobre os serviços ou produtos de cada setor, aspectos políticos, ou seja, políticas governamentais sendo elas benéficas ou restritivas à empresa, influências políticas, e outros grupos de interesse, aspectos econômicos, taxas de juros, inflação, política cambial, nível de renda e emprego e índices de preços, também há aspectos tecnológicos, inovações, pesquisas e desenvolvimento de produtos similares, avanços tecnológicos e custos de tecnologia envolvidos. (CAMPOS 2016).

Estabelecer indicadores de desempenho é um modo de implementar o controle estratégico, há uma frase sobre controle dita por Drucker (2001, *apud* SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012, p. 208) “se você não pode medir, você não pode gerenciar”, destacando assim a relevância do uso de ferramentas para medir os indicadores da organização.

A maneira tradicional de medir o desempenho organizacional é comparar os resultados obtidos com os objetivos estabelecidos ou com os padrões de competitividade, para que seja possível medir os resultados são necessários indicadores, (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012, p. 208) exemplificam da seguinte forma “se quisermos economizar, o indicador será a QUANTIDADE DE DINHEIRO; se traçarmos objetivos de emagrecimento o indicador será a QUANTIDADE DE QUILOS”.

Os resultados financeiros, tempo e uso de recursos são os indicadores mais populares em administração estratégica, sendo que no controle dos resultados financeiros pode-se citar indicadores como retorno sobre o patrimônio, sobre os ativos, sobre os investimentos, e a lucratividade. (SERTEK; GUINDANI; MARTINS, 2012).

Desenvolver um planejamento estratégico significa manter a vida da organização, significa que ela é capaz de se manter, crescer e desenvolver, saber onde está, onde quer chegar, como fazer para chegar lá e em quanto tempo, dispor de ferramentas que tornem o caminho mais claro e fácil de percorrer faz toda a diferença, conhecer as ferramentas e saber como utilizá-las a seu favor é fundamental.

4.2.1 Estratégia e Planejamento vistos como ferramentas de competitividade

Diniz (2014) afirma que diversos pesquisadores da administração defendem que quando se trata de vantagem competitiva de uma empresa, a primeira coisa a se levar em consideração é, qual foi a estratégia utilizada pela empresa para alcançar o lugar pretendido no mercado, ele destaca que nesse sentido existem três tipos de estratégia competitiva disponíveis para as organizações, liderança em custo, diferenciação e enfoque, sendo que a última pode estar relacionado tanto com o custo quanto com a diferenciação.

Segundo Diniz (2014) liderança em custo não é nada mais do que ofertar um produto com baixo custo, sem a necessidade de modificar as especificações do produto em relação a qualidade e características esperadas pelo cliente, quando o custo é otimizado a líder em custo consegue melhorar seus resultados. Já a empresa que opta por enfoque, a estratégia é semelhante, porém, focada em um segmento-alvo, busca um público alvo específico, compradores com características diferenciadas. Enquanto a estratégia da diferenciação direciona-se para a melhoria dos produtos e serviços oferecidos, possibilitando assim cobrar preços mais altos por ele.

É relevante ainda observar que existem alguns critérios que levam o gestor a escolher entre uma ou outra estratégia competitiva, é necessário ponderar entre vários fatores como exemplo, estrutura interna da empresa, público alvo da

organização, posicionamento de mercado que se deseja alcançar, e a estrutura do setor de atuação. (DINIZ, 2014).

Assim como Diniz, Nogueira (2015) considera que o grande desafio é acertar a escolha da melhor estratégia competitiva pelo seu mercado-alvo, pois a estratégia definida é que permitirá maior ou menor competitividade.

Como complemento a Diniz, Nogueira (2015) considera que os gestores possuem 5 alternativas de estratégias competitivas a ponderar, sendo elas: estratégia focada no baixo custo, estratégia focada na diferenciação do produto ou serviço, estratégia direcionada para custo baixo, estratégia direcionada para diferenciação do produto ou serviço, estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação.

Maximiano (2015) considera que a estratégia de redução de despesas ou estratégia focada no baixo custo é utilizada quando a empresa se encontra sob ameaça com sua eficiência comprometida, sendo possível reduzir despesas adotando determinadas medidas como, eliminação de linhas de produtos, reduzir a força de trabalho ou aumentar sua eficiência, desinvestimento, venda de negócios, encerramento de algumas operações ou venda de ativos.

Já a estratégia focada na diferenciação do produto ou serviço é utilizada quando é possível agregar valor aos produtos ofertados, diferenciando-os dos concorrentes, garantindo a satisfação dos clientes, que pagarão mais caro por essa diferenciação sem se importar tanto com o preço, pois irão desfrutar da qualidade, é necessário que se mantenha os preços competitivos, o foco no desejo do cliente, observar o que os concorrentes estão fazendo, buscar destaque para o produto, e manter o cuidado com empresas que falsificam os produtos e o vendem mais barato desvalorizando o original. (NOGUEIRA, 2015)

A estratégia direcionada para o custo baixo ou a estratégia direcionada para a diferenciação do produto ou serviço, são utilizadas por empresas que possuem produtos diferenciados que são vendidos a um preço competitivo, focados em um nicho de mercado formado por compradores específicos.

A estratégia integrada de liderança em custos/diferenciação visa oferecer produtos a custos baixos com algum diferencial desejado pelos clientes, possui o desafio de equilibrar a fabricação de produtos com certa diferenciação desejada pelos clientes e o baixo custo, e que se destaquem dos concorrentes consigam se manter no mercado e obter um alto retorno. (NOGUEIRA, 2015).

Barney e Hesterly (2011) definem vantagem competitiva como quando a empresa é capaz de gerar maior valor econômico que suas concorrentes, o valor econômico para eles é a diferença entre o benefício percebido pelo cliente e o custo do produto. Eles ressaltam que a vantagem competitiva pode ser temporária ou sustentável, a vantagem competitiva temporária não se mantém por muito tempo, contrário a vantagem competitiva sustentável que perdura por muito mais tempo. As empresas que possuem o mesmo valor econômico que suas concorrentes, se diz que tem paridade competitiva e as que possuem menor valor desvantagem competitiva.

Existem meios de medir essas vantagens competitivas, apesar das dificuldades de mensurar essa competitividade, pois leva em conta fatores como a percepção do cliente do valor agregado, o que é difícil de mensurar, e os custos o que as vezes é complicado de associar a determinado produto, existem duas abordagens para medir a vantagem competitiva de uma empresa, a primeira examina seu desempenho contábil e a segunda seu desempenho econômico, levando em consideração alguns índices conforme (Quadro 7).

Quadro 7- Índices Comuns Para medir o desempenho Financeiro de uma empresa
(continua)

Índice	Cálculo	Interpretação
Índices de Lucratividade		
1 – Retorno do ativo total (ROA)	$\frac{\text{Lucro líquido após imposto de renda}}{\text{Ativo total}}$	Uma medida de retorno sobre o investimento total em uma empresa. Quanto maior normalmente melhor.
2 – Retorno sobre o patrimônio líquido (ROE)	$\frac{\text{Lucro líquido após imposto de renda}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Uma medida de retorno sobre o investimento total do acionista em uma empresa. Quanto maior normalmente melhor.
3 – Margem de Lucro Bruto	$\frac{(\text{Vendas} - \text{Custos dos produtos vendidos})}{\text{Vendas}}$	Uma medida das vendas disponíveis para cobrir despesas operacionais e ainda gerar lucro. Quanto maior normalmente melhor.
4 – Lucro por ação	$\frac{\text{Lucro disponível aos acionistas ordinários}}{\text{Número de ações ordinárias}}$	Uma medida do lucro disponível para acionistas ordinários. Quanto maior normalmente melhor.

(continuação)

5 – Índice de preço/ lucro (P/L)	$\frac{\text{Preço de mercado da ação ordinária}}{\text{Lucro por ação}}$	Uma medida de previsão de desempenho – Um P/L alto tende a indicar que o mercado de ações prevê um forte desempenho futuro. Quanto maior normalmente melhor.
6 – Fluxo de caixa por ação	$\frac{\text{Lucros após imposto de renda + depreciação}}{\text{Número de ações ordinárias.}}$	Uma medida dos recursos disponíveis para custear atividades acima do nível de custo atual. Quanto maior normalmente melhor.
Índices de Liquidez		
1 – Índice de liquidez corrente	$\frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$	Uma medida da capacidade de uma empresa de saldar suas dívidas de curto prazo com ativos que podem ser convertidos em capital no curto prazo. Recomenda-se um intervalo entre 2 e 3
2 – Índice de liquidez seca	$\frac{(\text{Ativo circulante} - \text{estoques})}{\text{Passivo circulante}}$	Uma medida da capacidade de uma empresa de saldar suas dívidas de curto prazo sem se desfazer de seus estoques atuais. Uma proporção de 1 é considerada aceitável para a maioria dos setores.
Índices de Alavancagem		
1 – Índice de endividamento total	$\frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}}$	Uma medida do quanto das atividades de uma empresa foi financiado com endividamento. Quanto maior, maior o risco de insolvência.
2 – Índice de endividamento sobre o patrimônio líquido.	$\frac{\text{Exigível total}}{\text{Patrimônio líquido}}$	Uma medida do endividamento proporcionalmente ao patrimônio líquido para financiar as atividades de uma empresa. Geralmente, menos que 1.

(conclusão)

3 – índice de cobertura de juros	$\frac{\text{Lucro antes dos juros e imposto de renda}}{\text{Despesa anual em juros}}$	Uma medida do quanto os lucros de uma empresa podem cair e ainda permitir que paguem os juros de suas dívidas. Deve estar acima de 1.
Índices de Atividade		
1 – Giro de estoque	$\frac{\text{Custo dos produtos vendidos}}{\text{Estoque}}$	Uma medida da velocidade com que o estoque de uma empresa gira.
2 – Giro total do contas a receber	$\frac{\text{Vendas Anuais}}{\text{Contas a receber}}$	Uma medida do tempo médio que uma empresa leva para realizar seu crédito de vendas.
3 – Prazo médio de recebimento	$\frac{\text{Contas a receber}}{\text{Vendas médias diárias}}$	Uma medida do tempo necessário para uma empresa receber seus pagamentos após a realização de uma venda.

Fonte: Adaptado de BARNEY; HESTERLY (2011 p. 13)

Os índices de desempenho financeiro demonstrado no Quadro 7, permitem que os interessados percebam, visualizem a saúde da empresa, sua rentabilidade, sua lucratividade, seu endividamento, é possível identificar em quais áreas da empresa é necessário intervir ou dedicar maior atenção, esses indicadores facilitam as tomadas de decisões, incluindo as decisões de investimento.

Para Barney e Hesterly (2011) a aplicações de padrões e princípios possibilita comparar o desempenho contábil entre empresas, mesmo não sendo do mesmo setor, porém, a comparação torna-se difícil a medida que as empresas não utilizam os mesmos padrões e princípios em suas demonstrações, fica ainda mais complexo quando deseja-se comparar o desempenho de empresas de diferentes países ao redor do mundo.

Com as informações das demonstrações contábeis em mãos é possível calcular vários índices, e a comparação desses índices com as médias dos setores podem dizer muito sobre a posição competitiva da empresa.

Também é necessário que na busca por uma estratégia competitiva seja considerado a importância da cadeia de valor, sendo que valor na administração se refere à quantidade de dinheiro que os consumidores estão dispostos a pagar por determinado produto e/ou serviço, portanto é básico a qualquer empresa agregar o máximo de valor a seus produtos e/ou serviços, a cadeia de valor consiste em projetar, produzir, vender, entregar, e sustentar seu produto no mercado, agregando valor ao que comercializa, quanto maior o valor agregado, quando comparado aos seus custos, maior será seu lucro e melhor seus resultados. (DINIZ, 2014).

Campos (2016) afirma que na cadeia de valor os fornecedores entregam insumos, a empresa agrega valor aos insumos, e os entrega aos clientes, também pode ser avaliada a cadeia de valor interno, verificando como a empresa organiza cada uma de suas operações.

Campos (2016) afirma que é possível analisar a cadeia de valor através das atividades primárias, que inclui, logística interna, operações, logística externa, Marketing e vendas e serviços, e as atividades de apoio que são, infraestrutura da equipe, gerência de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia, aquisição.

O mesmo autor (CAMPOS, 2016) complementa que o estudo da cadeia de valor possibilita que os administradores, vejam a empresa em detalhes de maneira separada e sistemática, e percebam se o planejamento está sendo cumprido e se os setores estão trabalhando de forma integrada, ficando claro onde deve ser investido seus esforços, o autor ainda destaca a relevância do estudo da cadeia de valores porque ela auxilia a empresa no processo de formulação de estratégias, tendo como objetivo, detectar oportunidades e as ameaças no ambiente, identificar os pontos fortes e fracos da organização, detectar oportunidades de diferenciação em relação aos concorrentes, identificar os principais determinantes de custos na empresa, levantar oportunidades para ações de redução de custos, realizar comparações com a cadeia de valor dos concorrentes.

5 O PAPEL DO ADMINISTRADOR

Sobral e Peci (2012), dizem que o mundo dos negócios é muito competitivo e modificam-se com rapidez, por esse motivo os administradores não dispõem de tempo para pensarem de forma metódica antes de tomar uma decisão, sendo assim não obedecem a sequência teórica das funções da administração, e ainda as atividades de um administrador são variadas, não rotineiras e de pequena duração.

Os autores (SOBRAL; PECI 2012, p. 17) ainda dizem que Henry Mintzberg, um conhecido acadêmico canadense, autor de vários livros de administração, argumenta que o “administrador em função do cargo que ocupa, possui autoridade formal sobre seus subordinados, o que lhe confere *Status*, esse *Status* cria para ele a responsabilidade de estabelecer relações interpessoais com indivíduos de dentro e de fora da organização”. Considerando que essas relações os concederão informações que serão utilizadas para tomada de decisão, sendo assim os administradores possuem três papéis: (Quadro 8)

Quadro 8 - Os Papéis do Administrador

(continua)

<p>Papéis Interpessoais</p>	<p>Estes envolvem as relações dos administradores com outras pessoas, sejam elas da organização ou indivíduos e grupos externos. Esses papéis estão relacionados à forma que o administrador interage com os outros e os influencia. Estão incluídos aí os papéis de símbolo, de líder e de elemento de ligação.</p>
<p>Papéis informacionais</p>	<p>Estes envolvem a coleta, o processamento e a comunicação de informações, e são um dos aspectos mais importantes no trabalho de um administrador. Três são os papéis informacionais que ele exerce: 1) coleta e análise de informações sobre a organização e seu ambiente (monitor); 2) a partilha dessa informação com os integrantes da organização (disseminador); 3) a transmissão para o exterior de informações sobre a organização (porta-voz)</p>

Papéis decisórios	Estes envolvem os eventos que implicam a tomada de decisão. E estão relacionados com a forma como o administrador utiliza as informações em suas decisões. Mintzberg identifica quatro papéis decisórios: empreendedor, solucionador de conflitos, administrador de recursos e negociador.
--------------------------	--

Fonte: Adaptado de SOBRAL; PECI (2012 p. 18).

Cada um dos papéis do administrador possui um grau de importância diferente conforme o nível organizacional, o tipo e o tamanho da empresa, vários fatores condicionam a importância que o administrador atribui a cada um desses papéis, conforme o administrador sobe na hierarquia a importância de seu papel de líder diminui, na proporção que aumenta a importância do seu papel de monitor, o papel de porta-voz recebe a mesma importância não importa qual é a posição hierárquica. (SOBRAL; PECI, 2012).

Silva (2013 p. 13) comenta que o administrador precisa dispor de algumas habilidades no desempenho de seu papel, o autor ainda afirma que “habilidades são destrezas específicas para transformar conhecimento em ação que resulte no desempenho desejado para alcance dos objetivos organizacionais”. Ele ainda considera que existem três tipos de habilidades necessárias para que o administrador possa desempenhar suas atividades de maneira eficaz, essas habilidades são habilidades técnicas, humanas e conceituais.

O trabalho do administrador é influenciado por fatores como, natureza da organização, sua filosofia, objetivos e tamanho, tipo de estrutura (organograma), atividades e tarefas realizadas, tecnologia e métodos de realização do trabalho, natureza do pessoal empregado, nível do trabalho administrativo na organização. (SILVA, 2013).

É relevante que o administrador possua visão sistêmica do negócio, seja capaz de perceber suas necessidades, veja a movimentação do mercado antecipadamente, seja capaz de dar respostas rápidas de acordo com o exigido do mercado, é necessário que seja capaz de compreender, desenvolver e aprimorar as habilidades que serão utilizadas para o desempenho do cargo, afim de que possa efetivamente trazer os resultados esperado para a organização

5.1 AS FUNÇÕES DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Silva (2013) buscando alcançar os objetivos almejados pelas organizações, existem determinadas atividades básicas de incumbência dos administradores, suas funções incluem planejamento, organização, direção e controle. (Quadro 9).

Quadro 9 - Características das funções administrativas

<p>Planejamento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estabelecer objetivos e missão; • Examinar as alternativas; • Determinar as necessidades de recursos; • Criar estratégias para o alcance dos objetivos organizacionais. 	<p>Organização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenhar cargos e tarefas específicas; • Criar estrutura organizacional • Definir posições de <i>staff</i>; • Coordenar as atividades de trabalho; • Estabelecer políticas e procedimentos; • Definir a alocação de recursos da organização.
<p>Direção</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conduzir e motivar os empregados na realização das metas organizacionais; • Estabelecer comunicação com os trabalhadores; • Apresentar solução dos conflitos; • Gerenciar mudanças da organização. 	<p>Controle</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medir o desempenho dos empregados; • Estabelecer comparação do desempenho com os padrões; • Tomar as ações necessárias para as melhorias do desempenho da organização.

Fonte: Adaptado de SILVA (2013 p. 10)

Silva (2013) ainda complementa considerando que o processo administrativo se inicia com a entrada de recursos, humanos, financeiros, materiais, informações ou tecnologia, os recursos são processados, passando pelas funções da administração, planejamento, organização, direção e controle, a saída é em forma de resultados, alcance das metas, melhoria no desempenho, aumento de eficiência e eficácia.

Também como Silva, Vizeu (2019) afirma que administração é o conjunto de atividades de planejamento, organização, direção e controle efetuados em um

negócio ou outro empreendimento humano, visando atingir efetivamente os objetivos esperados, com uso eficiente de recursos.

Vizeu (2019) considera que planejamento consiste no processo de ajuste entre o futuro esperado e o futuro desejado, que organizar é estruturar relações e recursos para se atingir determinado fim, que direção é a união de comando e coordenação, é mobilizar as pessoas de maneira sinérgica em prol dos objetivos da empresa, e controle pode ser estratégico, que se caracteriza pela visão geral da organização, levando em consideração os aspectos globais da organização, o controle tático que possibilita analisar cada unidade organizacional, proporcionando o detalhamento de cada área, e o controle operacional que é analítico, detalhado e focado na atividade ou em determinada operação.

5.2 O PERFIL DO ADMINISTRADOR

O Conselho Federal de Administração (CFA) define o perfil do administrador com base em pesquisa nacional efetuada em 2015, que destaca aspectos pessoais e aspectos da posição diante do mercado de trabalho profissional: (Quadro 10)

Quadro 10 - Pesquisa perfil do administrador - CFA – 2015

(continua)

A Maioria
<p>É do sexo masculino, casado e com dependentes. Tem idade entre 33 anos. É egresso de universidades particulares. Concluiu o curso entre 2006 e 2011. Possui especialização em alguma área da administração Trabalha em empresa de grande porte (serviços e indústria) e órgãos Públicos.</p>
<p>Atua nas áreas de administração geral, finanças e recursos humanos. Possui carteira profissional assinada. Ocupa cargo de gerência ou de analista. É registrado em CRA.</p>
Gênero
<p>O número de Administradoras vinha crescendo continuamente. Em 1994, foi de 21%; em 1998, de 25%; em 2003, de 30%; em 2006, de 33% e em 2011, de 35%. Na pesquisa atual, de 2015, o número foi de 34%, verificando-se uma estabilização.</p>
<p>Em 21 anos, o percentual de Administradoras teve um crescimento em termos percentuais de 62% (34%, em 2015, contra 21%, em 1994).</p>

(conclusão)

Tempo de Formado
Em 2011, 43,06% dos Administradores participantes do trabalho havia se formado nos cinco anos anteriores à pesquisa. Em 2015, 17,67% concluiu sua graduação entre 2012 e 2015, podendo-se perceber que a redução daquele percentual pode representar uma maior distribuição do contingente de novos Administradores.
Natureza das IES
As instituições de natureza privada prevalecem como formadoras dos Administradores (82,44%).
Idiomas
Embora 49,22% dos Administradores tenham informado não dominar nenhum idioma estrangeiro, 42,59% disseram dominar o inglês e 20,56% o espanhol.
Empregabilidade
O índice dos que declaram possuir carteira profissional assinada diminuiu comparativamente aos das pesquisas anteriores (78,48% em 2011 e 75,14% em 2015).
Renda Individual
Seguindo a mesma tendência de 2011, a concentração de respostas quanto à renda individual mensal do Administrador (41,33%) encontra-se na faixa entre 3,1 e 10,0 salários mínimos (SM). A renda média aproximada do Administrador foi de 9,24 SM, calculado mediante os pontos médios e o número de respondentes em cada uma das faixas, equivalente, em 2015, a R\$ 7.281,12 (sete mil duzentos e oitenta e um reais e doze centavos). Considerando o aumento real do SM no período, pode-se inferir que a variação é desprezível. Com relação à faixa de mais de 30 SM, houve queda de 4,51% em 2011 para 3,35% em 2015.
Área funcional
As grandes áreas funcionais (Administração Geral, Financeira Vendas e Recursos Humanos) atingiram 46,16% do total de respondentes em 2015 , sendo possível afirmar que permanecem as áreas mais demandadas da Administração. A Administração Geral em 2015 manteve alto o índice de alocação de Administradores, embora o seu percentual tenha sido reduzido considerando a pesquisa de 2011. Interessante verificar que a inclusão de novas opções na pesquisa de 2015 mostrou que 8,98% dos pesquisados atuam em todas as áreas da empresa/organização. Entre as novas opções destacam-se também Assessoria (4,23%) e Compras/Suprimentos (3,07%).
Cargos Ocupados
Os Administradores continuam sendo bem aceitos como Gerentes. O cargo de Técnico sofreu uma pequena diminuição, passando de 7,22% para 5,92%. A ocupação do cargo de Analista por Administradores variou de 18,78%, em 2011, para 18,26%, em 2015, indicando estabilidade.

Fonte: Adaptado de Conselho Federal de Administração (2015 s.p.).

Maximiano (2015) afirma que para ocupar um cargo administrativo independente da área que for, são necessárias algumas competências gerenciais, seja para tomar decisões, administrar recursos, realizar objetivos, ou trabalhar em situações adversas, essas competências são: competências intelectuais, competências interpessoais, competência técnica, competência intrapessoal.

Complementando Maximiano, Oliveira (2009) considera que os administradores devem possuir uma visão ampla, priorizar com inteligência, analisar as relações de causa e efeito, ser capaz de identificar, compreender e agir nas complexidades social, política, econômica, tecnológica e cultural onde as empresas estão inseridas.

Maximiano (2015) ainda descreve as competências intelectuais afirmando que elas abrangem todas as formas de raciocínio, sendo necessárias para o processamento e compreensão das informações recebidas, utilizadas na elaboração de conceitos, análises, também para planejar e definir estratégias e tomar decisões.

Enquanto Oliveira (2009) considera que o administrador deve ter a habilidade de trabalhar com pessoas e equipes multidisciplinares em busca de resultados em comum.

Maximiano (2015) também descreve as competências interpessoais afirmando que são utilizadas para trabalhar em equipe, se relacionar com colegas, superiores, clientes e todos que precisar contatar, pode ser considerado tão importante quanto à competência técnica. (MAXIMIANO, 2015).

O Administrador deve possuir o conhecimento dos conceitos, metodologias e técnicas administrativas que estão diretamente relacionadas a sua amplitude e área de atuação. (OLIVEIRA, 2009).

Continuando a descrição das competências, Maximiano (2015) afirma que a competência técnica se refere ao conhecimento sobre as atividades específicas da gestão, da equipe e da organização, desenvolvida conforme o ramo relacionado, aprimorada através de estudo e experiência.

E complementando Maximiano, Oliveira (2009) considera que é necessário que o administrador construa um processo de autodesenvolvimento direcionado a aperfeiçoar os seus resultados e da empresa, possua a percepção, absorção e aplicação dos valores e princípios éticos da empresa.

Conforme Silva (2013 p. 16) “as competências são exigências além das funções de planejamento, organização, direção e controle administrativos”. Essas

competências administrativas envolvem um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que o administrador precisa para se tornar eficaz em variadas atividades administrativas em diferentes tipos de organização. Algumas das competências a ser desenvolvida pelos administradores são: liderança, auto objetividade, pensamento analítico, flexibilidade comportamental, comunicação escrita, comunicação verbal, impacto pessoal, resistência ao estresse, tolerância na incerteza.

Um administrador eficaz, que é aquele que usa os recursos de forma econômica para o alcance dos objetivos, ele precisa, administrar visualizando metas, assumir riscos maiores e por maior tempo, tomar decisões estratégicas, desenvolver uma equipe comprometida com os resultados e apta para avaliá-los, desenvolver habilidades de comunicação assertiva, clara e ágil, enxergar a totalidade organizacional e relacioná-la com o contexto em que está inserida. Para alcançar esses objetivos pode-se adotar cinco práticas para tornar-se um administrador eficaz. (Quadro 11) (DRUCKER, 1998 *apud* COLTRE, 2014).

Quadro 11 - Cinco práticas do gestor eficaz

1 -	Gerenciar o tempo, porque ele é um recurso irrecuperável.
2 -	Contribuir de maneira efetiva para a melhoria do desempenho da organização.
3 -	Conhecer os pontos fracos e fortes da organização.
4 -	Concentrar os esforços em atividades essenciais que possibilitem melhores resultados.
5 -	Tomar decisões eficazes, ainda que toda decisão seja um julgamento de risco, devido a racionalidade limitada. As decisões devem ser tomadas de forma a diminuir os riscos e aumentar a assertividade.

Fonte: Adaptado de DRUCKER (1998, *apud* COLTRE, 2014, p. 68)

Coltre (2014) também destaca algumas atribuições dos administradores, que são: possibilidade de crescimento e desenvolvimento para os colaboradores, em uma demanda continua de melhoria e treinamento em todos os níveis, gerenciamento com uma comunicação assertiva, considerando as diferenças de habilidades e conhecimentos dos colaboradores, utilizar várias medidas para avaliar a saúde e o desempenho da organização, compreender que não é pelo discurso que se mede os resultados mas sim pela satisfação do cliente.

Sobral e Peci (2012) dizem que em função de alguns fracassos nas tentativas de definir como seria a liderança essencial, desenvolveu-se um novo conceito, a perspectiva comportamental da liderança, o foco passou a ser o comportamento do líder e não mais em suas características individuais, o comportamento de um líder pode agora ser aprendido através de treinamento e programas de desenvolvimento.

5.3 TIPOS DE GESTÃO E LIDERANÇA

A liderança pode ser definida como o processo de dirigir e influenciar o comportamento das pessoas, os levando a realização de determinados objetivos, ela tem relação com a direção e a motivação dos membros da organização, é possível destacar três elementos na definição de liderança, pessoas, poder e influência, para que haja liderança é necessário que existam pessoas dispostas a seguir as orientações de um líder, o poder se concentra em uma ou poucas pessoas, Sobral e Peci (2012, p. 115) dizem que “a liderança é a capacidade de utilizar o poder para influenciar o comportamento dos seguidores”.

Sobral e Peci (2012) ainda destacam que nem todo administrador é um líder, pois, os líderes ultrapassam a autoridade formal, motivam as pessoas a desempenharem tarefas além daquelas que foram definidas formalmente, possuem a capacidade além de motivar, entusiasmar e comprometer os indivíduos.

Segundo Silva (2013, p. 19) existe uma diferenciação entre administração e gerenciamento, “a administração determina os objetivos específicos e os fraciona para diversas áreas da organização, em metas a serem alcançadas. É uma função de criar e estabelecer as políticas. O gerenciamento, por outro lado, está relacionado com a condução e a execução das políticas estabelecidas pela administração”. Ele ainda diz que “a administração é amplamente determinativa, enquanto o gerenciamento é essencialmente executivo”.

Silva (2013) considera que liderança é parte do gerenciamento, a principal diferença está nos objetivos organizacionais, a liderança ocorre quando uma pessoa influencia outras, independente do motivo, pode ser pelos objetivos da organização ou seus próprios objetivos.

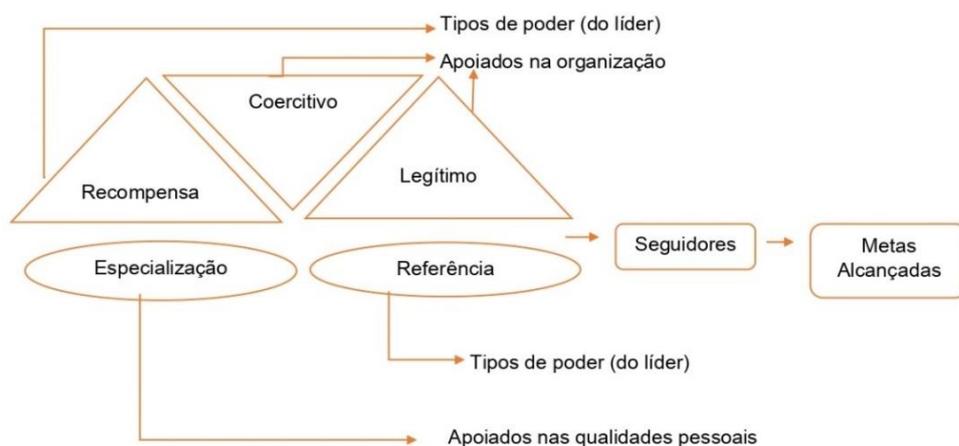
As principais diferenças entre líder e gerente citados por Silva (2013) são, gerentes, administram as atividades, dão suporte às condições e as pessoas, confiam nos controles, tem perspectivas de curto prazo, aceitam o *status quo*,

perguntam como e quando, concentram-se nos sistemas e estruturas, enquanto líderes, inovam suas realizações, desenvolvem as pessoas, inspiram confiança, tem perspectiva de longo prazo, desafiam o *status quo*, perguntam o que e por quê, concentram-se nas pessoas.

Silva (2013) afirma que existe uma parcela de líderes que possuem habilidades administrativas, e deixa em destaque algumas características que ele considera ser do gerente do futuro, deve procurar a mudança, observar as realidades externas, promover um estilo de treinamento, eliminar o medo, criar especialização, ter visão, negociar para resolver problemas, valorizar a diferença da força de trabalho, desenvolver a administração participativa, desenvolver o poder das equipes, ser obcecado pela qualidade dirigida ao cliente.

Silva (2013, p. 236) “Liderança é o processo de dirigir e influenciar as atividades de pessoas no sentido de alcançar os objetivos de uma organização”. Ele ainda fala que o administrador possui cinco tipos de poder que servem como base para o desenvolvimento da liderança, que são: 1) poder de recompensa, é o poder de oferecer algo em troca, para influenciar o comportamento das pessoas, 2) poder coercitivo, é a capacidade de punir, ou reter benefícios, para obter influência, 3) poder de especialização, é a capacidade de influenciar, por causa de seu conhecimento específico ou entendimento que possui. 4) poder de referência, é o poder de influenciar por causa do desejo de se identificar pessoal e positivamente com alguém admirado. 5) poder legítimo, é a capacidade de influenciar, em virtude dos direitos do cargo ou da função que ocupa. (Figura 4).

Figura 4 - Tipos de poder e seus relacionamentos



Fonte: Adaptado de SILVA (2013, p. 236).

Chiavenato (2020) faz algumas observações sobre as teorias de liderança ele diz que várias teorias sobre liderança acompanharam o desenvolvimento das teorias administrativas e ele as classifica em três grupos: teoria de traços de personalidade, características marcantes de personalidade possuídas por um líder, teorias sobre estilos de liderança, maneiras e estilos de comportamento adotados pelo líder, teorias situacionais de lideranças, adequação do comportamento do líder às circunstâncias da situação.

Chiavenato (2020) descreve a Teoria de traço de personalidade, considerando que essas teorias mais antigas partem do pressuposto que certas pessoas possuem traços marcantes de personalidade capaz de influenciar as outras pessoas esses traços marcantes podem ser: traços físicos que incluem, energia, aparência pessoal, estatura e peso, traços intelectuais, adaptabilidade, agressividade, entusiasmo e autoconfiança, traços sociais, cooperação, habilidades interpessoais e habilidade administrativa, traços relacionados com a tarefa, impulso de realização, persistência, empreendedorismo e iniciativa. Vale ressaltar que essa teoria não possui mais tanta importância, porém, ainda sendo relevante o conhecimento desses paradigmas para os administradores.

A teoria sobre estilos de liderança foca em estudar o comportamento do líder em relação aos seus subordinados, diferente da abordagem dos traços que se refere aquilo que o líder é, a abordagem dos estilos se refere ao que ele faz. Chiavenato (2020) comenta sobre os estilos de liderança abordado por essa teoria, classificando como: liderança autocrática, onde as decisões são centralizadas pelo líder e impostas aos demais, os grupos podem apresentar fortes tensões, frustrações e agressividade, nenhuma espontaneidade ou iniciativa nem interatividade, mesmo gostando das tarefas ficam insatisfeitos e indisciplinados.

Na Liderança liberal, as decisões são tomadas pelo grupo totalmente à vontade e sem controle, os resultados alcançados podem ser medíocres, presentes a falta de foco, e indisciplina, individualismo agressivo, e falta de respeito ao líder. (CHIAVENATO, 2020).

Na liderança democrática o líder dirige e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas, as pessoas se relacionam cordialmente e com amizade, a comunicação flui com espontaneidade, as tarefas são desenvolvidas em ritmo suave, há um senso de responsabilidade e

comprometimento, o grupo mais integrado e clima de satisfação. (CHIAVENATO, 2020).

O mesmo autor (CHIAVENATO, 2020, p. 79) comenta a teoria situacionais de liderança ele descreve da seguinte forma “as teorias situacionais são mais atrativas ao administrador, pois aumenta as opções e possibilidades de mudar a situação para adequá-las a um modelo de liderança ou, então, mudar o modelo de liderança para adequá-lo à situação”,

Chiavenato (2020) ainda afirma que na abordagem situacional o líder pode assumir diferentes padrões de liderança para cada um de seus subordinados, de acordo com as forças que são: forças na situação, que envolvem tipos de empresas e seus valores, eficiência dos subordinados, problema a ser resolvido, tempo disponível para resolvê-lo, cultura organizacional, forças no líder, que são, valores pessoais, convicções pessoais, competência, confiança nos subordinados, suas inclinações sobre como liderar, tolerância para ambiguidade, forças nos subordinados, que são competências pessoais, necessidade de autonomia, desejo de assumir responsabilidade, sua compreensão do problema, desejo de participar das decisões.

Maximiano (2015, p. 257) também faz algumas observações sobre os estilos de liderança, inicialmente ele aborda dois estilos de liderança, um se baseia no grau de participação dos liderados nas decisões da liderança, e a outra baseia no estilo motivacional do líder. O autor ainda destaca que “os termos autocracia e democracia são empregados para definir dois estilos principais de liderança, baseados no grau de participação. Esses dois estilos principais desdobram-se em outros. Todos podem ser válidos e eficazes, dependendo da situação”. (Quadro 12).

Quadro 12 - Principais estilos de liderança

Estilo orientado para as pessoas (democrático)	Estilo orientado para a tarefa (autocrático)
<ul style="list-style-type: none"> • Estilo pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Estilo tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para pessoas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para tarefa
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para as relações humanas 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a produção, para a produtividade ou eficiência.
<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para a consideração ou para o grupo 	<ul style="list-style-type: none"> • Liderança orientada para o planejamento e a organização

Fonte: Adaptado de MAXIMIANO (2015, p. 257).

Maximiano (2015) ainda faz algumas considerações sobre a liderança orientada para a tarefa, que segundo ele pode ser chamada também de autocracia e liderança diretiva, este é o estilo em que o poder de tomar decisões está concentrado no líder, e o líder autocrático: não consulta a equipe antes de tomar decisões, preocupa-se mais com a tarefa que com as pessoas que a executam, destina sua atenção aos prazos, padrões de qualidade e cortes de custos observando o desempenho dos colaboradores, é focado nas metas, também focado em superar a concorrência dentro ou fora da organização, ou mesmo um desempenho passado, define com precisão as responsabilidades individuais, e designa tarefas específicas para pessoas específicas, enfatiza a cobrança e avaliação de desempenho de seus funcionários, mantém distâncias de seus funcionários ou equipe.

O mesmo autor (MAXIMIANO, 2015) também faz algumas observações sobre a liderança orientada para as pessoas, que conforme ele também pode ser chamado de democracia, ou liderança participativa, este estilo indica algum tipo de influência dos funcionários nas decisões do líder, quanto mais as decisões do líder são influenciadas pelo grupo, mais democrático seu comportamento, e um líder democrático: acredita que deve criar um clima que as pessoas se sintam confortáveis, enfatiza as relações humanas e o desenvolvimento da capacidade de trabalhar em equipe, destinando sua atenção ao funcionário ou grupo, pede opinião, sugestões nas decisões, ouve presta atenção e utiliza as ideias do grupo, dedica parte do seu tempo a orientação dos integrantes da sua equipe, é amigável, apoia e defende os funcionários, insiste com os integrantes da sua equipe para que aceitem responsabilidades e tomem iniciativa de resolver problemas.

Complementando Maximiano, Fonseca (2020, p. 81) afirma que a liderança é relacionada com dirigir e motivar os funcionários a alcançarem as metas e objetivos organizacionais. “Na Abordagem Clássica, está vinculada à função administrativa de comandar, na Abordagem Humanista, à condução da organização informal e na Abordagem da Burocracia à autoridade exercida na dominação carismática e na tradicional”.

Fonseca (2020) também descreve o que ele denomina de sistemas administrativos que evoluem continuamente, como processo de comunicação, forças motivacionais, processo decisórios, interação entre superior e subordinado,

formulação de objetivos organizacionais, e formas de controle de resultados. Esses sistemas são: (Quadro 13)

Quadro 13 - Sistemas administrativos

Sistema autoritário-coercitivo	O líder não confia nos subordinados, porque as formas de controle são muito rígidas. A pouca interação entre eles ocorre com medo e desconfiança. As tarefas são desempenhadas mediante ameaça, punição e eventualmente gratificação. As decisões e os objetivos são formulados no topo da hierarquia da organização com a comunicação fluindo de cima para baixo e vista como suspeita pelos funcionários.
Sistema autoritário-benevolente	O líder confia um pouco nos subordinados, mas numa relação característica de patrão e empregado, ainda com ameaça e alguma recompensa embora os objetivos e as formas de controles continuem a ser elaborados no topo da hierarquia algumas decisões mais rotineiras são delegadas aos funcionários com cargos nos níveis intermediários.
Sistema Consultivo:	O líder interage e estabelece uma relação de relativa confiança com os subordinados, fornecendo mais recompensa do que punição pelo trabalho. A comunicação flui moderadamente no sentido vertical e horizontal da hierarquia, com maior delegação de responsabilidade pelas decisões e de aspectos relevantes do controle aos funcionários situados nos níveis inferiores da hierarquia.
Sistema Participativo	O líder confia plenamente nos subordinados, interagindo com eles de maneira amigável. Todos os funcionários participam da tomada de decisão e o fluxo da comunicação nos dois sentidos da hierarquia, facilita o relacionamento. A participação e o envolvimento no funcionamento da organização geram um sentimento de segurança coletiva, motivando os funcionários a aumentarem a produtividade, a estabelecerem objetivos e a incrementarem métodos para atingi-los

Fonte: Adaptado de FONSECA (2020, p. 81).

Em tempos de crise é necessário que o líder seja forte e esteja preparado para assumir os riscos, a liderança em caso de crise vai além de comandar as operações, é necessário se comunicar, tomar decisões rapidamente, assumir a responsabilidade e estar preparado para suportar as pressões que estarão sujeitos, isso não se busca no momento da crise, o líder é formado ao longo do tempo, ele deve conquistar respeito e admiração, possuir a habilidade de mobilizar a organização em momentos perigosos e decisivos, deve focar no que é melhor para a organização não em obter ganhos políticos ou pessoal. (FORNI, 2019).

“A liderança eficaz não é definida por atos heroicos em momentos de crise ou por decisões inteligentes dentro de uma complexa árvore de contingência, e sim por esforços consistentes de estímulo e reforço de uma cultura eficiente, adaptável e baseada em princípios. E esses esforços só podem ser empreendidos por líderes que nutram, eles mesmos, sólidos princípios”. (LIKER; OGDEN, 2012 *apud* FORNI, 2019, p. 114).

Complementando o que afirmado por Forni, Pereira e Rizzatti (2015) concluem que uma organização não precisa de uma figura heroica, o que as organizações necessitam é um número variado de líderes, uma liderança focada em uma figura heroica, poderá em um momento de crise ser desfavorável a mudanças.

Mandelli (2015) destaca que atualmente os líderes devem adaptar-se as mudanças continuamente, compreender que em todos os papéis que desempenha é necessário exercer influência, ela ainda destaca que influenciar é trabalhar com as pessoas e não apesar delas, e assim trabalhar focado no alto desempenho sendo que este deve estar integrado na cultura da empresa e também da equipe, mesmo não sendo possível manter um alto desempenho o tempo todo, estando integrado à cultura da empresa, a solução dos problemas é ágil e, mesmo em situações de crise a prática não se termina.

6 MÉTODO DE PESQUISA

Segundo Prodanov e Freitas (2013 p. 24) o método científico é o conjunto de processos ou operações mentais que se deve empregar na investigação. “É a linha de raciocínio adotada no processo de pesquisa. Os métodos que fornecem as bases lógicas à investigação são: dedutivo, indutivo, hipotético-dedutivo, dialético e fenomenológico”. Ainda destacam que houve uma busca por um único método de pesquisa a ser aplicado em todos os tipos de pesquisa, porém cada área do conhecimento adéqua-se um método diferente, o método aplicado a matemática é diferente do método aplicado a física ou astronomia, nas ciências sociais existem uma grande variedade de métodos de pesquisa.

O método dedutivo, parte do geral para um caso específico, particular, de uma premissa maior para uma premissa menor, com base em princípios, leis ou teorias consideradas verdadeiras e indiscutíveis, prediz o que ocorrerá em casos particulares baseado na lógica (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Por intermédio de uma cadeia de raciocínio em ordem descendente, de análise do geral para o particular chega a uma conclusão. Usa o silogismo, a construção lógica para, a partir de duas premissas, retirar uma terceira logicamente decorrente das duas primeiras denominada de conclusão. (PRODANOV; FREITAS, 2013 p. 27)

Concordando com Prodanov e Freitas, Mascarenhas (2012) afirma que toda dedução parte de um encadeamento lógico entre premissa e conclusão, ela está ligada a uma lei geral maior que norteia o raciocínio, se a lei geral é verdadeira logo a conclusão também será verdadeira, sendo muito importante tomar cuidado para não exceder os limites imposto pela lei geral.

No método indutivo o processo é oposto, partindo de casos particulares, para questões mais amplas, buscando generalizar os resultados, sendo assim, ela parte de um fenômeno para chegar a uma lei geral por meio da observação e da experimentação, busca através da observação dos casos comparar e entender as relações que existem entre elas, a crítica mais contundente a esse método é justamente aquela que questiona a generalização do que acontece em alguns casos particulares para tornar-se uma lei geral. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Ao contrário do dedutivo, o método indutivo parte do específico para o geral, tirando conclusões abrangentes com base em casos particulares. Como o conteúdo da conclusão geral é maior que o conteúdo das premissas, não se pode dizer que a verdade das premissas garanta a verdade da conclusão. (MASCARENHAS, 2012, p. 43).

Porém, tratando-se do método hipotético-dedutivo “inicia-se com um problema ou uma lacuna no conhecimento científico, passando pela formulação de hipóteses e por um processo de inferência dedutiva, o qual testa a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela referida hipótese”. Pode se dizer que contrário ao método dedutivo que busca a confirmação das hipóteses o método hipotético dedutivo busca as evidências que possam derrubá-las. O método hipotético-dedutivo pode ser apresentado a partir dos seguintes passos: problema, conjecturas, dedução de consequências observadas, tentativas de falseamento, corroboração. (PRODANOV; FREITAS, 2013 p. 32)

O método hipotético dedutivo parte do princípio que toda afirmação deve ser vista como suspeita, elas só devem ser consideradas verdadeiras após passar no teste de falseabilidade, conforme Mascarenhas (2012, p. 44) um dos propositores do método sugere um exemplo, partindo da afirmação “todo cisne é branco”. A observação de um único cisne negro seria o bastante para falseá-la.

Prodanov e Freitas (2013, p.35) afirmam que “o método dialético parte da premissa que, na natureza tudo se relaciona, transforma-se e há sempre uma contradição inerente a cada fenômeno”. Nesse tipo de pesquisa todos os aspectos do objeto de estudo devem ser considerados, suas relações e conexões, deve ser considerado também que tudo no mundo está em constante mudança.

Complementando Prodanov e Freitas, Mascarenhas (2012) considera que o método dialético, busca uma construção do conhecimento a partir do embate das ideias opostas, onde não se chega a uma resolução com uma verdade absoluta, mas sempre busca um questionamento oposto, até que se encontre uma solução para o problema, e volte ao ciclo, mantendo acesa a chama da reflexão e colocando a prova as nossas conclusões.

O último método apresentado por Prodanov e Freitas (2013) é método fenomenológico, que propõe uma base segura, sem proposições, o método fenomenológico busca avançar diretamente para o dado, fenômeno, a fenomenologia não tenta interpretar ou compreender o que está atrás do dado ou fenômeno, não se preocupa com o desconhecido, apenas visa o dado, sem tentar

decidir se ele é realidade ou aparência, totalmente orientado para o objeto ele busca mostrar o dado e esclarece-lo.

Concordando com Prodanov e Freitas, Mascarenhas (2012) considera que o método fenomenológico busca descrever o fenômeno da maneira como ocorre, não tenta chegar a verdade ou revelar um mistério, o importante é a reflexão sobre o mundo que está a volta.

6.1 TIPOS DE PESQUISA

Segundo Gerhardt e Silveira (2009) quanto aos tipos de pesquisas elas podem ser caracterizadas quanto a sua abordagem/natureza, quanto aos seus objetivos e quanto aos seus procedimentos.

Quanto a sua abordagem pode ser pesquisa qualitativa, onde nesse tipo de pesquisa o pesquisador busca explicar o porquê das coisas, é sujeito e objeto da pesquisa, não aplica métricas numéricas em seus dados, não é imparcial, em geral defendem as especificidades das ciências sociais. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009)

A pesquisa qualitativa preocupa-se com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, também caracteriza-se pela objetivação do fenômeno; hierarquização das ações, (descrever, compreender, explicar), por observar as diferenças entre o mundo social e o mundo natural, a busca dos resultados mais próximos ao real possível, sua limitação encontra-se quando existe uma excessiva confiança do pesquisador como instrumento de coleta de dados, sendo difícil controlar a influência do pesquisador no objeto estudado, poucos detalhes de como se alcançou os resultados, envolvimento do pesquisador na situação pesquisada. (GERHARDT; SILVEIRA, 2009).

Para Oliveira (2011) a pesquisa qualitativa possui o ambiente natural como fonte de dados direta, e seu principal instrumento é o pesquisador, em sua maioria os dados coletados são descritivos, podendo ser descrição de pessoas, situações, acontecimentos, fotografias, desenhos, e documentos, busca-se compreender a perspectiva que as pessoas participantes da pesquisa possuem a respeito das questões estudadas.

A pesquisa quanto a sua abordagem também pode ser quantitativa, nesse tipo de pesquisa a coleta de dados é baseado em medição numérico, análise estatística, tem origem positivista e busca explicar a ciência de maneira prática, é

necessário que os resultados da pesquisa possam ser generalizados, afim de ser comparado com estudos similares (PEROVANO, 2016)

Casarin e Casarin (2012 p. 36) afirmam que “a pesquisa quantitativa, como o próprio nome indica, tem como objetivo principal quantificar ou mensurar uma ou mais variáveis estudadas”. Para isso utiliza-se de dados matemáticos e estatísticos, analisando o comportamento de uma variável observando a frequência com que ela ocorre.

Segundo Perovano (2016) é possível analisar os aspectos subjetivos e objetivos de uma pesquisa integrando os métodos qualitativos e quantitativos, a utilização dos dois métodos conjuntamente quando possível, potencializa a análise dos dados, as duas abordagens não são concorrentes, mas sim complementares.

Além dos aspectos qualitativos e quantitativos é possível classificar as pesquisas quanto aos objetivos, conforme Menezes *et al.* (2019 p. 32) “Uma das possibilidades de classificar os tipos de uma pesquisa é observar seus objetivos. Partindo desse critério, há três tipos: descritivas, explicativas e exploratórias”.

“A pesquisa de cunho descritivo é aquela que busca fazer, a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de variáveis” é comum encontrar nesse tipo de pesquisa estudos que visam fazer um levantamento de determinadas características de um grupo, observar as opiniões e crenças de uma determinada parte da população ou relacionar determinadas variáveis. (MENEZES *et al.*, 2019 p. 32).

Concordando com Menezes, Ramalho e Marques (2009) afirmam que “a pesquisa descritiva trata da descrição das características de um determinado fenômeno ou estabelecer relações entre variáveis que se manifestam espontaneamente”. Os autores ainda ressaltam que esse tipo de pesquisa é muito utilizado nas áreas de ciências sociais e ciências humanas, utiliza-se de técnicas como questionário e a observação sistemática, onde a função do pesquisador é registrar, analisar, e interpretar os dados.

Outro tipo de pesquisa quanto aos objetivos é a Explicativa que para Ramalho e Marques (2009 p. 7) “A pesquisa explicativa estuda de modo mais aprofundado a realidade, porque explica o motivo o porquê das coisas. Consiste numa investigação mais complexa, valendo-se do método experimental. As ciências naturais utilizam com maior frequência os procedimentos das pesquisas explicativas”.

Complementando Ramalho e Marques, Prodanov e Freitas (2013 p. 53) afirmam que “As pesquisas explicativas são mais complexas, pois, além de registrar, analisar, classificar e interpretar os fenômenos estudados tem como preocupação central identificar seus fatores determinantes”, é relevante observar que nas ciências sociais a aplicação desse método tem algumas dificuldades, por ser difícil controlar os fenômenos e as variáveis, os autores exemplificam que na área da psicologia as pesquisas têm um elevado grau de controle tornando as pesquisas quase que experimentais, nesse tipo de pesquisa busca-se identificar a variável independente ou aquela que determina a causa da variável dependente do fenômeno, para em seguida aprofundar os estudos sobre ele.

Outro tipo de pesquisa quanto aos objetivos é o exploratório, para Prodanov e Freitas (2013 p. 51) “quando a pesquisa se encontra na fase preliminar, tem como finalidade proporcionar mais informações sobre o assunto que será investigado, possibilitando sua definição e seu delineamento”. Esse tipo de pesquisa permite que o tema seja estudado por diversos ângulos e aspectos, geralmente envolve levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que possuem experiências ou vivência prática com o problema pesquisado e a análise de casos e exemplos que estimulem a compreensão.

Concordando com Prodanov e Freitas, Casarin e Casarin (2012) dizem que a pesquisa exploratória tem por objetivo proporcionar conhecimento acerca de determinado problema ou fenômeno, mostra uma nova perspectiva sobre algum assunto já conhecido ou traz conhecimento inicial sobre um assunto ainda não explorado, e em geral utilizam-se de meios como revisões literárias, estudos de casos ou entrevistas com pessoas que possuem experiência prática ou que sejam especialistas no assunto estudado.

Mais uma maneira de classificar o tipo de pesquisa é quanto aos procedimentos, que são: estudo de caso, entrevista, questionário, observação, pesquisa documental, pesquisa bibliográfica, pesquisa ação; experimento; pesquisa de campo; pesquisa *ex-post-facto*; pesquisa de levantamento. Assim Prodanov e Freitas (2013) afirmam que é necessário que se tenha um delineamento de como será efetuado a pesquisa, desse planejamento chamado de designer ou delineamento também, o fator mais importante é quais são os procedimentos da coleta de dados, que eles consideram existir dois grandes grupos, os que se utilizam das fontes de papel (por exemplo: pesquisa bibliográfica e pesquisa documental) e

aqueles em que os dados são fornecidos por pessoas (por exemplo: pesquisa *ex-post-facto* e experimento).

Conforme o conteúdo discorrido anteriormente este estudo tem objetivo exploratório, utilizando técnicas quantitativas, e o procedimento utilizado é o questionário que Lozada e Nunes (2018) afirmam que é um instrumento de coleta de dados que deve ser construído coerente com a formulação do problema de pesquisa, ele precisa buscar as respostas para os questionamentos da pesquisa, os questionários contém perguntas que são classificadas como: perguntas abertas, não delimitam as alternativas de respostas e permitem a emissão de opiniões por parte dos respondentes, perguntas fechadas, onde o respondente escolhe entre as opções “sim” e “não”, perguntas de múltipla escolha, são perguntas fechadas, porém possuem uma série de possibilidades de respostas.

Perovano (2016) considera que os questionários são comuns para os pesquisadores, apresenta como vantagem a obtenção das respostas de maneira mais fácil e rápida, o autor recomenda que alguns componentes sejam observados no momento da elaboração do questionário, como a clareza, que se utilizem palavras de fácil compreensão, uso de escalas de atitudes, a fim de evitar constrangimentos, a abordagem de um só tema ou assunto por pergunta, a manutenção de uma relação lógica e sequencial entre as perguntas, a não indução das respostas, uso de linguagem adequada ao sujeito da pesquisa, cuidado de evitar uso de instruções que respaldem as respostas, adoção de questões neutras e fáceis afim de que a pessoa entenda o contexto da pergunta, a criação de perguntas com nível gradativo de dificuldade e complexidade, primeiro as mais fáceis depois as mais complexas.

6.2 UNIVERSO E AMOSTRA

Após a definição do método de pesquisa e do tipo de pesquisa, quanto a sua abordagem e objetivos, é necessário definir o universo ou população, ou seja, quem são os sujeitos da pesquisa, sendo impossível envolver todo o universo na pesquisa, utiliza-se parte dele, a amostra, que deve ser escolhida mediante algum critério de representatividade. (ZANELLA, 2013).

Segundo Trigueiro *et al.* (2014) a escolha do público que se quer pesquisar, é essencial para a pesquisa, deve estar de acordo com a natureza e os objetivos da

pesquisa, que é a população ou universo, no caso de ser impossível trabalhar com todo o universo da pesquisa, trabalha-se com uma parcela dele, que é a amostra, um exemplo dado pelo autor é, caso a pesquisa fosse entre funcionários de uma empresa, pergunta-se qual a população ou universo, ou o total de funcionários da empresa? Qual a amostra, ou seja, qual a quantidade de funcionários selecionados para responder as perguntas?

Kauark, Manhães e Medeiros (2010) complementam Zanella e Trigueiro, afirmando que a amostra pode ser probabilística ou não probabilística, as amostras probabilísticas são compostas por sorteios e podem ser amostras causais simples onde cada elemento da população tem igual chance de ser incluído, causais estratificado, cada estrato definido previamente estará representado na amostra, ou por agrupamento, que é uma reunião de amostras representativas de determinada população.

Lozada e Nunes (2018) definem algumas características das amostragens probabilísticas, inicialmente abordam a amostragem aleatória simples, onde o pesquisador após atribuir um número ao total da população, seleciona aleatoriamente alguns desses elementos para que todos tenham a mesma chance de serem sorteados.

Appolinário (2016) também descreve as amostragens probabilísticas, segundo ele a amostragem simples aleatória deve acontecer de maneira onde a escolha de um indivíduo não afete a probabilidade de escolha de outro, sendo assim todos da população tem chances iguais de serem selecionados para estarem na amostra, esse tipo de amostra dá-se quando tem acesso a registros individuais de todos da população efetuando-se assim um sorteio.

Já as amostras não probabilísticas podem ser acidentais, compostas por acaso, com sujeitos que vão surgindo, amostras por quotas, diversos elemento da população na mesma proporção, amostras intencionais, escolhidos casos para amostra que seja capaz de representar a população (universo). (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS 2010).

Lozada e Nunes (2018) descrevem algumas características das amostragens não probabilísticas, iniciando com a amostragem por conveniência, onde o pesquisador seleciona os elementos que possui acesso, admitindo que representem um universo, sendo indicado para pesquisas que não requer um nível alto de precisão.

Quadro 14 - Tamanho da Amostra
TABELA DETERMINANTE DO TAMANHO DA AMOSTRA

Tamanho da amostra para nível de confiança de 95%						
	Erro Amostral +/- 3%		Erro Amostral +/- 5%		Erro Amostral +/- 10%	
	Split	Split	Split	Split	Split	Split
Tamanho da População	50/50	80/20	50/50	80/20	50/50	80/20
100	92	87	80	71	49	38
250	203	183	152	124	70	49
500	341	289	217	165	81	55
750	441	358	254	185	85	57
1.000	516	406	278	198	88	58
2.500	748	537	333	224	93	60
5.000	880	601	357	234	94	61
10.000	964	639	370	240	95	61
25.000	1.023	665	378	243	96	61
50.000	1.045	674	381	245	96	61
100.000	1.056	678	383	245	96	61
1.000.000	1.066	682	384	246	96	61
100.000.000	1.067	683	384	246	96	61

Fonte: SEBRAE

A presente pesquisa aborda empresas de turismo da cidade de Gramado do Estado do Rio Grande do Sul, onde o tamanho da população é 720 empresas conforme informação da secretária de turismo de Gramado e optou-se por um nível de confiança de 95%, o erro máximo permitido é 10%, a amostra é de 85 empresas conforme os parâmetros do Quadro 14.

6.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

Segundo Zanella (2013) a escolha das técnicas que serão utilizados na pesquisa, depende diretamente do problema de pesquisa e dos objetivos, na busca do pesquisador por compreender um fenômeno ele precisa de informações, para obter as informações necessárias o pesquisador precisa saber onde elas se encontram, e como obtê-las, e como trabalhá-las, isso tudo através de um planejamento prévio.

Segundo Perovano (2016) os procedimentos que podem ser adotados para a coleta de dados são (Quadro 15).

Quadro 15 - Procedimentos para a coleta de dados

Tipo de coleta de dados	Opções apresentadas
Observação	<ul style="list-style-type: none"> • Participante completo (pesquisador oculta papel). • Observador como participante (papel do pesquisador é conhecido) • Participante como observador (papel da observação é secundário em relação ao papel do participante). • Observador completo (observa sem participar)
Entrevistas	<ul style="list-style-type: none"> • Face a face (entrevista pessoal um a um) • Por telefone • Grupo focal (entrevista participantes em grupo) • Por e-mail
Documentos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos públicos (atas de reuniões, jornais, boletins, extrato do diário oficial etc....). • Documentos privados (particular)
Materiais audiovisuais	<ul style="list-style-type: none"> • Fotografias • Vídeos • Objetos de arte • Filmes • Hologramas • <i>Software</i> etc...

Fonte: Adaptado de PEROVANO (2016, p. 211).

Matitz (2014, p. 71) afirma que “Coletar dados significa, registrar, documentar, anotar, gravar, filmar ou realizar qualquer outra forma de coleta. Os dados são coletados para depois serem estudados, tabulados, submetidos a testes estatísticos, interpretados etc.”.

De 20 de março de 2021 a 05 de abril de 2021, foi aplicado o pré teste, que segundo Prodanov e Freitas (2013) é a testagem do questionário, onde o questionário é aplicado em uma pequena porcentagem da amostra, tem por objetivo a identificação e eliminação de possíveis problemas, com a conclusão do pré teste e sendo abordado os participantes sobre dúvidas ou sugestões de melhorias no

questionário e não havendo nenhuma dúvida ou sugestão feita pelos participantes, o questionário continuou o mesmo do Apêndice A.

Trigueiro *et al.* (2014) afirma que o pré-teste tem como principal função, testar o instrumento de coleta de dados, através de sua aplicação pode se tornar evidentes as questões ambíguas, supérfluas e ele pode identificar onde há necessidade de adequação ou alteração, o autor ainda considera que o pré-teste possibilita que o pesquisador estime como serão os resultados que a pesquisa irá obter a aplicação do pré-teste da maior segurança e precisão na aplicação da pesquisa.

A coleta de dados teve início no dia 05 de abril de 2021, e foi concluído em 30 de abril de 2021, ocorrendo através de questionário por meio de formulário eletrônico, sendo que é constituído em parte de perguntas fechadas onde este tipo de questionários não permite que o respondente se alongue nas respostas, elas restringem as repostas a: verdadeiro/falso, sim/não, opções com múltipla escolha, escala de contínuo e escala de Lickert, outra parte constituída de perguntas abertas que exigem respostas mais elaboradas, o respondente pode expor o que pensa a respeito do assunto, uma vez que as respostas às perguntas abertas são discursivas. Formando assim o instrumento de pesquisa que será utilizado, o questionário semiestruturado (PEROVANO, 2016)

Telles (2001, grifo do autor) define que “Conceitualmente, esse instrumento denominado de **Matriz de Amarração**, é composto como uma estrutura matricial, comparando as decisões e definições de pesquisa...”.

O uso da matriz de amarração permite a compreensão da relevância de ter uma visão clara das razões, contingências, limitações e legitimidade da pesquisa. Quintella (2018) considera que a ferramenta oferecida por Mazzon leva em conta a aderência e compatibilidade entre modelo da pesquisa, objetivos da pesquisa, hipóteses de pesquisa sendo possível incluir a técnicas de análise que serão utilizadas no tratamento dos dados em termos qualitativos, fornecendo uma abordagem sistêmica para o entendimento da qualidade da pesquisa. (Quadro 16)

Quadro 16 - Matriz de Amarração

(continua)

Objetivos	Questão Correspondente
<p>Identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crise? • Os líderes da empresa possuem preparo/treinamento para agir em momentos de crise? • Em momentos de crise, como são direcionadas as tomadas de decisões a) de forma participativa b) de forma centralizada.... • A empresa possui métodos para identificar possíveis crises?
<p>Identificar as consequências causadas pelas crises</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Como consequência das crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos sua empresa teve prejuízos? • Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido as crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, os prejuízos foram <ul style="list-style-type: none"> () financeiro () de imagem () de reputação () de credibilidade () de pessoas

<p>Identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tem conhecimento de alguma empresa em Gramado que tenha descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise? • Caso conheça alguma empresa que fechou em decorrência da crise a que você atribui o fechamento da empresa <ul style="list-style-type: none"> () Problemas na Gestão () Falta de apoio financeiro do governo () Não haver medidas de prevenção e enfrentamento de crise () Outros • Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise? • Em sua perspectiva o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante a crise?
<p>Identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais? • O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional de sua empresa? • Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise? <ul style="list-style-type: none"> () Muito baixo () Baixo () Indiferente () Alto () Muito Alto

Sobre o tratamento dos dados, segundo Trigueiro *et al.* (2014) é no momento de tratamento dos dados que deve ser apresentado os resultados da pesquisa, onde além da análise dos dados deve ser feita uma retrospectiva, que cruze esses dados de acordo com a teoria que foi levantada previamente, além de definir se os objetivos foram alcançados, se suas hipóteses foram comprovadas ou se os estudos continuarão.

Matitz (2014) afirma que há diversas formas de analisar os dados de uma pesquisa, no momento de escolher o tipo de análise mais adequada, deve ser considerada a natureza da pesquisa, Matitz considera que nas pesquisas de natureza quantitativas o pesquisador deverá optar por métodos estatísticos, e nas pesquisas de natureza qualitativa o que importa é escolher um método que esteja adequado com seu objeto de pesquisa.

Para Mascarenhas (2012) tanto nas pesquisas de natureza qualitativa como nas pesquisas de natureza quantitativa é importante organizar os dados antes de analisá-los, após possuir uma boa quantidade de informações, deve-se ter uma maneira eficiente para obter os resultados.

Após determinado a método de pesquisa, realizado a coleta de dados, deve se prosseguir de maneira organizada para o tratamento dos dados, essa etapa traz as respostas ou os novos caminhos para continuar pesquisando.

7 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA.

O presente capítulo deste estudo apresenta a análise dos dados coletados com as empresas ligadas ao turismo da cidade de Gramado no Rio Grande do Sul.

Conforme mencionado no Capítulo 6, para uma confiabilidade da pesquisa de 95% com um erro amostral de 10% eram necessários 85 empresas respondentes, o formulário desenvolvido por meio eletrônico através da plataforma Google Forms foi encaminhado a 500 empresas entre agências de turismo, hotéis, pousadas, restaurantes e parques, muitas empresas não responderam, algumas disseram que mais tarde responderiam, outras alegaram falta de tempo, outras alegaram medo por falta de segurança na internet e algumas não deram justificativa do porque não participaram.

Durante o período de coleta de dados foi possível coletar sessenta e oito respostas, portanto não foi possível coletar a amostra por completo, faltando dezessete respostas para completar a amostra.

A análise dos dados obtidos são analisados a seguir iniciando pelo perfil dos respondentes. (Quadro 17)

Quadro 17 - Perfil dos respondentes

(continua)

Perguntas	Opções apresentadas	Respostas	Percentual
Gênero	Masculino	39	57,4%
	Feminino	29	42,6%
	Prefiro não dizer	0	0%
Faixa Etária	De 20 a 30 anos	9	13,2%
	De 31 a 40 anos	25	36,8%
	De 41 a 50 anos	19	27,9%
	Mais de 51 anos	15	22,1%
Estado Civil	Casado (a)	43	63,2%
	Solteiro (a)	13	19,1%
	União Estável	8	11,8%
	Divorciado (a)	4	5,9%
Escolaridade	Ensino médio incompleto	4	5,9%
	Ensino médio completo	17	25%
	Ensino superior incompleto	12	17,6%
	Ensino superior completo	18	26,5%
	Pós Graduação	17	25%

(conclusão)

Possui formação em administração	Sim	15	22,1%
	Não	53	77,9%
Caso possua formação em administração há quanto tempo está formado.	De 1 a 5 anos	7	43,8%
	De 5 a 10 anos	6	37,5%
	Mais de 10 anos	3	18,8%
Quanto tempo está na empresa	Menos de 1 ano	8	11,8%
	De 1 a 3 anos	11	16,2%
	Mais de 3 anos	49	72,1%
Qual sua função/cargo	Presidente/CEO	12	17,6%
	Diretor	9	13,2%
	Gestor	47	69,1%
Quanto tempo exerce sua função/cargo	Menos de 1 ano	8	11,8%
	De 1 a 3 anos	12	17,6%
	Mais de 3 anos	48	70,6%

Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

As questões que buscam revelar o perfil dos respondentes também facilitam a análise das questões posteriores do estudo, o Quadro 17 apresenta o perfil dos respondentes da pesquisa, e assim como nos resultados da pesquisa do perfil do administrador do CFA em 2015 apresentado no capítulo 5.2, nesse estudo os respondentes também foram em sua maioria do sexo masculino (57,4%), com faixa etária entre 31 e 40 anos (36,8%) e casados (63,2%).

Possuem formação universitária (26,5%) sendo que 22,1% dos respondentes afirmam ter formação em administração e 25% dos respondentes disseram possuir pós-graduação, dos que possuem formação em administração 43,8% estão formados de 1 a 5 anos.

Sobre o tempo de empresa 72,1% está a mais de 3 anos na empresa e exerce a função a mais de 3 anos também (70,6%), e a maioria dos respondentes ocupa o cargo de gestor (69,1%),

Então em sua maioria os respondentes são do sexo masculino, casados, de 31 a 40 anos, possuem formação universitária possivelmente em administração, estão formados de 1 a 5 anos e estão na empresa a mais de 3 anos ocupando a função de gerente/gestor.

Esse perfil pode significar uma abordagem mais conservadora nas tomadas de decisão, com certa aversão ao risco, e por possuírem formação universitária pode-se presumir que possuem as habilidades necessárias para enfrentar situações

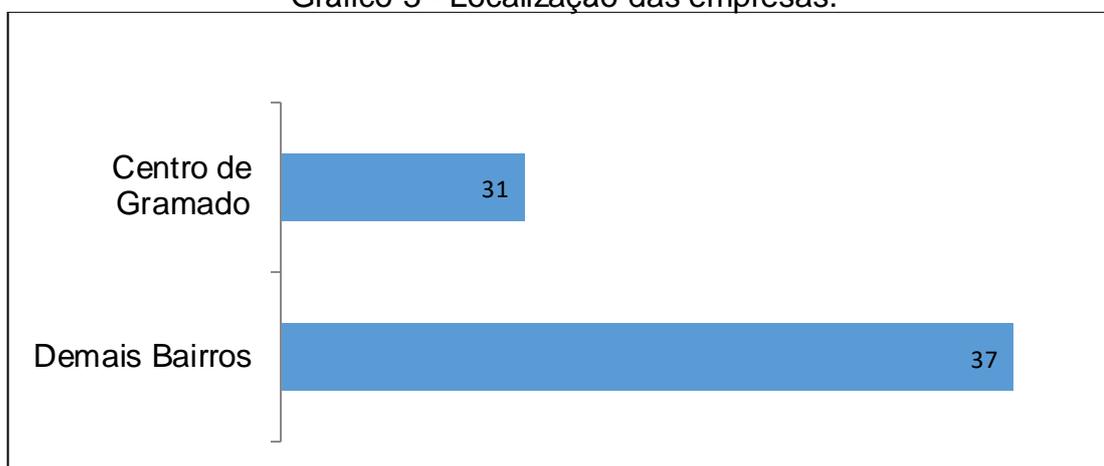
de crise, o que poderá ser analisado nas próximas questões da pesquisa, que busca identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado RS.

Esse perfil se se correlaciona ao perfil descrito na pesquisa do CFA 2015, onde a maioria dos respondentes também são do sexo masculino, casados, com mais de trinta anos e estão formados a menos de cinco anos antes da pesquisa.

A pesquisa do CFA 2015, também faz uma observação relevante, que desde 1994 onde se apresentava 21% dos administradores sendo do sexo feminino, houve uma crescimento nesse número e em 2015 as administradoras já representavam 35%, e no presente estudo elas representam 42,6% o que pode apontar uma possível mudança no perfil dos administradores.

Continuando o estudo sobre as empresas que os respondentes acima fazem parte, no Gráfico 3 é apresentado a localização das empresas, 31 empresas encontra-se no centro da cidade, correspondendo a 45,6% das empresas participantes da pesquisa, o restante das empresas que responderam está localizadas nos bairros, sendo 37 empresas representando 54,4%.

Gráfico 3 - Localização das empresas.

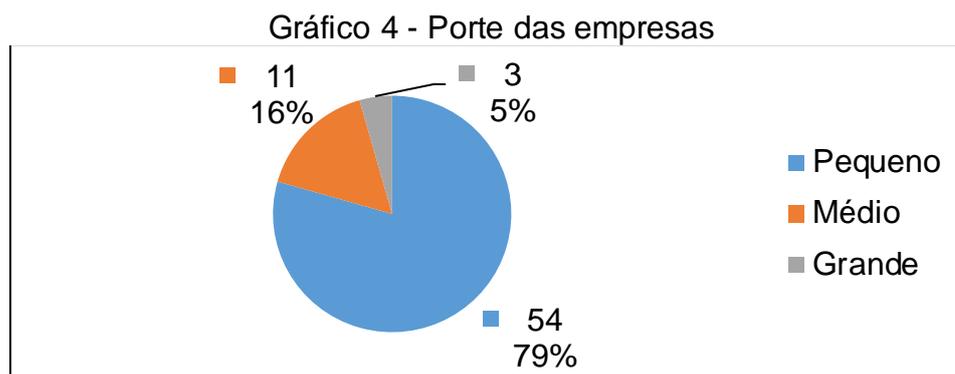


Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

Gramado é uma cidade de 36.555 pessoas segundo IBGE (2020), com densidade demográfica de 135,70 hab/km² conforme IBGE (2010), com 40,6 % das receitas originárias de fontes externas conforme pesquisa do IBGE (2015), esse dado é compreensível, pois a cidade tem como sua maior fonte de renda o turismo, o que é facilmente identificado por uma simples verificação no site da prefeitura.

Apesar de 37 das empresas respondentes estarem nos bairros é facilmente percebido que a maioria das empresas localizam-se no centro da cidade, pois no centro localizam-se 31 empresas, correspondente a 45,6% das empresas enquanto o restante das empresas estão espalhadas pelos bairros, apesar de o turismo ser explorado em toda a extensão do município, o fluxo maior de turistas é no centro da cidade.

Além da localização o porte da empresa respondente também é significativo, pois reflete o quanto de recurso a empresa possui para investir em planejamento estratégico, tecnologia, pessoas e outros ativos que a empresa precisar, conforme o Gráfico 4 o porte das empresas respondentes é 79% de pequeno porte, 16% de médio porte e 5% de grande porte, a visualização do porte da empresa também ajuda a compreender o restante dos resultados da pesquisa.



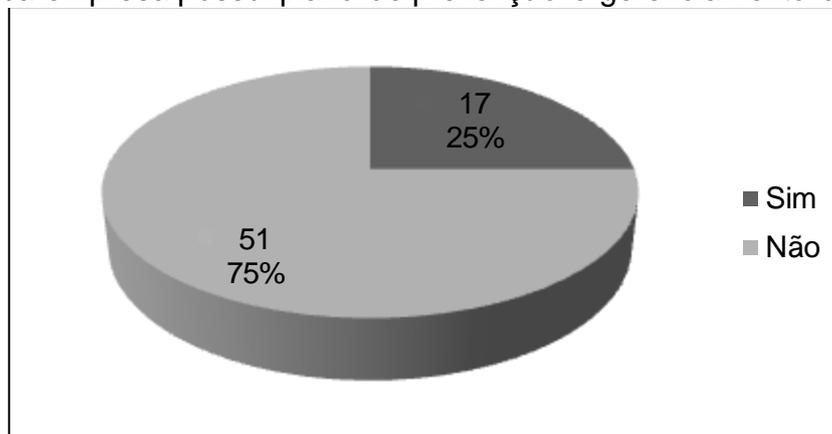
Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

As empresas alvo da pesquisa foram hotéis, pousadas, restaurantes e agencia de viagens, e conforme visto no Gráfico 4 a maioria é de pequeno porte, uma característica da cidade que desde seu principio valorizou o regionalismo, os produtos artesanais e caseiros, cada turista que visita Gramado leva uma lembrança da cidade e conhece além das paisagens um pedaço da alma dos Gramadenses, dessa forma é fácil compreender por que a maioria das empresas respondentes da pesquisa sejam de pequeno porte.

Depois de observados o perfil dos respondentes e a localização e porte das empresas participantes, a próxima questão busca as respostas para os objetivos do estudo que é inicialmente Identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado, para esse objetivo a

primeira questão é sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crise? (Gráfico 5)

Gráfico 5 – Sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crise?

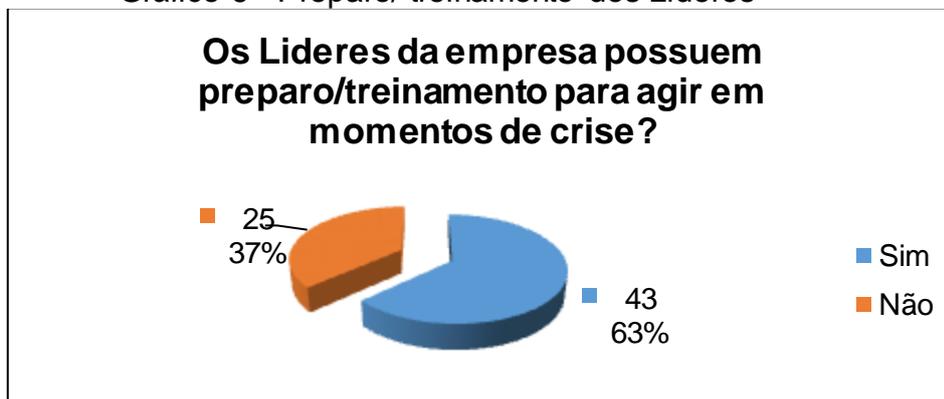


Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

Conforme as respostas apresentadas no Gráfico 5, 75% das empresas respondentes não possuem plano de prevenção e gerenciamento de crises, isso significa que essas empresas quando estão enfrentando uma crise agem de maneira reativa, absorvendo os danos e pagando as consequências que a crise lhes causar, significa que a crise não foi prevista e não há uma precaução ou modo antevisto de minimizar seus danos e consequências.

A questão seguinte continua buscando identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado, a questão é os líderes da empresa possuem preparo/treinamento para agir em momentos de crise? (Gráfico 6).

Gráfico 6 - Preparo/ treinamento dos Líderes



Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

Conforme abordado no capítulo 5.2 deste estudo, Maximiano (2015) afirma que um líder deve possuir algumas competências, seja para tomar decisões administrar recursos, realizar objetivos, ou trabalhar em situações adversas, essas competências são: intelectuais, interpessoais, técnicas e intrapessoal.

Complementando Maximiano, Oliveira (2009) afirma ser necessário que o administrador construa um processo de autodesenvolvimento com o objetivo de aperfeiçoar os seus resultados e da empresa.

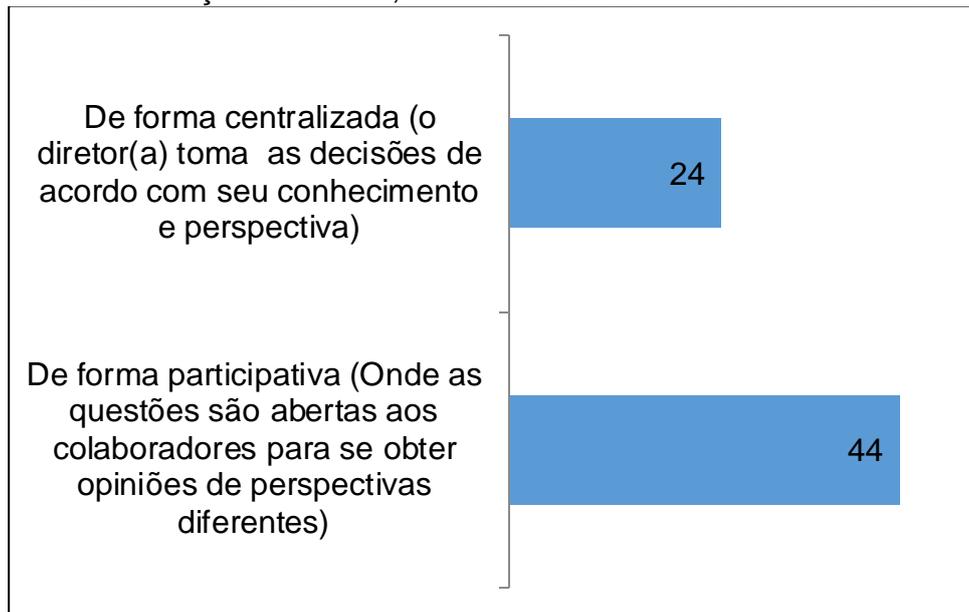
Sobral e Peci (2012) destacam que após algumas tentativas e fracassos em definir como seria a liderança essencial, mudou-se o foco que anteriormente eram suas características individuais, para uma perspectiva comportamental da liderança, ainda complementam que o comportamento de um líder pode ser aprendido e treinado em programas de treinamento e desenvolvimento.

No Gráfico 6 apresenta-se as respostas das empresas, onde 63% das empresas disseram que os líderes possuem preparo ou treinamento para agir em momentos de crise, o que se contrapõe aos resultados da questão anterior onde 75% das empresas afirmaram não possuir plano de prevenção e gerenciamento de crise.

Um líder que está treinado e preparado para enfrentar as crises que a organização irá enfrentar, não ignora a relevância de estar antecipado a ela, planejamento é o primeiro passo que o administrador deve aprender a dar na administração, caso não possua plano de prevenção e gerenciamento de crise, é paradoxal considerar-se preparado para elas.

Prosseguindo na busca por identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado, a próxima questão é em situações de crise, como são direcionadas as tomadas de decisões? De forma participativa (onde as questões são abertas aos colaboradores para se obter opiniões de perspectivas diferentes) ou de forma centralizada (o diretor (a) toma as decisões de acordo com seu conhecimento e perspectiva). (Gráfico 7).

Gráfico 7- Em situações de crise, como são direcionadas as tomadas de decisões?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

A questão respondida no Gráfico 7 está direcionada a observar os estilos de lideranças, especificamente direcionado aos estilos de liderança descrito no capítulo 5.3 deste estudo, onde se observa que Chiavenato (2020) classifica dois estilos de liderança o autocrático, quando as decisões são centralizadas pelo líder e impostas aos demais, ele ainda destaca que nesse tipo de liderança os grupos podem apresentar fortes tensões, frustrações e agressividade, nenhuma espontaneidade ou iniciativa nem interatividade, mesmo gostando das tarefas ficam insatisfeitos e indisciplinados.

E Chiavenato também descreve a liderança democrática onde o líder dirige e orienta o grupo incentivando a participação democrática das pessoas, ele destaca que nesse tipo de liderança as pessoas se relacionam cordialmente e com amizade, a comunicação flui com espontaneidade, as tarefas são desenvolvida em ritmo suave, há um senso de responsabilidade e comprometimento, o grupo mais integrado e clima de satisfação.

As respostas das empresas foram que 64,7% delas mantem a tomada de decisão de forma participativa, o que se enquadra no estilo de liderança democrático, já 35,3% mantem as decisões de forma autocrática, de acordo com o conhecimento e vontade dos gestores.

As decisões autocráticas limitam a perspectiva e as possibilidades de sucesso nas tomadas de decisões, desperdiçam recursos humanos valiosos, que

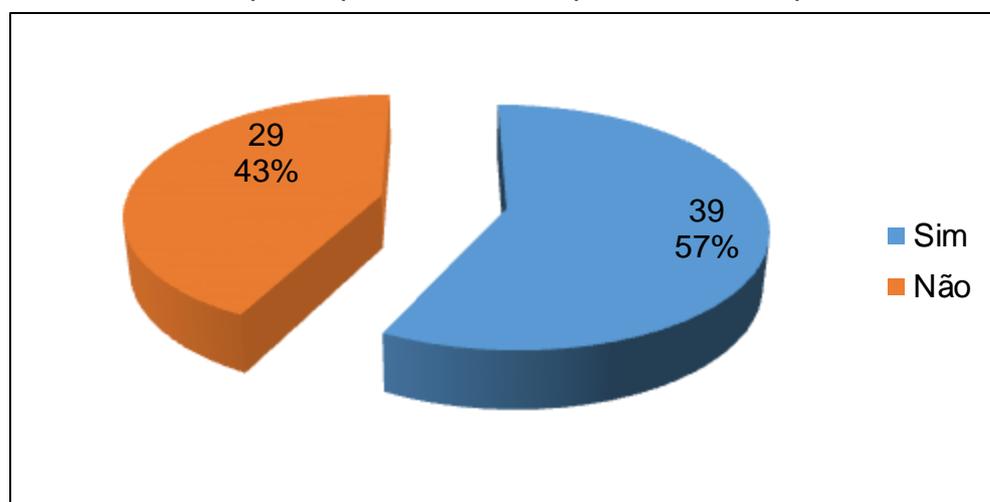
principalmente em momentos de crises podem ser decisivos para superação das dificuldades, porém, a forma democrática de liderança não exime o líder de assumir a responsabilidade pelas decisões tomadas.

Agir de forma democrática, valorizar a participação dos colaboradores, pode ser um fator positivo em momentos de crise, pois conforme apontado por Chiavenato (2020) isso cria senso de responsabilidade, comprometimento e proporciona um grupo mais integrado e melhor clima organizacional.

Uma equipe comprometida e responsável, poderá colaborar e apontar caminhos que a perspectiva autocrática não seria capaz, sem a participação dos colaboradores o gestor terá maiores dificuldades para obter resultados positivos, ou até mesmo evitar prejuízos.

A última questão para identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado é, a empresa possui métodos para identificar possíveis crises?

Gráfico 8 – A empresa possui métodos para identificar possíveis crises?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

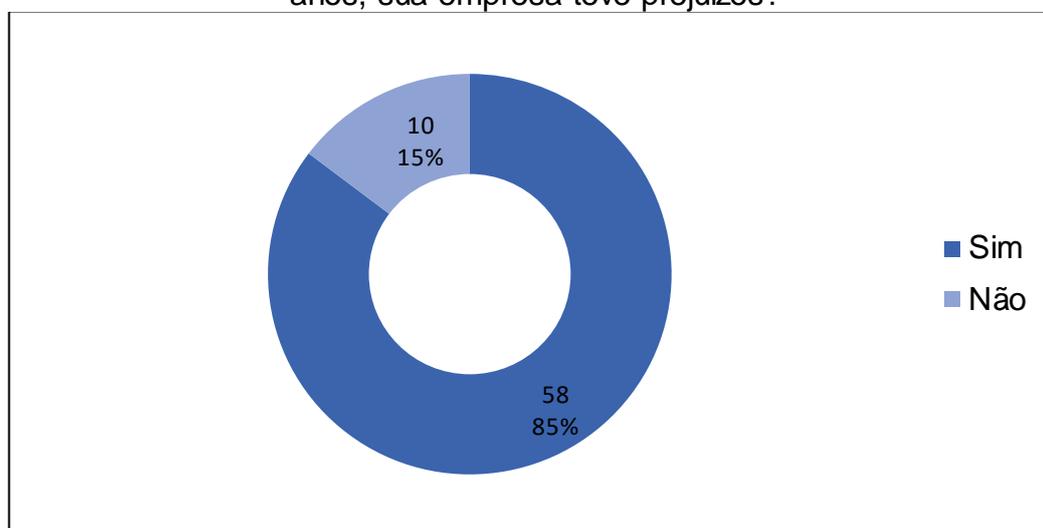
O Gráfico 8 apresenta que 57% das empresas afirmaram possuir métodos para identificar possíveis crises, e conforme observado no capítulo 3.3 deste estudo, Forni (2019) considera que as empresas devem estar preparadas para detectar e prevenir crises, ele enfatiza que prevenir-se contra as crises demonstra responsabilidade social para com os stakeholders, ele considera que os gastos com prevenção de crise não é um desperdício e sim um investimento.

(ALVES; GANZER; GHIDORSI, 2019) consideram que todos os tipos de crise afetam diretamente o crescimento e desenvolvimento das empresas o planejamento estratégico pode contribuir para que seja possível evita-las, ou estar preparado para elas, e pronto para agir de maneira preventiva.

Neste ponto pode se perceber certa incoerência nas respostas, eles afirmam que os líderes possuem treinamento e preparo para enfrentar crises, possuem métodos para identifica-las, porém não possuem plano de prevenção e gerenciamento de crise, isso pode ser considerado uma postura incoerente, pois um líder treinado e preparado para agir em momentos de crise que dispõe de ferramentas para identificar as possibilidades de sua ocorrência, tomará medidas para minimizar os danos, ou seja, terá um plano para prevenção e gerenciamento.

Buscando as respostas para os objetivos da pesquisa o próximo objetivo é identificar as consequências causadas pelas crises, a questão inicial direcionada a responder esse objetivo é; como consequência das crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos sua empresa teve prejuízos? (Gráfico 9).

Gráfico 9 – Como consequências das crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, sua empresa teve prejuízos?



Fonte: Amostra da pesquisa (2021)

Conforme observado no Gráfico 9, 85% das empresas responderam que tiveram prejuízos devido a crises dos últimos 15 anos, enquanto 15% responderam que não sofreram prejuízos por causa das crises, o que leva ao questionamento, o que poderia ter sido feito para que mais empresas não contabilizassem prejuízo? Qual impacto disso para o município e para as pessoas?

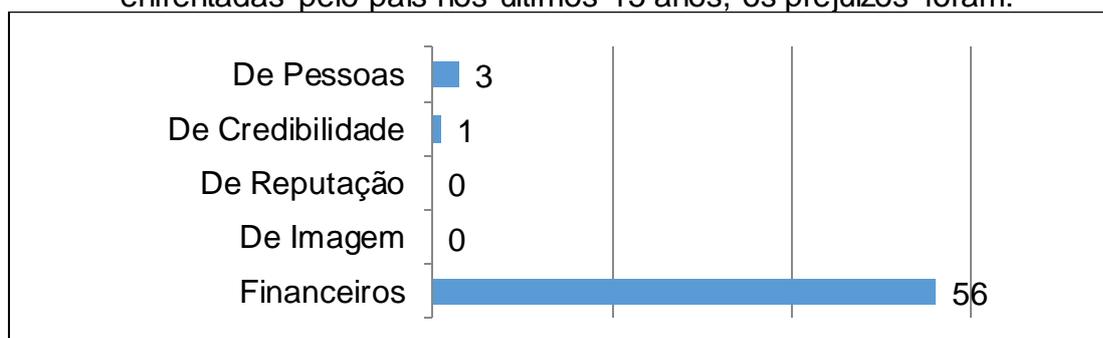
A gestão de risco é eficiente justamente para evitar ou minimizar os resultados negativos, no Capítulo 3.3 deste estudo, Deloitte (2015) descreve um modelo que chamam de linhas de defesa, esse modelo é sobre tratar cada problema de acordo com sua proporção sem superestimá-los e não subestima-los também, o modelo inicia-se com os processos da linha de defesa que inclui gestão de risco, gestão da continuidade dos negócios, gestão de crises, cada etapa da linha de defesa tem seu objetivo e responsabilidades, o que há em comum é minimizar as consequências sofridas por problemas ou crises.

Outros autores também tratam sobre esse sistema de linhas de defesa, Silva e Costa (2018) definem por fases, a primeira sendo chamada de mitigação, fase onde são tomadas medidas para minimizar as consequências das crises, nesse momento é feita a avaliação de riscos, a fase dois durante a crise, são tomadas medidas para responder a crise efetivamente, envolvem planos de operações e comunicações, equipe de resolução da crise e contatos a parceiros.

No Capítulo 3.1 deste estudo é abordado os tipos de crises, alguns autores descrevem possíveis crises que podem afetar as organizações, e em cada tipo de crise seja financeiro, de imagem, de reputação ou outro tipo de crise, cada uma delas há uma maneira de evitar, prevenir ou resolver de acordo com o ramo e com a postura da empresa, e o líder deve estar preparado para identificar não apenas o problema mas como solucioná-lo.

Em complemento a questão respondida no Gráfico 9, a próxima questão é, Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido as crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, os prejuízos foram: Financeiros? De imagem? De reputação? De credibilidade? De pessoas? (Gráfico 10)

Gráfico 10 – Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido as crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, os prejuízos foram:



Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Conforme observado no capítulo 3.1 deste estudo, existem vários tipos de crise que podem causar diferentes tipos de prejuízos, Forni (2019) afirma que não é possível mapear todos os tipos de crise que podem atingir as empresas, enquanto Marques (2018) afirma que todas as empresas em qualquer segmento estão sujeitas a diferentes tipos de crise de naturezas distintas e elas podem acarretar em prejuízos significativos, e aponta como melhor maneira de sobreviver as crises, conhecer o seu perfil.

Identificar as falhas da própria organização, atentar para os erros cometidos e descobrir como solucioná-los são uma maneira de conter os prejuízos, no Gráfico 10 apresentam-se as respostas das empresas sobre os prejuízos que as crises dos últimos 15 anos causaram, onde 93,3% das empresas disseram ter prejuízos financeiros, 5% disseram que o prejuízo foi de pessoas, e 1,7% disse que o prejuízo foi de credibilidade.

Rocha et al (2012) aborda a administração estratégica e apresenta como um de seus pontos cruciais a administração financeira, inicialmente é abordado a análise dos indicadores financeiros, utilizado no diagnóstico da saúde financeira da empresa, posteriormente apresenta a análise do ponto de equilíbrio, que verifica o valor potencial de um investimento e por último a análise do valor presente líquido, um método para avaliação das alternativas de investimento.

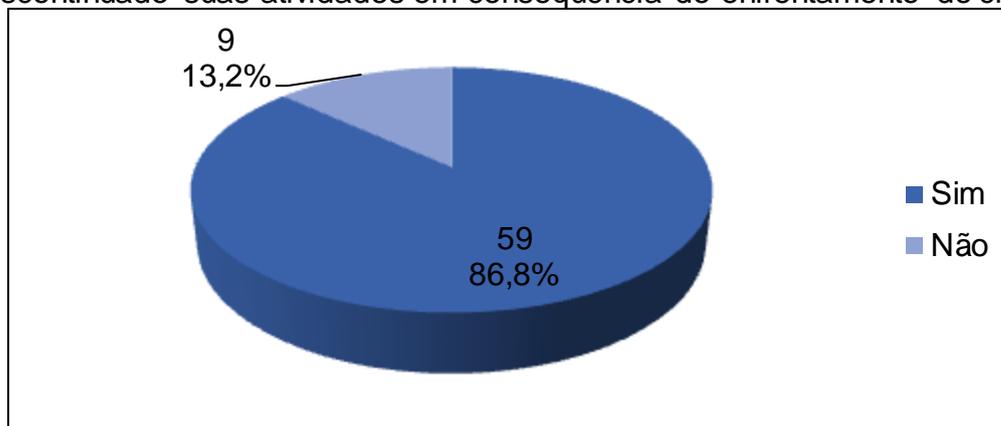
Utilizar ferramentas da administração estratégica auxilia o gestor a obter a percepção de onde o lucro está sendo diluído, acompanhar a liquidez o endividamento, os custos, as operações, conhecer seu ponto de equilíbrio, é útil no momento de evitar prejuízos financeiros.

A gestão estratégica também é útil quando necessário evitar prejuízos de pessoas, de credibilidade e enfim outros prejuízos que as crises podem causar, ao longo do referencial teórico do estudo pode-se perceber que os autores destacam a prevenção como a melhor medida para se adotar mediante problemas ou crises.

A consequência de maior impacto em uma organização é quando se torna necessário interromper suas atividades, quando se torna insustentável continuar as operações, seguindo na busca por respostas aos objetivos da pesquisa o próximo objetivo é; Identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades, a questão inicial direcionada a busca pela resposta desse objetivo é; Tem conhecimento de alguma empresa em Gramado que tenha

descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise? (Gráfico 11).

Gráfico 11 - Tem conhecimento de alguma empresa em Gramado que tenha descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise?



Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

O Gráfico 11 mostra que 86,8% dos respondentes conhecem alguma empresa que tenha encerrado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise, Segundo o IBGE (2020) a pandemia de Covid-19 foi a causa de 39,4% das empresas que encerraram atividades na primeira quinzena de 2020, O IBGE ainda divulgou que as pequenas empresas foram as mais atingidas pelas quedas nas vendas, 63% das empresas afirmaram que foi difícil realizar pagamentos, 13% das empresas utilizaram crédito para folha salarial, 32,9% das empresas alteraram o método de entrega de seus produtos e serviços.

As crises podem ser cruéis com as empresas e com as pessoas ligadas a elas, os resultados divulgado pelo IBGE mostra que as empresas buscam se adaptar e reagir para sobreviver em momentos difíceis, porém nem sempre é possível, e complementando as respostas do Gráfico 11, a questão seguinte é, Caso conheça alguma empresa que fechou em decorrência da crise, a que você atribui o fechamento das empresas? Problemas na gestão, falta de apoio financeiro do governo, falta de preparo e treinamento para enfrentar a crise, não haver medidas de prevenção e enfrentamento de crise ou outros. (Quadro 18)

Quadro 18 - Motivo de encerramento de atividades

Caso conheça alguma empresa que fechou em decorrência da crise, a que você atribui o fechamento das empresas?		
Opções	Respostas	Percentual
Problemas na gestão	16	24,6%
Falta de apoio financeiro do governo	17	26,2%
Falta de preparo treinamento para enfrentar a crise	11	16,9%
Não haver medidas de prevenção e enfrentamento de crise	8	12,3%
Outros	13	20%

Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Ao serem questionados sobre a que atribuíam o fechamento das empresas conhecidas pelos respondentes, 26,2 % atribuíram a falta de apoio financeiro do governo, e 24,6% atribuiu a problema de gestão, essas duas opções concentram a maioria das respostas, sendo a maior a falta de apoio do governo, o que se pode levar ao questionamento, será que realmente o governo deve interferir nas empresas? Uma interferência do governo poderá se tornar onerosa para as empresas que estão auferindo lucros, pois qualquer ajuda vinda do governo vem dos contribuintes pois o estado não é gerador de riquezas, a ajuda se tornará em tributos mais altos posteriormente.

A BBC News levanta as hipóteses de aumento de impostos, redução de custos do governo para aumentar a liquidez sem onerar os contribuintes ou utilização de recursos de empresas estatais como a Petrobras, também comentam sobre o afrouxamento monetário que pode ser praticado pelo Banco Central, alertam sobre uma possível inflação, e concluem que o dinheiro utilizado de forma emergencial pode acabar sendo pago de forma indireta por preços mais elevados, o que diminui o poder de compra da população em geral.

Treinamento e preparo para enfrentar as crises, medidas de prevenção e outros, tudo está sob o mesmo guarda chuva da gestão, se há problemas de gestão

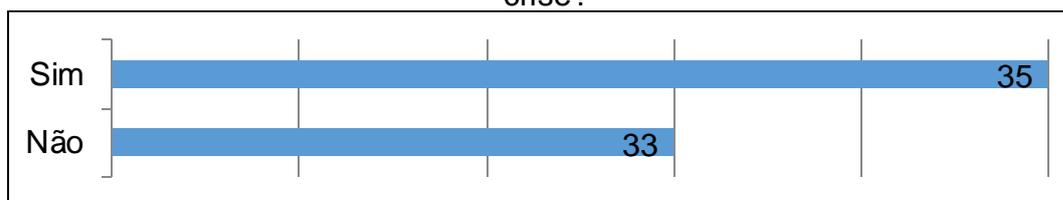
vai refletir de alguma maneira nos resultados da empresa e talvez resulte em seu fechamento.

No Capítulo 5.1 deste estudo Vizeu (2019) afirma que administração é o conjunto de atividades de planejamento, organização, direção, e controle efetuados, visando atingir efetivamente os objetivos esperados, com uso eficiente dos recursos.

Quando as ferramentas administrativas e os recursos são utilizados de forma eficiente, os problemas de gestão e outros, conseqüentemente podem ser superados e a empresa pode sobreviver.

Ainda na busca por Identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades, a próxima questão é; Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise.

Gráfico 12- Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise?



Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Ao serem questionados sobre os riscos de encerrarem suas atividades, 51,5% dos respondentes disseram que suas empresas correram risco de fecharem por causa de alguma crise.

A maioria das empresas não possui preparo para enfrentar crises apesar de estarem sujeita a diversos tipos de crises não acreditam ou esperam que seja possível que ocorra, conseqüentemente agem de forma reativa quando exposta as situações indesejadas, expondo-se a riscos que não foram estudados ou previstos, essa atitude coloca em risco a empresa e impacta os funcionários e a sociedade de forma geral.

Mais da metade das empresas respondente disseram correr o risco de encerrar as atividades por causa de crises, caso isso viesse a ocorrer de fato causaria transtorno para as pessoas e para o município, não apenas no viés econômico como também social.

A última questão direcionada a identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades é; Em sua perspectiva o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante a crise? (Quadro 19)

Quadro 19- perspectivas dos respondentes

(continua)

Em sua perspectiva, o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante a crise?
Gestão financeira das empresas em geral.
Controle de Gastos
Reserva financeira
Não tínhamos como prever uma pandemia. O governo do estado tomou medidas muito rigorosas e particulares no setor de turismo, sem nenhum aparato e apoio financeiro.
Estar preparado para crises.
Maior apoio governamental e incentivo à medidas de proteção financeira a longo prazo.
Essa crise pegou todos despreparados, mas maior problema foi não termos um fluxo de caixa para esse momento.
Maior aporte por parte do governo para efetivação de empréstimos com taxa reduzidas e maior prazo de pagamento.
Tudo
Não sei.
Investimento de capital
Preparação em prevenção financeira
Ter um fluxo de caixa maior
A duração da crise com a Covid19
Impactos futuros
O Governo estadual não ter tomado decisões tão tolas.
PLANEJAMENTO
Reservas financeiras para manter a empresa mesmo sem clientes.
extensão temporal dela.

(continuação)

<p>Nos últimos 15 nós, tivemos algumas crises sempre alavancadas por sintomas , muitas vezes trazidos por crises em outras regiões , do Brasil e do Mundo .nossa região depende inteiramente do Turismo ,e quando a crises isso nos afeta diretamente , como agora em que estamos em uma crises constante , trazida pela Pandemia do Covid19 , fora crises dos Governos ,em momentos de manifestos dos Caminhoneiros , crise dos combustíveis .</p> <p>Em minha opinião, uma das ações pouco apoio do Governo , a demora de agir e a grande burocracia, que as Empresas encontram ao buscar ajuda financeira .</p> <p>Gerenciar as crises muitas vezes exige agilidade de negociar com fornecedores, refinar com os credores , e remodelar a empresa ,a outros formatos de atuação ,quando possível quando o serviço e produto que oferece , com a Gastronomia muitas empresas tiveram possibilidade de oferecer outras formas de serviços e assim tendo condições de seguir no mercado .</p>
A vacina...
Deveria ter sido previsto anterior a crise
E Dificil avaliar a pergunta sendo o ramo de atuação da empresa diretamente ligado as sanções referente a uma pandemia que já entra no segundo ano
Um bom planejamento, fazer a empresa ser um negócio escalável.
Conexão entre empresário e medidas públicas.
avaliação estratégica
Não sei
Gramado
Retomada econômica e auxílio as empresas.
Apoio do governo para as pequenas empresas
Medidas sérias do Governo Municipal e não termos um GENOCIDA governando o país!
Esse melhor preparado
buscar mais alternativas que pudessem servir de suporte para o enfrentamento da crise.
Análise de mercado
diminuir os custos
O tempo, pois foi tudo de uma hora pra outra.
FALTA DE ESTRATEGIAS E POLITICA CLARA
Não sei
Suspensão de contrato ref ao covid
Salário
Deveria ter sido mais estudado as paradas...fechamentos...para que não houvesse demissões em massa como houveram.
Administração
O tempo da crise.

(conclusão)

Reserva financeira para 6 meses
Ter feito um plano para suportar e prevê que a duração da crise seria mais longa pois era em âmbito internacional.
Medidas sérias do Governo Municipal e não termos um GENOCIDA governando o país!
Bandeiras
O tempo da crise.
Gestão financeira
cnae/ atividades ofertadas
ACHO QUE FIZEMOS TUDO O QUE FOI POSSÍVEL DIANTE DAS CIRCUNSTÂNCIAS
Gerenciamos bem com nossos suportes financeiros.
Conexão entre empresário e medidas públicas.
Financeiro
Nada a opinar
Governo do Estado.
Marketing
Percepção de oportunidades mais cedo.
Planejamento
Não sei
Colaboradores
A velocidade na tomada de decisões
As informações sobre como lidar com o vírus e o fechamento e lockdown
Financiamentos com juros baixos
Percepção de oportunidades mais cedo.

Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

O Quadro 19 apresenta a perspectiva de cada respondente participante da pesquisa, alguns dizem não saber o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante a crise, outros apontam o governo como culpado ou ruim, outros admitem necessitar de melhor planejamento e estratégias, melhor gestão das finanças e de custos, e muitas outras respostas que estão integralmente colocadas no Quadro 19.

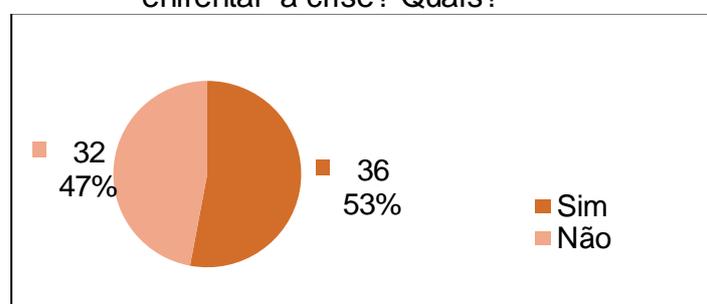
Mediante a crise, diferentes perspectivas aparecem, às vezes parece mais fácil transferir a responsabilidade para qualquer pessoa ou entidade, seja o parceiro, o colega, o concorrente, o governo ou qualquer um que esteja ao alcance, assumir a

responsabilidade pelas consequências é difícil, parar para avaliar o que se pode fazer o que poderia ter sido feito, avaliar os possíveis danos, isso da trabalho e não é fácil.

Muitas das respostas apresentadas no Quadro 19 são sobre coisas que realmente é possível ser planejado, organizado, dirigido e controlado, ou seja, é possível administrar, por exemplo, marketing, custos, finanças, tomada de decisões e fluxo de caixa, no entanto algumas respostas são sobre coisas que não está ao alcance dos gestores ou administradores controlar, são fatores externos a organização, principalmente decisões do governo, estar preparado para responder esses fatores externo no tempo e na maneira correta pode ser a diferença entre a sobrevivência ou insolvência da organização.

O último objetivo proposto nesse estudo é; identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos, para isso a primeira questão direcionada a esse objetivo é; A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais? (Quadro 20) e (Gráfico 13).

Gráfico 13 - A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais?



Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Os respondentes foram questionados se a empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar as crises, 53% responderam sim, conforme apresentado no Gráfico 13, porém quais ferramentas, o que eles julgaram ser ferramentas de planejamento estratégico, podem ser consideradas assim? No Quadro 20, está descritas as respostas do que foi considerado ferramentas de planejamento estratégico pelos respondentes.

Quadro 20 – As ferramentas que os respondentes disseram usar

A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais?
Sim, temos software e consultorias.
Mídias sociais, publicidade e orçamentárias.
Sim, redes sociais. Que tínhamos no momento.
Varias ferramentas. Estar mesmo com a crise com colaboradores motivados.
Análise de fluxo de caixa periodicamente
Sim, repensar plano negócio, buscar suporte financeiro, redução custos, redução cardápio, buscar alternativas p manter equilíbrio.
Reestruturação de pessoal.
Sim, diminuimos quadro de funcionários, e cortamos investimentos.
Sim. Os donos colocaram a mão na massa.
TECNOLOGIA, PLANEJAMENTO E TREINAMENTO DA FERRAMENTA
S4D – StartSe.
Buscando agir no formato dos serviços oferecidos , Publicidade , Delivery , redes Sociais .
Missão visão e valores
Gráficos e histórico passado
sim além de um fundo financeiro gerado para os meses de fechamento total
Sim! Planejamento estratégico de marketing
Métodos internos
Divulgação da marca
Sim, reuniões e consultorias.
Sim, através do SEBRAE.
Custos, logística e gerenciamento de recursos.
Ter uma reserva financeira
CORTE DE CUSTOS, USO DE APLICAÇÕES PARA MANTER OS C FIXOS.
Cortes de despesas
Sim. A cara e a coragem.
Sim, através do SEBRAE.
Busca de novas fontes de receita.
Cortamos gastos
Sim! Planejamento estratégico de marketing
Repensando negocio
Plano de contingência
União e participação de todos nas decisões

Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

No Gráfico 13 e no Quadro 20 apresenta-se a resposta se os respondentes utilizam ferramentas de planejamento estratégico ou não, 47% disse não utilizar, 53% disseram sim, que utilizam ferramentas de planejamento estratégico, quando questionado quais ferramentas utilizam, algumas não responderam e outras descreveram suas ações o que está escrito no Quadro 20.

Mas a principio o que são ferramentas de planejamento estratégico? No Capitulo 4.2 deste estudo são abordados a utilização de algumas ferramentas de planejamento estratégico, elas incluem métodos e técnicas e não apenas uma soma de ações que o gestor considere benéfico.

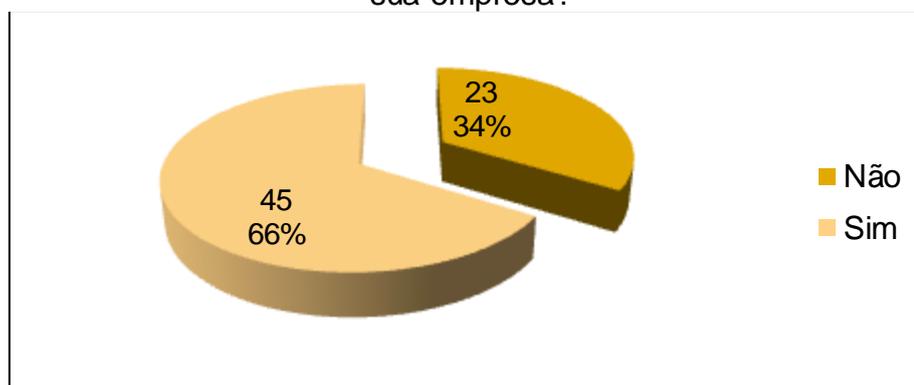
Apesar de 53% dizer que sim, utilizam ferramentas de planejamento estratégico a maioria desses são atitudes que os gestores consideram benéficas e estratégicas, com uma exceção que diz utilizar, missão, visão e valores que de fato é uma ferramenta de planejamento estratégico.

Então se pode presumir que as maiorias dos respondentes não sabem utilizar, não fazem ideia do que são ferramentas de planejamento estratégico ou deliberadamente resolveram não utiliza-las.

Nenhum administrador deixaria de forma deliberada de usar ferramentas que podem melhorar os resultados da organização, por tanto a conclusão mais plausível é que a maioria dos gestores quer soluções estratégicas, porém, não possuem o conhecimento de tais ferramentas.

A próxima questão para identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos é; O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional de sua empresa? (Gráfico 14).

Gráfico 14 - O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional de sua empresa?



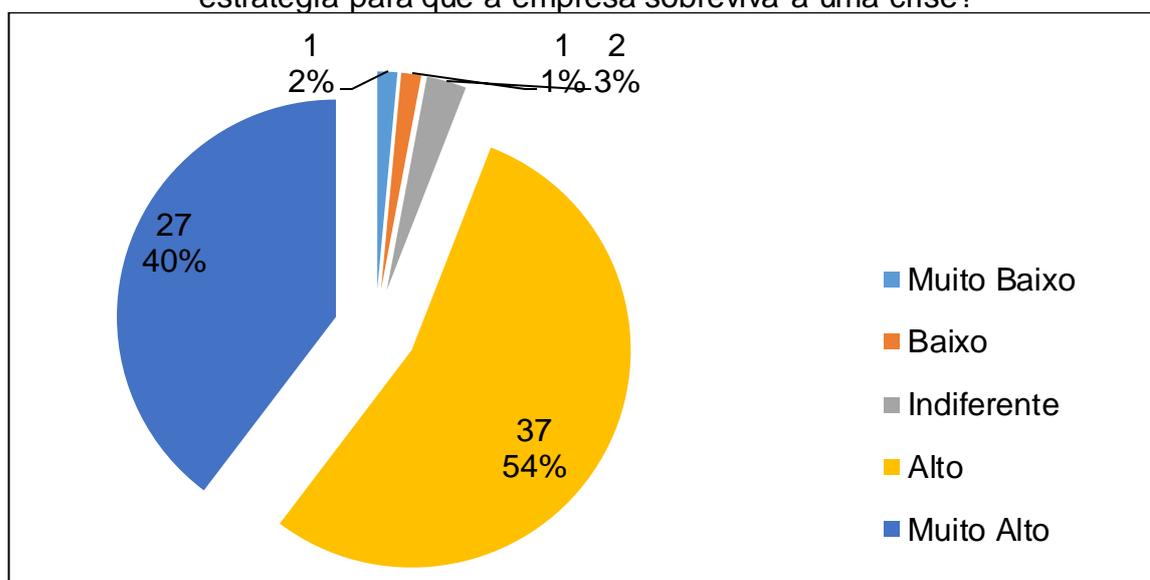
Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Quando questionados se o enfrentamento de crise está incluído a estratégia organizacional da empresa, os respondentes em sua maioria 66% responderam que sim, está incluso, conforme apresentado no Gráfico 14, porém, esta resposta é incoerente com o restante das respostas obtidas anteriormente, quando não fica claro o que os respondentes compreendem como planejamento estratégico, estratégia organizacional, ferramentas de planejamento estratégico, e também 51,5% dos respondentes disseram ter corrido risco de encerrar atividades por causa de enfrentamento de crises, o que pode ser considerado incoerência se de fato o enfrentamento de crise estiver incluso na estratégia organizacional da empresa.

As incoerências encontradas nas respostas dos gestores mostra que apesar de possuírem formação universitária, e a maioria em administração, ainda falta conhecimento sobre planejamento, ainda falta que os gestores busquem atualizações, aprimoramento e capacitação, fatores que não podem encerrar-se com a conclusão do curso universitário, deve-se sempre continuar aprendendo e evoluindo.

A última questão direcionada a identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos é; Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise? (Gráfico 15).

Gráfico 15 - Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise?



Fonte: Amostra da Pesquisa (2021)

Conforme pode ser observado no Gráfico 15, a maioria dos respondentes consideram em nível alto (54%) ou muito alto (40%) a importância da estratégia e do planejamento para a sobrevivência da empresa durante a crise, isso pode significar um aumento no interesse desses respondentes por administrar de maneira estratégica, ativa e não apenas reativa, pode significar o início de uma busca por melhores resultados mesmo em situações de crise.

7.1 CONSIDERAÇÕES SOBRE A ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta algumas considerações sobre a análise dos dados obtidos pela pesquisa, inicialmente pode-se observar o perfil dos profissionais e das empresas que participaram, os profissionais em sua maioria são do sexo masculino, casados, de 31 a 40 anos possuem formação universitária, possivelmente em administração estão formados de 1 a 5 anos, fazem parte da empresa a mais de 3 anos e exercem função estratégica também a mais de 3 anos.

As empresas participantes que incluem agência de viagens, restaurantes, hotéis, pousadas, parques, e centro de eventos, são em sua maioria de pequeno porte e localizadas no centro da cidade.

Depois de considerado o perfil dos respondentes e das empresas participantes da pesquisa, pode-se continuar para as considerações das questões ligadas as respostas dos objetivos da pesquisa.

Inicialmente buscou-se identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado, para isso foi direcionado quatro questões:

- a) Sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crises?
- b) Os líderes da empresa possuem preparo/treinamento para agir em momentos de crise?
- c) Em momentos de crise como são direcionadas as tomadas de decisões (de forma participativa, onde as questões são abertas aos colaboradores para se obter opiniões de perspectivas diferentes) ou de forma centralizada (o diretor(a) toma as decisões de acordo com seu conhecimento e perspectiva).
- d) A empresa possui métodos para identificar possíveis crises?

A maioria das empresas responderam que seus líderes possuem preparo/treinamento para agir em momentos de crise, afirmaram não possuir plano de prevenção e gerenciamento de crise, e afirmaram possuir métodos para identificar possíveis crises.

Pode-se perceber que as respostas são incoerentes, caso o líder possua preparo para agir em momentos de crise, não irá ignorar as precauções que devem ser tomadas, portanto não negligencia o plano de prevenção e gerenciamento de crise, também afirmaram possuir métodos para identificar possíveis crises, porém, conforme pode ser observado nas próximas questões não foi possível minimizar os prejuízos sofridos em decorrência das crises.

Os líderes das empresas apresentaram uma postura reativa mediante as crises, porém mediante desafios além de reagente deve-se adotar um comportamento adaptativo, inovativo e ágil, afim de que a empresa sobreviva em longo prazo.

Além da postura dos administradores, o estudo buscou identificar as consequências causadas pela crises, e para isso foi direcionado duas questões:

- a) Como consequência das crises enfrentadas pelo pais nos últimos 15 anos sua empresa teve prejuízos ?
- b) Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido as crises dos últimos 15 anos, os prejuízos foram:
 - () Financeiro
 - () De Imagem
 - () De Reputação
 - () De credibilidade
 - () De Pessoas

85% das empresas participantes afirmaram ter resultado em prejuízos devido a crises ocorridas nos últimos 15 anos, e que 93,3% desses prejuízos foram financeiros, observar as consequências como os prejuízos financeiros, é só uma das maneiras de ver que há algo de errado nas decisões e na direção que a organização está andando, fazer gerenciamento de risco, observar os índices financeiros da empresa, identificar o que está sendo feito de errado antes que se realize o prejuízo, buscar maneiras de reverter os resultados, é a postura que deve ser adotada.

Além disso, observar os prejuízos financeiros como consequência não ajuda a resolver os problemas da empresa, eles não dizem o que foi feito de errado, o que causou o prejuízo, nem aponta a direção que deveria ter sido tomada, é a observação do ambiente da empresa de forma sistêmica que pode responder o que há de errado e a direção de como resolver os erros e corrigir o caminho que a empresa está percorrendo.

Considerando a postura dos administradores, as consequências causadas pela crises o próximo passo foi identificar os fatores que mais interferiram na sua continuidade ou interrupção de atividades, para isso foram direcionadas quatro questões:

- a) Tem conhecimento de alguma empresa em Gramado que tenha descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise?
- b) Caso conheça alguma empresa que fechou em decorrência da crise, a que você atribui o fechamento da empresa?
 - () Problemas na gestão
 - () Falta de apoio financeiro do governo
 - () Não haver medidas de prevenção e enfrentamento de crise
 - () Outros
- c) Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise?
- d) Em sua perspectiva o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante as crises ?

A maioria dos respondentes (86,8%) disseram conhecer alguma empresa que encerrou suas atividades em Gramado, alguns atribuíram esses encerramentos a problemas na gestão (24,6%) e outros a falta de apoio financeiro do governo (26,2%) essas duas opções concentrou maior parte das respostas, além disso 51,5% afirmaram que suas empresas correram riscos de encerrar suas atividades por causa de alguma crise, e no final poucos pararam para observar o que havia de errado com a gestão.

O caminho mais fácil nem sempre é o correto, culpar o governo é mais fácil que trabalhar duro para uma gestão eficiente e eficaz, buscar conhecimento e nunca parar o aprendizado deve ser o fardo de um líder, compreender que a vida da

organização e dos colaboradores estão dependendo das decisões que ele irá tomar, mesmo que ouça cada um que faz parte da empresa no final a responsabilidade pela decisão é do líder que a tomou.

Pode se identificar como fatores que interferiram na interrupção de atividades, ou que ofereceram risco de encerramento as empresas, problemas na gestão, falta de prevenção e maior conhecimento sobre o assunto da parte dos gestores.

E os fatores que os ajudaram a continuar, foi a postura reativa e adaptativa e a busca por inovar para superar as dificuldades encontradas, buscaram superar sua falta de conhecimento prévio sobre crises, trabalharam para superar cada problema da melhor maneira que puderam, mas isso somente nem sempre é o suficiente, por isso muitas empresas correram risco de fechar.

E finalmente após identificar a postura dos administradores, as consequências causadas pelas crises e os fatores que interferiram na continuidade ou interrupção de atividades das empresas, o estudo buscou identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos, e para isso foram direcionadas três perguntas:

- a) A empresa utilizou ferramentas de Planejamento estratégico para enfrentar a crise? Quais?
- b) O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional da sua empresa?
- c) Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise?
 - () Muito Baixo
 - () Baixo
 - () Indiferente
 - () Alto
 - () Muito Alto

A maioria dos respondentes disseram que utilizaram ferramentas de planejamento estratégico, apesar de descreverem um conjunto de ações que os administradores consideraram estratégicas, porém, sem método ou técnica, o que confirma a necessidade de maior conhecimento que foi observado anteriormente nos fatores que interferiram na continuidade e interrupção de atividades.

A maioria também respondeu que o enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional da empresa e que consideram alto ou muito alto a importância do planejamento estratégico para a sobrevivência da empresa, porém conforme pode ser observado nas questões anteriores da pesquisa, não está claro o que os respondentes consideram como planejamento estratégico, estratégia organizacional e ferramentas de planejamento estratégico.

Então se pode presumir que os resultados de prejuízos obtidos pelas empresas em decorrência das crises dos últimos 15 anos, deve a falta do planejamento estratégico, incluindo o conhecimento do que se trata, o que é planejamento estratégico, qual sua utilidade e sua função.

O objetivo geral deste estudo buscou compreender qual é a importância do Planejamento estratégico e do papel do administrador para as empresas de turismo de Gramado Rio grande do Sul, Brasil, no enfrentamento de crises?

E como se pode observar desde o início do capítulo 7.1, o papel do administrador, sua postura, seu conhecimento sua dedicação são fatores essenciais para resultados positivos nas organizações, assim como o planejamento estratégico que apoia desde o planejamento, organização, direção e controle, influenciando não apenas os resultados como também o destino da organização.

7.2 PROPOSTAS DE MELHORIAS

Para que as empresas possam obter resultados positivos existem algumas sugestões de melhorias, considerando que a responsabilidade do administrador na tomada de decisões, e a sua importância, assim como a relevância do planejamento estratégico para as organizações, segue as propostas de melhorias.

Primeiramente na postura dos administradores, que precisam além de agir de forma reativa, inovativa e ágil, devem ficar atentos a treinamentos e capacitação, desenvolver as habilidades e conhecimentos necessários para agir não apenas em épocas tranquilas, mas também em tempos de crises.

Depois desenvolver a estratégia organizacional de acordo com os interesses e recursos da organização, considerando os cenários econômicos possíveis de acordo com as teorias, técnicas e conhecimentos previamente desenvolvidos que podem ser acessados por livros e meios eletrônicos.

Desenvolver métodos de tomadas de decisões considerando conteúdo desenvolvido anteriormente e não basear-se em achismos ou sorte, mas em teoria previamente testada.

Valorizar e incentivar a participação e colaboração de cada funcionário, fazendo com que recebam participação dos benefícios que a empresa obtiver, os funcionários são ativos importantes para a organização, eles poderão ajudar ou não a organização alcançar seus objetivos, para isso eles podem ser guiados através da missão, visão e valores.

Missão, visão e valores leva a próxima proposta de melhoria, que é identificar quais as melhores ferramentas de planejamento estratégico que se adeque ao ramo de atuação da empresa e aplica-la a fim de obter os melhores resultados possíveis.

8 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste momento do estudo que se apresenta as conclusões do que foi desenvolvido e compreendido durante a pesquisa, apresenta-se o que encontrou-se como resposta para o problema principal que levou ao estudo, as respostas aos objetivos geral e específicos, assim como a compreensão e o que significou este estudo para a autora como aluna e na sua vida pessoal.

O problema de pesquisa que levou a este estudo foi: Qual a importância da estratégia, do planejamento e do papel do administrador no gerenciamento de crises, nas empresas de turismo da cidade de Gramado do Rio Grande do Sul, Brasil? Na busca por resposta, foram utilizados livros e conteúdos referentes ao assunto tema do estudo para formar o embasamento teórico do que se estava pesquisando, e posteriormente buscou-se junto aos gestores das empresas de turismo as respostas que poderiam levar a compreensão da questão problema.

Conforme se pode perceber no desenvolvimento do referencial teórico do estudo, a estratégia o planejamento assim como o papel do administrador, são importante na gestão de crises, pois são fatores que interferem diretamente não apenas na lucratividade da empresa, mas são determinantes para sua sobrevivência.

Porém, durante a pesquisa se pode observar que a maioria das empresa de turismo de Gramado não possuem planejamento estratégico ou qualquer preparo para enfrentamento de crises, o que causou prejuízos e até encerramentos das empresas em crises passadas e ainda poderá causar mais danos no futuro caso não seja direcionada a devida relevância ao planejamento estratégico e a ações que ajudem a antecipar-se as crises.

Quanto ao papel do administrador, provou-se que é relevante em todos os momentos para que a empresa prossiga lucrativa e sustentável, porém em momentos de crise é ainda mais importante que o líder saiba como agir, que seja treinado e possua a capacidade e as habilidades para proteger a empresa e os colaboradores durante os momentos difíceis.

O número percentual de gestores que possuem formação em administração e não valoriza o planejamento estratégico como meio para superar crise foi surpreendente, o esperado pela autora era que o maior número não possuíssem

formação universitária, o que pode significar que o assunto deve ser mais amplamente abordado.

Quanto aos objetivos da pesquisa, identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas pelas empresas de turismo de Gramado, identificar as consequências causadas pela crises, identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades e identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos.

No final da pesquisa pôde-se identificar que os gestores adotaram uma postura reativa, agindo sem antecipar-se ou planejar, mas agiram de forma adaptativa o que pode ser um ponto positivo, pois quem se adapta não morre, porém pode sofrer perdas por não prever com antecedência o que deveria ser mudado ou adaptado para enfrentar determinadas circunstâncias.

Como consequência veio principalmente prejuízos financeiros e em casos mais severos o encerramento de atividades, que os respondentes atribuíram a falhas na gestão e falta de apoio governamental, e os fatores que mais interferiram na sua continuidade ou interrupção de atividades foi a falta de preparo e treinamento dos líderes.

E o ultimo objetivo, identificar se o planejamento estratégico contribuiu para os resultados obtidos, o que se pode perceber é que a falta de planejamento estratégico contribuiu para que as empresas tivessem prejuízos ou falência.

Esse trabalho de pesquisa possibilitou para a autora uma compreensão de maneira sistêmica da administração, e perceber que trabalhar com resolução de problemas faz parte do dia a dia do administrador, e que para isso deve-se estar preparado treinado e nunca parar de aprender, evoluir cada dia, se tornar um profissional melhor, compreendendo em toda a dimensão suas responsabilidades e aprimorando suas capacidades e habilidades.

Os objetivos da pesquisa foram respondidos, o tema é um assunto relevante para que acadêmicos e empreendedores possam aprender evoluir e desenvolver novos métodos e maneiras de enfrentar crises.

REFERÊNCIAS

ABRAPP, Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar. **Manual de Gestão de Crise de Imagem** – São Paulo – 2015.

ALVES, Tais Maira, Kimberly Surien Ganzer, Josiane Brugnera Ghidorsi. **Novos Paradigmas de Gerenciamentos de Crises Organizacionais envolvendo marcas, produtos e serviços** – Porto Alegre – Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação XX Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul– 2019.

APPOLINÁRIO, Fábio. **Metodologia científica**– São Paulo, SP: Cengage, 2016.

BARNEY, Jay B, William S. Hesterly; tradução Midori Yamamoto, revisão técnica Pedro Zanni. **Administração Estratégica e Vantagem competitiva** – 3 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BUENO, Wilson da Costa. **Crise reputacional e comunicação de marca: a estratégia da Odebrecht para “lavar” a sua imagem. Revista Famecos**, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 1-18, maio, junho, julho e agosto de 2018: ID28734. DOI: <http://dx.doi.org/10.15448/1980-3729.2018.2.28734>.

CAMPOS, Leticia Mirella Fischer. **Administração estratégica, Planejamento, Ferramentas, e Implantação** – 1 ed – Curitiba: Intersaberes, 2016.

CASARIN, Helen de Castro Silva, Samuel José Casarin. **Pesquisa Científica: da teoria à prática** – 1 ed – Curitiba: Intersaberes, 2012.

CERTO, Samuel C, J. P. Peter; Tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. **Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias** – 3 ed – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CERVO, Amado Luiz, Pedro Alcino Bervian, Roberto da Silva. **Metodologia Científica** – 6 ed – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações** – 10. ed., rev. e atual. – São Paulo: Atlas, 2020.

CHINGUVO, Joarel Stephan Barros, **Gestão Estratégica da Comunicação de Crise** – Praia: escola de negócios e governação – eng. unidade orgânica da UNICV, 2012.

COLTRE, Sandra Maria. **Fundamentos de Administração: um olhar transversal** – 1 ed – Curitiba: Intersaberes, 2014.

DELOITTE. Touche Tohmatsu Limited. **Manual de gestão de crises para relações com investidores comunicação e estratégia para a preservação de valor** – Rio de Janeiro: Instituto Brasileiro de Relações com Investidores (IBRI), 2015.

DINIZ, André Moreno. **Estratégia de gestão e organização empresarial** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

FACISC, federação das Associações empresariais de Santa Catarina, **Manual de Gestão de Crise** – Florianópolis – 2018.

FONSECA, Valeria Silva da. **Introdução a teoria geral da administração** – Curitiba: Contentus – 2020.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação: o que gestores e profissionais de comunicação precisam saber para enfrentar crises corporativas** – 3. ed. – São Paulo : Atlas, 2019.

GERHARDT, Tatiana Engel, Denise Tolfo Silveira. **Métodos de Pesquisa** – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas**. 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 20 mar. 2021.

JONES, Lora; BROWN, David; PALUMBO, Daniele. **Coronavírus: Oito gráficos que mostram o impacto da covid-19 sobre a economia mundial**. 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/internacional-51766452>. Acesso em: 21 set. 2020.

KAUARK, Fabiana, Fernanda Castro Manhães, Carlos Henrique Medeiros **Metodologia da pesquisa: guia prático** – Itabuna: Via Litterarum, 2010.

LOZADA, Gisele, Karina da Silva Nunes. **Metodologia científica** – Porto Alegre: SAGAH, 2018.

MATITZ, Queila Regina Souza. **Metodologia científica** – Curitiba: Universidade Positivo, 2014.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos da Administração: introdução à teoria geral e aos processos da administração** - 3. ed. - Rio de Janeiro: LTC, 2015.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** – 8 ed – São Paulo: Atlas, 2018.

MANDELI, Lívia. **Liderança Nua e Crua: decifrando o lado masculino e feminino de liderar** – Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.

MARQUES, Marcus. **Quais São os Tipos de Crise Empresarial**. 2018. Disponível em: <http://marcusmarques.com.br/empresas/quais-sao-os-tipos-de-crise-empresarial/>. Acesso em: 27 out. 2020.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia científica** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MENEZES, Afonso Henrique Novaes, *et al.* **Metodologia Científica: teoria e aplicação na educação a distância** – Petrolina – PE. Universidade Federal do Vale do São Francisco. 2019.

MORAIS, Rodrigo Marques de, Thiago de Souza Barros. **Gestão de Estratégias: uma nova abordagem de planejamento** – Curitiba: Intersaberes. 2017.

MORETTI, Claudio dos Santos. **Gerenciamento de crises de acordo com o negócio**. 2017. Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/gerenciamento-de-crises-de-acordo-com-o-negocio>. Acesso em: 26 out. 2020.

NOGUEIRA, Cleber Suckow. **Planejamento estratégico** – São Paulo: Person Education do Brasil, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Fundamentos da administração: conceitos e práticas essenciais** -- São Paulo: atlas, 2009.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração** -- Catalão: UFG, 2011.

PEREZ, Francisco Conejero, Marcos Cobra. **Cultura organizacional e gestão estratégica: a cultura como recurso estratégico** – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

PEROVANO, Dalton Gean. **Manual de metodologia da pesquisa científica** – Curitiba: Intersaberes. 2016.

PÉRSIGO, Patrícia M., Maria Ivete Trevisan Fossá. **Comunicação Organizacional e Crises: questionando políticas e revendo perspectivas** – São Paulo: 2010.

PRODANOV, Cleber Cristiano, Ernani Cesar de Freitas. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. – 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

QUINTELLA, Alexandre Mendes. **O papel de imagens e textos na busca por maior eficácia na conversão de vendas em campanhas de e-mail marketing** – São Paulo: Escola de Administração de Empresas de São Paulo, 2018.

RIZZATTI, Giselly, Maurício Fernandes Pereira. **Planejamento estratégico : a contribuição da liderança organizacional para o processo de implementação da estratégia**, volume 5 -- São Paulo : Atlas, 2015.

RAMALHO, Ângela Maria Cavalcanti, Francisca Luseni Machado Marques. **Classificação da Pesquisa Científica** -- Rio Grande do Norte: UFRN. 2009.

SEBRAE. **Cuide da imagem nas redes**. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/gerenciamento-de-crise-nas-midias-sociais,fcc99e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 27 out. 2020.

SERTEK, Paulo, Roberto Ari Guindani, Tomas Sparano Martins. **Administração e Planejamento Estratégico** – Curitiba: Intersaberes, 2012.

SILVA, Bruna Ribeiro da, Helena Araujo Costa. **Gerenciamento de Crises no setor público e suas influências sobre a administração; o caso da operação voucher no ministério do turismo** - Rev. Serv. Público Brasília 69 (2) 89-115 abr/jun 2018.

SILVA, Reinaldo Oliveira. **Teorias da Administração** – 3 ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013.

SOBRAL, Felipe, Alketa Peci. **Fundamentos de Administração** – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

SOUZA, Stephânia S. de Paula e. **A Importância da Comunicação Empresarial em Tempos de Crise**. 2020. Disponível em: <https://mercatomarketing.com.br/blog/a-importancia-da-comunicacao-empresarial-em-tempos-de-crise/>. Acesso em: 27 out. 2020.

TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em Administração. **Administração**, São Paulo, v. 36, n. 4, p. 64-72, dez. 2001.

Trigueiro, Rodrigo de Menezes, *et al.* **Metodologia científica** – Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2014.

TOMAZ, Thaiza Leão dos Santos. **CRISES E REPUTAÇÃO CORPORATIVA: Um estudo de caso sobre a grave crise enfrentada por uma empresa mineradora após o maior desastre ambiental do Brasil** – Belo Horizonte – 2019.

VANIN, Jorge Alexandre, Nestor Alberto Rancich Filho. **Administração Estratégica** – Curitiba: Intersaberes. 2013.

VIZEU, Fabio. **Teorias da Administração: origem, desenvolvimento e implicações** – Curitiba: Intersaberes. 2019.

ZANELLA, Liane Carly Hermes. **Metodologia de pesquisa** – 2. ed. – Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração/ UFSC, 2013.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO USADO NA COLETA DE DADOS NA PESQUISA

Meu nome é Tatiane A. S. dos Reis sou graduanda do curso de Bacharelado em Administração da Universidade de Caxias do Sul Campus Região das Hortênsias, estou desenvolvendo meu trabalho de conclusão de curso e esse questionário faz parte da pesquisa, que visa identificar a postura dos administradores mediante as crises enfrentadas; identificar as consequências causadas pelas crises; identificar os fatores que mais interferiram em sua continuidade ou interrupção de atividades; identificar como as estratégias e planejamentos contribuíram para os resultados obtidos. Não é necessário identificar-se e as respostas serão tratadas de forma sigilosa, sendo um questionário anônimo utilizado somente para fins de estudos. Sua colaboração é fundamental para o sucesso deste estudo. Desde já agradeço.

Qual sua função/ cargo?

- Presidente/CEO
- Diretor
- Gestor/ Gerente

Quanto tempo exerce essa função/ cargo?

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- mais de 3 anos

Quanto tempo está na empresa?

- menos de 1 ano
- de 1 a 3 anos
- mais de 3 anos

Qual sua idade?

- de 20 a 30 anos
- de 31 a 40 anos
- de 41 a 50 anos
- mais de 51 anos

Qual é seu estado civil?

- Solteiro
- Casado
- divorciado
- União estável

Qual seu sexo/ identificação de gênero?

- feminino
- masculino
- prefiro não dizer

Qual seu nível de escolaridade?

- ensino médio incompleto
- ensino médio completo
- ensino superior incompleto
- ensino superior completo
- pós graduação

Possui formação em administração?

- sim
- não

Caso possua formação em administração, a quanto tempo está formado?

- de 1 a 5 anos
- de 5 a 10 anos
- mais de 10 anos

Qual a localização da sede da empresa em que você trabalha (independente de ser matriz ou filial)?

Qual porte da empresa (tamanho)?

- pequeno
- médio
- grande

Sua empresa possui plano de prevenção e gerenciamento de crise?

sim

não

Os líderes da empresa possuem preparo/treinamento para agir em momentos de crise?

sim

não

Em situações de crise, como são direcionadas as tomadas de decisões?

de forma participativa (onde as questões são abertas aos colaboradores para se obter opiniões de perspectivas diferentes).

de forma centralizada (o diretor(a) toma as decisões de acordo com seu conhecimento e perspectiva).

A empresa possui métodos para identificar possíveis crises?

sim

não

Como consequências das crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, sua empresa teve prejuízos?

sim

não

Caso sua empresa tenha resultado em algum prejuízo devido as crises enfrentadas pelo país nos últimos 15 anos, os prejuízos foram:

financeiro

de imagem

de reputação

de credibilidade

de pessoas

Tem conhecimento de alguma empresa em gramado que tenha descontinuado suas atividades em consequência do enfrentamento de crise?

sim

não

Caso conheça alguma empresa que fechou em decorrência da crise, a que você atribui o fechamento das empresas?

problemas na gestão

falta de apoio financeiro do governo

falta de preparo e treinamento para enfrentar a crise

não haver medidas de prevenção e enfrentamento de crise

outros

Sua empresa correu risco de descontinuidade por causa de alguma crise?

sim

não

Em sua perspectiva, o que poderia ter sido melhor avaliado ou gerenciado durante a crise?

A empresa utilizou ferramentas de planejamento estratégico para enfrentar a crise?

Quais ?

O enfrentamento de crise está incluído na estratégia organizacional de sua empresa?

sim

não

Em sua opinião qual o nível de importância do planejamento e da estratégia para que a empresa sobreviva a uma crise?

muito baixo

baixo

indiferente

alto

muito alto