
ESTRATÉGIAS BASEADAS NO USO DE INFORMAÇÕES E CONHECIMENTOS VISANDO SUSTENTAR AS ATIVIDADES EMPRESARIAIS DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

Strategies based on the use of information and knowledge to support business activities during the Covid-19 pandemic

Jorge, Carlos Francisco Bitencourt(1); Menegassi, Cláudia Herrero Martins(2); Machado, João Guilherme de Camargo Ferraz(3); Ferrer, Walkiria Martinez Heinrich(4); Cardoso, Francisca Miquelle Siqueira(5).

(1) Universidade de Marília (Unimar), Brasil, bitencourt@gmail.com. (2) Universidade Cesumar (Unicesumar), Brasil, claudia.menegassi@unicesumar.edu.br. (3) Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil, jg.machado@unesp.br. (4) Universidade de Marília (Unimar), Brasil, profa.walmartinez@gmail.com. (5) Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho", Brasil, miquellescardoso@gmail.com.



Resumo

O presente artigo tem como objetivo propor estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando aumento da competitividade das organizações, mesmo diante da situação de isolamento social decorrente da pandemia de Covid-19. Para realização da pesquisa, foi utilizada como estratégia a pesquisa explanatória sequencial. As técnicas de coleta de dados utilizadas foram questionários, entrevista e observação, visando compreender o perfil das organizações, dos empresários bem como as ações já realizadas frente à pandemia da Covid-19 pelo grupo Empretec, responsável por aglutinar as organizações. Ao apresentar, analisar e interpretar os dados da pesquisa foi possível identificar o perfil das organizações e dos empresários e compreender suas demandas e dificuldades frente à pandemia de Covid-19. Com isso, construiu-se estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos, visando preservação e estabilidade das organizações, frente ao isolamento social, bem como a continuidade e o uso dos resultados das estratégias no formato de informações e conhecimentos para serem usados de maneira estratégica. Espera-se que com as estratégias propostas as organizações mantenham a competitividade diante do momento de pandemia de Covid-19.

Palavras-Chave: Organizações; Gestão da Informação; Gestão do Conhecimento; Estratégias; Competitividade; Covid-19.

Abstract

Jorge, Carlos Francisco Bitencourt *et al.* Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid – 19. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.15, 2021, e02112. DOI<https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02112>

The organizations are fundamental components in the information and knowledge society. Thus, this article aims to propose strategies based on the use of information and knowledge aimed at reducing the competitiveness of organizations even in the face of the situation of social isolation resulting from the Covid-19 pandemic. To carry out the research, sequential explanatory research was used as a strategy. The data collection techniques used were questionnaires, interviews and observation, aiming to understand the profile of organizations, entrepreneurs and the actions already taken in the face of the Covid-19 pandemic by the 'Empretecós' group, responsible for bringing organizations together. When presenting, analyzing and interpreting the research data, it was possible to identify the profile of organizations, entrepreneurs and understand their demands and difficulties in the face of the Covid-19 pandemic. With that, it was possible to build strategies based on the use of information and knowledge, aiming at the preservation and stability of organizations, in the face of social isolation, as well as the continuity and the use of the results of the strategies in the format of information and knowledge to be used in a strategic way. It is expected that with the proposed strategies, organizations will remain competitive in the face of the Covid-19 pandemic moment, especially when they must remain closed.

Keywords: Organizations. Information management. Knowledge management. Strategies. Competitiveness. Covid-19.

1 Introdução

O conhecimento e a informação tornaram-se importantes capitais econômicos e sociais do Século XXI. É nas organizações que o conhecimento, embasado em informações, se materializa e toma a forma de processos mais eficientes e resultados mais eficazes, sendo também sua base para a inovação e competitividade no mercado. Dado esse papel fundamental das organizações, é importante compreender como elas atuam utilizando o conhecimento e a informação como recursos frente às demandas da sociedade intitulada como sociedade da informação e do conhecimento.

A pandemia de COVID-19 apresenta uma conjuntura completamente nova para as organizações deste século. A pandemia foi considerada como tal a partir do mês de fevereiro de 2020 e, em poucas semanas, assolou a maioria dos países, alterando substancialmente a rotina das pessoas e, por consequência, das organizações, principalmente perante a obrigatoriedade de distanciamento e isolamento social – também denominada quarentena – decretada pela União, Estados e municípios.

Nesse contexto, a presente pesquisa está inserida em análises e reflexões acerca da sociedade da informação e do conhecimento, e das organizações como componentes desse contexto, bem como buscou retratar, segundo os dados que se têm até o presente momento (abril

de 2020), os impactos da pandemia de Covid-19 nas organizações que precisaram suspender suas atividades de atendimento ao público, em especial na cidade de Marília/SP e sua região.

Além disso, a pesquisa buscou ainda – e este é o seu objetivo central – propor estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando a preservação e estabilidade das organizações mesmo diante da situação de isolamento social, considerando como campo de pesquisa organizações da cidade de Marília/SP e região. Para alcançar tal objetivo, foi necessário identificar o perfil dos empresários e das organizações de Marília/SP e sua região, bem como os primeiros impactos que os decretos que determinam o isolamento social devido à Covid- 19 estão causando nessas organizações.

Para tanto, realizou-se uma pesquisa explanatória sequencial (Creswell, 2007) com um grupo de empresários da região de Marília/SP e região que se auto denomina Empretec, por possuírem em comum a capacitação no programa Empretec promovido pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), bem como a realização de diversas atividades em conjunto. A coleta de dados foi feita a partir da aplicação de questionários a 175 (cento e setenta e cinco) empresários pertencentes a esse grupo e da realização de uma entrevista junto à liderança do grupo.

Foi utilizada, ainda, a técnica de observação, que ocorreu durante reuniões de Empretec realizadas de maneira virtual, cujo enfoque foi compreender as principais demandas desses sujeitos frente à pandemia de Covid-19. Realizou-se assim, uma pesquisa explanatória sequencial, uma vez que esse tipo de pesquisa atua de maneira sistematizada na estruturação da coleta e análise de dados quantitativos e qualitativos, conforme pode ser observado no tópico de procedimentos metodológicos.

Nas seções seguintes será apresentado o aporte teórico de base para esta pesquisa, a pandemia de Covid-19 e os seus impactos iniciais no contexto social e econômico na região administrativa de Marília/SP, os procedimentos metodológicos, resultados e análise e proposta de estratégias para as organizações participantes da pesquisa frente ao cenário de pandemia.

2 As Organizações no contexto da Sociedade da Informação e do Conhecimento

A sociedade atravessou, ao longo dos séculos, diversos movimentos que alicerçaram suas atividades. Gould (1980) menciona que esses movimentos possuem como base as mudanças, e estas devem ser suaves, lentas e firmes, dado que a história da vida – conforme o autor a concebe – é formada por uma série de situações estáveis que em determinados momentos são interrompidas por eventos importantes que remodelam os fatos e ajudam a estabelecer a era que segue.

As grandes mudanças sociais, em grande parte, seguiram esse caminho, entretanto a revolução informacional, apoiada pelo advento das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDICs) mudou esse paradigma. Mattelart (2002) afirma que, cada avanço nas

[...] tecnologias de alta velocidade de expressão e transmissão destrói elemento da comunidade humana. A desigualdade na velocidade das comunicações conduz à constituição de “monopólio de informação” – outro conceito central – que são ao mesmo tempo o instrumento e resultado da dominação política (Mattelart 2002, p. 74).

Um dos grandes adventos tecnológicos, responsável pela mudança não só na forma como a sociedade se comunica, mas também pela mudança do acesso à informação, foi a Internet. Por meio dela, a velocidade de acesso e compartilhamento de informações aumentaram significativamente, ocorrendo, assim, um segundo fenômeno: a virtualização do mundo ‘real’ para o ‘não real’, ou seja, o mundo virtual.

Como consequências da virtualização do real surgem os cidadãos virtuais, uma categoria distante do cotidiano físico, mas sempre “conectada” a um mundo de certa forma fictício, desvinculado da realidade social. O espaço cibernético criou novas formas de interpretação da realidade, algumas vezes visões distorcidas ou imagens equivocadas do mundo “real”. A popularização da internet otimiza essa condição, provocando o surgimento de novos e diferentes estereótipos do mundo virtual:

[...] sempre que surge uma nova tecnologia, é natural que ela passe por um processo de assimilação, gerando novas formas de interação social e modificando práticas antes consolidadas. São as peculiaridades da nova tecnologia que geram a alteração nos modos de vida social (Machado; Dias; Ferrer 2018, p. 37).

A rede mundial de computadores, de certa forma, apresenta um caráter ambíguo, pois ao mesmo tempo em que disponibiliza os dados e as informações em tempo real e em quantidade inimaginável, também cria uma sensação de esgotamento, no sentido de formação de uma consciência crítica e uniforme, decorrente dessas informações disponíveis na chamada ‘sociedade da informação’.

É lícito perguntarmos-nos, por exemplo, se efetivamente a abundância de informação há de, necessariamente, melhorar nosso nível de vida. [...] Um excesso de dados, sobretudo quando chegam a uma pessoa de forma desordenada, aleatória e quase causal [...] pode conduzir-nos a uma situação mais confusa que a atual e criar-nos uma poderosa sensação de incerteza. (Cebrian 1999, p. 57).

O trabalho de Castells (2003) destaca a caracterização da revolução a qual a sociedade atravessa, ressaltando que a mesma não é baseada na centralidade do conhecimento e da informação, mas sim na sua aplicação para a geração de outros conhecimentos e dispositivos de processamento e comunicação da informação.

No início da Década de 1970 foi cunhada a classificação da sociedade como ‘sociedade da informação’, sendo esta considerada a partir da percepção da informação como recursos no contexto das organizações, onde “[...] cada organismo é um organismo de informação. A informação é necessária para organizar e fazer tudo [...]” (Bell 1979, p. 168). Alguns anos antes, Drucker (1969), definiu os termos ‘economia do conhecimento’ e ‘sociedade do conhecimento’, trazendo o conhecimento como um dos principais fatores de produção da economia e desenvolvedor da sociedade.

A geração do conhecimento está inserida nos processos comunicacionais e tecnológicos, pois nos dois casos é possível constatar a informação como principal recurso, destacando-se como um componente intermediador dentro dos processos sociais, em especial quando o objetivo final consiste na geração do conhecimento. Dessa maneira, a informação assume o papel econômico no âmbito da sociedade e, sob esse olhar, o processo de geração de conhecimento perpassa pela sociedade da informação, sendo que esta

[...] traz paradigmas da economia, como produtividade e qualidade, cria novos caminhos para o desenvolvimento e exige uma nova postura diante das mudanças sociais. Gerar, obter e aplicar conhecimento passa a ser item básico para enfrentar essas mudanças (Valentim 2002, p. 1).

Observa-se que a sociedade da informação tem como base a economia, e esta possuem como pilares a informação e a comunicação. Enquanto a informação recebe o *status* de insumo básico para os processos de comunicação, sendo estes apoiados pelas tecnologias de informação, Valentim (2002) evidencia o conhecimento e a inovação como pilares, também, dessa nova economia, uma vez que ambos são oriundos da informação.

Drucker (2000), por sua vez, evidencia a informação como componente-chave no contexto da construção de conhecimento no ambiente organizacional, ressaltando a importância do capital humano como variável estratégica nessa nova perspectiva econômica e social. Para o autor, a revolução informacional é,

[...] uma Revolução do Conhecimento. O que possibilitou fazer a rotina de processos não foram as máquinas; o computador é apenas o gatilho. O *software* é a reorganização do trabalho tradicional, baseada em séculos de experiência, por meio da aplicação do conhecimento e, principalmente, de análise sistemática e lógica. O segredo não é a eletrônica, mas sim a ciência cognitiva. O segredo para manter a liderança na nova economia e na nova tecnologia vai ser a posição social dos profissionais do conhecimento (Drucker 2000, p. 53).

Ao considerar a informação como recurso, existe uma potencialização monetária sobre ela, que leva a sociedade a desenvolver novos comportamentos econômicos. Entretanto, existem discussões quanto a esse valor, pois mensurar o valor da informação, bem como construir métricas é uma atividade complexa, dada a necessidade de contexto e análise, em outras palavras, enquanto em um contexto a informação é valiosa, em outro, pode não possuir valor algum.

Um dos valores da informação é seu papel como insumo básico na construção de conhecimento, sendo que o atingimento desse objetivo se dá quando existe sinergia entre ambos. A competência em informação (*information literacy*) na geração de conhecimento – seja no sujeito, em seu grupo, organização ou na sociedade – , segundo Barreto (1994), coloca a informação como um importante insumo estratégico no cenário dinâmico e complexo que as organizações estão inseridas, sendo imprescindível na construção de conhecimento que, por sua vez, é base de inovações em diferentes contextos da sociedade. É fundamental compreender a percepção das organizações quanto à informação e aos conhecimentos gerados nesse novo cenário. Valentim (2007) ressalta a importância das organizações atuando como estruturas centrais que articulam a sustentação da economia, construindo oportunidades de empregos,

profissionalizando e especializando pessoas para suas funções. Além disso, as organizações influenciam a educação e a cultura, impactando a sociedade e proporcionando uma grande quantidade de novos conhecimentos baseados nas informações.

Morin (2005) destaca que essas organizações, formadas por um conjunto de instituições, interagem entre si formando um sistema eco-organizado (ecossistema) que, ao executarem as suas operações organizacionais, se relacionam intensamente com informações e conhecimentos, presentes em todas as operações de maneira direta ou indireta. Por outro lado, Choo (2003) destaca a relação e a falta de percepção dos gestores, no que tange a importância desses elementos para as organizações:

[...] a informação é um componente intrínseco de quase tudo que uma organização faz. Sem uma compreensão dos processos organizacionais pelos quais a informação se transforma em percepção, conhecimento e ação, as empresas não são capazes de perceber a importância de suas fontes e tecnologias de informação (Choo 2003, p. 27).

A informação é um recurso fundamental para a alcance de competitividade, capaz de fazer a diferença de várias formas, dentre elas, mudanças na cultura das organizações. Traz também outras consequências muitas vezes não identificadas por quem realiza as operações organizacionais, interna ou externamente às organizações. Moraes e Fadel (2007, p. 103) reforçam esse apontamento mencionando que as informações “[...] apoiam o processo decisório, exercem influências sobre o comportamento das pessoas e passam a ser um vetor importantíssimo, pois podem multiplicar a sinergia dos esforços ou anular o resultado obtido pelo conjunto”.

Dessa forma, ao reconhecerem a informação e o conhecimento como recurso, as organizações compreendem mudanças e tendem a se adaptar mais rapidamente a elas. Para Choo (2011, p. 35) as organizações “[...] de hoje reconhecem que sua sobrevivência e seu crescimento dependem, em última análise, de sua capacidade de aprender e se adaptar a um ambiente em constantes mudanças”.

A relação entre os ambientes interna e externa é apontado por Nonaka e Takeuchi (1995), que evidenciam sua intensidade na última fase do processo de criação do conhecimento:

[...] O processo de criação do conhecimento organizacional começa com o compartilhamento do conhecimento tácito, que é semelhante ao que

denominamos por socialização, pois, inicialmente o conhecimento rico e inexplorado que habita os indivíduos precisar ser amplificado dentro da organização. Na segunda fase, o conhecimento tácito compartilhado, por exemplo, por uma equipe auto-organizada é convertido em conhecimento explícito na forma de um novo conceito, um processo semelhante à externalização. O conceito criado precisa ser justificado na terceira fase, na qual a organização determina se vale realmente a pena perseguir o novo conceito. Na quarta fase, recebido o sinal verde, os conceitos são convertidos em um arquétipo, que pode assumir a forma de um protótipo no caso do desenvolvimento de um produto “concreto” ou em um mecanismo operacional no caso de inovações “abstratas”, por exemplo: um novo valor da empresa, um sistema gerencial inovador ou uma nova estrutura organizacional. **A última fase amplia o conhecimento criado, por exemplo, em uma divisão existem outras pessoas da mesma divisão, existem outras divisões ou até existem componentes externos constituindo o que chamamos de difusão interativa do conhecimento (*cross-leveling of knowledge*). Esses componentes externos incluem clientes, empresas afiliadas, universidades e distribuidores. Uma empresa criadora de conhecimento não opera em um sistema fechado, mas em um sistema aberto no qual existe um intercâmbio constante de conhecimento com ambiente externo** (Nonaka; Takeuchi 1995, p. 96-97, tradução nossa, grifo nosso).

De acordo com Nonaka e Takeuchi (2008, p. 25), o compartilhamento de conhecimento (informações intrínsecas ao sujeito organizacional) nas organizações acontece por meio do “[...] diálogo, da discussão e do compartilhar de experiências, até fazer sentido aos pares e se tornar uma prática comum”. Nesse sentido, as organizações estão se dotando cada vez mais de tecnologias que dão sustentação para essas atividades, principalmente em situações e momentos em que os encontros presenciais são impossibilitados devido a alguma variável.

3 A pandemia do Covid-19 e os seus impactos iniciais no contexto social e econômico na região administrativa de Marília/SP

A perspectiva desse tópico não consiste em um aprofundamento sobre a Covid-19 enquanto objeto de análise em si, porém busca proporcionar uma visão macro dos reflexos dessa pandemia ao redor do mundo e, os impactos sociais e econômicos da pandemia no Brasil, em especial no estado de São Paulo. “COVID significa Corona Virus Disease (Doença do Coronavírus), enquanto ‘19’ se refere ao ano de 2019, quando os primeiros casos em Wuhan, na China, foram divulgados publicamente pelo governo chinês no final de dezembro” (FIOCRUZ, 2020).

Até o momento da pesquisa de McKibbin e Fernando (2020), realizada em fevereiro de 2020, o epicentro do surto de contaminação estava centrado na própria China, Irã, Itália, Japão e Coreia do Sul. Após esse período, o vírus contaminou o restante da Ásia e Europa, o continente africano, as três Américas e a Oceania, deixando de ser uma epidemia para tornar-se uma pandemia.

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), o primeiro caso da Covid-19 no Brasil ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, identificada em um indivíduo de 61 anos, do sexo masculino, morador da cidade de São Paulo, que havia retornado da Itália. É importante destacar que este foi, além do primeiro caso de Covid-19 efetivamente detectado no Brasil, o primeiro caso em toda a América Latina. Pouco tempo depois, em março de 2020, o estado de São Paulo tornou-se epicentro da pandemia no Brasil.

Dentre inúmeras orientações da OMS, o isolamento social é considerado como um dos principais pilares estratégicos (e mais assertivo) nesse contexto. A ideia do isolamento social defendido pela OMS (2020) consiste em retirar de circulação as pessoas, enfraquecendo, conseqüentemente, a transmissão da Covid-19. Permanecendo em suas casas, as pessoas tendem a não contrair o vírus e, caso tenham contraído, impede sua transmissão para outras pessoas.

Indo ao encontro dessa determinação, no dia 21 de março de 2020, apenas 26 dias após o primeiro caso no estado, o Governo do Estado de São Paulo decretou estado de calamidade em todos os seus 645 municípios e programou o início da quarentena para o dia 24 de março, com final para o dia 07 de abril (período de 14 dias). No ato do decreto, o governador mencionou que o decreto poderia ser suspenso ou estendido a qualquer momento. No dia 06 de abril, o Governador de São Paulo prorrogou o decreto por mais 14 dias, e assim sucessivamente. Findo o ano de 2020, entre idas e vindas, o problema persiste.

Na mesma medida que o isolamento social pode proporcionar uma menor propagação da Covid-19, reflete diretamente em aspectos sociais e econômicos. Um exemplo disso é o Decreto Nº 64.881, do Governo do Estado de São Paulo (2020), em seu Artigo 2º, que suspendeu todas as atividades listadas abaixo:

- I. O atendimento presencial ao público em estabelecimentos comerciais e prestadores de serviços, especialmente em casas noturnas, “*shopping centers*”, galerias e estabelecimentos congêneres, academias e centros de ginástica, ressalvadas as atividades internas;
- II. O consumo local em bares, restaurantes, padarias e supermercados, sem prejuízo dos serviços de entrega (“*delivery*”) e “*drive thru*”.

§ 1º O disposto no “caput” deste artigo não se aplica a estabelecimentos que tenham por objeto atividades essenciais, na seguinte conformidade:

1. Saúde: hospitais, clínicas, farmácias, lavanderias e serviços de limpeza e hotéis;
2. Alimentação: supermercados e congêneres, bem como os serviços de entrega (“*delivery*”) e “*drive thru*” de bares, restaurantes e padarias;
3. Abastecimento: transportadoras, postos de combustíveis e derivados, armazéns, oficinas de veículos automotores e bancas de jornal;
4. Segurança: serviços de segurança privada;
5. Demais atividades relacionadas no § 1º do artigo 3º do Decreto federal nº 10.282, de 20 de março de 2020.

Com as restrições impostas pelo Decreto, visando eliminar o trânsito e a aglomeração de pessoas, muitas organizações tiveram que paralisar suas atividades, como a maioria dos empreendimentos comerciais. As perdas financeiras, desconhecidas até então, mas que segundo a Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP), são estimadas em pelo menos R\$ 2 bilhões a cada semana de paralisação do comércio, somente no estado de São Paulo, desenhando um cenário em que muitas organizações viram-se obrigadas a desenvolver/implementar outras dinâmicas e estratégias em um curto período de tempo para minimizar o impacto do isolamento social, sob a ameaça de queda acentuada nas receitas, prejuízos, demissão de funcionários e falência.

Nesse universo do estado de São Paulo estão inseridas as cidades de Marília, Assis, Tupã e Ourinhos, que integram a Região Administrativa (RA) de Marília, composta por 51 municípios do Centro-Oeste paulista, reunindo 969.656 mil habitantes. A cidade de Marília, sede dessa RA, possui importante papel regional, destacando-se como polo comercial, uma vez que as cidades da região consomem no comércio varejista e atacadista do município. Além do comércio, a RA de Marília se destaca em outro grande setor: a indústria, com grandes fábricas de diferentes

segmentos, especialmente as indústrias alimentícias, eletrônicas, metalúrgicas e de implementos agrícolas.

No setor de serviços destacam-se as empresas de Tecnologia da Informação, sendo a região de Marília considerada um polo credenciado como Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Marília (APL TI Marília), integrando a Rede Paulista de Arranjos Produtivos Locais da Secretaria de Desenvolvimento Econômico, Ciência, Tecnologia e Inovação (SDECTI). A APL TI Marília representa cerca de 200 empresas, localizadas em 13 cidades que, juntas, são responsáveis por gerar mais de 2.500 empregos diretos e indiretos (APL TI, 2020).

Nessa conjuntura que envolve a pandemia, inédita para a sociedade e para a economia, a cidade de Marília e toda a região constitui-se em um importante campo para esta pesquisa, que foi realizada durante a pandemia, quando os números se alteravam diariamente; logo, as informações mencionadas aqui serão diferentes daquelas no ato da leitura deste artigo. Esse apontamento se faz importante, pois na medida que existe a flexibilização no período de quarentena, a sociedade e as organizações estão constantemente sendo colocadas em questionamento quanto ao retorno do isolamento social, sendo esse processo necessário, de acordo com a dinâmica social e de saúde dos estados e cidades brasileiras.

4 Procedimentos Metodológicos

Esta pesquisa foi realizada em um grupo de empresários da região de Marília/SP, que possuem, em comum, a capacitação no programa ‘Empretec’ do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). O grupo se auto intitula ‘Empretec’ e nele os empresários se articulam e realizam eventos e treinamentos, entre outras atividades que sejam de interesse do grupo. Trata-se de um grupo de destaque na região de Marília/SP, que se reúne com frequência para discutir temas como inovação e competitividade, construindo ações coletivas voltadas para melhoria de suas organizações.

Com o intuito de compreender o impacto da Covid-19 nas organizações da região de Marília/SP, realizou-se uma pesquisa logo no início do período de quarentena, no mês de março

de 2020, para posteriormente construir uma base de conhecimentos para aplicação coletiva nessas organizações, e com o apoio das Tecnologias da Informação e Comunicação (TIC).

A demanda partiu do grupo ‘Empretecós’, que solicitou apoio ao Grupo de Pesquisa ‘Organizações Competitivas e Inovadoras’ (OCI) da Universidade de Marília (UNIMAR), em busca de métodos e estratégias mais adequados para trabalharem com os dados e construírem estratégias. Diante o quadro apresentado, os pesquisadores do grupo de pesquisa OCI realizaram uma pesquisa explanatória sequencial (CRESWELL, 2007), sistematizando e analisando os dados já coletados por meio dos questionários aplicados pelo próprio grupo na ocasião, e coletando outros dados por meio de entrevista semiestruturada e observação. A pesquisa explanatória sequencial, segundo Creswell (2007, p. 247),

[...] é caracterizada pela coleta e pela análise de dados qualitativos em uma segunda fase que é desenvolvida sobre os resultados quantitativos iniciais. O peso maior é tipicamente atribuído aos dados quantitativos, e a combinação dos dados ocorre quando os resultados quantitativos iniciais conduzem a coleta de dados qualitativos secundária. Assim, as duas formas de dados estão separadas, porém conectadas.

A aplicação de diferentes técnicas em uma única pesquisa proporciona mais consistência para a mesma, concedendo assim, uma maior validade aos dados para a realização das análises. Dessa forma, a pesquisa utilizou-se de múltiplos instrumentos, iniciando com a aplicação do questionário fechado, composto por 16 questões, buscando compreender o perfil dos empresários e o impacto da Covid-19 nas organizações da cidade de Marília/SP e região.

Uma segunda etapa foi realizada por meio da observação, técnica de coleta de dados em que os pesquisadores participaram, de forma passiva, de três reuniões semanais virtuais realizadas pelo grupo, entre os meses de junho e agosto de 2020. Destaca-se que o uso da observação, de maneira estruturada (por meio de roteiro) não é realizada apenas para observar e ouvir, mas também para examinar fatos ou fenômenos que se deseja estudar (Marconi; Lakatos 2003). Marconi e Lakatos (2003, p. 190) evidenciam a importância desse processo como

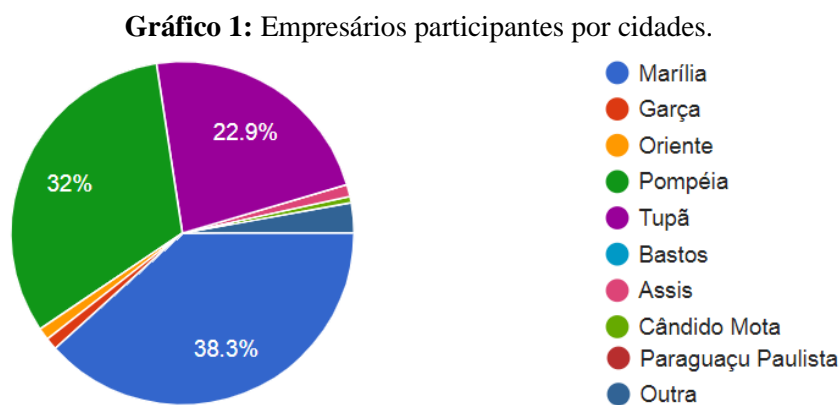
[...] um elemento básico de investigação científica, utilizado na pesquisa de campo e se constitui na técnica fundamental da Antropologia. A observação ajuda o pesquisador a identificar e a obter provas a respeito de objetivos sobre os quais os indivíduos não têm consciência, mas que orientam seu comportamento. Desempenha papel importante nos processos observacionais, no contexto da

descoberta, e obriga o investigador a um contato mais direto com a realidade. É o ponto de partida da investigação social.

A última etapa da pesquisa foi a realização de uma entrevista semiestruturada, realizada com a liderança do ‘Empretecos’, sendo possível validar percepções encontradas na análise do questionário fechado e no decorrer do processo de observação durante as reuniões semanais. O roteiro da entrevista foi desenvolvido a partir dos resultados quantitativos iniciais, conforme a pesquisa explanatória sequencial sugere (Creswell 2007).

5 Apresentação e análise dos resultados

No total, 175 empresários de diferentes segmentos (comércio, indústria, prestação de serviços e agronegócios) responderam às perguntas, proporcionando uma visão ampla do impacto causado pelo fechamento dos negócios em decorrência da pandemia. A maioria dos empresários era do sexo feminino (52,6). A distribuição geográfica dos empresários entrevistados pode ser vista no Gráfico 1.



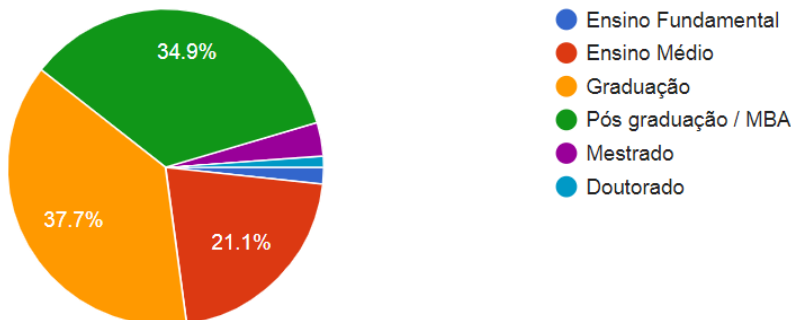
Fonte: Dados da pesquisa.

Três cidades, com o maior número de empresários participantes (Marília, Pompéia e Tupã), totalizaram 93,2% da amostra, sendo 38,3% de Marília, 32% de Pompéia e 22,9% de Tupã. O restante da amostra pertence aos municípios de Assis, Cândido Mota, Garça, Oriente e outras cidades menores.

O nível educacional da amostra indicou empresários com o nível superior completo, predominantemente (77,1%), dos quais 34,9% possuem pós-graduação, 3,4% possuem mestrado

e 1,1% são doutores. Os demais empresários 22,9% possuem ensino médio (21,1%) e fundamental (1,7%), conforme ilustrado no Gráfico 2.

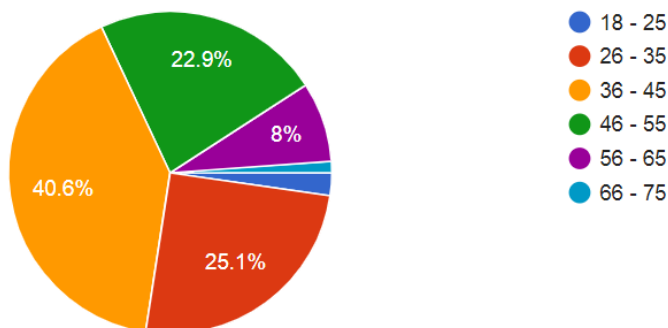
Gráfico 2: Empresários participantes por nível educacional.



Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como o nível educacional é importante para o desenvolvimento de estratégias, por sugerir maiores competências para a compreensão das ameaças e oportunidades do ambiente, a faixa etária também é um importante componente para contextualização social do grupo pesquisado. Nesse sentido, verificou-se uma concentração dos empresários participantes (40,6%) com idade entre 36 e 45 anos, seguida daqueles entre 26 e 35 anos (25,1%), e os que possuem entre 46 e 55 anos (22,9%). Outros 9,1% dos empresários pesquisados possuem entre 56 e 75 anos e apenas 2,3% deles possuem entre 18 e 25 anos (Gráfico 3).

Gráfico 3: Faixa etária dos Empresários participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

O perfil dos empresários participantes da pesquisa sugere que uma parte significativa deles possui competências necessárias para enfrentar cenários complexos como o da pandemia, dada a alta qualificação, condição importante para o desenvolvimento de novas competências,

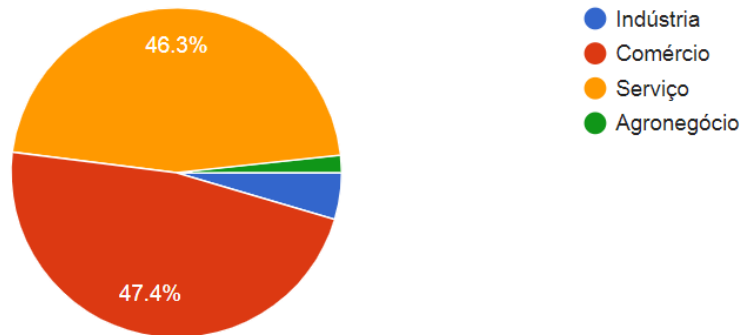
mesmo que as empresas não estejam relacionadas diretamente com suas competências de formação. Além disso, o perfil predominantemente jovem da amostra, com 68% dos empresários com idade até 45 anos, indica que sejam mais adaptados e/ou abertos à adoção de novas tecnologias, estratégias e formas de desenvolvimento do trabalho.

Apesar do nível educacional e da idade não serem determinantes para quaisquer condições de trabalho ou para empreender, entende-se que sujeitos mais novos e com maior nível educacional, apresentam vantagens como a agilidade de respostas em situações de mercado exigem um maior senso de inovação e uso de tecnologias. Nesse sentido, Alves e Soares (1996) reforçam que os níveis educacionais mais elevados auxiliam os sujeitos a atuarem com inovação, tecnologia e, em especial, nos processos produtivos e decisórios, enquanto Jorge et al. (2016) mencionam que a idade é fator importante para o uso de tecnologia e construção de novos conhecimentos e estratégias.

A compreensão dos setores de atuação das organizações é importante para considerar o impacto resultante do contexto da pandemia. Verificou-se que quase que a totalidade dos empresários pesquisados (93,7%) atua no comércio ou na prestação de serviços, sendo os demais atuantes na indústria (4,6%) ou no agronegócio (1,7%). Esse resultado é consistente, uma vez que a participação dos serviços no PIB na RA de Marília equivale a 71,39%, seguido da indústria (19,24%) e da agropecuária (9,37%), segundo dados da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE, 2018).

O Gráfico 4 identifica os diferentes segmentos de atuação das organizações participantes da pesquisa.

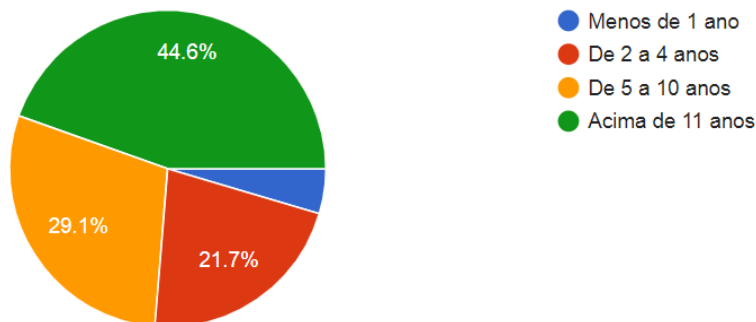
Gráfico 4: Segmento das organizações dos Empresários participantes.



Fonte: Dados da pesquisa.

O tempo de atuação da organização é outra importante informação, uma vez que por meio desta é possível ter uma percepção da maturidade da organização. A pesquisa indicou que a maioria das organizações (73,7%) possui mais de cinco anos de existência. Quase metade das organizações (44,6%) funcionam há mais de 10 anos, enquanto 26,3% delas possuem até quatro anos de existência (Gráfico 5).

Gráfico 5: Tempo de existência das organizações.

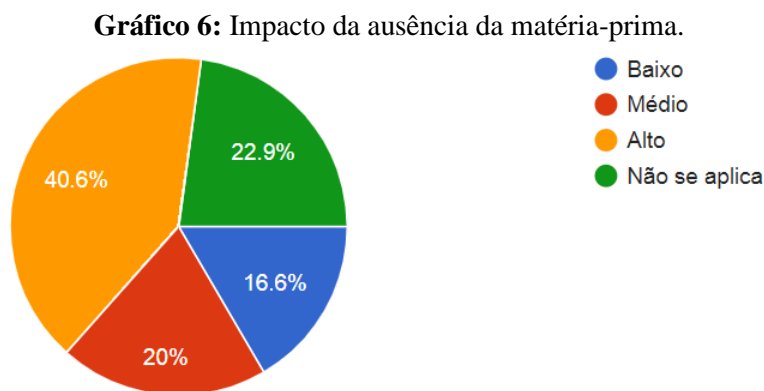


Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Sebrae (2013), as empresas mais 'jovens', com até cinco anos de existência, são mais vulneráveis ao fechamento, dada a ausência de planejamento prévio, desconhecimento em gestão empresarial, problemas na sociedade, ausência e clientes e de comportamento empreendedor. Outro ponto que se relaciona com a maturidade da organização é o capital de giro. Zouain et al. (2011) mencionam que, assim como o tempo, a existência ou não de capital de giro pode ser considerado como um indicador de sustentabilidade das organizações. Esse indicador foi verificado em 54,3% das organizações pesquisadas, que informaram possuir

capital de giro. Juntamente com o tempo de existência, esse resultado sugere um quadro de organizações sustentáveis, com experiência nos respectivos negócios e retaguarda financeira.

O acesso à matéria-prima e fornecedores, bem como o impacto de ambos nas atividades das organizações, foi verificado para identificar possíveis consequências decorrentes da pandemia. O Gráfico 6 apresenta os resultados da pesquisa.



Fonte: Dados da pesquisa.

Verificou-se que 40,6% das organizações mencionam que a falta de matéria-prima nesse momento da pandemia geraria um alto impacto para a realização de suas atividades, enquanto para 20%, o impacto seria médio. Um impacto baixo foi apontado por 22,9% das organizações e outras 16,6% das organizações informaram que os serviços prestados não dependem da aquisição de matérias-primas para realização das atividades.

De forma complementar, 40% das organizações respondentes mencionaram que matérias-primas necessárias não são encontradas na cidade ou na região, indicando forte dependência de outras regiões que possam estar mais ou menos afetadas pela pandemia (o estado de São Paulo foi dividido em 17 Departamentos Regionais de Saúde, categorizados segundo uma escala de cinco níveis de abertura econômica, de acordo com o Plano São Paulo de retomada da economia durante a pandemia do Covid-19) (São Paulo, 2020). Além disso, essa informação é importante, uma vez que a pandemia limita a mobilidade, tornando-se uma adversidade para as organizações adquirirem as matérias-primas necessárias.

O impacto sofrido pelas organizações após uma semana do decreto de calamidade do estado de São Paulo, que instituiu o isolamento social e fechamento das empresas que

configuradas como atividades essenciais, foi questionado com foco na redução de faturamento, sendo observado que 62,9% das organizações confirmaram esse efeito negativo, enquanto 37,1% das empresas mencionaram não sentido a redução de faturamento na ocasião. Como resposta a isso, 30,3% das organizações pesquisadas passaram a atuar no processo de *delivery* (ou intensificaram essa prática, quando já a praticavam). O restante, composto por mais de 2/3 das empresas (69,7%) até aquele momento não haviam adotado a prática do *delivery*, sendo estas, principalmente, as empresas que mais sentiram a queda no faturamento na ocasião.

O cenário desconhecido, em termos de impactos, dessa pandemia mostrou empresários preocupados com o possível afastamento dos colaboradores nas semanas seguintes ao decreto da quarentena, sendo essa ameaça considerada real para 38,9% das organizações e uma possibilidade para outros 35,4%. Essas ausências dos colaboradores foram pontuadas como resultado de um quadro de afastamento daqueles que compõem os chamados grupos de risco da Covid-19, que estavam expostos à possível contaminação ou, ainda, que pudessem trabalhar de forma remota (em *home office*). O quadro, até o momento da pesquisa, indicou que 16,6% das empresas possuíam colaboradores atuando em *home office*, enquanto a maioria (83,4%) mantinha os trabalhadores atuantes em seus postos de trabalhos dentro das organizações.

O impacto financeiro decorrente da pandemia e a forma como as organizações compreendiam essas questões no momento da pesquisa indicou que 33,7% das organizações precisariam negociar suas despesas fixas, enquanto 19,4% não teriam essa necessidade. Outros 46,9% foram capazes de ter, na ocasião, a percepção a respeito do assunto, tratando-se de uma situação nova. Por esse motivo, a percepção dessas organizações quanto a necessidade de buscar capital financeiro de terceiros (instituições financeiras) não foi verificada em 39,4% dos casos, enquanto 30,9% mencionaram que precisariam recorrer a essas instituições e 29,7% não iriam buscar capital financeiro em instituições financeiras.

Dessa forma, o impacto da pandemia de Covid-19 após a primeira semana de calamidade decretada, indicou a existência de algum impacto em 62,9% das organizações, com a necessidade de renegociar as despesas fixas e recorrer a instituições financeiras para obtenção de capital de giro.

Dentre as mudanças nos processos operacionais, apenas 30,3% das organizações realizava até aquele momento alguma atividade de *delivery*, e apesar das restrições, a maioria das organizações não estava considerando a modalidade de trabalho *home office*, dado que apenas 16,6% das organizações estavam atuando com seus colaboradores nessa modalidade.

Observa-se que, por mais que as organizações possuam longevidade e certa sustentação financeira, a maioria estava se adaptando para um cenário totalmente novo, a pandemia, no momento da pesquisa. Nesse sentido, após a análise das informações obtidas e observação das reuniões e suas dinâmicas, incluindo as necessidades e oportunidades levantadas pelo grupo ‘Empretecós’, e realizado o alinhamento destas com as informações colhidas na entrevista semiestruturada com a liderança do grupo, foi possível construir parâmetros que tivessem como base a gestão da informação, a gestão do conhecimento e o uso de tecnologia da informação e comunicação como forma de enfrentamento dessa situação de pandemia pelas organizações.

As informações obtidas por meio da entrevista e das observações estão incorporadas na proposta de estratégias para as organizações participantes da pesquisa, apresentada na próxima seção.

6 Proposta de Estratégias para o enfrentamento do cenário da pandemia Covid-19

O uso da informação, conhecimento e das Tecnologias Digitais da Informação e Comunicação (TDIC) na situação de pandemia e isolamento social vivenciada no momento da realização desta pesquisa podem minimizar perdas para as organizações e manter essas organizações competitivas. Dessa maneira, o uso da informação e do conhecimento por meio das TDIC são fundamentais para que essas organizações possam inovar em um momento extremamente complexo como o cenário apresentado pela Covid-19.

A partir das informações analisadas, foi possível compreender as principais fragilidades das organizações participantes da pesquisa no momento em que a mesma foi realizada, possibilitando a proposição de estratégias voltadas para a minimizar as ameaças decorrentes do cenário de instabilidade causado pela pandemia de Covid-19. Embora o objeto de estudo seja um

conjunto de empresas da RA de Marília/SP, espera-se que essas proposições possam servir para outras organizações em situação semelhante, independentemente da localização geográfica.

O primeiro esforço nesse sentido foi o estabelecimento de uma frequência maior das reuniões do grupo, por se tratar de um momento ímpar em suas trajetórias. Essas reuniões foram organizadas em uma série de encontros virtuais chamada ‘Quarentena’, buscando trazer assuntos relacionados à construção de conhecimento e troca de experiências das dificuldades impostas e das soluções encontradas nesse momento da pandemia e da quarentena, uma vez que muitas organizações pertenciam ao setor do comércio, em especial do varejo ou prestação de serviços, e encontravam-se fechadas ao público em função Decreto. A Figura 1 ilustra uma das atividades dessa série.

Figura 1: Material utilizado para divulgar a série ‘Quarentena’.



Fonte: Empretec (2020).

Nesses encontros, os ‘Empretec’ tiveram, ainda, o apoio de outros grupos, como o SEBRAE e a Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), juntamente com seus conselhos de Jovens Empreendedores e da Mulher Empreendedora, além da participação de outras empresas e organizações, ampliando o alcance da discussão e o ganho em conhecimento. Esse apoio foi importante, pois o isolamento social não permitiu, nesse período, que essas organizações atendessem o público, resultando em um prejuízo substancial na ocasião.

A riqueza das informações e vivências expostas pelo grupo nos momentos de discussão foi acompanhada pelos pesquisadores, possibilitando a proposição de alguns parâmetros estratégicos para as áreas de venda, *marketing*, logística, finanças e recursos humanos das

organizações, considerando o conjunto de dados obtidos anteriormente por meio dos questionários respondidos e entrevista realizada. O Quadro 1 apresenta os parâmetros propostos.

Quadro 1: Dificuldades encontradas nas áreas e estratégias sugeridas.

Área – Dificuldade Encontrada	Estratégias sugeridas
<p>Vendas Dificuldade em vender e prestar serviços com o fechamento das organizações físicas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de marketplaces online para venda. - Criação de loja virtual para venda de produtos e serviços (negociação com possíveis fornecedores da ferramenta em conjunto, o que pode viabilizar menores preços devido ao volume de compra do mesmo fornecedor). - Utilização de canais de vendas via aplicativos, como por exemplo, WhatsApp. - Implantação de ações de relacionamento com cliente (Customer Relationship Management - CRM) voltada durante e pós-pandemia. - Prospecção de vendas por meio das redes sociais.
<p>Marketing Dificuldade em oferecer os produtos de maneira tradicional, principalmente por impressos</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Divulgação de produtos e serviços em redes sociais, especialmente em grupos voltados para essa finalidade. - Realização de campanhas individuais ou em conjunto com outras organizações. - Adaptação dos produtos e serviços para atendimento durante a quarentena. - Estabelecimento de parcerias com <i>influencers</i> visando dar visibilidade aos produtos e serviços. - Articulação com as áreas de vendas e logística para promover entregas ágeis.
<p>Logística Falta de processo estruturado de entregas</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de parcerias entre as organizações e empresas de mototáxis e/ou taxistas visando a entrega de produtos e a prestação de serviços. - Organização de <i>drive thru</i> para retirada de produtos. - Promoção de descontos para retiradas <i>drive thru</i>, uma vez que esse processo gera menores custos logísticos.
<p>Financeira Dificuldade de competir com as grandes empresas <i>online</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoramento constante de preços dos concorrentes. - Reavaliação das despesas variáveis. - Renegociação das despesas fixas. - Realização de promoções por meio da reanálise de preços, diminuindo a margem de lucro para proporcionar maior giro nos produtos e serviços da empresa. - Busca de capital de giro, se necessário. - Busca de financiamentos de investimentos para construção e manutenção das atividades virtuais.

<p>Recursos Humanos Colaboradores despreparados para atuarem em uma nova realidade, ou seja, de maneira virtual</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Organização do tempo diário dos colaboradores para realização de treinamentos sobre aspectos que podem ser trabalhados no ambiente virtual. - Realizar outras <i>web</i>-conferências para alinhamento e compartilhamento de situações, dificuldades e soluções entre colaboradores que estão atuando em <i>home-office</i> e os que estão atuando fisicamente nas organizações. - Criação de um ambiente favorável para o compartilhamento do conhecimento, mesmo que virtual (<i>ba</i> virtual) estimulando também o sentimento de pertencimento e a atitude de colaboração por parte dos funcionários das empresas.
--	---

Fonte: Desenvolvidos pelos autores.

Além das estratégias propostas servirem como possíveis soluções para minimizar os danos decorrentes do momento vivenciado, elas também devem gerar conhecimentos capazes de modificar a direção das organizações no médio e longo prazo. É relevante observar que, com isso, se insere a cultura de valorização da informação e do conhecimento, e assim fomenta-se tanto a colaboração entre os membros da organização quanto a inovação de seus processos e de seus produtos e serviços. O processo de venda ganha um novo canal (para as empresas que ainda não atuam de maneira virtual) e, com isso, a cada relação com os clientes a organização gera informações – uma vez que nesse processo é necessário compartilhar informações, ainda que mínimas –, possibilitando desenvolver um maior conhecimento sobre os seus clientes, desde perfis pessoais até o comportamento de compra.

Neste sentido, as sugestões de estratégias para a área de *marketing* das organizações passam por uma melhor compreensão do mundo virtual para atuar nele, incluindo os possíveis ganhos permanentes, decorrentes da implantação de canais específicos de vendas ou por meio das redes sociais, e tantos outros aspectos que o ambiente digital oferece. Com isso, as organizações têm a oportunidade de construir maior conhecimento sobre os seus consumidores e seus *prospects*.

A área de logística passa a lidar com informações sobre regiões de maior consumo dos produtos, podendo auxiliar a área de *marketing* a adaptar a oferta, criar campanhas e promoções para localidades de pouca demanda do produto ou serviço oferecido pela organização, além de reforçar sua capilaridade nas regiões que mais os consomem. Esses conhecimentos adquiridos darão sustentação, ainda, ao servir de insumos para diferentes tomadas de decisões.

Jorge, Carlos Francisco Bitencourt *et al.* Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid – 19. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.15, 2021, e02112. DOI<https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02112>

As dificuldades financeiras das organizações podem levá-las a construir processos de inteligência competitiva voltados para a aquisição de informação de mercado, beneficiando, também a reavaliação dos custos internos operacionais. Além disso, o momento permite que as organizações tenham conhecimento sobre a oferta de recursos financeiros e considerando a tomada desses valores na construção de novas estratégias.

Talvez um dos maiores ganhos de conhecimento nessas organizações seja na área de recursos humanos, uma vez que, ao implantar as estratégias sugeridas, cada organização passa a executar de maneira efetiva a sua cultura informacional voltada para a valorização da criação e compartilhamento do conhecimento, o uso da informação e o estímulo à inovação. Esse mesmo cenário poderá auxiliar as organizações a se manterem estáveis e minimizarem possíveis perdas de competitividade frente à pandemia e, no médio e longo prazo, poderão utilizar essas estratégias com o intuito de aumentar a competitividade, uma vez que essas ações podem ser consideradas importantes bases para inovações dentro de seus contextos.

7 Considerações finais

A situação de pandemia e de medidas restritivas de mobilidade enfrentada pela sociedade expuseram uma necessidade urgente de implementação de estratégias que, além de atender aos problemas reais, resultam na criação de novos conhecimentos para as organizações, especialmente aquelas que estão localizadas no interior dos estados e que possuem como base de demanda os consumidores da cidade ou região. As dificuldades para a manutenção sustentável e estável das atividades nesse contexto específico e jamais vivenciado pelas organizações contemporâneas.

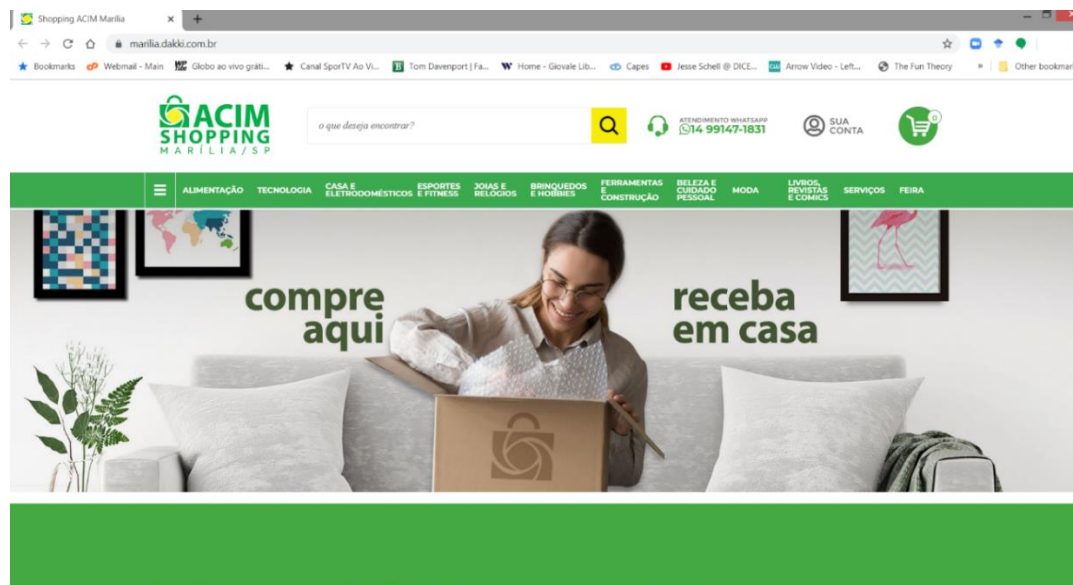
Nesse sentido, os resultados apresentados pelo grupo ‘Empretecós’ possibilitaram à proposição de estratégias que vão ao encontro do modelo da sociedade em vigência, a sociedade da informação e do conhecimento, previstas por Bell (1973) e Drucker (1969) há cerca de cinquenta anos. A ideia de atrair a atenção dos empresários para o resultado das estratégias a partir da valorização do conhecimento e das informações enquanto recurso foi fundamental para que esses empresários pudessem observar as ações propostas e os desdobramentos e potenciais

resultados decorrentes da implantação dessas ações, de forma alicerçada na construção de novos conhecimentos e do uso das informações na tomada de decisões e operações organizacionais.

Outro resultado obtido foi, no decorrer desse processo, a constatação da construção de conhecimento por meio da compreensão das demandas coletivas, resultado da busca coletiva por apoio de outros organismos e empresas. Neste sentido, uma dessas primeiras ações realizadas pelas associações comerciais e industriais (ou empresariais) da região, a partir do acolhimento das reflexões e demandas dos ‘Empretecós’, foi concretizada na criação de um ambiente de vendas *online* – um *marketplace* –, fruto de uma parceria dessas associações com uma empresa de *e-commerce*.

A Figura 2 ilustra a plataforma disponibilizada pela Associação Comercial e Industrial de Marília (ACIM), que disponibilizou um espaço virtual para as organizações, sustentado por uma divulgação institucional maciça na cidade e na região de Marília. Como a implantação deste recurso era recente, na ocasião do levantamento, não foi possível mensurar ganhos obtidos a partir da adesão dos ‘Empretecós’.

Figura 2: Marketplace ACIM Shopping.



Fonte: ACIM, 2020.

A percepção do conhecimento e da informação como recursos organizacionais para os empresários pesquisados mostrou a existência da compreensão da importância desses recursos

como componente organizacional, embora os empresários não os tratassem como um recurso. Assim, a sugestão da pauta para a série ‘Quarentena’ mostrou-se assertiva, explorando o assunto com a participação dos pesquisadores do grupo de pesquisa Organizações Competitivas e Inovadoras, da Universidade de Marília.

O fato de a pandemia estar em curso, impossibilitou realizar qualquer apontamento conclusivo. Todavia, evidencia-se que a utilização das estratégias sugeridas para as organizações, com destaque para o compartilhamento dos resultados com os demais membros do grupo, permite a realização de ajustes e melhorias nas estratégias adotadas. Cabe destacar que, nesse caso, os empresários não devem olhar para as outras empresas como concorrentes, mas sim como parceiras que contribuem para um crescimento coletivo.

Por fim, ressalta-se, ainda, a necessidade de acompanhamento da adoção dessas estratégias por parte do grupo estudado. Dessa maneira, as organizações e os empresários serão monitorados para receber suporte durante a implantação das ações, bem como no uso das informações e do conhecimento gerados por elas. Essas iniciativas e ações desenvolvidas pelos pesquisadores envolvidos neste estudo, e empreendidas pelas próprias organizações atuando como protagonistas constituem a própria sociedade da informação e do conhecimento.

Referências

ACIM. “Shopping da Associação Comercial e Industria de Marília (ACIM)”,
<https://marilia.dakki.com.br/>. Acessado 01 de dez. 2020.

Alves, Edgard Luiz Gutierrez, and Soares, Fábio Veras. "Ocupação e Escolaridade: Tendências Recentes na Grande São Paulo". TEXTO PARA DISCUSSÃO, n. 428, 1996,
<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/1832> . Acessado 17 fev. 2021.

APL TI. “Arranjo Produtivo Local de Tecnologia da Informação de Marília”,
<http://www.apltimarilia.org.br/>. Acessado 12 nov. 2020.

Barreto, Aldo de Albuquerque. “A questão da informação”. *São Paulo em Perspectiva*, São Paulo, vol.8, n.4, 1994,
<https://bibliotextos.files.wordpress.com/2012/03/a-questao-da-informac3a7c3a3o.pdf>.
Acessado 12 nov. 2020.

Bell, Daniel. “O advento da Sociedade Pós-Industrial: uma tentativa de previsão social”. Editora Cultrix, 1973.

Jorge, Carlos Francisco Bitencourt *et al.* Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid – 19. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.15, 2021, e02112. DOI<https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02112>

- Bell, Daniel. "The social framework of the information society" in "The Computer Age: A Twenty Year View, Detouzos, M.; Moses J. (Eds.), MIT Press, Cambridge, 1979.
- Castells, Manuel. "A sociedade em rede: a era da informação - economia, sociedade e cultura". Paz e Terra, 1998.
- Choo, Chun Wei. "A Organização do conhecimento: como as organizações usam a informação para criar significado, construir conhecimento e tomar decisões". SENAC Editora, 2003.
- Choo, Chun Wei. "Aprendizado como inteligência organizacional" In: Tarapanoff, Kira. (Org.). "Aprendizado organizacional: fundamentos e abordagens multidisciplinares". Curitiba: IBPEX, 2011.
- Creswell, John W. "Investigação qualitativa e projeto de pesquisa: escolhendo entre cinco abordagens", Penso, 2007.
- Drucker, Peter. "The Age of Discontinuity: Guidelines to Our Changing Society". Transaction Books, 1969.
- Drucker, Peter. "Além da revolução da informação". HSM Management, v.18, n.1/2, 2000.
- Empretec. "Grupo de Empretec de Marília e Região". Disponível em: <https://www.facebook.com/EmpretecMariliaeRegiao/>. Acessado 28 nov. 2020.
- Federação das Associações Comerciais do Estado de São Paulo (FACESP). Disponível em: <https://www.facesp.com.br/>. Acessado 28 nov. 2020.
- Fiocruz. "Covid-19 – perguntas e respostas". <https://portal.fiocruz.br/pergunta/por-que-doenca-causada-pelo-novo-virus-recebeu-o-nome-de-covid-19>. Acessado em 06 nov. 2020.
- Gould, Stephen Jay. The panda's thumb: More reflections in natural history, Nova York: W.W.Norton, 1980.
- IBGE. "Cidades e Estados", <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/sp/marilia>. Acessado 25 nov. 2020.
- Jorge, Carlos Francisco Bitencourt et al. "AS MUDANÇAS DE GERAÇÕES E O IMPACTO NA CONSTRUÇÃO DO CONHECIMENTO ORGANIZACIONAL", VI SECI - Seminário em Ciência da Informação, Londrina, Agosto 2016, <http://www.uel.br/eventos/cinf/index.php/secin2016/secin2016/paper/viewFile/278/141> . Acessado em 17 fev. 2021.
- McKibbin, Warwick, and Roshen Fernando. "The global macroeconomic impacts of COVID-19: Seven scenarios", **Centre for Applied Macroeconomic Analysis**, Austrália, Working Paper 19/2020, February 2020, https://cama.crawford.anu.edu.au/sites/default/files/publication/cama_crawford_anu_edu_au/2020-03/19_2020_mckibbin_fernando_0.pdf. Acessado em: 30 nov. 2020.
-
- Jorge, Carlos Francisco Bitencourt *et al.* Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid – 19. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.15, 2021, e02112. DOI <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02112>

- Machado, Vinicius Rocha Pinheiro, Dias, Jefferson Aparecido, and Walkiria Martinez Heinrich Ferrer. “Biopolítica e novas tecnologias: o discurso do ódio na Internet como mecanismo de controle social”, *Revista de Informação Legislativa: RIL*, v. 55, n. 220, http://www12.senado.leg.br/ril/edicoes/55/220/ril_v55_n220_p29. Acessado 28 nov. 2020.
- Marconi, Marina de Andrade, and Eva Maria Lakatos. “Fundamentos de metodologia científica”, Atlas, 2003.
- Mattelart, Armand. “História da sociedade da informação”, Loyola, 2002.
- Moraes, Cassia Regina Bassan and Fadel, Barbára. “Ambiência organizacional, gestão da informação e tecnologia”. In: Valentim, M. L.P. (Org.). “Informação, conhecimento e inteligência organizacional”. FUNDEPE Editora, 2007.
- Morin, Edgar. “Introdução ao pensamento complexo”, Sulina, 2005.
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka. “The knowledge-creating company: How japanese companies create the dynamics of innovation”, Oxford University Press, 1995.
- Nonaka, Ikujiro, and Takeuchi, Hirotaka. “Gestão do conhecimento”, Bookman, 2008.
- Organização Mundial da Saúde, “Coronavirusdisease (COVID-19) Pandemic”, <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>, Acessado 25 nov. 2020.
- Saracevic, Tefko. “Information Science”, *Journal of the American Society for Information Science*, v.50, n.12, 1999.
- São Paulo, ‘Decreto nº 64.881, de 22 de março de 2020’. Disponível em: <https://www.al.sp.gov.br/repositorio/legislacao/decreto/2020/decreto-64881-22.03.2020.html>. Acesso em: 01 mar. 2021.
- São Paulo, “Decreto nº 64.994. Governo do Estado de São Paulo, 28 de maio de 2020”. Disponível em: <http://www.legislacao.sp.gov.br/legislacao/dg280202.nsf/5fb5269ed17b47ab83256cfb00501469/35ea1f3341ab9b9c83258577004cd65e?OpenDocument&Highlight=0,64.994>. Acesso em: 01 mar. 2021.
- Seade, “Perfil dos municípios paulistas – Região Administrativa de Marília. Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados”, 2018. Disponível em: <https://perfil.seade.gov.br/>. Acesso em: 01 mar. 2021.
- Sebrae, “Empretec”, <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/empretec-fortaleca-suas-habilidades-como-empendedor.db3c36627a963410VgnVCM1000003b74010aRCRD>, Acessado 26 nov. 2020.
- Sebrae, “Causa Mortis: o sucesso e o fracasso das empresas nos primeiros cinco anos de vida. Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de São Paulo – Relatório de pesquisa, 2013”. Disponível em:
-
- Jorge, Carlos Francisco Bitencourt *et al.* Estratégias baseadas no uso de informações e conhecimentos visando sustentar as atividades empresariais durante a pandemia de Covid – 19. *Brazilian Journal of Information Studies: Research trends*, vol.15, 2021, e02112. DOI <https://doi.org/10.36311/1981-1640.2021.v15.e02112>

[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/\\$File/5712.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/333000e30d218194165cd787496e57f9/$File/5712.pdf). Acesso em: 01 mar. 2021.

Valentim, Marta Lgia Pomim. “Inteligência competitiva em organizações: dado, informação e conhecimento”, *DataGramZero*, Rio de Janeiro, v.3, n.4, ago. 2002, <https://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/7468>. Acessado 15 nov. 2020.

Valentim, Marta Lgia Pomim. “Processo de inteligência competitiva organizacional”. In: Valentim, M. L. P. (Org.). “Informação, conhecimento e inteligência organizacional”, FUNDEPE Editora, 2007.

Zouain, Deborah Moraes et al. “Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil”. *Revista de Administração Pública*, 45(3), 863-884, 2011, <https://doi.org/10.1590/S0034-76122011000300013> Acessado 17 fev. 2021.

Copyright:  2021 Jorge, Carlos Francisco Bitencourt, Menegassi; Cludia Herrero Martins; Machado, João Guilherme de Camargo Ferraz; Ferrer, Walkiria Martinez Heinrich; Cardoso, Francisca Miquelle Siqueira. This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons CC Attribution-ShareAlike (CC BY-SA), which permits use, distribution, and reproduction in any medium, under the identical terms, and provided the original author and source are credited.

Received: 30/03/2021

Accepted: 26/06/2021