



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES  
DEPARTAMENTO DE MEDIAÇÕES INTERCULTURAIS  
CURSO DE LÍNGUAS ESTRANGEIRAS APLICADAS ÀS NEGOCIAÇÕES  
INTERNACIONAIS**

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA GMI DURANTE O PRIMEIRO ANO DE  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

**GISELE FONSECA DE AGUIAR SILVA**

JOÃO PESSOA, PB  
2023

**GISELE FONSECA DE AGUIAR SILVA**

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA GMI DURANTE O PRIMEIRO ANO DE  
PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais do Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes (CCHLA), da Universidade Federal da Paraíba (UFPB), como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais.

Orientador: Prof. Me. Samuel Rufino de Carvalho

JOÃO PESSOA, PB

2023

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

S586e Silva, Gisele Fonseca de Aguiar.

Estratégias adotadas pela GMI durante o primeiro ano de pandemia de Covid-19 : um estudo de caso / Gisele Fonseca de Aguiar Silva. - João Pessoa, 2023.  
37 f. : il.

Orientador : Samuel Rufino de Carvalho.  
TCC (Graduação) - Universidade Federal da Paraíba/Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes, 2023.

1. Comércio exterior. 2. Estratégias de administração. 3. Tecnologia. 4. Covid-19. 5. Empresa GMI - Paraíba. I. Carvalho, Samuel Rufino de. II. Título.

UFPB/CCHLA

CDU 339.5(813.3)

Universidade Federal da Paraíba  
Pró-Reitoria de Graduação  
Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes  
Departamento de Mediações Interculturais  
Curso de Letras Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais

A Comissão Examinadora, abaixo assinada, aprova o Trabalho de Conclusão de  
Curso

**ESTRATÉGIAS ADOTADAS PELA GMI DURANTE O PRIMEIRO ANO  
DE PANDEMIA DE COVID-19: UM ESTUDO DE CASO**

Elaborado por

**Gisele Fonseca de Aguiar Silva**

Como requisito parcial para a obtenção do grau de  
**Bacharel em Língua Estrangeira Aplicada às Negociações  
Internacionais. COMISSÃO EXAMINADORA**

---

Prof. Me. Samuel Rufino de Carvalho - Orientador - Presidente da Banca - UFPB

---

Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur - Banca Examinadora - UFPB

---

Prof(a). Esp. Talita Neves Bezerra da Silva - Banca Examinadora- UFPB

João Pessoa, 13 de junho de 2023.

## FOLHA DE IDENTIFICAÇÃO

<b>Instituição</b>	<b>UFPB – Universidade Federal da Paraíba</b>
	<b>Endereço:</b> Prédio da reitoria – Campus I - UFPB - Cidade Universitária CEP: 58059-900 - João Pessoa – PB (Brasil)
<b>Dirigentes</b>	<b>Reitoria</b> Reitor: Prof. Dr. Valdiney Veloso Golveia Vice-reitoria: Profa. Dra. Liana Filgueira Albuquerque Pró-Reitora de Graduação: Profa. Dra. Silvana Carneiro Maciel <b>Centro de Ciências Humanas, Letras e Artes</b> Diretor: Prof. Dr. Rodrigo Freire de Carvalho e Silva Vice-diretor: Prof. Dr. Marcelo Sitcovsky Santos Pereira <b>Departamento de Mediações Interculturais</b> Chef: Profa. Dra. Camila Nathalia de Oliveira Braga Vice-chefe: Profa. Dra. Ana Cristina Bezarril Cardoso <b>Curso de Línguas Estrangeiras Aplicadas às Negociações Internacionais</b> Coordenador: Prof. Dr. Roberto Vilmar Satur
<b>Trabalho de Conclusão de Curso (TCC)</b>	<b>Título:</b> Estratégias adotadas pela GMI durante o primeiro ano de pandemia de Covid-19: um estudo de caso  <b>Vínculo:</b> Trabalho de Conclusão de Curso Professor Responsável: Prof. Me. Samuel Rufino de Carvalho
<b>Execução</b>	<b>Orientador:</b> Prof. Me. Samuel Rufino de Carvalho <b>Aluno:</b> Gisele Fonseca de Aguiar Silva

*“O trabalho mais importante e mais difícil  
não é encontrar a resposta correta,  
mas fazer a pergunta certa.”*  
(PETER DRUCKER)

## RESUMO

Este trabalho tem como objetivo refletir sobre as estratégias adotadas pela empresa paraibana GMI durante o primeiro ano da pandemia de COVID-19. O estudo abordou o aumento do desemprego, a redução da demanda agregada e as mudanças no padrão de consumo no Brasil, além de apresentar o panorama do estado da Paraíba no setor de importação e a relação com a empresa GMI Importação. A metodologia utilizada foi qualitativa de caráter exploratório-descritivo. No concernente ao nível de análise, a pesquisa apoia-se em um estudo de caso. Para alcançar os objetivos propostos, como referencial teórico, foram analisadas as estratégias utilizadas pela GMI a partir das propostas de Michael E. Porter, Rita McGrath e Henry Mintzberg. Como resultados, observou-se que a empresa adotou estratégias de adaptação e inovação, como a diversificação de produtos e fornecedores, a intensificação do uso de tecnologia e a busca por novos mercados. Tais estratégias mostraram-se eficazes para o enfrentamento dos desafios econômicos impostos pelo momento, sendo um exemplo para outras empresas paraibanas do setor. Espera-se que este estudo contribua para o aprimoramento das práticas de gestão de empresas diante de crises globais como a pandemia de COVID-19.

**Palavras-chave:** comércio exterior; estratégias de administração; tecnologia. Covid-19; Paraíba.

## **ABSTRACT**

This study aims to analyze the strategies adopted by the company GMI, from Paraíba, during the first year of the COVID-19 pandemic. The study addressed the increase in unemployment, the reduction in aggregate demand and the changes in the pattern of consumption in Brazil, besides presenting the panorama of the state of Paraíba in the import sector and the relationship with the company GMI. The methodology used was qualitative of exploratory-descriptive nature. Regarding the level of analysis, the research is based on a case study. To reach the proposed objectives, as a theoretical reference, the strategies used by GMI were analyzed based on the proposals of Michael E. Porter, Rita McGrath and Henry Mintzberg. As results, it was observed that the company adopted adaptation and innovation strategies, such as the diversification of products and suppliers, the intensification of the use of technology, and the search for new markets. Such strategies proved to be effective for facing the economic challenges imposed by the moment, being an example for other companies in the sector in Paraíba. It is expected that this study will contribute to the improvement of management practices of companies facing global crises such as the pandemic of COVID-19.

**Keywords:** foreign trade; management strategies; technology; Covid-19; Paraíba.

## RESUMEN

Este trabajo pretende hacer una reflexión sobre las estrategias adoptadas por la empresa paraibana GMI durante el primer año de la pandemia de COVID-19. El estudio aborda el aumento del desempleo, la reducción de la demanda agregada y los cambios en los patrones de consumo en Brasil, además de presentar el panorama del estado de Paraíba en el sector de las importaciones y la relación con la empresa GMI. La metodología empleada fue cualitativa de carácter exploratorio-descriptivo. En cuanto al nivel de análisis, la investigación se basa en un estudio de caso. Para alcanzar los objetivos propuestos, como referencia teórica, se analizaron las estrategias utilizadas por GMI a partir de las propuestas de Michael E. Porter, Rita McGrath y Henry Mintzberg. Como resultado, se observó que la empresa adoptó estrategias de adaptación e innovación, como la diversificación de productos y proveedores, la intensificación del uso de tecnología y la búsqueda de nuevos mercados. Tales estrategias resultaron eficaces para hacer frente a los retos económicos impuestos por el momento, sirviendo de ejemplo para otras empresas del sector en Paraíba. Se espera que este estudio contribuya a la mejora de las prácticas de gestión de las empresas que se enfrentan a crisis globales como la pandemia de COVID-19.

Palabras clave: comercio exterior; estrategias de gestión; tecnología; Covid-19; Paraíba.

## RÉSUMÉ

Cet article a pour but de réfléchir aux stratégies adoptées par l'entreprise GMI Importação de Paraíba au cours de la première année de la pandémie de COVID-19. L'étude aborde l'augmentation du chômage, la réduction de la demande globale et les changements dans les habitudes de consommation au Brésil, tout en présentant le panorama de l'État de Paraíba dans le secteur des importations et les relations avec l'entreprise GMI. La méthodologie employée était qualitative et de nature exploratoire et descriptive. En ce qui concerne le niveau d'analyse, la recherche est basée sur une étude de cas. Pour atteindre les objectifs proposés, les stratégies utilisées par GMI ont été analysées, en tant que référence théorique, sur la base des propositions de Michael E. Porter, Rita McGrath et Henry Mintzberg. Il en ressort que l'entreprise a adopté des stratégies d'adaptation et d'innovation, telles que la diversification des produits et des fournisseurs, l'intensification de l'utilisation de la technologie et la recherche de nouveaux marchés. Ces stratégies se sont avérées efficaces pour faire face aux défis économiques imposés par le moment, donnant l'exemple à d'autres entreprises du secteur à Paraíba. Cette étude devrait contribuer à l'amélioration des pratiques de gestion des entreprises confrontées à des crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19.

**Mots-clés:** commerce extérieur. stratégies de gestion. technologie. Covid-19. Paraíba.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Variação de produção física - Industrial brasileira de 2020 (em %)	12
Quadro 2. Variação de produção física - Industrial brasileira em 2020 (em %)	12
Quadro 3. Variação de produção física - Industrial brasileira em 2020 (em %)	13
Quadro 4. Variação de produção física - Industrial brasileira (2020) (em %)	13
Quadro 5. Variação de volume dos principais agregados - Contas Nacionais Trimestrais (2020) (em %)	14
Quadro 6. Variação acumulada em 12 meses (%) do IPCA no Brasil em 2020	15
Quadro 7. Variação de alguns produtos importados 2020	18
Quadro 8. Os 3 municípios que mais importam na Paraíba	19
Quadro 9. Principais importações de Cabedelo (2020)	20
Quadro 10. Comparativo entre as estratégias e as medidas tomadas pela GMI	26

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Taxa de desocupação (%) na semana de referência, das pessoas com 14 anos ou mais de idade, segundo as Grandes Regiões - 2012-2020.....	13
Figura 2. Variação IPCA produtos eletrônicos.....	18
Figura 3. Panorama comércio exterior na Paraíba (2019 -2020).....	19
Figura 4. Principais origens das importações paraibanas.....	21
Figura 5. Principais origens das importações de Cabedelo.....	22

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>14</b>
<b>2 METODOLOGIA.....</b>	<b>15</b>
<b>3 RESULTADOS E DISCUSSÃO.....</b>	<b>16</b>
<b>3.1 Impactos Econômicos no da pandemia de COVID- 19 no Brasil.....</b>	<b>16</b>
3.1.1 Aumento do desemprego.....	16
3.1.2 Demanda agregada.....	17
3.1.2.1 Indicadores de evolução da demanda agregada no Brasil.....	19
3.1.3 Mudanças no padrão de consumo.....	21
3.1.3.1 Inflação em 2020 no Brasil.....	21
<b>3.2 Panorama do estado da Paraíba no setor de importação e a relação com a empresa GMI.....</b>	<b>23</b>
<b>3.3 Principais estratégias utilizadas pela GM Importação para amenizar os impactos da pandemia.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de Porter.....	27
3.3.2 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de McGrath.....	29
3.3.3 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de Mintzberg.....	30
3.3.4 Comparação entre as estratégias analisadas.....	32
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2), também conhecida como “novo coronavírus”, foi declarada como pandemia pela Organização Mundial da Saúde (OMS), em março de 2020, sendo causada por um vírus que, segundo o Centro de Controle e Prevenção de Doenças (CDC), apresenta uma elevada capacidade de transmissão entre indivíduos (CDC, 2020). A Pandemia de COVID-19 mudou a realidade global à medida que, por recomendação da OMS e determinação dos governos dos países, impôs restrições ao modo de cada indivíduo levar sua vida. Algumas empresas paraibanas conseguiram se adaptar e continuar operando remotamente, mas tiveram que lidar com novos desafios financeiros e logísticos. As empresas que conseguiram obter ajuda financeira do governo e se adaptar rapidamente às mudanças no mercado tiveram mais sucesso em sobreviver à crise (FIEP, 2020).

A GMI, localizada no município de Cabedelo, é composta pela GMI Distribuidora, GMI Indústria e a marca de componentes Valianty, possui mais de 15 anos de atuação na distribuição de produtos de Automação, Telecomunicações, ISP (Provedor de Serviços de Internet), Segurança Eletrônica e TI (Tecnologia da Informação) (GMI, 2023, online) e, mesmo com a crise, conseguiu superar as incertezas e continuar no mercado, diferentemente do que aconteceu com outras empresas paraibanas. Nesse contexto, este estudo torna-se relevante devido à escassa literatura sobre a temática de estudos de caso de empresas paraibanas que conseguiram êxito mesmo em tempos adversos, como aconteceu durante a pandemia. Além disso, esta pesquisa mapeou as medidas tomadas pela empresa para a obtenção deste resultado promissor.

Diante dessa problemática, este trabalho teve como objetivo identificar quais foram as estratégias utilizadas pelos departamentos administrativos e de comércio exterior da GMI, tendo o consentimento da empresa para o levantamento de dados da pesquisa. Duas justificativas embasam a escolha da empresa em questão: primeiro, teve um departamento de comércio exterior influente nas decisões da gerência, durante o primeiro ano da pandemia de Covid-19, em 2020, para superar as incertezas empresariais; segundo, a pesquisadora-autora deste trabalho teve experiência profissional na empresa, pois atuou nela por um período, o que auxiliou na coleta de dados e construção do material empírico. Outrossim, esta pesquisa

procurou identificar os principais problemas enfrentados durante a pandemia pelas empresas de pequeno e médio porte paraibanas e analisar os efeitos das medidas adotadas pela GMI para superar tais desafios.

Os tópicos abordam a análise dos impactos econômicos da pandemia de COVID-19 no Brasil, com foco em três principais aspectos: o aumento do desemprego, as mudanças no padrão de consumo e a evolução da demanda agregada. Além disso, o estudo explora o panorama do estado da Paraíba no setor de importação, destacando sua relação com a empresa GMI. Por fim, são apresentadas as estratégias adotadas pela GMI sob três perspectivas teóricas: Porter, McGrath e Mintzberg.

O trabalho é composto pela introdução, pela metodologia, seguida pelos resultados e discussão e, por último, pelas considerações finais.

## **2 METODOLOGIA**

Esta pesquisa enquadra-se em uma perspectiva qualitativa de caráter exploratório-descritivo. Segundo Piovesan e Temporini (1995) a: “pesquisa exploratória-descritiva é frequentemente usada quando se quer descobrir novas informações sobre um assunto e fornecer uma descrição completa de um fenômeno”.

No concernente ao nível de análise, a pesquisa apoia-se em um estudo de caso. “O estudo de caso é uma abordagem de pesquisa empírica que busca investigar um fenômeno contemporâneo no contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno em estudo e seu contexto não estão claramente delimitados” (YIN, 2005, p. 32). Fundamentalmente, o exame detalhado de um único caso ou de um pequeno número de casos permite que os pesquisadores obtenham informações profundas e ricas sobre o fenômeno de interesse.

Considerando as limitações impostas pela emergência sanitária da pandemia, aliada à necessidade de coleta de informações, optou-se recorrer a fontes secundárias localizadas em sítios da internet e em plataformas digitais. Além disso, esta pesquisa contou com a análise de documentos divulgados pelas plataformas oficiais do Governo Federal e pelo Governo Estadual da Paraíba. Optou-se por trazer o referencial teórico apresentado no último capítulo.

À partir da coleta e análise dos dados, algumas informações e reflexões foram apontadas, as quais estão expostas em forma de gráficos, tabelas e imagens. O foco consiste em compreender as estratégias, as ações e o contexto de atuação da GMI, tida aqui como o caso estudado.

### **3 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

#### **3.1 Impactos Econômicos no da pandemia de COVID- 19 no Brasil**

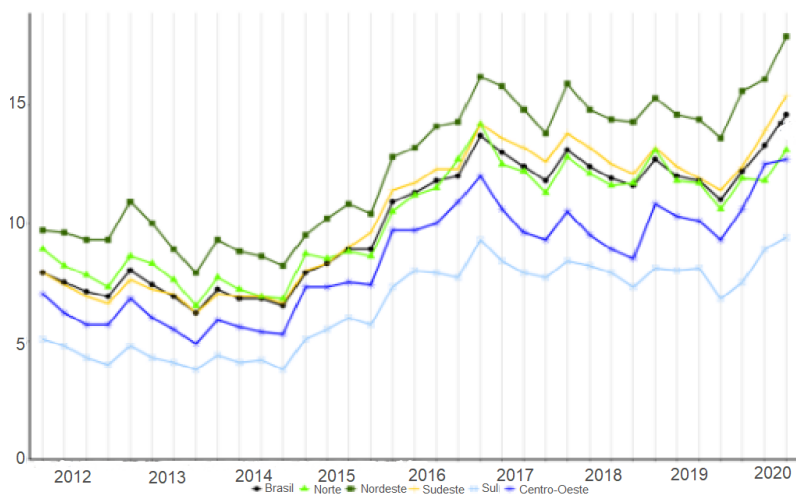
Durante o primeiro semestre de 2020, a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo na economia global, causando mudanças drásticas no emprego, na economia, no comércio, nas atividades financeiras, entre outras, em muitos países ao redor do mundo. Alguns dos principais impactos marcantes do período relacionam-se ao desemprego e à inflação (BBC NEWS, 2020).

##### **3.1.1 Aumento do desemprego**

Com a disseminação do vírus e as medidas de restrição implementadas para conter a propagação da COVID-19, muitas empresas tiveram que encerrar suas atividades temporariamente ou reduzir suas operações. Isso resultou em uma significativa perda de empregos em vários setores, como o de turismo, de hotelaria, de restaurantes, de transporte e de varejo, dentre outros. Milhões de pessoas perderam seus empregos formais, o que levou a um aumento acentuado nas taxas de desemprego em muitos países.

No Brasil, a taxa de desocupação durante o primeiro trimestre de 2020 foi estimada em 12,2%. Esta estimativa apresentou aumento de 1,3 pontos percentuais em comparação ao quarto trimestre do ano anterior, 2019 (11,0%). Na comparação trimestral, todas as regiões apresentaram aumento da taxa de desocupação. A Região Nordeste permaneceu registrando a maior taxa de desocupação entre todas as regiões (15,6%) (IBGE, 2020).

**Figura 1.** Taxa de desocupação (%) na semana de referência, das pessoas com 14 anos ou mais de idade, segundo as Grandes Regiões - 2012-2020.



Como é possível observar no gráfico disponibilizado pelo IBGE (2020), da variação da taxa de desocupação entre 2012 e 2020, aquela do terceiro trimestre de 2020 foi a mais elevada, estimada em 14,6%. Esse indicador apresentou crescimento em relação ao 2º trimestre de 2020 (IBGE, 2020).

### 3.1.2 Demanda agregada

No ano de 2020, houve redução da demanda agregada, provocada pelas medidas de distanciamento social e pelos lockdowns, implementados em muitos países durante a pandemia. Essa redução justifica-se pelo fato de as pessoas terem de reduzir seus gastos, principalmente aqueles relativos a atividades econômicas não essenciais. Isso afetou negativamente muitos setores da economia, levando a uma queda na produção e nas vendas e, em alguns casos, a demissões e fechamentos de empresas.

No Brasil, tal constatação é reforçada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), que, em nota técnica (IPEA, 2021) sobre o desempenho produtivo da indústria brasileira, constatou a desaceleração do fluxo de produção em 2020 no primeiro trimestre. Configurou-se, assim, desde fevereiro de 2020 (principalmente) um quadro de desaceleração produtiva da indústria como um todo em razão da pandemia.

**Quadro 1.** Variação de produção física - Industrial brasileira de 2020 (em %)

Setores	Trim. A	Trim. I	Janeiro	Fevereiro	Março
Indústria geral	-2,52	-2,56	1,28	0,69	-9,11
Indústria extrativa	-5,45	-4,94	-2,43	-0,34	-1,59
Indústria de transformação	-2,21	-3,04	1,87	-0,57	-9,91

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do IBGE (PIM-PF/IBGE) (2021).

Obs.: Trim. A = variação do primeiro trimestre de 2020 em relação ao primeiro trimestre de 2019; Trim. I = variação do primeiro trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; janeiro = variação do primeiro mês de 2020 em relação ao mês anterior; fevereiro = variação do segundo mês de 2020 em relação ao mês anterior; e março = variação do terceiro mês de 2020 em relação ao mês anterior. Ajuste sazonal feito pelo IBGE.

O quadro a seguir ilustra a reação da indústria brasileira quanto à retração imposta pela pandemia de Covid-19 em março e abril de 2020 (principalmente), marcada pela expansão da produção física em maio e junho do mesmo ano.

**Quadro 2.** Variação de produção física - Industrial brasileira em 2020 (em %)

Setores	Semestre A	Semestre I	Abril	Mai	Junho
Indústria geral	-10,83	-10,59	-19,52	8,71	9,73
Indústria extrativa	-2,45	-7,98	-0,23	-4,86	5,60
Indústria de transformação	-12,09	-11,59	-23,28	13,10	10,41

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do IBGE (PIM-PF/IBGE) (2021).

Obs.: Semestre A = variação do primeiro semestre de 2020 em relação ao primeiro semestre de 2019; semestre I = variação do primeiro semestre de 2020 em relação ao semestre anterior; abril = variação do quarto mês de 2020 em relação ao mês anterior; maio = variação do quinto mês de 2020 em relação ao mês anterior; e junho = variação do sexto mês de 2020 em relação ao mês anterior. Ajuste sazonal feito pelo IBGE.

Como pode ser observado, a expansão da produção em maio e junho ainda não foi suficiente para reverter a desaceleração no primeiro semestre de 2020. No entanto, o nível de eficiência antes do segundo trimestre de 2020, em março, apresentou cifras positivas que poderiam ser indícios de uma recuperação. Porém, conforme apontado pelas notas técnicas do primeiro trimestre para a indústria brasileira, a recessão foi temporária em razão de fatores externos, como a crise sanitária provocada pelo coronavírus (IPEA, 2021). O que leva-se a concluir que não foi impulsionado pelas tendências internas da indústria brasileira no início de 2020.

**Quadro 3.** Variação de produção física - Industrial brasileira em 2020 (em %)

Setores	Recuperação	Trim. III	Julho	Agosto	Setembro
Indústria geral	100,23	22,30	8,62	3,61	2,55
Indústria extrativa	105,68	11,76	9,21	3,09	-3,73
Indústria de transformação	101,14	25,77	9,30	3,65	3,87

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do IBGE (PIM-PF/IBGE) (2021).

Obs.: Recuperação = comparação do nível de produção entre setembro e fevereiro de 2020; trim. III = variação do terceiro trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; julho = variação do sétimo mês de 2020 em relação ao mês anterior; agosto = variação do oitavo mês de 2020 em relação ao mês anterior; e setembro = variação do nono mês de 2020 em relação ao mês anterior. Ajuste sazonal feito pelo IBGE.

O terceiro trimestre apresentou uma recuperação em relação ao segundo trimestre como um todo. O mês de julho foi o que obteve avanço mais significativo, sendo o crescimento, nos dois meses seguintes, menos intenso, mas ainda assim relevante.

O quadro 4 apresenta o resumo do desempenho produtivo das empresas brasileiras no ano de 2020. Como supracitado, houve uma retração produtiva da indústria de transformação durante o primeiro semestre de 2020. Esta retração foi seguida de uma significativa expansão produtiva nos terceiro e quarto trimestres do mesmo ano. Consequentemente, ao término de 2020, registrou-se um nível de produção levemente superior em comparação ao final de 2019. Portanto, é possível afirmar que a indústria de transformação brasileira reergueu-se até o final de 2020.

**Quadro 4.** Variação de produção física - Industrial brasileira (2020) (em %)

Setores	Semestre I	Trim. III	Trim. IV	Trims. IV-IV
Indústria geral	-10,50	22,34	5,04	3,44
Indústria extrativa	-6,60	7,33	-6,68	-6,55
Indústria de transformação	-11,45	25,83	6,71	5,15

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do IBGE (PIM-PF/IBGE) (2021).

Obs.: Sem. I = variação do primeiro semestre de 2020 em relação ao semestre anterior; trim. III = variação do terceiro trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; trim. IV = variação do quarto trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; trims. IV-IV = variação do quarto trimestre de 2020 em relação ao mesmo trimestre de 2019. Ajuste sazonal feito pelo IBGE.

### 3.1.2.1 Indicadores de evolução da demanda agregada no Brasil

A demanda agregada na economia é a quantidade total de bens e serviços que os consumidores, empresas e governo estão dispostos a comprar em um determinado nível de preços durante um determinado período. Ela representa a demanda total da economia como um todo (Suno, 2018)

O próximo quadro apresenta a evolução das Contas Nacionais Trimestrais durante o ano de 2020, referente à demanda agregada.

**Quadro 5.** Variação de volume dos principais agregados - Contas Nacionais Trimestrais (2020) (em %)

Período	PIB(pm)	IE	IT	CF	CG	FBFC	EXP	IMP
Trim. I	-2,06	-3,06	-0,90	-1,91	-0,68	2,38	-2,19	-0,33
Trim. II	-9,22	-1,21	-18,91	-11,26	-7,69	-16,30	1,10	-11,84
Trim. III	7,66	2,12	24,41	7,74	3,46	10,69	-1,98	-9,64
Trim. IV	-3,16	-4,74	4,89	3,39	1,08	19,99	-1,36	22,02

Fonte: Pesquisa Industrial Mensal de Produção Física do IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (PIM-PF/IBGE) (2021).

Obs.: 1. PIB (pm) = produto interno bruto a preços de mercado; IE = valor agregado da indústria extrativa; IT = valor agregado indústria de transformação; CF = consumo das famílias; CG = consumo do governo; FBCF = formação bruta de capital fixo; EXP = exportação; IMP = importação. 2. Trim. I = variação do primeiro trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; trim. II = variação do segundo trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; trim. III = variação do terceiro trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior; trim. IV = variação do quarto trimestre de 2020 em relação ao trimestre anterior. Valores com ajuste sazonal feito pelo IBGE.

É possível observar a recuperação da indústria de transformação no terceiro e quarto trimestre. Além disso, houve, igualmente, uma recuperação do Produto Interno Bruto, do consumo das famílias e da Formação Bruta de Capital Fixo. É importante ressaltar o quanto o aumento da FBCF no terceiro e quarto trimestre foi expressivo.

A Formação Bruta de Capital Fixo é um indicador macroeconômico que demonstra como os investimentos correntes em ativos fixos aumentam a capacidade produtiva de uma economia no futuro. É indicado no Sistema de Contas Nacionais (SCN) e faz parte do conjunto de agregados macroeconômicos que servem de base para analisar a situação econômica do país (REIS, 2019, online).

Existe uma relação entre FBCF, PIB e taxa de investimento: O Produto Interno Bruto (PIB) resulta da soma dos bens e serviços finais produzidos em determinada região, durante certo período. É definido pela junção das variáveis produção, renda e despesa e para que haja crescimento progressivo da economia de um país, a FBCF deve ter uma participação cada vez maior. Isso porque o índice inclui investimentos em máquinas, equipamentos, construção e outros itens relacionados à produção bruta de capital (REIS, 2019, online).

Ou seja, o FBCF tem relação com a taxa de investimento e, conseqüentemente, o seu aumento estimula o PIB. No contexto brasileiro, “o crescimento da economia é afetado pelo aumento da formação bruta de capital e do consumo das famílias” (REIS, 2019, online).

Em suma, a partir do quadro 5, observa-se o aumento do FBCF no final do segundo semestre de 2020. Pode-se inferir, então, que o aquecimento do investimento nas indústrias foi um fator que impulsionou a retomada do crescimento econômico no final de 2020.

### 3.1.3 Mudanças no padrão de consumo

A pandemia de COVID-19 também levou a mudanças no padrão de consumo das pessoas, com uma maior ênfase no aumento de compras online, de demanda por alimentos e por bens essenciais. Por outro lado, houve uma redução nos gastos com viagens, turismo e entretenimento. Essas mudanças no padrão de consumo também foram impactadas pela inflação, com variações de preços em diferentes setores da economia e em diferentes períodos do ano de 2020 (VEJA, 2020).

#### 3.1.3.1 Inflação em 2020 no Brasil

De acordo com o IBGE (2023), a inflação refere-se ao aumento dos preços de bens e serviços. Para medir esse fenômeno, são utilizados os índices de preços, conhecidos como índices de inflação. O IBGE é responsável pela elaboração do principal índice de preços: o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA), reconhecido como o indicador oficial pelo Governo Federal.

A figura seguinte apresenta a variação da inflação geral no Brasil. É possível observar que há uma diminuição geral dos preços no primeiro trimestre do ano. Tal

fenômeno aconteceu por fatores externos, com o avanço da Covid 19, e pela política governamental de “fique em casa”.

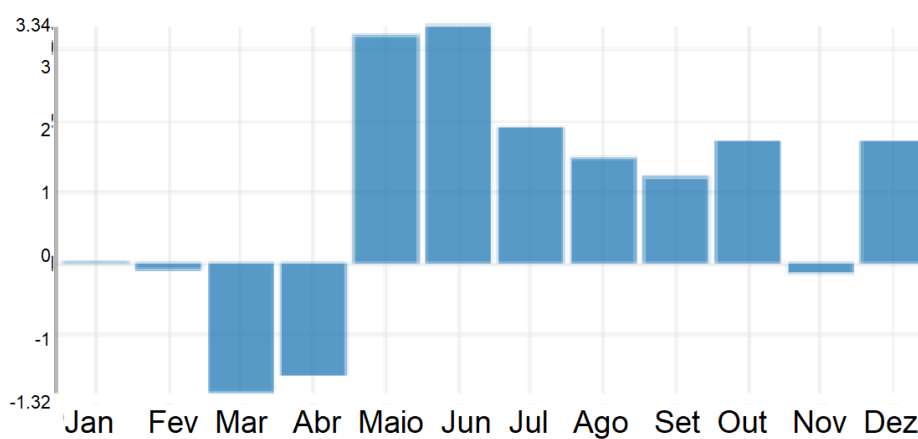
**Quadro 6.** Variação acumulada em 12 meses (%) do IPCA no Brasil em 2020.

Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
4,19	4,01	3,30	2,40	1,88	2,13	2,31	2,44	3,14	3,92	4,31	4,52

Fonte: Elaboração própria com base em IBGE (2023)

Percebe-se que, em maio, o indicador atingiu seu menor valor no ano e nos meses seguintes voltou a crescer. Esse fenômeno é explicado pela flexibilização da quarentena. Em maio, os governos estaduais começaram a flexibilizar as medidas de isolamento social (G1, 2020). Ao explorar a categoria 32, a qual refere-se a produtos eletrônicos, obtemos o seguinte gráfico, referente à inflação.

**Gráfico 2.** Variação IPCA produtos eletrônicos (2020)  
Aparelhos eletrônicos



Fonte: Elaboração própria com base em IBGE (2023)

Dentro dessa categoria, pode-se incluir grupos, que é uma subdivisão de categoria geral que inclui aparelhos com funções semelhantes. Exemplos de grupos de aparelhos eletroeletrônicos podem incluir aparelhos de entretenimento doméstico, dispositivos de informática ou eletrodomésticos.

É possível observar que, até abril de 2020, a demanda por produtos eletrônicos não é intensa, pelo contrário. Em maio, o consumo é intensificado, visto que a demanda pode ser atribuída em parte pelo aumento do consumo de computadores e acessórios em razão do “home office” das empresas e do ensino

brasileiro. Com a transição para o trabalho remoto, muitas pessoas precisaram de equipamentos eletrônicos para criar um ambiente de trabalho em casa, incluindo *laptops*, monitores, *webcams*, fones de ouvido e outros acessórios.

Além disso, com o aumento do tempo livre em casa, devido às restrições de quarentena, muitas pessoas também se voltaram ao entretenimento eletrônico, o que contribuiu, similarmente, para o aumento da demanda por produtos eletrônicos, como consoles de jogos, smartphones, tablets e TVs. "Com o aumento da demanda por trabalho remoto e ensino a distância, muitos consumidores estão comprando laptops, tablets e acessórios para melhorar sua experiência em casa." (CNBC, 2020).

### 3.2 Panorama do estado da Paraíba no setor de importação e a relação com a empresa GMI

O relatório da Federação das Indústrias do Estado da Paraíba, publicado em 2021, sobre o mapeamento do panorama de comércio internacional, fornece dados pertinentes para o entendimento do setor de importação na Paraíba (FIEP, 2021).

É possível atentar-se que, como ilustrado pelo gráfico 3, a Paraíba apresentou um histórico de importações maior do que as exportações. Apesar da melhoria na balança comercial, em relação ao ano anterior, as cifras desvelaram-se deficitárias.

**Figura 3.** Panorama comércio exterior na Paraíba (2019 -2020)



Fonte: Elaboração própria com base em Comex Stat (2023)

A tabela a seguir sublinha os principais produtos importados, apresentando os mais pertinentes para este estudo, sendo os produtos classificados como *Outros circuitos integrados* e *Moduladores/ demoduladores (modems)*. O canto direito apresenta o valor FOB do produto e a variação do número de importações do ano 2019 para o ano de 2020.

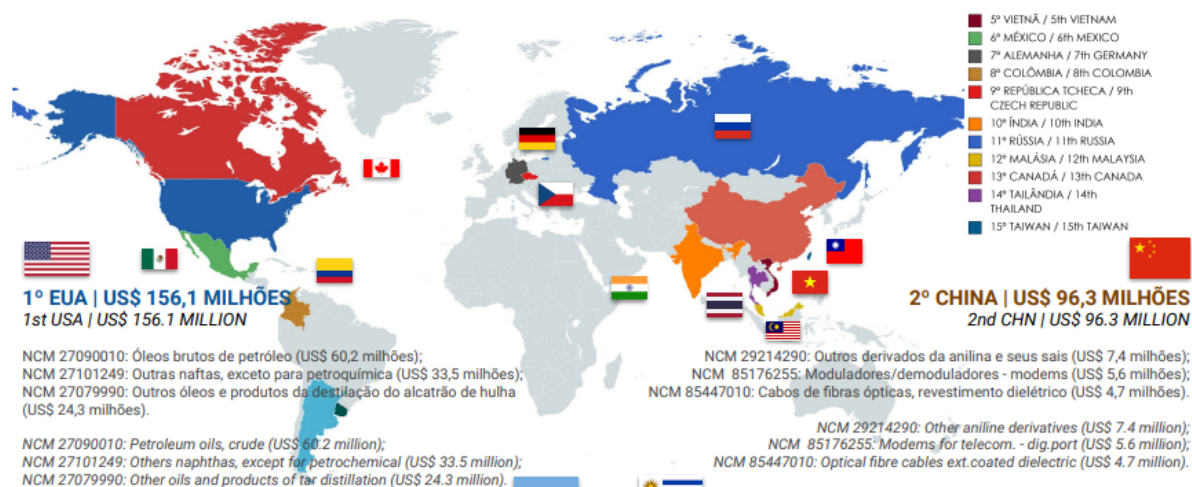
**Quadro 7.** Variação de alguns produtos importados 2020

Nº	NCM	Descrição	US\$	2019-2020
14º	85423190	Outros circuitos integrados	\$6,3 milhões	46,5%
15º	85176255	Moduladores/ demoduladores (modems)	\$5,7 milhões	54,1%

Fonte: Panorama do Comércio Exterior da Paraíba (FIEP, 2021).

Há o crescimento da importação de 2019 para 2020 do 14º e do 15º produto - Outros circuitos integrados e Moduladores/demoduladores em 46,5% e 54,1%, respectivamente. Tal aumento pode ser explicado pela necessidade de adesão a ferramentas que possibilitam uma rápida adequação às tecnologias e que permitiram que atividades de trabalho e educação pudessem ter sido realizadas à distância, devido às medidas impostas pelos governos para conter o avanço da disseminação do vírus. Não apenas computadores, os quais foram cruciais para que essa adaptação de “*home office*” acontecesse, mas também acessórios, como mouse e teclados, peças de *hardware*, como SSD (*Solid-State Drive*); HD (*Hard Disk Drive*); Memória RAM (*Random Access Memory*) como também produtos que possibilitam uma internet mais rápida, como cabos de fibra ótica.

A empresa GMI tem grande impacto nesse cenário pois estes dois últimos produtos mencionados na imagem são importados pela empresa. A seguinte imagem retirada do relatório da FIEP (2021) mostra as principais origens das importações paraibanas.

**Figura 4.** Principais origens das importações paraibanas em 2020

Fonte: Panorama do Comércio Exterior da Paraíba (FIEP) (2021).

A China aparece em segundo lugar no pódio de origens. Dois dos produtos mais exportados pelo país asiático estão relacionados ao desenvolvimento de tecnologias que colaboram no processo do “fique em casa”. Nesse cenário, tais NCMs<sup>1</sup>, estavam no radar do setor de importação da GMI, por essa razão, seus principais fornecedores/parceiros comerciais eram chineses.

A tabela seguinte apresenta a relação de importações da Paraíba, separada pelos três principais municípios importadores em 2020.

**Quadro 8.** Os 3 municípios que mais importam na Paraíba

Nº	Município	FOB (US\$)
1º	João Pessoa	\$228,4 milhões
2º	Cabedelo	\$115,8 milhões
3º	Campina Grande	\$57,8 milhões

Fonte: Panorama do Comércio Exterior da Paraíba (FIEP, 2021)

A GMI é sediada em Cabedelo e este município, em montante de exportação, fica atrás apenas de João Pessoa, capital do estado. Tal fato pode ser explicado pela localização do principal porto da Paraíba que está localizado em Cabedelo.

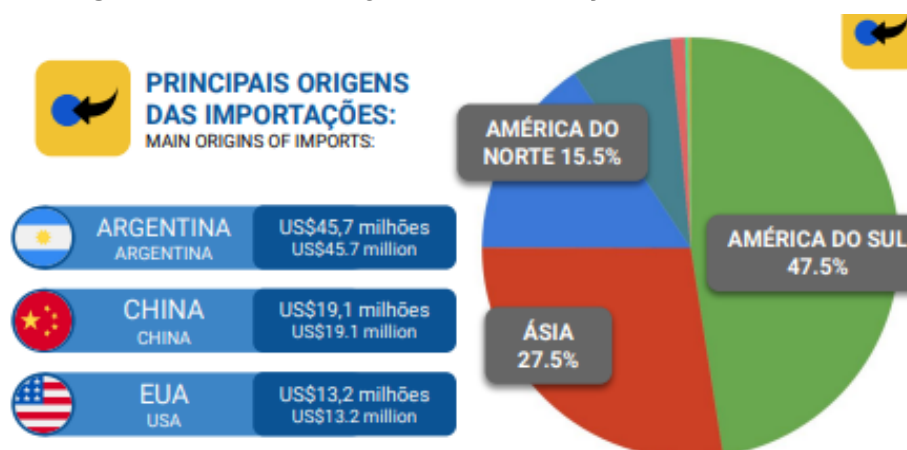
Na tabela seguinte, podemos observar o NCM 8542, relacionado a produtos ligados à tecnologia. Nesse caso, circuitos integrados e microconjuntos eletrônicos.

<sup>1</sup> A Nomenclatura Comum do Mercosul regional para categorização de mercadorias adotada pelo Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai desde 1995, sendo utilizada em todas as operações de comércio exterior dos países do Mercosul.

**Quadro 9.** Principais importações de Cabedelo (2020)

Posição	NCM	Descrição do produto	FOB US\$
1°	1001	Trigo e mistura de trigo com centeio	\$49,8 milhões
2°	4011	Pneumáticos novos, de borracha	\$18,2 milhões
3°	8542	Circuitos integrados e microconjuntos electrónicos	\$6,3 milhões
4°	2713	Coque de petróleo, betume de petróleo e outros resíduos dos óleos de petróleo ou de minerais betuminosos	\$6 milhões
5°	3901	Polímeros de etileno, em formas primárias	\$4,9 milhões

Fonte: Panorama do Comércio Exterior da Paraíba (FIEP, 2021).

**Figura 5.** Principais origens das importações de Cabedelo.

Fonte: Panorama do Comércio Exterior da Paraíba (FIEP, 2021).

Ao associar tais dados a figura 3, compreende-se que empresas de Cabedelo figuram, como importantes parceiras dos chineses na Paraíba, pois destaca-se no setor de tais empresas a importação de equipamentos de tecnologia, como faz a GMI que está localizada no município de Cabedelo, e a maioria desses produtos (NCM de tecnologias) predominantemente, atualmente, são importados da China.

A pandemia foi uma fatalidade para a humanidade. Apesar disso, ela mudou o jeito do ambiente de trabalho e das empresas funcionam onde a tecnologia passou a ser uma aliada e intensamente utilizada. Fatores macroeconômicos, como a inflação e mudanças no padrão de consumo, afetam o comércio internacional e é preciso estratégias para sobreviver ou até mesmo aproveitar as oportunidades em meio ao incerto. O cenário de comércio exterior foi uma oportunidade de

crescimento da GMI e com as estratégias certas, ela conseguiu êxito em seu negócio, enquanto o mundo vivia uma intensa crise decorrente da pandemia.

Em conclusão, a análise do panorama econômico, que abrange o aumento do desemprego, a redução da demanda agregada, as mudanças no padrão de consumo no Brasil e o setor de importação na Paraíba, revela a estreita interdependência entre a GMI e esses fatores. A empresa foi diretamente afetada pelas condições econômicas adversas resultantes da pandemia de COVID-19, o que exigiu a revisão de suas estratégias e a adaptação ao novo cenário e ela fez isso rapidamente de maneira acertada e assim fez da adversidade uma oportunidade. Não obstante, a GMI também desempenhou um papel influente nessas questões, buscando ajustar-se às mudanças no comportamento do consumidor e impulsionando a economia local através de suas atividades de importação. Essa análise aprofundada e contextualizada proporciona uma compreensão abrangente dos desafios enfrentados pela GMI durante a pandemia e destaca as estratégias adotadas pela empresa para mitigar os impactos econômicos adversos.

### **3.3 Principais estratégias utilizadas pela GM Importação para amenizar os impactos da pandemia**

Como apontado nos tópicos anteriores, a pandemia de COVID-19 gerou incertezas em todas as esferas da sociedade, e o mundo empresarial não é exceção. Com a disseminação do vírus, as empresas enfrentam um ambiente de negócios cada vez mais volátil e imprevisível, tornando difícil o prognóstico de demanda, oferta e outras variáveis essenciais para o planejamento estratégico.

Tendo em vista esse cenário de incertezas, estudiosos e empresários convergem em um objetivo em comum: o planejamento estratégico. As estratégias utilizadas pela GMI podem enquadrar-se em teorias. Neste aspecto, procura-se, com este estudo de caso, entender as estratégias adotadas pela GMI a partir da óptica teórico metodológica de Michael E. Porter, Rita McGrath e Henry Mintzberg, os quais possuem contribuição teórica, reconhecimento acadêmico, aplicabilidade prática e relevância contemporânea no campo de estudos de administração.

### 3.3.1 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de Porter

Além dos impactos na saúde pública, a pandemia também afetou significativamente a economia global, gerando incertezas e desafios para empresas de todos os setores. No início de 2020, muitas empresas se viram diante de um cenário incerto e volátil, sem saber como a pandemia afetaria seus negócios e como se adaptar a essa nova realidade.

Michael E. Porter é professor da Harvard Business School, especialista em estratégia competitiva e autor de diversos livros sobre o tema, incluindo "*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*", de 1980. Durante momentos de crise, Porter (1980) propôs que as empresas se concentrem em fortalecer seus pontos fortes, desenvolvam novas habilidades e competências e aproveitem as oportunidades que surgem em meio a ela.

Para Porter (1980), uma crise pode ser o evento mais importante para uma empresa. Ela pode ser a força que a empurra a reavaliar sua maneira de fazer negócios, a reconsiderar seus mercados e a sacudir sua complacência.

Para aproveitar as oportunidades em meio à crise, as empresas precisam ser ágeis e flexíveis para se adaptarem rapidamente às mudanças do mercado. Em seu livro "*Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior*", de 1989, Porter aborda o comércio exterior em relação à vantagem competitiva das empresas. Ele argumenta que a competição global é uma realidade e que as empresas precisam estar atentas às vantagens que podem ser obtidas por meio do comércio exterior, da diversificação de mercados e da redução de custos de produção. O autor também enfatiza a importância de as empresas compreenderem as diferentes necessidades e preferências dos clientes em diferentes mercados para se destacarem da concorrência.

Outrossim, Porter (1980) discute a importância da coordenação entre empresas e governos para a promoção do comércio exterior e da competitividade global. O estudioso argumenta que os governos podem desempenhar um papel importante na criação de um ambiente propício para as empresas competirem internacionalmente, por meio de políticas e programas que promovam a inovação, o desenvolvimento de habilidades e a infraestrutura adequada.

Para as empresas que buscam uma vantagem competitiva, o comércio internacional pode ser uma fonte importante de oportunidades para a expansão de mercado, a exploração de diferenças na oferta e demanda regionais e a redução de custos (PORTER, 1989).

Durante a pandemia de COVID-19, a GMI foi afetada por mudanças significativas no mercado brasileiro e paraibano. Além disso, o comportamento dos consumidores também passou por transformações: antes o consumidor optava em ir à distribuidora, presencialmente. Para sobreviver e prosperar, a GMI precisou adaptar suas estratégias e explorar novas oportunidades, como a expansão do comércio eletrônico, por meio de vendas online, e a adaptação de suas ofertas de produtos e serviços para atender às necessidades dos clientes em meio à crise.

Uma das formas que os conceitos de Porter (1989) podem ser identificados na estratégia de negócios da GMI respalda-se na análise de oportunidades de diferenciação em relação aos concorrentes: a distribuidora já importava parte de seus produtos de outros mercados, especialmente da China e dos Estados Unidos, enquanto, à partir de um estudo de mercado realizado pela própria empresa, seus concorrentes tinham acesso majoritário de produtos nacionais. Isso permitiu à distribuidora estar em vantagem competitiva e se destacar no mercado paraibano quando da crise sanitária.

Além disso, a GMI conseguiu explorar as melhores oportunidades que o comércio exterior pôde oferecer para a diversificação de seus mercados e reduzir a dependência de um único fornecedor. Isso ajudou a mitigar os efeitos da crise e fornecer uma fonte alternativa de fornecimento de produtos.

### 3.3.2 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de McGrath

Rita McGrath (2019) propôs que as empresas desenvolvam "planos B" para se adaptarem a diferentes cenários e se tornarem mais ágeis e flexíveis. A autora empregou, em seu estudo, o conceito de *strategic inflection points* (pontos de inflexão estratégicos), cunhado pelo ex-CEO da Intel, Andy Grove, em seu livro de 1996, "*Only the Paranoid Survive*", os quais são momentos críticos na evolução de um setor ou mercado em que as empresas precisam mudar sua estratégia para sobreviver e prosperar. O livro "*Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen*" (MCGRATH, 2019) discute a importância

da detecção de pontos de inflexão estratégicos e como as empresas podem se preparar para mudanças imprevisíveis no mercado e identificar oportunidades antes de seus concorrentes. Ainda em sua obra, a autora discute como as empresas podem se adaptar à transformação digital e abraçar o comércio eletrônico como uma parte essencial de sua estratégia de vendas.

Ela argumenta que a mudança para o comércio eletrônico é um dos muitos pontos de inflexão estratégicos que as empresas enfrentam atualmente. Além do mais, a autora destaca que as empresas que podem se adaptar rapidamente às mudanças na tecnologia e no comportamento do consumidor terão uma vantagem competitiva.

Da mesma maneira, a pesquisadora enfatiza a importância de uma estratégia "multicanal", que abranja tanto o comércio eletrônico quanto os canais tradicionais de varejo. McGrath (2019) argumenta que, embora o comércio eletrônico esteja crescendo rapidamente, ainda existem muitos consumidores que preferem comprar em lojas físicas, e que as empresas precisam oferecer uma experiência impecável em todos os canais para atender às necessidades de todos os tipos de clientes.

A GMI apostou no mercado eletrônico e se adaptou ao novo estilo de vendas durante a pandemia, expandindo suas vendas online e lançando novos produtos para atender às necessidades dos clientes que estavam passando mais tempo em casa.

Com a distribuidora fechada no início do *lockdown*, a GMI investiu em sua loja online e no *market place* de outras plataformas para atender aos clientes que estavam comprando mais produtos eletrônicos online. A GMI também melhorou seus recursos de entrega, oferecendo opções mais rápidas e seguras para garantir que os produtos chegassem aos clientes no prazo e em perfeitas condições. A empresa também lançou mais produtos e acessórios de marca própria, por intermédio de sua indústria, como mouses e teclados, à medida que mais pessoas trabalhavam em casa e precisavam desses dispositivos para realizar suas tarefas de trabalho ou estudos.

Essas estratégias permitiram que a GMI continuasse a crescer em um momento em que muitas empresas no Brasil estavam lutando para se adaptar à pandemia. A empresa, então, apresentou resistência a um cenário brasileiro em que mais de 32 mil empresas empregadoras fecharam as portas em 2020 (CNN BRASIL, 2022).

### 3.3.3 As estratégias da GMI sob a ótica teórica de Mintzberg

Henry Mintzberg é autor de vários livros sobre estratégia, incluindo "*A Ascensão e a Queda do Planejamento Estratégico, 1ª edição*", de 2004, e "*Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico, 2ª edição*", de 2010. Em suas obras, ele enfatiza a importância da observação direta e da análise de dados em tempo real para o desenvolvimento de estratégias eficazes.

No livro supracitado, Mintzberg (2004) propõe que a estratégia deva ser vista como um processo contínuo e dinâmico de aprendizagem e adaptação. Ele argumenta que a estratégia não deve ser vista como um plano fixo e imutável, mas sim como um processo emergente, que surge a partir das interações contínuas da empresa com o ambiente externo.

Essa abordagem sugere que a empresa deve estar sempre atenta às mudanças do ambiente externo, incluindo mudanças nas tendências do mercado, novas tecnologias e alterações nas políticas governamentais. A empresa deve ser capaz de identificar essas mudanças e adaptar sua estratégia em tempo hábil para responder a elas.

Para fazer isso, a empresa deve ter uma cultura de aprendizagem organizacional, em que as equipes são incentivadas a compartilhar informações, experimentar novas abordagens e aprender com seus erros. A estratégia é vista como um processo iterativo, em que a empresa deve ser capaz de testar, ajustar e refinar sua abordagem continuamente.

Em suas obras, o autor propõe que uma estratégia adaptativa envolve um processo contínuo de experimentação, aprendizado e ajuste. Ela é baseada na intuição e na observação, além de requerer um diálogo constante com os membros da organização e o ambiente externo (MINTZBERG, 2004).

O cenário de incerteza proporcionado pela pandemia foi impactante para a maioria das empresas brasileiras. Assim como muitas outras, a GMI possuía estratégias as quais não conseguiram ser postas em prática durante o ano de 2020 e outras tiveram que ser remodeladas para adaptar-se ao cenário divergente. Uma dessas estratégias que precisou ser remodelada foi a da comunicação organizacional.

Por ter um modelo hierárquico organizacional, o qual o processo de tomada de decisão começa no topo e cada camada sucessiva tem autoridade sobre a próxima, a comunicação dentro da empresa era dividida entre os setores, sendo de difícil acesso o diálogo entre os setores, quando os funcionários não tinham autonomia. Com os colaboradores tendo que trabalhar, inicialmente em suas casas, a comunicação revelou-se ainda menos eficaz.

A estratégia de comunicação teve que ser repensada para compartilhar as informações e aumentar a eficiência no ambiente de trabalho remoto. Tal estratégia teve que ser testada, a partir de assinaturas de plataformas de comunicação, e continuamente aprimorada, já que era preciso uma plataforma a qual suprisse a maior parte das necessidades de comunicação dos colaboradores.

A análise de dados em tempo real sobre essas mudanças, assim como apontado por Mintzberg (2004), foi essencial para o êxito das testagens, já que só seria possível saber se os métodos escolhidos estavam realmente funcionando se as medidas tomadas fossem analisadas.

### 3.3.4 Comparação entre as estratégias analisadas

Neste tópico, realiza-se uma síntese comparativa entre as estratégias adotadas pela GMI durante a pandemia de COVID-19, em consonância com as propostas dos autores supracitados, Michael E. Porter, Rita McGrath e Henry Mintzberg. Essa análise comparativa enriquece a compreensão das estratégias empresariais adotadas em tempos desafiadores e colabora para uma abordagem reflexiva sobre a atuação das empresas.

**Quadro 10.** Comparativo entre as estratégias e as medidas tomadas pela GMI.

<b>Autores</b>	<b>Estratégia</b>	<b>Ações da GMI</b>
Michael E. Porter	Competição Internacional	Investimento no departamento de Importação
Rita McGrath	Comércio Eletrônico	Investimento em Market place e em plataformas digitais de comércio eletrônico
Henry Mintzberg	Aprendizagem e adaptação	Investimento em plataformas que facilitam a comunicação organizacional.

Fonte: Elaboração própria (2023).

A análise comparativa das estratégias adotadas pela GMI com as propostas dos autores estudados proporciona uma compreensão aprofundada das ações da empresa durante a pandemia de COVID-19. A competição internacional, a intensificação do uso de tecnologias, o uso de ferramentas de comércio eletrônico e a busca por investimentos em plataformas que facilitam a comunicação organizacional demonstram a capacidade de adaptação da empresa diante de desafios econômicos.

Não obstante, algumas críticas construtivas em relação à atuação da GMI também devem ser apontadas. Uma delas encontra-se na falta de uma definição clara de objetivos. Embora a GMI tenha buscado se adaptar às mudanças e identificar novas oportunidades, é fundamental estabelecer metas e indicadores de desempenho específicos para avaliar a eficácia das estratégias implementadas. Tais pontos ressaltam a importância de uma avaliação contínua e do aperfeiçoamento das estratégias implementadas. Essa reflexão aprimora a compreensão das estratégias empresariais em momentos de crise e contribui para o desenvolvimento de abordagens mais robustas e eficazes.

Durante a pandemia, é importante reconhecer que nenhuma empresa está imune a erros ou desafios. A GMI, assim como muitas outras organizações, enfrentou dificuldades, como a intenção de continuar seu funcionamento presencial mesmo quando os governos decretaram lockdown. Tal demora de tomada de decisão comprometeu o tempo de resposta ágil para a continuidade da produção e funcionamento administrativo, resultando em atrasos e interrupções nas operações.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A pandemia de Covid-19 foi responsável por profundas mudanças no cenário micro e macroeconômico do Brasil. Impactos como elevação do índice de desemprego, redução da demanda agregada e mudanças no padrão de consumo dos brasileiros foram fatores analisados e discutidos nesta pesquisa.

Diante dos impactos econômicos causados pela pandemia de COVID-19, a GMI Importação, empresa paraibana de eletroeletrônicos, adotou estratégias de adaptação e inovação, demonstrando sua capacidade de se ajustar a um ambiente de incertezas e desafios. A diversificação de produtos e fornecedores, a intensificação do uso de tecnologia e a busca por novos mercados foram algumas

das estratégias adotadas pela empresa, que se mostraram eficazes para enfrentar a crise.

A análise das estratégias propostas por Michael E. Porter, Rita McGrath e Henry Mintzberg permitiu identificar as práticas utilizadas pela GMI para se adaptar a um cenário de mudanças e incertezas. Espera-se que este estudo possa contribuir para aprimorar as práticas de gestão de empresas diante de crises globais como a pandemia de COVID-19.

Por fim, destaca-se a importância de as empresas estarem preparadas para lidar com eventos imprevisíveis e adversos, como a pandemia, adotando medidas estratégicas que possam minimizar seus impactos e garantir a continuidade dos negócios. A GMI Importação se mostrou uma empresa resiliente e adaptável, que soube enfrentar os desafios impostos pelo momento.

## REFERÊNCIAS

BBC NEWS. **Coronavírus:** Brasil tem 125.218 casos confirmados e 8.536 mortes. BBC News Brasil, São Paulo, 6 maio 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/brasil-52503012>. Acesso em: 17 maio 2023.

CENTRO DE CONTROLE E PREVENÇÃO DE DOENÇAS (CDC). **Coronavirus Disease 2019 (COVID-19)**. Atlanta, 2020. Disponível em: <https://www.cdc.gov/coronavirus/2019-ncov/index.html>. Acesso em: 13 de março de 2023.

CNN BRASIL. **Mais de 32 mil empresas empregadoras fecharam as portas em 2020, mostra pesquisa**. CNN Brasil, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/mais-de-32-mil-empresas-empregadoras-fecharam-as-portas-em-2020-mostra-pesquisa/>. Acesso em: 17 mai. 2023.

FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DA PARAÍBA. **FIEP divulga estudo sobre o comércio exterior da Paraíba em 2020**. Disponível em: <https://fiepb.com.br/noticia/fiep-divulga-estudo-sobre-o-comercio-exterior-da-paraiba-em-2020>. Acesso em: 14 de março de 2023.

G1. **Governo anuncia reabertura gradual das atividades econômicas no estado de SP a partir do dia 11 de maio**. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2020/04/22/governo-flexibiliza-quarentena-e-anuncia-reabertura-gradual-das-atividades-economicas-no-estado-de-sp-a-partir-do-dia-11-de-maio.ghtml>. Acesso em: 8 de fevereiro de 2023.

GOV.BR. **NCM - Nomenclatura Comum do Mercosul. Receita Federal**, 2021. Disponível em: <https://www.gov.br/receitafederal/pt-br/assuntos/aduana-e-comercio-exterior/classificacao-fiscal-de-mercadorias/ncm>. Acesso em: 15 maio de 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **IPCA - Variação mensal, acumulada no ano, acumulada em 12 meses e peso mensal, para o índice geral, grupos, subgrupos, itens e subitens de produtos e serviços (a partir de janeiro/2020)**. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://sidra.ibge.gov.br/tabela/7060#resultado>. Acesso em: 23 abril 2023.

**Inflação**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/inflacao.php>. Acesso em: 23 abril 2023.

**População**. 2020. Disponível em: [https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm\\_source=portal&utm\\_medium=popclock&utm\\_campaign=novo\\_popcloc](https://www.ibge.gov.br/apps/populacao/projecao/index.html?utm_source=portal&utm_medium=popclock&utm_campaign=novo_popcloc). Acesso em: 23 abril 2023.

**Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua:** indicadores. Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2020\\_2tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_2tri.pdf). Acesso em: 23 abril 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua**: trimestre móvel encerrado em novembro de 2020. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. 35 p. Disponível em: [https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact\\_2020\\_3tri.pdf](https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/2421/pnact_2020_3tri.pdf). Acesso em: 17 mai. 2023.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA). **Desempenho produtivo da indústria brasileira no período 2000-2019**. Brasília, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10731/1/NT\\_86\\_Diset\\_DesempenhoProdutivo.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10731/1/NT_86_Diset_DesempenhoProdutivo.pdf). Acesso em: 23 abril 2023.

L. D. **Desempenho produtivo da indústria brasileira durante o ano de 2020**. Brasília: Ipea, 2021. (Nota Técnica n. 52). Disponível em: [https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10828/1/NT\\_52\\_Diest\\_Des\\_Produt\\_In\\_d\\_Bras\\_2020.pdf](https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10828/1/NT_52_Diest_Des_Produt_In_d_Bras_2020.pdf). Acesso em: 12 de janeiro de 2023.

MCGRATH, R. **Seeing Around Corners: How to Spot Inflection Points in Business Before They Happen**. 1. ed. New York: Harper Business, 2019. Acesso em: 1 maio 2023.

MINTZBERG, H. **A ascensão e a queda do planejamento estratégico**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004. Acesso em: 1 maio 2023.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. Acesso em: 1 maio 2023.

NPD GROUP. **With work-from-home trends here to stay, laptop and accessories sales see huge surge**. CNBC, 23 set. 2020. Disponível em: <https://www.cnbc.com/2020/09/23/with-work-from-home-trends-here-to-stay-laptop-and-accessories-sales-see-huge-surge.html>. Acesso em: 26 abr. 2023.

PIOVESAN, A.; TEMPORINI, E. R. Pesquisa exploratória: procedimento metodológico para o estudo de fatores humanos no campo da saúde pública. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 4, p. 318-325, 1995. DOI: <https://doi.org/10.1590/S0034-89101995000400010>. Acesso em: 12 janeiro 2023.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980. Acesso em: 23 abr. 2023.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989. Acesso em: 23 abr. 2023.

REIS, T. **Formação bruta de capital fixo: saiba como interpretar esse indicador**. 2019. Disponível em: <https://www.sunoo.com.br/artigos/formacao-bruta-capital-fixo-fbcf/>. Acesso em: 7 maio 2023.

SUNO RESEARCH. **Demanda agregada: o que é e como funciona**. Suno, 2018. Disponível em: <https://www.suno.com.br/artigos/demanda-agregada/>. Acesso em: 15 maio 2023.

VEJA. **Consumo e pandemia: as mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus**, 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>. Acesso em: 15 maio 2023.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre, RS: Bookman, 2005.