

RISCOS CLIMÁTICOS: ENCHENTE, A VISITA QUE DESTRÓI E NÃO PEDE LICENÇA

ELIVÉLTON CAVALHEIRO DOS SANTOS

Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS)

CARLA BONATO MARCOLIN

Universidade Federal de Uberlândia (UFU)

Resumo

O caso da Empresa Beleza Viva ilustra como o planejamento estratégico, a tomada de decisões, gestão de pessoas e a gestão de riscos climáticos se entrelaçam em uma situação de crise. Fundada em 2015, a empresa de cosméticos foi bem-sucedida em sua trajetória inicial, expandindo-se para diversas regiões e conquistando uma base de clientes fiel. No entanto, a enchente de 2024, uma das piores da história da cidade de Lajeado -RS, causou danos significativos à estrutura física da empresa, afetando o estoque, a logística e a rede de distribuição. O impacto da crise levou a uma queda de 40% nas vendas, forçando a empresa a revisar sua estratégia para a recuperação. A tomada de decisão foi primordial nesse contexto, com a empresária Maria, juntamente com sua equipe, tomando medidas para reorganizar a empresa e reduzir os custos. A demissão de colaboradores foi considerada, mas, ao mesmo tempo, a importância de revisar a gestão de pessoas ficou evidente, já que era necessário reestruturar a equipe de vendas e melhorar a performance individual. A empresa também teve que lidar com os riscos climáticos, que evidenciaram a vulnerabilidade do modelo de negócio. A recuperação envolveu a negociação com fornecedores, o reforço do estoque e a revisão das estratégias de marketing. A experiência da Beleza Viva destaca a importância de um planejamento estratégico flexível e adaptável, que considere os riscos externos, como eventos climáticos, e as necessidades de gestão de pessoas para garantir a continuidade do negócio e a superação de crises.

Palavras-chave: Planejamento estratégico. Tomada de Decisões, Gestão de Pessoas, Riscos Climáticos, Recuperação Empresarial, Gestão de Crises.

CASOS DE ENSINO

1 INTRODUÇÃO

A empresa Beleza Viva foi fundada em 2015, na cidade de Lajeado, no Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, com o sonho de transformar o mercado de cosméticos. Inicialmente especializada na revenda de produtos de diversas marcas, a empresa rapidamente conquistou a confiança de uma base fiel de clientes e se tornou uma referência regional, atendendo localidades como Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Colinas, Estrela, Guaporé e Lajeado. A trajetória da Beleza Viva começou modestamente, com as irmãs Maria e Joana como sócias (os nomes dos envolvidos no caso foram mantidos em anonimato, a fim de preservar a sua identidade). Maria, formada em Estética e Cosmética, foi a idealizadora do negócio, enquanto Joana, formada em Direito, contribuiu com o capital necessário para a abertura da empresa. Nos primeiros anos, o trabalho era realizado de maneira informal, com a empresa funcionando na garagem da casa de Maria, contava com o apoio do pai para realizar as entregas dos produtos.

Com o passar dos anos, a Beleza Viva experimentou um crescimento constante. Em 2017, a empresa já havia conquistado uma clientela fiel expandindo sua operação, mudando-se para uma sala comercial de 200 m² no centro de Lajeado. Nesse período, a empresa contratou uma vendedora externa, duas atendentes para a loja e a equipe de logística foi reforçada com o marido de Maria, que auxiliava na entrega dos produtos. A empresa, com uma estrutura crescente e equipe bem treinada, conquistou seu espaço no mercado local, sendo reconhecida pela qualidade e pontualidade nas entregas. Em 2023, a Beleza Viva alcançou seu auge de faturamento, com planos de expansão para outras cidades e até outros estados.

Entretanto, o cenário mudou drasticamente, em maio de 2024, quando uma das piores enchentes da história da região atingiu a cidade de Lajeado. As chuvas torrenciais e o transbordamento do rio que corta a cidade destruíram ruas, casas, áreas comerciais e industriais, impactando diretamente a sede da Beleza Viva. A empresa, localizada em uma área de risco, foi severamente atingida, com seu estoque de produtos danificado e o sistema logístico paralisado. As estradas alagadas e as vias de acesso destruídas causaram a perda de vendas imediatas e, com isso, a empresa enfrentou uma queda de 40% nas receitas entre os meses de maio e julho de 2024. Os revendedores e clientes, preocupados com a instabilidade, reduziram seus pedidos ou buscaram alternativas, afetando diretamente a rede de distribuição e gerando um impacto profundo nas finanças da empresa.

Diante da crise financeira e da necessidade de recuperação, Maria iniciou um processo de reestruturação em agosto de 2024, buscando alinhar a empresa com novas estratégias. Em um diálogo com seu marido João, Maria identificou a necessidade de cortar custos e reestruturar a equipe, visando reduzir as despesas fixas e restabelecer a confiança dos revendedores. O casal discutiu a possibilidade de demissões e ajustes nas funções dentro da empresa, mas também priorizou a reconstrução do estoque e a retomada das vendas. A adaptação aos novos desafios exigiu um plano estratégico focado na recuperação gradual do negócio, o que envolveu negociar prazos mais flexíveis com fornecedores e revisar a estratégia de marketing da empresa, além de criar incentivos para os vendedores atingirem as metas de vendas.

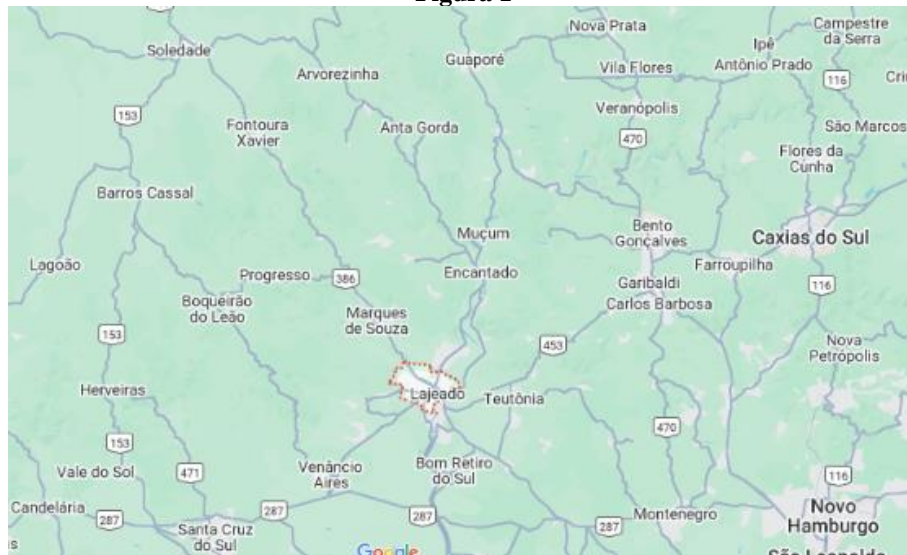
Esse momento de transição e recuperação representou um ponto crítico na história da Beleza Viva, onde as decisões tomadas pelos sócios, incluindo a reavaliação de pessoal e estratégias operacionais, seriam fundamentais para garantir a sobrevivência e a continuidade da empresa em um cenário de incertezas climáticas e econômicas. Assim, o caso da Beleza Viva apresenta um cenário de gestão de crise climática, onde a resiliência organizacional e a capacidade de adaptação aos riscos climáticos tornam-se aspectos importantes para o futuro da empresa, pois a enchente é uma visita que destrói e não pede licença.

2 O CASO

2.1 1 Descrição da Empresa

A Beleza Viva foi fundada em 2015, na cidade de Lajeado, na região do Vale do Taquari, Rio Grande do Sul, com o sonho de transformar o mercado de cosméticos, especializada na revenda de produtos cosméticos de diversas marcas, atendendo as regiões de Arroio do Meio, Arvorezinha, Bom Retiro do Sul, Colinas, Estrela, Guaporé e Lajeado (como melhor ilustrado na Figura 1), a empresa rapidamente se tornou uma referência local, atendendo a uma base fiel de clientes e com presença em diversos pontos de venda na região.

Figura 1



Fonte: Google Maps (2024)

A empresa iniciou suas atividades, no ano de 2015, com duas irmãs, Maria e Joana, tornaram-se sócias, Maria formou-se em Estética e Cosmética, já Joana em Direito. O sonho da empresa originou-se com Maria, que tomou a iniciativa de constituir a empresa, Joana já tinha o escritório de advocacia, então entrou apenas com o capital para abrir a empresa. Maria, sócia e administradora, constitui o negócio na garagem de sua casa, trabalhando apenas com o seu pai que ficava encarregado de fazer a entrega dos produtos vendidos. Dois anos depois, com o negócio mais consolidado, Maria conseguiu alugar uma sala comercial no centro da cidade de Lajeado - RS, uma sala com 200 m².

A partir de 2017, a empresa já contava com uma vendedora externa, com duas atendentes na loja, uma ajudando no atendimento da loja física e a outra os clientes que faziam os pedidos online, bem como o marido da Maria que ajudava na logística de entrega dos produtos vendidos, uma vez que seu pai faleceu em 2016 e no ano de 2017 a sociedade com a irmã se desfez.

Assim, com uma equipe dedicada e uma logística bem estruturada, a Beleza Viva conquistou seu espaço no mercado, crescendo ano após ano. Em 2023, a empresa atingiu o auge de seu faturamento, com uma sólida rede de distribuidores, que dependiam de seus produtos de qualidade e pontualidade nas entregas. O otimismo era grande, com planos de expansão para novas cidades e até novos estados. Porém, com o impacto da enchente de 2024 que atingiu a região, Maria viu-se frente a frente com os impactos negativos dos riscos climáticos e com o dilema de como gerir os seus resultados. O evento foi uma das piores enchentes que a região já enfrentou, e atingiu diretamente a cidade sede da empresa. As chuvas torrenciais e o transbordamento do rio que corta a cidade destruíram não apenas ruas e casas, mas também grandes áreas comerciais e industriais. A sede da empresa, que ficava em uma área relativamente baixa, foi completamente inundada.

Os danos à estrutura física da empresa foram imensos. O estoque de produtos, que ocupava grande parte do armazém, foi severamente danificado, e muitos itens ficaram inservíveis. Além disso, o sistema de logística foi paralisado, com as estradas alagadas, pontes destruídas e as principais vias de acesso fechadas. Muitos dos revendedores e clientes também foram afetados diretamente, o que resultou em uma queda imediata nas vendas. A rede de distribuição, que antes era eficiente, se tornou um emaranhado de incertezas, com prazos de entrega que eram impossíveis de cumprir.

Com a crise e desafios, que ocorreram de maio a julho de 2024, a empresa Beleza Viva viu suas vendas despencarem em 40%. Clientes fiéis, como os revendedores de Arroio do Meio, Colinas, Estrela e Guaporé que estavam acostumados a receber seus pedidos pontualmente, começaram a procurar alternativas. Alguns até reduziram seus pedidos, preocupados com a instabilidade. Além disso, a empresa teve que arcar com os custos de recuperação da estrutura, o que drenou boa parte do capital de giro.

A crise financeira se agravou à medida que a empresa não conseguia manter o fluxo de caixa necessário para operar. Além disso, as incertezas quanto à recuperação do mercado local tornaram as negociações com fornecedores mais difíceis. Mesmo com o apoio de algumas linhas de crédito emergenciais, a Beleza Viva não conseguiu retomar o nível de vendas rapidamente. Os meses de maio a julho foram de profundo sofrimento para a dona da empresa, que precisava repensar as estratégias de recuperação sem perder a confiança dos clientes e parceiros.

2.2 Contexto do Caso

Foi somente em agosto de 2024 que a empresa Beleza Viva começou a ver sinais de recuperação. Mas no começo de junho após a limpeza e organização da loja, Maria decidiu alinhar os objetivos da empresa, em conversa com seu marido (João) na primeira reunião de reestruturação. Ocorreu o seguinte diálogo.

Maria: João, nós conseguiremos sobreviver com essa crise e incerteza durante 4 meses, precisamos cortar gastos e a um bom tempo, eu queria demitir uma atendente, que trabalha na loja física, ela não vende como a outra atendente, não é comunicativa, acredito que devo demiti-la.

João: Acredito que esse não é o momento de demiti-la, acredito que eu devo aproveitar a oportunidade e sair da empresa, uma vez que o meu salário é maior que o dela e você consegue fazer as entregas até restabelecermos as entradas financeiras do negócio, ontem recebi uma ligação de uma empresa da região e me ofereceram um bom salário para gerir o setor de logística da empresa, deixei para decidir hoje com você sobre isso.

Maria: Perfeito! Assim teremos outra renda em casa diminuiremos as despesas da loja e tentarei procurar uma atendente com perfil mais compatível com a loja, mas farei isso com calma, pois preciso de alguém que consiga vender mais.

João: Concordo plenamente.

Maria: Agora, precisamos focar na reconstrução do nosso estoque, retomando os clientes e encontrando novas rotas para entregar os produtos para os clientes, retomando assim a confiança dos revendedores.

João: Ótimo antes de aceitar a vaga de emprego, irei iniciar as negociações com os principais fornecedores, apresentando um plano de reestruturação que inclua uma recuperação gradual das vendas, com prazos mais flexíveis de pagamento e descontos especiais para os revendedores afetados pela enchente.

Maria: Ótimo, outro passo importante será a revisão da estratégia de marketing.

João: Concordo!

Maria: Precisamos reorganizar a equipe e implantar novos incentivos para quem atingir as metas de vendas utilizando melhor as plataformas digitais.

João: Sim, mas então deixamos acordado que vou aceitar o novo emprego, bem como você vai procurar uma nova colaboradora, que tenha um perfil mais adequado para vendas, pode ser?

Maria: Sim, mas preciso antes de tudo rever as vendas dos produtos que mais são vendidos, bem como a possibilidade de rever novas regiões para vender nossos produtos e aumentar as vendas da loja física, pois sinto que podemos vender mais.

João: Acho perfeito!

2.3 Revisando o Planejamento Estratégico

Com o objetivo de retomar e aprimorar o controle gerencial da empresa, a proprietária Maria, resolveu estabelecer novos alinhamentos para a empresa, definindo um Planejamento Estratégico, utilizando ferramentas gerenciais como a Matriz SWOT (Quadro 1), a Matriz GUT (quadro 2) e a metodologia 5W2H (Quadro 3).

Quadro 1 - Matriz SWOT



Nota: Os traços em branco serão preenchidos pelo aluno na aplicação do caso.

Quadro 2 - Matriz GUT

Problema/Ação	Gravidade (G)	Urgência (U)	Tendência (T)	Pontuação Total (G × U × T)
1. Reposição do estoque perdido na enchente	5	5	4	$5 \times 5 \times 4 = 100$
2. Recuperação financeira da empresa (fluxo de caixa)	5	5	3	$5 \times 5 \times 3 = 75$
3. Reestruturação da logística e transporte	4	5	4	$4 \times 5 \times 4 = 80$
4. Diversificação de fornecedores	4	4	4	$4 \times 4 \times 4 = 64$
5. Fortalecimento da presença online (e-commerce)	3	4	5	$3 \times 4 \times 5 = 60$
6. Melhoria da comunicação com revendedores e clientes	4	4	3	$4 \times 4 \times 3 = 48$
7. Criação de um plano de contingência para desastres naturais	5	3	5	$5 \times 3 \times 5 = 75$
8. Capacitação contínua da equipe para vendas online	3	3	5	$3 \times 3 \times 5 = 45$
9. Contratação da nova funcionária (vendas)				

Nota. Item 9 são lacunas que serão preenchidas pelo aluno na aplicação do caso.

Os problemas mais críticos (pontuação mais alta): reposição do estoque perdido (100): Este é o problema mais urgente e grave, pois o estoque afetado pela enchente impediu a empresa de atender seus clientes de maneira eficaz. A reposição do estoque é fundamental para retomar as vendas e reconquistar a confiança dos revendedores e consumidores. **A recuperação financeira da empresa (fluxo de caixa) (75):** a crise financeira foi uma consequência direta da interrupção das vendas e do alto custo para reparar danos. A recuperação financeira é fundamental para garantir a continuidade das operações da empresa. **A Reestruturação da logística e transporte (80):** a interrupção das rotas e dos meios de transporte, causados pela enchente, impactaram diretamente a entrega dos produtos aos revendedores. Já a reestruturação da logística é fundamental para normalizar os prazos de entrega e retomar a confiabilidade da empresa. **Ações importantes, mas menos urgentes:** **4. Diversificação de fornecedores (64):** A dependência de poucos fornecedores expôs a empresa a riscos durante a crise. Embora importante, não é uma prioridade tão urgente quanto a reposição de estoque, mas é uma ação de longo prazo que pode reduzir vulnerabilidades futuras. **Fortalecimento da presença online (e-commerce) (60):** a transição para o digital é importante para alcançar novos mercados e melhorar as vendas, mas não é tão urgente quanto resolver os problemas imediatos de estoque e fluxo de caixa. No entanto, essa ação pode gerar bons resultados a médio prazo. **Ações de**

média prioridade: melhoria da comunicação com revendedores e clientes (48): melhorar a comunicação é uma ação importante para retomar a confiança dos parceiros e clientes. Apesar de ser essencial, pode ser realizada paralelamente a outras ações prioritárias, como a reposição de estoque. **A Criação de um plano de contingência para desastres naturais** (75): embora a criação de um plano de contingência seja de extrema importância para prevenir futuras crises, sua urgência é um pouco menor se comparada à necessidade imediata de recuperação financeira e reposição de estoque. Porém, deve ser uma ação de curto prazo. **A Capacitação contínua da equipe para vendas online** (45): a capacitação da equipe é uma ação positiva para o crescimento futuro, mas não é uma prioridade imediata considerando os desafios mais urgentes que a empresa está enfrentando, como a recuperação do estoque e a recuperação financeira.

A Matriz GUT ajudou a Beleza Viva a priorizar suas ações para enfrentar a crise pós-enchente de forma estruturada. As prioridades imediatas incluem a reposição do estoque perdido, a recuperação financeira da empresa e a reestruturação da logística, enquanto ações como a diversificação de fornecedores e o fortalecimento da presença online são importantes para a sustentabilidade a médio e longo prazo, bem como a contratação de uma nova colaboradora que tenha o perfil para vendas, assim aumentando o faturamento e receita líquida da empresa.

Quadro 3. 5W2H

Ação	What (O quê?)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)	How much (Quanto?)
Contratação de um novo funcionário							

Nota. O quadro 3 será preenchido pelos alunos na aplicação do caso.

A Matriz 5W2H ajudou a empresa na contratação de um novo funcionário oferecendo uma visão clara e estruturada do processo de contratação. Ela define de maneira objetiva as etapas envolvidas, os responsáveis e o cronograma para que a contratação seja realizada de forma eficiente e dentro do orçamento estipulado. Essa abordagem ajuda a garantir que o processo seja bem planejado e alinhado com as necessidades da empresa e com o perfil desejado para a função.

2.4 Dilema Gerencial

Após a análise da Matriz SWOT, Matriz GUT e a metodologia 5W2H, os sócios tiveram o seguinte diálogo:

Maria: graças a Matriz GUT eu decidi as prioridades para nossa recuperação depois da enchente. Acho que a Matriz GUT pode nos ajudar. O que acham de começarmos pela reposição de estoque? Isso é urgente e impacta diretamente nossas vendas.

João: a reposição de estoque é importante, mas acredito que depois da reposição de estoque, nossa maior prioridade deve ser contratar uma nova funcionária, que tenha o perfil que desejamos para a empresa, devido ao fato que eu irei sair da empresa.

Maria: Sim, e enquanto isso, podemos usar a Matriz SWOT para analisar o mercado. Nosso ponto forte é a boa relação com os revendedores. Mas nosso ponto fraco é a dependência de poucos fornecedores. Precisamos diversificar.

João: Sim e nossa ameaça maior agora é a concorrência online. Temos que investir mais em e-commerce, isso é uma oportunidade clara para expandir.

Maria: Perfeito. Então, vamos fazer o seguinte: fizemos a reposição de estoque, focamos na diversificação de fornecedores e expansão digital como oportunidade, porém

damos prioridade para a contratação de uma nova funcionária usando a 5W2H. Fechamos assim?

João: fechado! Começamos com a reposição de estoque, depois buscamos novas linhas de crédito para organizar o fluxo de caixa, bem como contratar a funcionária nova. E, claro, vamos avançar no digital. Tudo em ordem e com prazos definidos.

Maria: perfeito! Vamos colocar isso em prática imediatamente. O plano está claro e com foco.

Neste diálogo mais direto, os sócios rapidamente identificaram a prioridade da empresa, tomando decisões claras e objetivas para recuperação e crescimento.

2.5 Referencial Teórico

2.6 Riscos climáticos x planejamento estratégico x Ferramentas Gerenciais

As mudanças climáticas apresentam enormes desafios (Sautner, Lent, Zhang, & Vilko, 2023), a incerteza associada às mudanças climáticas pode dificultar a capacidade das empresas de entender as implicações do aquecimento global para seus negócios e para a sociedade, o que torna mais complexo desenvolver respostas organizacionais eficazes, em relação às ações climática. Sendo que é necessário examinar os fatores que influenciam a tomada de decisão em condições de incerteza, incluindo as percepções e interpretações gerenciais sobre questões ambientais (Todaro, Qiu, Zhang, Bermingham, Lui, Brandt, StJohn, & Qian1, 2020), pois o risco climático pode impactar significativamente o desempenho organizacional ao causar danos físicos aos ativos fixos da organização (Huang, Kerstein, & Wang, 2018).

Nesse viés, o planejamento estratégico estabelece um “norte” para os elementos de gerenciamento da empresa alinhando suas atividades e esforços com seus objetivos, definindo os meios para alcançá-los e os caminhos a serem planejados (Bagher, 2016), cabe destacar, que o planejamento estratégico é amplamente utilizado tanto em organizações privadas quanto públicas, podendo ser aplicado de forma isolada ou integrado a uma gestão estratégica mais ampla, envolvendo o gerenciamento contínuo e estratégico de toda a organização (Gall, Li, & Friedland, 2024).

As organizações estão constantemente tomando decisões em diversas áreas, como aspectos econômico-financeiros, recursos humanos, tecnologia da informação, produtos e mercado (Nascimento, Bortoluzzi, Coelho, Coelho, & Ensslin, 2010), por isso dentro da Contabilidade Gerencial há diversas ferramentas que proporcionam uma série de benefícios para o controle empresarial, ajudando a identificar e corrigir as fragilidades do negócio, como as ferramentas gerenciais que podem ser aplicadas em diversos contextos e com diferentes finalidades, adaptando-se às necessidades específicas de cada situação (Gomes, Monteiro, & Paulino, 2021).

A tarefa de definir medidas de adaptação às mudanças climáticas é complexa, pois envolve a conciliação de diversas demandas sociais, ambientais e econômicas (Melo, Carvalho, Sobral, Lyra, & Silva, 2021), incluindo a área de Recursos Humanos de uma empresa, que como afirma Bagheri (2016) essa área é vista como um recurso estratégico e essencial para as organizações, sendo parte fundamental da gestão estratégica. Isso implica que tanto o planejamento organizacional quanto os recursos humanos possuem uma natureza estratégica. Os principais fatores que impulsionam uma nova abordagem no planejamento estratégico de recursos humanos são as transformações tecnológicas, sociais e econômicas que as organizações enfrentam, lidando com elas tanto no ambiente interno quanto externo.

Portanto, como destaca Ugboro, Obeng e Spann (2011) o desafio enfrentado por muitos gerentes, é como conceber e implementar um sistema de planejamento estratégico que possua as características essenciais para ser eficaz como uma ferramenta de gestão estratégica. Em outras palavras, como garantir que isso seja feito corretamente, especialmente em um

ambiente de constantes mudanças? Principalmente, quando o campo das mudanças climáticas está cheio de incertezas, sendo necessário reavaliar as abordagens atuais de redução de risco de desastres, em razão dos novos riscos impostos pelas mudanças climáticas e das falhas nas estratégias de gerenciamento de risco existentes (Prabhakar, Srinivasan, & Shaw, 2008).

REFERÊNCIAS

- Bagheri, J. (2016). Sobreposições entre o planejamento estratégico de recursos humanos e as ferramentas de gestão estratégica em organizações públicas. *Procedia - Ciências Sociais e Comportamentais*, 230, 430-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>
- Gall, M., Li, P., & Friedland, C. J. (2024). Planejamento estratégico de mitigação de riscos. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 2024, 104923. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2024.104923>
- Google. (2024). Lajeado, Rio Grande do Sul. *Mapas.com.br*. <https://www.mapas.com.br/brasil/rio-grande-do-sul/lajeado>
- Gomes, A. J. A., Monteiro, C. A. D. F., & Paulino, Z. (2021). Contabilidade gerencial: A importância das ferramentas gerenciais contábeis nas microempresas. *Brazilian Journal of*, 16 jun. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n6-336>
- Huang, H. E., Kerstein, J., & Wang, C. (2018). O impacto do risco climático no desempenho das empresas e nas escolhas de financiamento: Uma comparação internacional. *The Hong Kong Polytechnic University, School of Accounting and Finance*. <https://doi.org/10.1057/s41267-017-0125-5>
- Lousada, M., & Valentim, M. L. P. (2011). Modelos de tomada de decisão e sua relação com a informação orgânica. *Perspectivas em Ciência da Informação*, 16(1). <https://doi.org/10.1590/S1413-99362011000100009>
- Melo, T. S., Carvalho, R. M. C. M. O. de, Sobral, M. D. C. M., Lyra, M. R. C. C., & Silva, H. P. da. (2021). Adaptação aos impactos das mudanças climáticas na perspectiva do Plano Diretor da Cidade do Recife. *Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais*, 23. <https://doi.org/10.22296/2317-1529.rbeur.202140pt>
- Nascimento, S. do, Gonçalves Filho, C., Vieira de Oliveira, L. C., Carvalho de Mesquita, J. M., Bortoluzzi, S. C., Coelho, A. L. L., Coelho, C., & Ensslin, S. R. (2009). Ferramentas gerenciais à luz do desempenho organizacional. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. https://www.researchgate.net/publication/277832263_Ferramentas_Gerenciais_a_Luz_do_De_sempenho_Organizacional
- Prabhakar, S., Srinivasan, A., & Shaw, R. (2009). Mudanças climáticas e planejamento de redução de risco de desastres em nível local: Necessidades, oportunidades e desafios. *Mitigation and Adaptation Strategies for Global Change*, 14, 7-33. <https://doi.org/10.1007/s11027-008-9147-4>
- Sautner, Z., Van Lent, L., Vilkov, G., & Zhang, R. (2023). Firm-level climate change exposure. *The Journal of Finance*, 78(4), 1-30. <https://doi.org/10.1111/jofi.13219>
- Todaro, C. J., Easton, M. A., Qiu, D., Zhang, D., Bermingham, M. J., Lui, E. W., Brandt, M., StJohn, D. H., & Qian, M. (2020). Controle da estrutura de grãos durante impressão 3D de metal por ultrassom de alta intensidade. *Nature Communications*, 11, 142. <https://doi.org/10.1038/s41467-019-13874-z>
- Ugboro, I. O., Obeng, K., & Spann, O. (2011). Gestão estratégica no setor público: Do transporte público como uma ferramenta eficaz de planejamento estratégico. *Administração e Sociedade*, 43(1), 87-123. <https://doi.org/10.1177/0095399710386315>

3 NOTAS DE ENSINO

3.1 Curso e Disciplina de Uso do Caso

Sugere-se o uso deste caso de ensino como uma aplicação prática e teórica em aulas de Graduação e Pós-Graduação em áreas como Administração, Gestão Pessoas, Contabilidade,

e Planejamento Estratégico, além de cursos e treinamentos que abordam a tomada de decisões empresariais, gestão de crises, riscos climáticos, gestão de resultado e análise de cenário.

O caso pode ser particularmente relevante para estudar os desafios enfrentados por empresas em emergências, como o impacto dos riscos climáticos, com foco na tomada de decisão sobre a contratação de um novo funcionário com perfil adequado para a empresa. A análise pode ser conduzida utilizando ferramentas de planejamento estratégico como a Matriz SWOT, Análise GUT e a metodologia 5W2H, permitindo que os alunos explorem o ambiente interno e externo da organização, identifiquem suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, e desenvolvam soluções eficazes para superar o desafio de contratação.

3.2 Objetivos Educacionais

O objetivo educacional do caso é proporcionar aos discentes uma compreensão aprofundada sobre os desafios enfrentados pelas empresas em contextos de crise climática, analisando como esses desafios podem influenciar a tomada de decisões estratégicas, especialmente, no que se refere à gestão de pessoas e contratação de novos colaboradores. A fim, de relacionar a temática observe a figura 2:



Figura 1: elaborado pelo autor (2024).

Portanto, após análise reflexiva da figura os alunos deverão ser capazes de: a) aplicar a ferramenta de análise estratégica (como a Matriz SWOT, Análise GUT e a metodologia 5W2H) para avaliar o ambiente interno e externo de uma organização em um cenário de crise e incerteza; b) desenvolver as habilidades de tomadas de decisões considerando diferentes fatores externos imprevistos (como desastres naturais) e suas implicações para as operações da empresa, em especial no que se refere aos possíveis controles de contratação de pessoal com o perfil adequado; c) analisar e elaborar estratégias de gestão de pessoas que alinhem as necessidades organizacionais com os desafios de adaptação a cenários emergenciais, visando à continuidade e sustentabilidade do negócio; d) refletir sobre o desenvolvimento das competências em gestão de crises, entendendo como a combinação de fatores internos e externos afeta o processo decisório, e como um planejamento ágil e bem estruturado pode mitigar impactos adversos.

3.3 Sugestão de Literatura para Embasamento de Aplicação do Caso

Acredita-se que o estudante terá conhecimento preliminar sobre as ferramentas de gestão, porém para análise dos estudos sobre Gestão de Risco climáticos, sugere-se os seguintes artigos: Burnell (2012) e Rivera e Wamsler (2014), Carrico *et al.*, (2015), Surminski. S e López. A (2015), Whitmarsh. L; Poortinga, W, Capstick. S (2021) e Ding *et al.* (2021).

3.4 Fonte de Obtenção dos Dados

A obtenção dos dados para o desenvolvimento do caso ocorreu por meio de uma entrevista com a sócia da empresa Beleza Natural, cujos nomes foram mantidos fictícios para garantir o anonimato e a confidencialidade das informações compartilhadas. A entrevista foi conduzida por perguntas objetivas sobre o negócio, esclarecendo que o caso servirá de inspiração para futuras atividades de ensino.

A elaboração do caso foi feita por meio de pesquisa documental, também foi utilizada como fonte complementar de dados, abrangendo materiais internos da empresa, relatórios e documentos estratégicos, que forneceram uma visão detalhada sobre as ações tomadas pela organização diante do contexto de riscos climáticos. Assim, a combinação de entrevistas e pesquisa documental permitiu uma análise abrangente e aprofundada dos desafios e das estratégias adotadas pela empresa.

3.5 Questões Propostas para Estimular a Análise do Caso

3.5.1 Questões de Acompanhamento

Perguntas baseadas na Matriz SWOT:

1. Quais são as principais forças internas da empresa que podem ser aproveitadas para superar o desafio de contratar um novo funcionário com perfil adequado, considerando as dificuldades causadas pelos Riscos Climáticos?
2. Quais são as ameaças externas que a empresa enfrenta no processo de recrutamento e seleção, dado o contexto de instabilidade gerado pela crise e pela necessidade urgente de ajustar o quadro de funcionários para manter as operações da empresa?

Perguntas baseadas na metodologia 5W2H para contratação de um novo funcionário:

1. What (O quê): O que é necessário para que a contratação de um novo funcionário seja bem-sucedida, levando em consideração as necessidades específicas da empresa, mesmo enfrentando os desafios trazidos pela crise climática?
2. How (Como): Como a empresa pode realizar o processo seletivo de forma eficiente, considerando as limitações impostas pela situação emergencial, e garantir que o novo funcionário seja integrado rapidamente à equipe sendo capaz de contribuir de forma efetiva para a recuperação das operações?

Perguntas baseadas na Matriz GUT para contratação de um novo funcionário:

1. Gravidade (G): Qual é o nível de gravidade da ausência de um novo funcionário com o perfil adequado para a empresa, considerando as implicações diretas na operação e no atendimento das demandas criadas por qualquer empresa?
2. Tendência (T): Qual é a tendência de agravamento dessa situação, caso a contratação não seja realizada rapidamente, em termos de impacto na produtividade da equipe e na capacidade da empresa de responder às necessidades do mercado durante e após a crise?

Essas perguntas ajudarão os estudantes a analisar o cenário organizacional de forma crítica e estratégica, utilizando ferramentas como a Matriz SWOT, a 5W2H e a Matriz GUT para tomar decisões informadas e alinhadas com as necessidades urgentes da empresa.

3.5.2 Questões de Preparação

- a) Quais outras ferramentas de Gestão de Controle a empresa podem utilizar para resolver os problemas relatados?
- b) Cite possíveis problemas de gestão relacionados aos riscos climáticos que podem afetar as empresas?

3.5.3 Questões para Discussão

- 1- Como a empresa pode integrar práticas de gestão climática e sustentabilidade em sua estratégia de negócios, e como essas ações podem contribuir para mitigar os efeitos de futuras crises ambientais em suas operações?

2- De que maneira a empresa pode adaptar seu planejamento estratégico de Gestão de Pessoas para incluir a gestão de riscos climáticos, como desastres naturais, de forma a garantir a resiliência organizacional e o bem-estar de seus colaboradores, especialmente durante situações emergenciais como as enchentes?

3.6 Recomendação de Utilização e Sugestão para Plano de Aula

Recomenda-se que o caso de ensino seja aplicado em duas aulas, com duração de 50 minutos cada. Antes do início da primeira aula, o Caso de Ensino deverá ser disponibilizado aos alunos, solicitando leitura e reflexão individual sobre o dilema apresentado, bem como a resposta das questões que acompanham o caso. Esta etapa visa garantir que os estudantes compreendam os principais pontos do problema e comecem a aplicar as ferramentas de análise de forma individual. Para a condução em aula, propõe-se a seguinte sequência de atividades, com um passo a passo detalhado, conforme quadro abaixo, para garantir uma dinâmica eficaz e bem estruturada nas discussões e atividades de grupo.

A leitura prévia de estudos teóricos não é obrigatória. No entanto, se o docente considerar necessário para a compreensão mais aprofundada do caso, sugere-se a realização de uma pesquisa complementar sobre teorias de gestão de crises, planejamento estratégico e gestão de pessoas em contextos de crise, com base nas referências indicadas no material de apoio.

Quadro 4 - sugestão de Plano de Aula - primeira aula (50 minutos)

Atividade	Duração
<ul style="list-style-type: none"> - Apresentação do contexto do caso da empresa Beleza Natural e os desafios na contratação de funcionários com perfil adequado para enfrentar o cenário de crise climática que afetou a empresa no ano de 2024. - Explicação das ferramentas de análise que serão utilizadas (Matriz SWOT, GUT, 5W2H). 	10 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar que os alunos leiam o caso e respondam as questões de acompanhamento individualmente. A reflexão deve abordar as dificuldades de recrutamento e as possíveis soluções para a empresa diante da crise climática. 	15 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Dividir a turma em grupos pequenos e pedir que cada grupo analise o caso utilizando a Matriz SWOT, destacando as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa no contexto da crise. - Após a análise SWOT, cada grupo deve refletir sobre o que seria necessário para a contratação de um novo funcionário com o perfil adequado, utilizando a metodologia 5W2H. 	15 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Solicitar que cada grupo compartilhe suas análises e propostas com a turma. O objetivo é que os alunos pratiquem a aplicação das ferramentas e discutam diferentes soluções que podem ser implementadas pela empresa. 	10 minutos

Quadro 5 - Segunda Aula (50 minutos)

Atividade	Duração
<ul style="list-style-type: none"> - Revisar brevemente o caso e as discussões da primeira aula, focando nas soluções e estratégias apresentadas pelos grupos. - Explicar o conceito e a aplicação da Matriz GUT, destacando a importância de priorizar as ações em um contexto de crise. 	10 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Pedir aos alunos que, em grupos, utilizem a Matriz GUT para avaliar as ações que a empresa deve tomar em relação à contratação de novos funcionários, priorizando-as com base nos critérios de Gravidade, Urgência e Tendência. - Cada grupo deve listar e justificar suas escolhas, destacando as ações mais críticas a serem realizadas imediatamente. 	15 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Cada grupo compartilha suas análises da Matriz GUT com a turma. O docente facilita a discussão sobre quais ações são mais prioritárias e como elas podem ser implementadas no contexto da empresa. - Discutir como as ferramentas usadas (SWOT, GUT, 5W2H) podem ser aplicadas em diferentes cenários de crise e como elas contribuem para a tomada de decisões mais assertivas. 	15 minutos
<ul style="list-style-type: none"> - Resumo das principais lições aprendidas durante o estudo do caso, enfatizando como a gestão estratégica pode ajudar a empresa a tomar decisões rápidas e eficazes em situações emergenciais. - Encorajar os alunos a refletir sobre a importância de integrar práticas de gestão de crises e de gestão de pessoas em um contexto de adversidade, especialmente considerando o impacto das mudanças climáticas. 	10 minutos

Nota: Recomendação de Utilização e Sugestão para Plano de Aula

Para a resolução das questões de preparação, sugere-se que o professor escolha uma temática central relacionada ao caso e, com base nesse tema, determine os nomes dos grupos, que serão distribuídos aos alunos ao chegarem em sala de aula. Por exemplo, caso o tema seja sobre gestão de crises climáticas e sustentabilidade empresarial, os nomes dos grupos podem ser: Resiliência, Inovação, Sustentabilidade e Adaptação.

O professor deve controlar a quantidade de integrantes por grupos, para garantir que a distribuição tenha um número equilibrado de integrantes. Além disso, para a realização da atividade extraclasse ou via fórum, sugere-se dividir a turma em grupos de 4 a 6 pessoas, que deverão ler o caso de ensino, responder às questões de acompanhamento e de preparação, e fundamentar suas respostas com o referencial teórico pertinente. As questões de discussão

poderão ser debatidas em um fórum, permitindo o alinhamento e reflexão sobre as ferramentas gerenciais e os dilemas enfrentados pela empresa no caso.

3.7 Folha de orientações para análise do caso - itens a observar com base nas ferramentas SWOT, 5W2H e GUT:

Instruções para Resolução:

1. Leia o caso com atenção.
2. Aplique a ferramenta 5W2H: para planejar as ações necessárias, identifique o que deve ser feito, por quê, onde, quando, quem fará, como será feito e quanto custará.
3. Utilize a Matriz GUT: avalie as ações com base em sua gravidade, urgência e tendência. Priorize as ações com maior pontuação nesses critérios.
4. Elabore a Matriz SWOT: faça uma análise completa dos pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à situação do caso. Isso ajudará a identificar áreas de melhoria e possíveis soluções.

1. Análise com Base na Matriz SWOT

A Matriz SWOT é utilizada para analisar o ambiente interno e externo da empresa, identificando forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Ao utilizar a SWOT para análise do caso, observe os seguintes itens:

- Forças (Strengths):
 - Quais são os pontos fortes da empresa que podem ser aproveitados para resolver o problema?
 - Existem vantagens competitivas ou recursos específicos que podem ser utilizados?
- Fraquezas (Weaknesses):
 - Quais são as limitações internas ou problemas que a empresa enfrenta e que dificultam a solução do caso?
 - Há falta de recursos ou competências que precisam ser trabalhadas?
- Oportunidades (Opportunities):
 - Existem oportunidades externas que a empresa pode explorar para superar o problema ou melhorar sua posição?
 - Como a empresa pode se beneficiar de mudanças no mercado, na tecnologia ou nas políticas públicas?
- Ameaças (Threats):
 - Quais são os fatores externos que podem agravar a situação ou representar riscos para a empresa?
 - Quais são as tendências do mercado ou eventos que podem afetar negativamente os resultados da empresa?

2. Análise com Base na metodologia 5W2H

A ferramenta 5W2H é útil para planejar e detalhar ações a serem tomadas em um determinado contexto. Para usar essa ferramenta, observe os seguintes pontos:

- What (O que?):
 - O que precisa ser feito pela empresa para resolver o problema apresentado no caso?
 - Quais são as ações essenciais que a empresa deve tomar para superar o desafio?

- Why (Por que?):
 - Por que essas ações são necessárias?
 - Quais são os motivos que justificam cada uma das ações a serem realizadas?
- Where (Onde?):
 - Onde essas ações devem ser realizadas?
 - Há algum local específico (físico ou digital) onde as ações precisam ser implementadas?
- When (Quando?):
 - Quando essas ações devem ser implementadas?
 - Quais são os prazos estabelecidos para a implementação das soluções propostas?
- Who (Quem?):
 - Quem será o responsável por cada ação?
 - Há pessoas específicas ou departamentos que devem assumir essas responsabilidades?
- How (Como?):
 - Como essas ações serão executadas?
 - Quais recursos ou métodos específicos serão utilizados para garantir a execução das ações?
- How Much (Quanto?):
 - Quanto custará a implementação dessas ações?
 - Qual será o investimento necessário para cada etapa?

Segue um exemplo de possível preenchimento que os alunos podem se basear: **What (O quê?)** a ação consiste em contratar um novo funcionário, que pode ser para a área de **vendas** (para aumentar a performance comercial após a crise) ou **logística** (para garantir que o processo de distribuição e entrega seja eficiente após o impacto da enchente). **Why (Por quê?)** O principal motivo para a contratação é a necessidade de mais recursos humanos devido a necessidade de aumentar as vendas da empresa. **Where (Onde?)** O trabalho será realizado na sede da empresa, podendo ser remoto ou híbrido, dependendo da função e da estrutura organizacional. A sede é o principal local de trabalho, mas a empresa pode optar por flexibilidade dependendo do cargo e da área contratada. **When (Quando?)** O processo de seleção pode ser iniciado imediatamente, com a intenção de concluir a contratação em até 1 mês. Esse prazo inclui a divulgação da vaga, seleção de currículos, entrevistas e a decisão final. **Who (Quem?)** A responsabilidade pelo processo seletivo será da empresária, em colaboração com os gestores da área. A proprietária será a principal responsável pela triagem e seleção inicial quanto à análise técnica do candidato. **How (Como?)** O processo de contratação envolverá:

- **Divulgação da vaga** em sites de emprego, redes sociais ou agências de recrutamento;
- **Triagem de currículos** para identificar candidatos com o perfil desejado;
- **Entrevistas** para avaliar a compatibilidade com a cultura da empresa e a competência técnica;
- **Testes práticos ou técnicos** (se necessário) para avaliar habilidades específicas;
- **Seleção e oferta de contrato** ao candidato escolhido.

How much (Quanto?) O custo da contratação inclui salário mensal (que pode variar de R\$3.000 a R\$6.000 dependendo do cargo e experiência do candidato). Além disso, pode

haver custos associados à divulgação da vaga (se optar por anúncios pagos em sites especializados), entrevistas e processos seletivos, além dos custos administrativos de integração do novo funcionário.

3. Análise com Base na Matriz GUT

A ferramenta GUT (Gravidade, Urgência e Tendência) é usada para priorizar problemas, oportunidades ou ações, levando em conta três critérios principais: a gravidade do impacto, a urgência para resolução e a tendência de evolução do problema. A seguir, apresentamos os itens essenciais a serem observados ao aplicar a ferramenta GUT em uma análise de caso.

Gravidade (G)

A gravidade se refere ao impacto potencial do problema, oportunidade ou situação no negócio, projeto ou objetivo.

- **O impacto é significativo?**

- O problema pode gerar grandes prejuízos financeiros, danos à imagem ou ao funcionamento da organização?

- Qual seria a consequência imediata se o problema não fosse resolvido?

- **Qual a magnitude dos danos?**

- O problema afeta um número pequeno ou grande de pessoas/áreas da organização?
- Ele pode gerar efeitos colaterais que se espalham e afetam outras áreas ou processos?

- **Qual o impacto de longo prazo?**

- Caso o problema não seja tratado, ele poderá se intensificar e afetar de forma permanente a organização?

- A solução tem implicações para o futuro do negócio?

Urgência (U)

A urgência avalia a necessidade de uma resposta imediata para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade.

- **Qual o tempo disponível para agir?**

- Existe um prazo curto para resolver o problema ou aproveitar a oportunidade?

- Qual a consequência de postergar a ação?

- **O problema ou oportunidade é de curto ou longo prazo?**

- Existe uma janela de tempo estreita ou flexível para ação?

- O que acontecerá se não houver uma ação imediata?

- **Há pressão externa ou interna para resolver rapidamente?**

- O problema está gerando insatisfação entre clientes, fornecedores ou outras partes interessadas?

- Existem questões legais ou regulatórias que exigem uma resposta rápida?

Tendência (T)

A tendência refere-se à expectativa de evolução do problema ou situação. Isso avalia se o problema tende a melhorar ou se agravará com o tempo.

- **O problema tende a se agravar?**

- Se nada for feito, o problema provavelmente piorará ao longo do tempo?

- O efeito do problema pode se espalhar para outras áreas, clientes ou mercados?

- **A situação está piorando ou melhorando?**

- O contexto está piorando devido a fatores internos ou externos, como mudanças no mercado, comportamento dos concorrentes ou políticas internas?

- O problema tende a se estabilizar ou tem uma tendência de melhoria, com a evolução natural da situação?

- **A tendência é reversível ou irreversível?**

- Caso a situação piore, há como reverter ou mitigar os danos no futuro?

- Qual a probabilidade de recuperação ou resolução sem intervenção imediata?

3.8 Análise das Questões

Examinando-se os tópicos apresentados, discutindo o cenário descrito e propondo conexões e conceitos relevantes da literatura, leve em consideração todo o contexto.

3.8.1 Perguntas de Acompanhamento

a) Analisando o contexto do caso, quais outras forças e fraqueza você elencaria na Matriz SWOT do quadro 1?

Observação: leve em consideração as seguintes dicas para uma análise SWOT mais eficaz:

- **Realismo:** Seja honesto ao identificar pontos fortes e fracos, sem exageros.
- **Prioridade:** Após levantar os itens de cada área, priorize os mais relevantes e impactantes.

- **Visão holística:** Considere tanto os fatores internos (forças e fraquezas) quanto os externos (oportunidades e ameaças).

- **Ação:** Use a análise SWOT como base para ações estratégicas, aproveitando as oportunidades e fortalecendo os pontos fracos.

b) Como podemos planejar e executar a ação da Metodologia 5W2H de forma clara, eficaz e mensurável, garantindo que todos os envolvidos compreendam seus papéis, objetivos e responsabilidades, e que os resultados desejados sejam alcançados dentro do prazo e orçamento que foram estipulados?

Observação: leve em consideração as seguintes dicas para elaborar a Metodologia 5W2H:

- **Clareza:** Cada item do 5W2H deve ser o mais claro e específico possível. Evite respostas vagas que possam gerar ambiguidade.

- **Realismo:** Certifique-se de que a ação é viável em termos de recursos, tempo e pessoal disponível.

- **Comunicação:** Antes de começar a ação, comunique claramente todas as partes envolvidas sobre suas responsabilidades e os objetivos do projeto.

- **Flexibilidade:** Embora o 5W2H ajude a estruturar a ação, esteja preparado para ajustes durante a execução, caso novas informações ou imprevistos surjam.

- **Acompanhamento:** Estabeleça mecanismos de monitoramento contínuo para garantir que o plano esteja sendo seguido de acordo com o planejado e que ajustes sejam feitos conforme necessário.

3.8.2 Questões de Preparação

a) **De que forma o Planejamento estratégico da empresa pode abordar os Riscos Climáticos, aliado a área de gestão de pessoas?**

A mudança climática e a incerteza a ela associada têm se mostrado um grande desafio, esse desafio decorre do fato de que a confiança nas estimativas sobre a probabilidade de incertezas futuras é quase impossível de prever (Corkill, 2009), por isso, integrar o planejamento estratégico às mudanças ocorridas tornou-se essencial, pois oferece o suporte necessário para posicionar a empresa de forma sólida no mercado, por meio da análise de seu macroambiente. Além disso, é fundamental considerar que uma gestão inadequada dos cenários pode impactar negativamente os resultados da empresa (Zucco & Kunz, 2023).

Ligado a isso, o capital humano é o recurso de produção mais valioso e a principal fonte de vantagem competitiva, sendo um recurso estratégico para as organizações, o que torna o planejamento de recursos humanos uma parte essencial do planejamento estratégico, a base desse planejamento está em reconhecer as premissas nas quais as decisões são fundamentadas e, com uma previsão precisa e um bom julgamento, as metas esperadas podem ser alcançadas (Bagheri, 2016).

A incerteza associada à mudança climática (no caso, a enchente de 2024, na região de Lajeado - RS) teve um impacto direto não só na infraestrutura física da empresa, mas também nos processos de logística e no fluxo de caixa, o que tornou evidente a complexidade de gerenciar uma empresa em um cenário de risco climático. Esse evento demonstrou como fatores externos imprevistos podem afetar, rapidamente, a continuidade dos negócios, levando a uma queda substancial nas vendas e gerando uma série de desafios financeiros e operacionais.

A integração do planejamento estratégico com a área de gestão de pessoas é uma das chaves para a superação da crise. O diálogo entre Maria e João sobre a reorganização da equipe e a necessidade de revisar o perfil de vendedores para uma melhor performance comercial mostra uma abordagem prática para reestruturar a equipe e melhorar a eficiência operacional, visando um desempenho mais assertivo no mercado. A ideia de implantar incentivos para metas de vendas também reflete um esforço para motivar a equipe, para retomar a confiança e a estabilidade da empresa.

3.8.3 Questões para Discussão

a) A demissão da funcionária antiga pode ser atribuída a falta de gestão e preparo da empresa no seu processo de seleção e recrutamento? Justifique sua resposta.

Na visão de Bagheri (2016), no planejamento de recursos humanos, é essencial entender quem são os membros da equipe e quais habilidades são necessárias para desempenhar as tarefas diárias, além de antecipar mudanças que possam impactar a capacidade de trabalho no futuro e o volume de atividades a serem realizadas.

Por isso, a demissão da funcionária antiga pode, sim, ser atribuída a uma falta de gestão e preparo no processo de seleção e recrutamento da empresa, especialmente se o perfil da funcionária não foi adequadamente alinhado às necessidades e exigências do cargo. Quando o processo de recrutamento e seleção não é bem estruturado, podem ocorrer falhas na identificação das habilidades e competências necessárias para o desempenho da função, o que pode levar à contratação de pessoas que não se encaixam adequadamente no perfil desejado.

Além disso, a falta de uma avaliação contínua de desempenho e o acompanhamento das necessidades de desenvolvimento da equipe também podem ser fatores que contribuem para o sucesso ou fracasso de uma contratação. Se a empresa não realizou uma avaliação adequada do desempenho da funcionária, levando em conta aspectos como habilidades de comunicação, vendas, ou outros requisitos do cargo, a demissão pode ser vista como uma consequência de um processo de seleção ineficiente.

Porém, é importante destacar que a demissão também pode ser resultado de uma combinação de fatores, como a mudança nas necessidades do negócio ou a adaptação da equipe a novas circunstâncias, e não apenas falhas no processo de recrutamento. De qualquer forma, um processo de seleção bem-feito e uma gestão de pessoas eficaz podem ajudar a minimizar esses riscos e garantir que os colaboradores atendam às expectativas da empresa.

3.9 Fechamento e Implicações

A trajetória da Beleza Viva ilustra como uma crise inesperada, como a enchente de 2024, pode alterar drasticamente o rumo de uma empresa, mesmo quando ela já estava consolidada e em expansão. Fundada em 2015, a empresa construiu uma sólida base de clientes e distribuidores, tornando-se uma referência regional no mercado de cosméticos. No entanto, a

devastadora enchente e seus impactos, desde a perda de estoque até a paralisação das operações logísticas, resultaram em uma queda significativa nas vendas e uma séria crise financeira.

A recuperação da Beleza Viva começou a tomar forma com a revisão estratégica proposta por Maria e seu marido, João. A decisão de reduzir custos, reestruturar a equipe e, principalmente, reiniciar as negociações com os fornecedores, demonstra a necessidade de resiliência e adaptação. O uso de ferramentas de gestão, como a Matriz SWOT, GUT e a metodologia 5W2H, se mostrou essencial para delinear um novo caminho para a empresa, permitindo um controle mais eficiente sobre os processos e priorizando as ações de forma estratégica.

Ao focar na recuperação gradual do estoque, na conquista da confiança dos revendedores, na contratação de uma nova funcionária que atenda ao perfil da empresa na reformulação das estratégias de marketing e vendas, a Beleza Viva está buscando não apenas superar a crise, mas também se preparar para futuras adversidades. O caso nos mostra que, para pequenas empresas em crescimento, a habilidade de se adaptar e revisar constantemente o planejamento estratégico e seus sistemas de controle é fundamental, especialmente diante de eventos imprevistos.

REFERÊNCIAS

Bagheri, J. (2016). Sobreposições entre o planejamento estratégico de recursos humanos e as ferramentas de gestão estratégica em organizações públicas. *Procedia - Ciências Sociais e Comportamentais*, 230, 430-438. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.09.054>

Corkill, D., & Mirfender, H. (2009). A necessidade de um planejamento estratégico adaptativo: Gestão sustentável dos riscos associados às alterações climáticas. *International Journal of Climate Change Strategies and Management*, 1, 146. Recebido em 16 out. 2008; aceito em 10 jan. 2009. www.emeraldinsight.com/1756-8692.htm

Zucco, A., & Kunz, A. (2023). O planejamento estratégico como ferramenta de controle e tomada de decisão. *Revista Multidisciplinar do Nordeste Mineiro*, 4. https://revistas.unipacto.com.br/storage/publicacoes/2023/1282_o_planejamento_estrategico_como_ferramenta_de_controle_e_tomada_de_dec.pdf.

ÁREA TEMÁTICA

Ensino e Pesquisa em Contabilidade (EPC)

Envolve estudos relacionados ao ensino contábil, abrangendo estratégias de ensino, avaliação, reflexões sobre o planejamento do ensino, e formação de professores. Também inclui pesquisas sobre a avaliação de instituições de ensino e desempenho dos estudantes, projetos de Educação a Distância, ambientes virtuais de aprendizagem, métodos de pesquisa e ética na pesquisa.