



CENTRO DE ESTUDOS SUPERIORES DE ITAITUBA - LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ANGELA DO NASCIMENTO DOS ANJOS
MARCOS CUNHA LIMA

**A GESTÃO DE EMPRESAS FRENTE AOS IMPACTOS DA PANDEMIA
DA COVID-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo
no município de Itaituba, Pará**

Itaituba – PA
2024

ANGELA DO NASCIMENTO DOS ANJOS

MARCOS CUNHA LIMA

**A GESTÃO DE EMPRESAS FRENTE AOS IMPACTOS DA PANDEMIA
DA COVID-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo
no município de Itaituba, Pará**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.
Orientador(a): Prof.^a Ma. Elines dos Santos Batista.

Itaituba - PA

2024

ANJOS, Angela do Nascimento dos; LIMA, Marcos Cunha.

A gestão de empresas frente aos impactos da pandemia da Covid-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo no município de Itaituba, Pará/ Anjos, Angela do Nascimento dos; Lima, Marcos Cunha. Itaituba: FAI, 2023.

80 Fls: il.

Orientadora: Prof^a Ma. Elines dos Santos Batista

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) Graduação em Administração- Faculdade de Itaituba- FAI, 2023.

1. Gestão de empresas 2. Pandemia. I.Batista, Elines. II. Faculdade de Itaituba, Itaituba, BR-PA, 2023.

ANGELA DO NASCIMENTO DOS ANJOS
MARCOS CUNHA LIMA

**A GESTÃO DE EMPRESAS FRENTE AOS IMPACTOS DA PANDEMIA
DA COVID-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo
no município de Itaituba, Pará**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Faculdade de Itaituba para obtenção de título de
Bacharel em Administração.
Orientador(a): Prof.^a Ma Elines dos Santos Batista.

BANCA EXAMINADORA

Presidente/ orientadora: _____ Nota: _____

Prof. Ma. Elines dos Santos Batista

Avaliador: _____ Nota: _____

Prof.

Avaliadora: _____ Nota: _____

Prof.

Resultado: _____ Média: _____

Itaituba-PA, ____ de fevereiro de 2024.

AGRADECIMENTOS

Eu, Ângela Anjos, em primeiro lugar agradeço a Deus pela minha vida, e por me permitir ultrapassar todos os obstáculos encontrados ao longo da realização desse trabalho. Aos meus Pais que me incentivaram nos momentos difíceis, e sempre estiveram ao meu lado.

E a todos que convivi ao longo desses anos de curso, que me incentivaram para não desistir e que certamente tiveram impacto na minha formação acadêmica.

Quero expressar minha gratidão as minhas colegas de estudo, que foram minhas companheiras de jornada e me ajudaram a manter o ânimo e a perseverança em momentos difíceis, Jhully, Ingrid e Yara e a minha dupla de TCC Marcos que topou esse desafio junto comigo.

AGRADECIMENTOS

Eu, Marcos Cunha Lima, gostaria de expressar meus sinceros agradecimentos a todas as pessoas que contribuíram para a realização deste trabalho.

Expresso minha profunda gratidão a Deus, cuja graça e orientação foram a força motriz por trás desta conquista.

Sobretudo, agradeço a minha orientadora, Elines dos Santos Batista, pela orientação dedicada e insights valiosos ao longo deste processo.

À minha família, principalmente a meu pai e minha mãe pelo apoio incondicional durante todo esse tempo, e a minha esposa, Raquel Sampaio de Sousa, por ser uma fonte constante de apoio emocional e incentivo ao longo dessa jornada acadêmica. A compreensão, paciência e amor foram pilares essenciais durante os desafios enfrentados na elaboração deste trabalho.

Agradeço também aos meus amigos, cujo apoio constante foi fundamental. Também expresso minha gratidão à instituição Faculdade de Itaituba, pelas concessões de recursos e acesso a materiais essenciais. Cada contribuição foi vital para o sucesso deste trabalho.

“Nas grandes batalhas da vida, o primeiro passo para a vitória é o desejo de vencer”.

Mahatma Gandhi

RESUMO

O presente trabalho teve como objetivo geral analisar os desafios da gestão empresarial e os impactos causados pela pandemia do Covid-19 e como objetivos específicos: identificar de que forma o planejamento estratégico pode auxiliar a empresa frente as mudanças no mercado; averiguar quais as principais ferramentas utilizadas para a empresa se manter durante e após a pandemia; e verificar as estratégias utilizadas pelos gestores para aumentar as vendas durante o período pandêmico. Conforme a metodologia, trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizada mediante a entrega de dois questionários sendo um ao gestor e outro aos colaboradores de uma empresa do ramo de varejo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos no município de Itaituba, Pará. A gestão de empresas durante a pandemia tornou-se um desafio multifacetado, exigindo adaptação ágil e resiliência diante de incertezas sem precedentes. Quanto aos principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa alvo do estudo, destacaram-se atividade econômica cessada devido decreto governamental, medidas de segurança que impediram os clientes de visitarem a loja, vender para pessoas não familiarizadas com meios digitais e a escassez de produtos devido à redução do quadro de funcionários nas fábricas. O trabalho em questão evidenciou que a capacidade de antecipar mudanças nas demandas do mercado e ajustar rapidamente as cadeias de suprimentos tornou-se crucial. A tecnologia emergiu como uma aliada essencial, facilitando a comunicação remota, otimizando processos internos e impulsionando a transformação digital.

Palavras-chave: Gestão de Empresas. Pandemia. Home Office. Covid-19.

ABSTRACT

The general objective of this work was to analyze the challenges of business management and the impacts caused by the covid-19 pandemic and as specific objectives: to identify how strategic planning can help the company in the face of changes in the market; find out which are the main tools used for the company to maintain itself during and after the pandemic; and verify the strategies used by managers to increase sales during the pandemic period. According to the methodology, this is a case study, with a qualitative approach, carried out by delivering two questionnaires, one to the manager and the other to employees of a company in the furniture, electronics and household appliances retail sector in the municipality of Itaituba, Pará. Managing companies during the pandemic has become a multifaceted challenge, requiring agile adaptation and resilience in the face of unprecedented uncertainties. As for the main challenges caused by the pandemic in the company targeted by the study, economic activity ceased due to government decree, security measures that prevented customers from visiting the store, selling to people unfamiliar with digital media and the scarcity of products due to reduction in the number of employees in factories. The work in question showed that the ability to anticipate changes in market demands and quickly adjust supply chains has become crucial. Technology has emerged as an essential ally, facilitating remote communication, optimizing internal processes and driving digital transformation.

Keywords: Business Management. Pandemic. Home Office. Covid-19.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil dos colaboradores da pesquisa.	49
Quadro 2 – Resposta dos colaboradores sobre qual a sua situação de trabalho na empresa durante o período pandêmico.....	50
Quadro 3 – Respostas dos colaboradores sobre quais os principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa em que trabalha.	51
Quadro 4- Respostas dos colaboradores sobre se sua empresa forneceu informações a respeito do coronavírus e de como proteger-se.....	52
Quadro 5- Respostas dos colaboradores sobre qual a estratégia utilizada pela empresa para gerenciar e contornar a crise gerada pela pandemia.	53
Quadro 6 – Respostas dos colaboradores sobre como aconteceram as vendas no período da pandemia.	55
Quadro 7 - Respostas dos colaboradores sobre como avalia o desempenho das vendas no período da pandemia.	56
Quadro 8 – Respostas dos colaboradores sobre quais as estratégias utilizadas pelo gestor para aumentar as vendas durante o período pandêmico.	57
Quadro 9 – Respostas dos colaboradores sobre se a empresa possui um planejamento estratégico, se sim, se conhece ele.	58
Quadro 10 – Respostas dos colaboradores sobre qual sua opinião acerca da importância de um planejamento estratégico em momentos desafiadores.	59
Quadro 11 – Respostas dos colaboradores sobre quais as principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia.	60

LISTA DE FIGURA

Figura 1 - Competências do gestor no século XXI..	22
---	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E HISTÓRIA	13
2.2 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS EMERGENTES	15
2.2.1 Gerenciando pessoas	17
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO	18
2.4 O PAPEL DO GESTOR EM TEMPOS DE CRISE	20
2.5 PANDEMIA DE COVID-19	23
2.6 IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA ECONOMIA	25
2.7 ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR A PANDEMIA DE COVID-19	29
2.7.1 Home Office	31
2.7.2 Desenvolvimento das atividades na pandemia	32
2.7.3 Setores Financeiros, tributários e trabalhistas	34
2.7.4 Delivery na pandemia	35
METODOLOGIA	37
3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	37
3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA	38
3.3 LOCAL DE APLICAÇÃO DA PESQUISA	38
3.4 ANÁLISE DE DADOS	39
3.5 ASPECTOS ÉTICOS	39
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	40
4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR	40
4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES	49
5 CONCLUSÃO	62
REFERÊNCIAS	63
APÊNDICES	73

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO	73
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA	75
APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	77

1 INTRODUÇÃO

Este Trabalho de Conclusão de Curso – TCC tem como tema “A gestão de empresas frente aos impactos da pandemia da Covid-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de varejo no município de Itaituba, Pará”, de modo a reunir informações pertinentes a respeito desta temática e sua importância para a administração de empresas, uma vez que a gestão empresarial durante a pandemia da Covid-19 exigiu uma adaptação significativa das práticas tradicionais.

No atual cenário mundial, a pandemia do novo coronavírus foi responsável por inúmeras mudanças tanto na saúde pública como no campo econômico. Diante de tal realidade, a gestão de empresas tornou-se a principal opção para controle e recuperação das entidades impactadas pelos efeitos da recessão econômica ocasionada pelo novo coronavírus. Diante disso, tem-se como questão norteadora: Quais os desafios da gestão empresarial frente aos impactos da pandemia de covid-19?

Evidencia-se a elaboração desta pesquisa em decorrência da grande quantidade de empresas que realizaram transformações organizacionais para sobreviverem a crise gerada pela pandemia. Ressalta-se a relevância desta temática tanto para o campo acadêmico como para o mercado de negócios, uma vez que as informações geradas por este estudo visam fornecer aos gestores instrumentos necessários para a execução de processos de forma eficiente, utilizando as informações que melhor atendam suas necessidades, garantindo aumento na taxa de sobrevivência dos segmentos empresariais brasileiros.

O presente trabalho tem como objetivo geral analisar os desafios da gestão empresarial e os impactos causados pela pandemia do Covid-19 e como objetivos específicos: identificar de que forma o planejamento estratégico pode auxiliar a empresa frente as mudanças no mercado; averiguar quais as principais ferramentas utilizadas para a empresa se manter durante e após a pandemia; e verificar as estratégias utilizadas pelos gestores para aumentar as vendas durante o período pandêmico.

Conforme a metodologia, trata-se de um estudo de caso, de abordagem qualitativa, realizada mediante a entrega de dois questionários sendo um ao gestor e outro aos colaboradores de uma empresa do ramo de varejo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos no município de Itaituba, Pará.

Este trabalho está dividido em cinco seções. A seção inicial apresenta a introdução e descreve os elementos como os objetivos da pesquisa, justificativa e a questão norteadora. A segunda é a fundamentação teórica e aborda os seguintes temas: Administração: conceito e histórico; Gerenciamento organizacional e os desafios emergentes; Gerenciamento estratégico: importância e aplicação; Pandemia de Covid-19; Impactos da pandemia de Covid-19 na economia; O papel do gestor em tempos de crise e Estratégias para enfrentar a pandemia. A terceira refere-se a metodologia aplicada a pesquisa. A quarta apresenta os resultados e discussão da pesquisa e a quinta seção traz a conclusão do TCC.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 ADMINISTRAÇÃO: CONCEITO E HISTÓRIA

A palavra "administração" tem suas raízes no latim, onde "*ad*" denota direção e "*minister*" sugere subordinação ou obediência, indicando assim uma atividade executada por alguém sob a autoridade de outro (TRIGUEIRO, 2014). É uma das ciências mais antigas da civilização, sendo inclusive considerada a mais antiga das profissões, praticada desde a existência dos primeiros agrupamentos humanos. O pensamento administrativo foi fortemente influenciado pelos filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, proporcionando contribuições fundamentais para o pensamento administrativo do século XX (ALPERSTEDT, 2011).

Referências históricas mostram que ainda hoje conceitos administrativos de mais de 1200 a.C. ainda estão em uso na sociedade. A administração é resultado da síntese histórica de diferentes precursores, tendo início em tempos muito distantes, mais precisamente na Suméria em 5.000 a.C., quando os antigos sumérios se esforçaram para melhorar o método de resolução de seus problemas práticos, exercitando assim a arte de administrar (ROSSÉS, 2014).

Para Guedes (2006), seja a administração considerada uma arte, uma ciência ou ambas, ela é exercida de modo recorrente na vida cotidiana. Embora tenha adquirido abordagens e visões diferentes ao longo do tempo, ela ainda é um método de aprimorar os meios para atingir os melhores fins. Além disso, a administração propõe o desenvolvimento do melhor curso de ação para alcançar os resultados desejados.

O que fica evidente nas ideias dos autores é que a administração é verdadeiramente uma disciplina ancestral que moldou a trajetória da civilização. A influência de filósofos gregos, como Sócrates, Platão e Aristóteles, ecoa até os tempos modernos, fornecendo alicerce ao pensamento administrativo do século XX. A administração transcende as fronteiras da arte e da ciência, sendo uma prática cotidiana que se adapta ao longo do tempo, com o objetivo de aperfeiçoar os meios para alcançar resultados desejados, reforçando sua importância contínua na sociedade.

Alperstedt (2011) menciona que a administração se configura como um processo responsável por estabelecer metas e tomar decisões. A fim de adquirir uma

compreensão mais aprofundada do funcionamento dessa ciência, é importante considerar situações concretas em que diferentes pessoas empregam recursos para produzir os bens e serviços essenciais que sustentam o funcionamento e o progresso da sociedade.

Conforme Rossés (2014) administrar é fazer as coisas da maneira mais apropriada possível, usando o mínimo de recursos, seja estes humanos, financeiros e materiais, para atingir seus objetivos. O conceito de administração representa a governança, a gestão de uma empresa ou organização para gerenciar atividades por meio do planejamento, organização, direção e controle.

Entende-se, portanto que, essa ciência ganha uma compreensão mais profunda ao ser contextualizada em situações reais, onde indivíduos utilizam recursos diversos para produzir os bens e serviços essenciais que sustentam a sociedade. Em essência, a administração abarca a governança e a gestão de empresas e organizações, conduzindo suas atividades por meio do planejamento, organização, direção e controle. Nesse contexto, a administração assume um papel fundamental na eficiência e sucesso de empreendimentos e na promoção do progresso da sociedade.

Um dos mais importantes teóricos da administração, Frederick Wislow Taylor desenvolveu um sistema de gestão industrial conhecido como "administração científica" no final do século XIX e início do século XX. Os antigos sistemas de administração de empresas, anteriores à proposta de Taylor, permitiam que cada trabalhador fosse responsável por realizar o trabalho de acordo com sua própria vontade (GUEDES, 2006).

Através da sua obra "Princípios de Administração Científica" publicada em 1911, Taylor formalizou o conceito da administração científica, que tinha como objetivo estabelecer um controle efetivo sobre os trabalhadores. Embora já tivesse testado e praticado essa abordagem nos Estados Unidos desde meados de 1880, Taylor apresentou de forma mais sistemática sua essência e funcionamento. Vale destacar que a administração científica enfatizava a padronização dos processos e a busca pela máxima eficiência produtiva (TRINDADE, 2004).

Com base em suas pesquisas e análises em oficinas, Taylor constatou que as pessoas estavam rendendo significativamente abaixo de seu potencial produtivo. Foi então que ele desenvolveu o sistema de administração científica, que tinha como objetivo racionalizar o trabalho, com foco na simplificação dos movimentos

necessários para a execução das tarefas. Esse sistema de simplificação de movimentos tornou-se um dos aspectos mais significativos do século passado (ÁVILA; STECCA, 2015).

De tal modo, pode-se observar pelas exposições dos autores que Taylor deixou sua marca no final do século XIX e início do século XX com a introdução à administração científica. Antes de sua abordagem, os sistemas de gestão industrial eram caracterizados pela autonomia dos trabalhadores em realizar suas tarefas de acordo com sua vontade. Sua ênfase na padronização dos processos e na busca pela máxima eficiência produtiva marcou a administração do século passado. Taylor baseou sua teoria em pesquisas e análises que revelaram um potencial produtivo não explorado nas pessoas, levando à simplificação dos movimentos necessários para realizar tarefas, um legado que perdura até os dias de hoje.

Entre os princípios da administração científica defendidos por Taylor estão a seleção científica e treinamento dos trabalhadores, o planejamento e controle do trabalho, a cooperação entre trabalhadores e gerentes, a divisão do trabalho e especialização, o uso de métodos e ferramentas padronizados e a remuneração baseada no desempenho. Segundo Taylor, a aplicação desses princípios poderia levar a uma maior eficiência, produtividade e lucratividade nas empresas, além de melhorar as condições de trabalho e o bem-estar dos trabalhadores (ALPERSTEDT, 2011)

Assim, de acordo com os autores compreende-se que a administração evidencia aos seus diversos usuários, informações claras e concisas que suscitam credibilidade nos processos decisórios, sendo essenciais para alavancar a compreensão das organizações sobre as suas efetivas posições no mercado.

2.2 GERENCIAMENTO ORGANIZACIONAL E OS DESAFIOS EMERGENTES

Conforme Oliveira (2020) em decorrência das mudanças tecnológicas e de comunicação pelas quais o mundo está passando, cada vez mais pessoas precisarão adquirir competências e habilidades empreendedoras que as ajudem a lidar com os desafios e incertezas do futuro.

Segundo Cordeiro e Ribeiro (2002) a gestão hoje envolve um escopo mais amplo e diversificado, portanto, os gestores precisam ser capazes de perceber, pensar, decidir e agir em condições completamente diferentes de antes.

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos. A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes. Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão (CORDEIRO; RIBEIRO, 2002, p.11).

Verifica-se nesse contexto, que o ato de gerir uma empresa transcende a simples gestão de recursos, envolve também a busca contínua pela realização de objetivos e resultados. A consideração dos novos métodos de gestão se torna essencial para promover inovações significativas nos empreendimentos. Portanto, a administração eficaz não apenas otimiza os recursos disponíveis, mas também abraça a adaptabilidade e a inovação como pilares essenciais para o sucesso nos negócios.

De acordo com Gassenferth *et al.* (2020), para se obter sucesso no gerenciamento, é necessário ter conhecimento sobre os quatros P's da gestão empresarial, que são: planejamento, pessoas, processos e projetos. O planejamento refere-se ao conjunto de estratégias que serão produzidas para implementar a empresa. As pessoas remetem-se a área humana da gestão empresarial, na qual incluem o Rh que é responsável pelo recrutamento e seleção de pessoas, além de ser o órgão que organiza as funções dos funcionários e os problemas de cada setor.

Os autores supracitados enfatizam ainda que o processo está relacionado com o planejamento, pois ele mantém o controle das ações e do desempenho da empresa através de um sistema de satisfação do cliente para identificar o resultado da estratégia. Os projetos dizem respeito a materialização dos planos de ação, é este departamento que irá lidar com os desafios que se apresentam de acordo com as mudanças do mundo.

Assim, como apresentado por Pinheiro e Machado (2022), o gestor tem três funções principais na empresa: desenvolver um ambiente propício para o sucesso, evitar ou eliminar problemas que apareçam e aproveitar quando grandes oportunidades aparecem.

As organizações têm passado por mudanças estruturais e tecnológicas e tem demandado dos gestores e colaboradores, comportamentos que condizem com a nova realidade a que estão inseridos. Em suma, conforme os autores consultados neste tópico, a gestão de empresas configura-se como uma prática utilizada pelos empreendedores a fim de auxiliar nos processos decisórios, utilizando os diferentes recursos disponíveis.

2.2.1 Gerenciando pessoas

A administração convencional em tempos passados, concentrava-se na redução de despesas através da otimização de recursos, tais como máquinas e equipamentos, melhorando os processos administrativos e a estratégia era simplesmente posicionar-se no setor em que estavam inseridos, ou seja, os esforços eram direcionados para ganhar eficiência da forma tradicional de fazer negócios. No entanto, com a globalização e o avanço tecnológico, as empresas foram forçadas a repensar suas estratégias e modelos de gestão para acompanhar as tendências e inovações do mercado, com o objetivo de sobreviver a longo prazo (SARTORI *et al.*, 2018).

Atualmente, conforme os autores supracitados, os clientes estão cada vez mais exigentes e, portanto, o mercado é cada vez mais competitivo, o que exige que as empresas se esforcem para satisfazê-los. A gestão estratégica de pessoas destaca a importância do comprometimento das pessoas com os objetivos e estratégias organizacionais, enfatizando a necessidade de aprendizado, investimento no capital intelectual e comunicação para facilitar a gestão de possíveis mudanças necessárias.

Ávila e Stecca (2015) destacam que a Administração de Recursos Humanos (ARH) engloba o planejamento, organização, desenvolvimento, coordenação e controle de técnicas que visam promover a eficiência do desempenho dos funcionários, ao mesmo tempo em que a organização fornece um meio para que os indivíduos que colaboram com ela alcancem seus objetivos pessoais relacionados ao trabalho, direta ou indiretamente. Em outras palavras, a ARH busca atrair e reter funcionários na organização, incentivando-os a trabalhar com dedicação e uma atitude positiva.

Em resumo, no passado a administração estava fortemente centrada na redução de despesas e otimização de recursos, com foco em processos administrativos eficientes. A estratégia era simplista: permanecer no mercado e ganhar eficiência nas práticas comerciais tradicionais. No entanto, a globalização e o avanço tecnológico revolucionaram esse cenário, obrigando as empresas a repensarem suas estratégias e modelos de gestão para sobreviver a longo prazo. Hoje, em um mercado cada vez mais competitivo, as empresas precisam atender a clientes cada vez mais exigentes.

A gestão estratégica de pessoas, como ressaltado pelo autor supracitado, coloca ênfase no comprometimento dos colaboradores com os objetivos organizacionais, destacando a importância do aprendizado, investimento em capital intelectual e comunicação para facilitar a gestão de mudanças necessárias.

De tal modo, torna-se fundamental ainda ressaltar que a maneira de gerenciamento de pessoas pode interferir diretamente na motivação e em consequência na produtividade e rendimento dos colaboradores, sendo preciso ainda uma análise sobre a motivação e a produtividade organizacional.

2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: IMPORTÂNCIA E APLICAÇÃO

O planejamento é uma atividade administrativa que estabelece antecipadamente as ações a serem tomadas e os objetivos a serem alcançados. Sua função é definir metas, objetivos e planos para a organização. É a elaboração gradual de planos e programas com objetivos específicos, baseados em fundamentos técnicos (MAXIMIANO, 2006).

No gerenciamento de pessoas o planejamento é essencial, visto que permite ao gestor organizar melhor as ações, atividades e encaminhamentos a serem repassados aos seus colaboradores. A maioria das pessoas precisam de um norte para desempenharem suas funções, e o planejamento permite um direcionamento mais detalhado do funcionamento e padrões que são seguidos pela empresa.

O planejamento estratégico, de acordo com Alperstedt (2011), tem como proposta o desenvolvimento de um plano de ação e de metas para garantir a qualidade, lucratividade, ações a serem desenvolvidas e reputação da empresa, com base em sua missão e negócio. Isso permite uma visão de futuro para a organização, independentemente de seu tamanho. No entanto, em um cenário globalizado, altamente competitivo e marcado por instabilidades políticas e econômicas, bem como problemas ambientais, muitas empresas tendem a agir de forma instintiva, sem realizar um planejamento estratégico consciente.

De tal modo, observa-se que o planejamento é um elemento essencial para que a organização consiga estabelecer as metas, objetivos e plano de desempenho para lidar com o mercado cada vez mais acirrado, assim as empresas que conseguem criar um plano com estratégias estão mais propícias ao sucesso.

O processo de planejamento estratégico geralmente segue diversas etapas. Inicialmente, ocorre o diagnóstico da situação, que envolve avaliar tanto o ambiente interno quanto o externo da organização, identificando seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa análise inclui a investigação do mercado, dos concorrentes, das tendências do setor e dos recursos internos da empresa (TRIGUEIRO, 2014).

Com base nessa análise, a organização estabelece sua visão de longo prazo, sua missão (o propósito fundamental) e seus valores. A visão descreve o futuro almejado pela empresa, enquanto a missão define a razão de sua existência, e os valores orientam suas ações e comportamentos (SEBRAE, 2018).

O estabelecimento da visão e da missão da empresa possibilitam que esta tenha um planejamento mais preciso a partir do que se é traçado, uma vez que a visão permite um direcionamento mais focado do que a empresa almeja alcançar permitindo uma orientação de como fazer para chegar ao objetivo futuro.

A etapa seguinte consiste na definição de metas e objetivos estratégicos. As metas são resultados amplos e desafiadores que a organização busca alcançar, e os objetivos são declarações específicas, mensuráveis e realizáveis que contribuem para a consecução dessas metas. Tais metas e objetivos devem ser claros, realistas e alinhados com a visão e a missão da empresa (TRIGUEIRO, 2014).

Uma vez estabelecidas as metas e objetivos estratégicos, a organização desenvolve as estratégias para alcançá-los. As estratégias representam diretrizes gerais que orientam as ações e decisões da empresa, considerando fatores como segmentação de mercado, diferenciação, vantagem competitiva e alocação de recursos. Elas podem abranger diversas áreas, como marketing, operações, recursos humanos, finanças e inovação (SEBRAE, 2018).

Após a definição das estratégias, é essencial elaborar planos de ação detalhados para implementá-las. Esses planos especificam as atividades, responsabilidades, prazos e recursos necessários para atingir os objetivos estratégicos. Além disso, é fundamental monitorar regularmente o progresso, revisar e ajustar as estratégias e os planos conforme necessário.

O que fica evidente é que em épocas de crise, o planejamento estratégico muitas vezes é relegado a um segundo plano. No entanto, sem um planejamento sólido e uma estratégia bem fundamentada na Administração Científica, as empresas

correm o risco de comprometer sua sobrevivência em um mercado competitivo (TRIGUEIRO, 2014).

Assim, compreende-se o planejamento estratégico como um processo de mapeamento de todas as etapas necessárias para alcançar um determinado objetivo. Esse processo pode ser resumido em três situações principais, conforme Barreto (2017): Situação atual: refere-se ao ponto em que uma pessoa ou organização se encontra no momento presente, levando em consideração os recursos disponíveis e o que é necessário para atingir as metas e objetivos estabelecidos.

Situação desejada no futuro: trata-se do estado ou posição que se deseja alcançar em um horizonte de tempo específico, como daqui a 1, 5, 10 ou mais anos. Essa situação desejada define onde se pretende estar no futuro. Como alcançá-la: envolve identificar os recursos internos e externos necessários para alcançar o objetivo almejado. Isso implica em determinar quais competências, habilidades e recursos são necessários para realizar o plano estratégico. Essa análise considera fatores externos e internos que podem afetar o processo de conquista (BARRETO, 2017).

Em suma, o planejamento estratégico configura-se como um procedimento fundamental para estabelecer a orientação e os objetivos de longo prazo de uma empresa, juntamente com as estratégias e medidas requeridas para atingi-los. É uma abordagem organizada que auxilia as organizações a se ajustarem a um ambiente em constante mutação, identificando oportunidades e desafios, e tomando decisões bem embasadas em relação ao futuro do negócio.

2.4 O PAPEL DO GESTOR EM TEMPOS DE CRISE

O gestor desempenha um papel muito importante em qualquer tipo de organização, seja ela pública ou privada, pois dependendo do tipo de liderança pode-se ter grandes interferências no ambiente organizacional, influências essas que podem causar impactos bons ou ruins dentro da organização. A liderança é fundamental para o bom andamento de uma organização, pois o administrador através de seu dom de liderar faz com que as pessoas ao seu redor busquem sempre trabalhar em prol do principal objetivo da organização.

Ao longo da história da humanidade, o mundo enfrentou diferentes pandemias, a exemplo da peste bubônica, varíola e da gripe espanhola. A Covid-19 tem-se

configurado como a mais recente pandemia e tem afetado diferentes setores da sociedade (MORAES, 2022).

Para Santos e Lopes (2021), a ocorrência da pandemia da COVID-19 foi responsável por mudanças significativas tanto no cenário internacional como local, conferindo novos desafios aos gestores e exigindo destes a construção de medidas de contingência e a adoção de respostas em tempo oportuno para o enfrentamento desta calamidade pública.

Segundo Forni (2019), as crises fazem com que os indivíduos se sintam inseguros porque interrompem a normalidade das atividades diárias e alteram o processo de sucesso. Embora as organizações encontrem muitos tipos de problemas, como questões legais, operacionais, financeiras e muito mais, a maioria desses eventos são previsíveis, assim os gestores podem administrá-los antes mesmo de ocorrerem a fim de evitar surpresas.

Conforme os autores supramencionados, a história da humanidade está repleta de pandemias que impactaram profundamente a sociedade. A COVID-19 é a mais recente pandemia a afetar o mundo, trazendo mudanças significativas em âmbito internacional e local, impondo novos desafios aos gestores que precisam desenvolver medidas de contingência e respostas ágeis para enfrentar essa calamidade pública.

Como apontado, crises interrompem a normalidade das atividades diárias e geram insegurança, e embora as organizações enfrentem diversos tipos de problemas, a maioria pode ser prevista e gerenciada com antecedência pelos gestores, minimizando surpresas. Portanto, a pandemia da COVID-19 ressalta a importância da preparação e capacidade de resposta dos gestores diante de situações de crise.

Moraes (2022) esclarece que diante da pandemia, os gestores tornaram-se mais vulneráveis uma vez que seu papel é tomar múltiplas decisões, como redução de custos, demissões e reestruturação de tarefas. Diante disso, suas respostas a solicitações, desafios e mudanças afetaram os colaboradores.

Como menciona Lima (2019), quando se está em situações normais, a liderança é feita de forma simples e metódica, e muitas vezes, tropeçar nesse caminho não afetará o resultado. No entanto, quando a organização, ou até mesmo uma área ou equipe de trabalho se encontram em tempos mais complexos, os líderes precisam construir ou revisar suas tomadas de decisões a fim de proporcionar um ambiente prospero para sua equipe.

Torna-se evidente que a pandemia da COVID-19 trouxe uma nova dinâmica para a gestão, no qual os gestores se viram em uma posição mais vulnerável, tendo que tomar decisões difíceis, como reduzir custos, realizar demissões e reestruturar tarefas. Essas escolhas têm um impacto direto sobre os colaboradores, tornando a liderança mais desafiadora em tempos complexos. Contudo, a capacidade de adaptação e uma liderança eficaz se torna crucial para enfrentar os desafios trazidos pela pandemia e outras situações complexas.

Para Silva (2022) o papel do gestor é fazer uso racional dos recursos disponíveis em uma determinada situação para alcançar determinados objetivos. Portanto, um bom gestor é aquele que sabe utilizar os recursos disponíveis a ele da melhor maneira possível. No que diz respeito ao seu principal papel, é o de orientar a organização em tempos de mudança, e para isso, deve possuir habilidades para guiá-la nessa empreitada.

Conforme Andrade (2016, p.102) é esperado que um gestor tenha, "habilidade de comunicação, capacidade de influenciar e motivar pessoas, capacidade de liderança, habilidade para trabalhar em equipe, visão sistêmica e atitude positiva", como exemplifica a figura a seguir elaborada pelo autor em questão:

Competência do gestor no século XXI	
Competências na atuação do gestor	Competências na contratação
Habilidade de Comunicação	Habilidade de Comunicação
Capacidade de Influenciar e motivar pessoas	Liderança
Habilidade Relacional	Empatia
Liderança	Habilidade Relacional
Trabalhar em Equipe	Raciocínio Lógico
Visão Sistêmica	Capacidade de se desenvolver pessoas
Atitude Positiva	Foco no Resultado
Capacidade de desenvolver pessoas	Capacidade de Influenciar e motivar pessoas

Figura 1 - Competências do gestor no século XXI. Fonte: Andrade (2016).

Com base na figura 1, nota-se que o gestor desempenha um papel fundamental em um ambiente de negócios cada vez mais complexo e dinâmico. Os gestores do século XXI enfrentam desafios diversos, que vão desde a adaptação às rápidas mudanças tecnológicas até a gestão de equipes culturalmente diversas. Além disso, a sustentabilidade e a responsabilidade social corporativa se tornaram temas cruciais, exigindo que os gestores pensem em termos de impacto a longo prazo.

A capacidade de liderar com empatia, promover a inovação, tomar decisões éticas e manter a agilidade diante de incertezas são competências essenciais para os gestores contemporâneos. Eles devem ser líderes visionários que inspiram suas equipes a alcançar objetivos alinhados com os valores e propósitos da organização, ao mesmo tempo em que mantêm a capacidade de se adaptar e evoluir em um cenário empresarial em constante evolução.

Como tal, Blom (2020) *apud* Rocha (2021) observa que sejam quais forem as circunstâncias (antes ou depois da pandemia), tornou-se notório o papel dos líderes em facilitar e gerir os efeitos de tal mudança. Anteriormente, os líderes precisavam ter certeza de que a mudança provavelmente compensaria. Mas com a pandemia, líderes tiveram que se adaptar mesmo sem nenhum planejamento prévio.

Carvalho (2014) enfatiza que as organizações devem se adaptar às mudanças e responder aos desafios que ocorrem nas diferentes áreas de atuação, sendo imperativo que estas tenham como características fundamentais a agilidade, flexibilidade, rapidez, dinamicidade e proatividade, a fim de enfrentarem qualquer adversidade. Para isso, há a necessidade de os gestores realizarem mudanças e adaptações, bem como adequarem suas estratégias e tecnologias, de modo a atingir seus objetivos e maximizar sua eficácia e garantir capacidade de resposta.

Diante das falas dos autores nota-se que é evidente que o gestor precisa se adaptar às mudanças e adversidades que possam surgir em um momento de crise, como foi o caso da pandemia de Covid-19, a fim de alcançar seus objetivos e fornecer segurança para a sua equipe, clientes e organização.

2.5 PANDEMIA DE COVID-19

Segundo Lana *et. al* (2020) o SARS-CoV-2, conhecido como o novo coronavírus, foi detectado pela primeira vez no final do ano de 2019, na cidade de Wuhan, na China. Desde então, conforme Cavalcante *et. al* (2020), em 30 de janeiro de 2020, foi confirmado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) que circulava a nova variante do coronavírus e diante de tal fato, foi declarada Emergência em Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII).

Uma vez que o SARS-CoV-2 é configurado como uma infecção respiratória aguda, este tem se disseminado especialmente através de gotículas, secreções respiratórias e contato direto com o paciente infectado. Diante de tal fato, tem se

destacado a capacidade do vírus ser transmitido entre humanos, sobretudo entre familiares, que possuem maior contato e por tempo prolongado (BRITO *et al.*, 2020).

Dentre os principais sintomas que os indivíduos afetados pelo vírus podem apresentar, conforme Cavalcante *et al.* (2020), destacam-se: tosse, dispneia, dor de garganta, febre, entre outros. Estes sintomas são parecidos a de uma gripe comum, porém, em alguns casos, os indivíduos podem apresentar insuficiência respiratória grave, com consequente morte. Importante salientar que os indivíduos assintomáticos, ou seja, aqueles que não manifestam sintomas aparentes, possuem grande importância epidemiológica, haja visto que são transmissores em potencial.

Em decorrência desses fatos, e por ainda não ter vacina para este vírus, foram utilizadas medidas de segurança do Covid-19, que consistia em diminuir a transmissão. Ações como o isolamento social, uso de máscaras e de álcool gel, além da lavagem das mãos foram as principais medidas de combate, uma vez que esta enfermidade, em sua maioria, tem se apresentado de forma assintomática (OLIVEIRA *et al.*, 2020).

O surgimento e disseminação do novo coronavírus apresentaram um marco na saúde global. Os sintomas variados, que podem ser semelhantes aos de uma gripe comum, juntamente com a presença de indivíduos assintomáticos que podem atuar como vetores, tornaram o controle da doença um desafio significativo. A ausência de uma vacina eficaz levou à implementação de medidas de segurança, como o isolamento social e o uso de máscaras, para conter a disseminação do vírus e proteger a saúde pública.

Os diferentes países afetados pela pandemia criaram diversos esforços para conter a propagação da doença, com destaque para quarentenas, medidas de higiene, restrições de viagens, adiamento ou cancelamento de eventos, e fechamento de estabelecimentos e fronteiras. Contudo, alguns esforços geraram impactos socioeconômicos mundiais que, vinculados aos impactos imediatos da COVID-19, colocaram até as maiores potências globais em situação de crise (SOUTO, 2020).

Apesar da implantação das medidas preventivas, os números de casos ainda aumentaram, com consequente superlotação no sistema de saúde brasileiro, causando um colapso em várias regiões do país. Diante dessa situação, foi adotado o “*lockdown*”, termo que traduzido para a língua portuguesa significa confinamento. Era uma medida na qual consistia deixar em funcionamento apenas serviços

essenciais, como farmácias, hospitais, clínicas, drogarias e supermercados (SIMONINI, 2020).

Diante do exposto, ressalta-se que as poucas informações existentes sobre o vírus associadas ao número crescente de óbitos e internações despertaram nos indivíduos a sensação de angústia e medo, ademais, algumas medidas de segurança ocasionaram grandes consequências para economia do Brasil.

2.6 IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA ECONOMIA

Com o surgimento da pandemia decorrente do novo Coronavírus (COVID19), no início do ano de 2020, a economia mundial sofreu forte abalo, atingindo não somente a saúde das pessoas, mas muitos negócios, especialmente, os pequenos empreendimentos. Durante o enfrentamento à crise, diversos ramos empresariais foram fortemente afetados nas cidades brasileiras (BELIZÁRIO; ALMEIDA, 2020).

Lima *et. al* (2021) descrevem que a falta de matéria prima, a elevação da concentração de capital, escassez de recursos, dificuldade em encontrar insumos que poderia substituir os importados, modificações nos hábitos de consumo e nas relações de trabalho foram algumas mudanças significativas e que demandaram das empresas e seus gestores informações relevantes que norteiem as suas decisões.

O surgimento da pandemia de COVID-19 em 2020 teve um impacto devastador na economia global, afetando não apenas a saúde pública, mas também muitos negócios, especialmente as pequenas empresas. A crise resultou em graves consequências para vários setores empresariais em cidades brasileiras. A escassez de matéria-prima, o aumento da concentração de capital, a dificuldade em encontrar insumos substitutos importados e mudanças nos hábitos de consumo e nas relações de trabalho foram algumas das mudanças significativas desencadeadas pela pandemia. Eles enfatizam a necessidade de as empresas e seus gestores obterem informações relevantes para orientar suas decisões diante desses desafios.

Diversas empresas tiveram que adaptar-se ao novo cenário econômico na qual exigiu mudanças radicais nos projetos e estratégias. Acredita-se que neste período a condição financeira global foi afetada em U\$ 90 trilhões, sendo considerada a pior crise dos últimos 100 anos (CAVALCANTE JUNIOR *et al.* 2022).

A afirmação de Amorim *et al.* (2020, p. 20) serve de complemento para melhor entender a situação econômica durante a pandemia no Brasil:

Com o surto da COVID-19 no Brasil, alterações nos trabalhos, que passaram a ser na modalidade *home office*; concessão de férias adiantadas; redução do fluxo de clientes e do número de funcionários ou até mesmo o fechamento de estabelecimentos, são medidas encontradas pelo governo e pelas empresas para diminuir a propagação da doença. Por consequência, há o desemprego e empresas acabam obrigadas a decretar falência. Mesmo frente ao contexto da pandemia, uma coisa é essencial e indispensável: o alimento não pode faltar à mesa do brasileiro.

O que fica evidente é que as empresas brasileiras não estavam devidamente preparadas para lidar com uma crise de proporções tão significativas, resultando em ondas de desemprego em larga escala e o colapso de inúmeros empreendimentos. Essa crise demonstrou a necessidade premente de repensar a resiliência e adaptabilidade das organizações diante de situações excepcionais.

De acordo com Oliveira (2020), 716 mil empresas brasileiras encerraram suas atividades em função da crise econômica ocasionada pela pandemia, destes 99,8% configuravam-se como empresas de pequeno porte. Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), apontam que 33,5 % das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre estas e 32,9% indicaram diminuição sobre as vendas ou serviços comercializados.

Sesso Filho *et al.* (2020) evidenciaram que 5,6% da produção anual brasileira foi impactada devido ao isolamento social, medida realizada com o intuito de minimizar a propagação do novo coronavírus pelo país. A queda do PIB foi estimada em cerca de 5,4% com perda de 5,65 milhões de empregos formais e informais. Além disso, aproximadamente 213 mil microempresas, 31 mil pequenas, 3 mil médias e 1,8 mil grandes empresas teriam suas atividades encerradas com consequente diminuição da capacidade produtiva do país ao final do ano de 2020.

Esses estudos sublinham a necessidade urgente de medidas eficazes para apoiar as empresas afetadas pela pandemia, bem como para estimular a recuperação econômica do Brasil. Isso inclui políticas que visam à proteção dos empregos, apoio financeiro às empresas e incentivos para a retomada da atividade econômica, visando mitigar os efeitos negativos prolongados da crise.

Os números apresentados por Oliveira (2020), que apontam o encerramento de 716 mil empresas no Brasil, sendo a maioria delas de pequeno porte, refletem o impacto massivo da crise econômica gerada pela pandemia. Dados do IBGE (2020) também indicam que mais de um terço das empresas em funcionamento sofreram efeitos negativos da pandemia, incluindo redução nas vendas.

Além disso, as informações de Sesso Filho *et al.* (2020) são alarmantes, mostrando que o isolamento social teve um impacto significativo, resultando em uma queda considerável no PIB, perda de empregos e o fechamento de milhares de empresas em diferentes tamanhos. Isso contribuiu para uma redução na capacidade produtiva do país, destacando a necessidade de políticas e estratégias robustas para lidar com crises inesperadas como a pandemia da COVID-19.

Segundo o Sebrae (2020), dos 17.725.432 de pequenos negócios presentes no Brasil, 13.161.098 deles estavam sensíveis ao impacto da COVID-19 e encontravam-se vulneráveis à nova crise econômica. O Microempreendedor Individual (MEI) configurou-se como o empreendimento mais afetado, com taxa de 7.764.291 milhões, logo atrás ficaram as Microempresas.

Quanto as empresas de cada região do Brasil, de acordo com informações coletadas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), o Sudeste ficou em primeiro lugar experienciando 43,6% dos efeitos negativos, seguindo do Norte com 41,9%, 39,9% do Sul, Centro Oeste com 39,8% e o Nordeste com apenas 20,4%. Sobre as vendas dos setores do comércio foi avistado a redução de 44,5%, com destaque no varejo com 48,9% e 43,7% no comércio de veículos, peças e motocicletas.

Os autores supramencionados revelam o impacto profundo da pandemia nas pequenas empresas do Brasil, com mais de 13 milhões delas vulneráveis às consequências econômicas da COVID-19. Além disso, as informações do IBGE apontam variações regionais notáveis, com o Sudeste e o Norte liderando em termos de efeitos negativos, enquanto o Nordeste enfrentou uma situação relativamente menos severa.

Observa-se que o setor de comércio também sofreu consideravelmente, com uma queda acentuada nas vendas, com destaque para o varejo e o comércio de veículos, peças e motocicletas. Esses dados sublinham a necessidade de políticas de apoio específicas para as empresas em diferentes regiões e setores, visando à recuperação econômica após a pandemia.

O isolamento social ocasionou um problema de mão-de-obra que afetaram principalmente as Micro e Pequenas Empresas. No caso das pequenas indústrias, em decorrência da menor escala de produção, cada trabalhador tem contribuído de forma substancial com o resultado da empresa, tornando muito difícil sua substituição. Além disso, o nível de digitalização das empresas de menor porte também é baixo, o que

impede que o trabalho remoto seja capaz de compensar a redução do trabalho presencial (CROCAMO *et al.*, 2020).

Houve casos também, no qual muitas pessoas ficaram desempregadas pois as empresas não tinham condições de manter seus salários e a taxa de desemprego no país subiu. Em concordância com Martins *et al.* (2020), a crise formada pela pandemia do covid-19 acentuou o número de desemprego e a precarização do serviço no Brasil.

Segundo Backes *et al.* (2020), países que ainda estavam em desenvolvimento econômico sofreram um retrocesso de anos, pois as medidas implementadas para segurança pública interferiram na oferta de trabalho e no funcionamento do mercado.

Os autores também destacam os impactos globais da pandemia, observando que países em desenvolvimento sofreram retrocessos econômicos significativos devido às medidas implementadas para conter a propagação do vírus. Essas medidas interferiram na oferta de trabalho e no funcionamento do mercado, resultando em desafios adicionais para essas economias em desenvolvimento.

Essas análises ressaltam a importância de políticas eficazes para mitigar os impactos da pandemia na mão-de-obra e na economia em geral, especialmente para as MPEs e para os países em desenvolvimento. Isso inclui medidas para apoiar a manutenção de empregos, bem como para promover a recuperação econômica sustentável e inclusiva.

Contudo, algumas empresas, a fim de não contribuírem com a taxa de desemprego e de não correrem o risco de ficar sem funcionários para continuar com os serviços, utilizaram meios tecnológicos para que seus colaboradores exercessem suas funções de forma on-line e segura. Segundo repórter da Agência Brasil, Mello (2020), esta estratégia foi adquirida por 46% das empresas brasileiras.

Para os autores consultados, a crise intensificou o desemprego e a precarização do trabalho no Brasil, afetando muitas pessoas. Estes ressaltam que países em desenvolvimento também sofreram retrocessos significativos devido às medidas de segurança pública.

Por outro lado, algumas empresas buscaram soluções tecnológicas para manter seus colaboradores trabalhando de forma segura e online, uma estratégia adotada por quase metade das empresas brasileiras. Essa adaptação tecnológica tornou-se crucial para preservar empregos e manter a continuidade dos serviços.

Mendes (2020) refere que a instabilidade econômica faz com que seja necessária uma contenção mais rígida sobre todas as operações, com gerenciamento

de recursos de forma responsável, visando a redução de custos e a adaptação das estratégias existentes às novas condições de mercado. O encerramento de algumas atividades tem evidenciado que além de incentivos fiscais, as organizações necessitam de uma base sólida, bem como de um planejamento financeiro capaz de garantir a sobrevivência destas diante das dificuldades.

Torna-se claro que neste período da pandemia, além do colapso do sistema de saúde havia também uma preocupação com a economia do país, pois muitas empresas declararam falência e outras criaram novos planos para se manterem ativas no mercado e enfrentarem os desafios da pandemia.

2.7 ESTRATÉGIAS PARA ENFRENTAR A PANDEMIA DE COVID-19

Durante o período pandêmico, as organizações encontraram diversas dificuldades e desafios para enfrentar esse momento de calamidade pública. Para muitas empresas o cenário foi negativo, com mais de 500 mil empresas fechando ou falindo durante a pandemia (EL PAIS, 2020).

Deloitte (2020) aponta que os gestores empresariais desempenham um papel fundamental, no qual sua liderança e resiliência foram responsáveis por impulsionar os negócios durante o período pandêmico. É importante que estes encontrem estabilidade e foquem em tomar decisões rápidas e decisivas, transmitindo confiança e capacitando sua equipe e todo o ecossistema, sem perder de vista o futuro.

Neste sentido, é visível que a capacidade dos gestores de encontrar estabilidade e tomar decisões rápidas e assertivas, enquanto inspiram confiança e capacitam suas equipes, foi crucial para enfrentar os desafios. O foco no futuro também é essencial, garantindo que as organizações estejam preparadas para a recuperação pós-pandemia e para se adaptar a um ambiente de negócios em constante transformação. Backes *et al.* (2020, p. 34) afirmam que:

Em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota. Aderir ao *home office* foi a maneira de cumprir os protocolos de segurança e de proteção da saúde coletiva. Ocorre que muitas organizações enfrentaram dificuldades pelo fato de seus funcionários não serem familiarizados com tecnologias, ou porque muitas empresas não possuem viabilidade para promover o trabalho remoto. O *lockdown* adotado repentinamente em grande parte dos países deixou as organizações sem um plano de contingências para a continuidade do atendimento.

Nota-se que frente a essa nova realidade, as entidades precisaram criar métodos para se adequarem ao atual contexto, contudo, muitos colaboradores encontraram dificuldades, demonstrando que diversas organizações ao redor do Brasil e do mundo não estavam preparadas para enfrentar uma crise.

Conforme Backes *et al.* (2020), na área de negócios, a maioria das empresas, em 2020, tiveram que deixar de lado seus planos estratégicos para se adaptar à crise com estratégias emergentes. Os governos, seguindo estratégias bastante variadas, procuraram dar respostas à sua população e aos seus próprios problemas econômicos.

Deloitte (2020, p. 02) aponta as 10 ações para empresas diante de uma pandemia, ou seja, práticas que podem ser utilizadas pelas organizações diante de situações de crise:

1. Estabelecer equipes de tomada de decisões de emergência;
2. Avaliar os riscos e esclarecer mecanismos de resposta a emergências, planos e divisão de trabalho;
3. Estabelecer um mecanismo positivo de comunicação de informações para funcionários, clientes e fornecedores, e criar documentos de comunicação padronizados;
4. Manter o bem-estar físico e mental dos funcionários e analisar a natureza de diferentes negócios e trabalhos para assegurar a adequada retomada desses trabalhos
5. Foco em planos de resposta a riscos da cadeia logística de suprimentos;
6. Desenvolver soluções para riscos de conformidade e manutenção de relacionamento com clientes decorrentes da inabilidade de retomar a produção em curto prazo;
7. Prática de responsabilidade social e gerenciamento de partes interessadas e incorporação de estratégias de desenvolvimento sustentável às tomadas de decisão
8. Criar um plano de gestão de dados dos profissionais, garantindo segurança e confidencialidade de informações;
9. As empresas precisam considerar ajustes em seus orçamentos e planos de implantação, planejamento de fluxo de caixa e mecanismos de notificação prévia para comércio internacional;
10. Melhoria dos mecanismos de gestão de risco.

Assim, com base nas práticas de controle de crises de diferentes empresas ao redor do mundo, estas 10 (dez) ações são recomendadas pelo autor visando lidar com incertezas futuras e promover a sobrevivência das empresas diante deste cenário emergencial.

Em resumo, diante dos autores consultados neste tópico, percebe-se que o sucesso das organizações está na estratégia de enfrentamento da pandemia, reafirmando a necessidade de encontrar soluções de qualidade. Assim, em vista dos novos aspectos de trabalho, houve mudanças em vários segmentos empresariais.

2.7.1 Home Office

Segundo Rezende e Duarte (2021), o *home office* surgiu por conta da crise do petróleo nos anos 70, com a finalidade de reduzir problemas no trânsito. Esta modalidade de trabalho foi bem otimizada a partir dos anos 90 em países cujo desenvolvimento tecnológico avançava. Em 2011, o trabalho remoto foi instituído na lei brasileira, na qual discorria sobre a irrelevância ao local onde o serviço estava sendo prestado.

O trabalho remoto (em home-office) não se confunde com as modalidades de trabalho fabris realizados “em domicílio”, oficinas domésticas e de trabalhadores subcontratados por grandes corporações, resultantes da reestruturação produtiva do último quartel do século XX. Nesse caso, no contexto da pandemia, tratam-se de trabalhos realizados e possibilitados pelas tecnologias da informação (TI). Trabalhos que passaram a ser realizados em casa (à distância) mediados por computadores, notebooks, tablets e smartphones com conexão pela Internet (BRIDI *et al.*, 2020, p. 02).

Embora seja denominado como um trabalho realizado em casa, o *home office* difere-se de outras modalidades, haja visto que o trabalhador tem a possibilidade de utilizar a tecnologia para prestar atividades de maneira remota que antes só eram possíveis de serem realizadas presencialmente.

Rezende e Duarte (2021) mencionam que após o surgimento do Covid-19 e a aplicação das medidas de segurança, o *home office* fez-se necessário para a continuação dos serviços em empresas. Apesar de ter sido a forma de trabalho menos utilizada e desprezada pela maioria das organizações, durante o período pandêmico, teve seu destaque tanto em instituições públicas quanto privadas pois conseguiu reduzir as perdas relevantes para organizações, manter funcionários empregados e trabalhando em segurança.

Nascimento *et al.* (2020) relembram que quando o trabalho remoto foi inserido nas empresas para substituir o trabalho presencial, tanto a gerência da empresa quanto o funcionário lidaram com desafios, por exemplo, o colaborador teve que administrar seu tempo em casa para cumprir os afazeres daquele dia, além de evitar distrações pessoais, já o gestor precisou enfrentar possíveis vazamentos de informações confidenciais da empresa, motivar seus funcionários e difundir a cultura base da organização – visão, missão, valores e regras. Contudo, houve também vantagens para ambos os lados, pois o *home office* permitia flexibilidade no horário

de trabalho para os colaboradores e a redução de custo operacional no ambiente fixo onde costumava ser realizado as atividades.

Embora tenha sido uma abordagem subutilizada e muitas vezes menosprezada no passado, o trabalho remoto ganhou destaque tanto no setor público quanto no privado, demonstrando sua capacidade de minimizar perdas significativas para as organizações, enquanto mantém os funcionários em um ambiente seguro e empregados.

Borges (2021) destaca outras vantagens relacionadas a adesão do *home office* como a diminuição do absenteísmo, aumento da produtividade, maior autonomia dos funcionários na realização de atividades e conciliação dos afazeres profissionais e pessoais. Ressalta-se que o fator humano é responsável pela união entre o desenvolvimento de ações estratégicas e o processo de prevenção e implantação de inovações a fim de reduzir os impactos relacionados a pandemia.

Dessa forma, ainda conforme o autor, também ocorreram mudanças relacionadas aos funcionários que passariam a trabalhar em suas casas, com a disponibilização de internet e acesso online com a empresa, suporte com os recursos relacionados aos computadores, bem como apoio emocional e físico aos colaboradores.

Embora o *home office* tenha surgido como uma solução diante da crise, ele provocou diferentes mudanças, como cita Miranda (2021). Os trabalhadores que não consideraram essa possibilidade vivenciaram um turbilhão de emoções, incluindo angústia e ansiedade, e uma luta constante para se adaptar, ainda que temporariamente, ao novo ambiente.

Assim, de acordo com os autores mencionados, os gestores tiveram que lidar com a reação de um mercado de trabalho ainda mais agressivo na qual era incerto as estratégias que trariam resultados satisfatórios para as empresas e encontraram no *home office* uma forma de continuar as atividades e reduzir o desemprego.

2.7.2 Desenvolvimento das atividades na pandemia

A crise causada pela pandemia de Covid-19 é diferente de todas as outras crises anteriores, em decorrência de sua rapidez de propagação, abrangência e impacto. Ela afetou a vida das pessoas das mais diversas formas e alterou a forma

como as empresas são geridas, ocasionando implicações para empresários e trabalhadores (MIRANDA, 2021).

Paula *et al.* (2021) alegam que a crise é um episódio que afeta negativamente os processos normais de negócios e a própria existência de uma organização. Além de todo o custo financeiro, podem influenciar de forma negativa as futuras gerações e o ambiente corporativo, e pode acontecer de muitas vidas serem perdidas durante esse período.

A pandemia de Covid-19 se destacou como uma crise sem precedentes. Sua velocidade de propagação, alcance e impacto a diferenciam de crises anteriores, afetando a vida das pessoas e transformando as práticas de gestão empresarial. Essa crise não se limita apenas a impactos financeiros, mas também pode ter implicações duradouras nas gerações futuras e no ambiente corporativo como um todo.

Em razão das extremas diversidades estabelecidas pelo Covid-19, a área de operações foi, possivelmente, o setor mais desafiador para a gerência da empresa, por conta do mercado de trabalho exigir muito do setor produtivo, sendo que o mesmo estava sobrecarregado devido à falta de funcionários e/ou o déficit em habilidades com as tecnologias adotadas, em pouco tempo o gestor precisou elaborar uma estratégia com novos meios de continuar os serviços e como capacitar seus funcionários para que conseguisse cumprir as metas da empresa e entregar bons resultados (CAVALCANTE JUNIOR *et al.*, 2022).

Italo *et al.* (2022) expõe que a mudança de rotina causada pela pandemia no ambiente de trabalho, em que o colaborador passa a trabalhar no ambiente domiciliar, geraram sugestivas alterações comportamentais e emocionais, desencadeadas pelo isolamento social.

Segundo os autores supramencionados, a área de operações se destacou como um dos desafios mais complexos para a gestão das empresas durante a pandemia de Covid-19. Além disso, a transição para o trabalho remoto provocada pela pandemia gerou notáveis mudanças comportamentais e emocionais nos colaboradores, muitas vezes impulsionadas pelo isolamento social e pela alteração na rotina de trabalho.

Após introduzir o *home office* na corporação, era adotada uma supervisão mais ativa pela parte do gestor, através da plataforma da empresa, a gerência tinha acesso aos *feedbacks* das atividades de seus colaboradores, facilitando na solução de possíveis divergências e realizando um trabalho ágil. Entretanto, ainda havia desafios

a ser enfrentado, como a desmotivação e insegurança com a situação em que o mundo estava, além de conciliar o trabalho com a família (CAVALCANTE JUNIOR *et al.*, 2022).

Miranda (2021) aponta que o esperado é que muitas empresas continuem com a prática de *home office* mesmo após a crise, tendo em vista que diante desta prática, os gestores conseguiram reduzir gastos com energia e outros insumos e os colaboradores beneficiam-se com o não deslocamento, flexibilidade e apresentam-se a novos desafios.

Diferentes autores consultados referiram a respeito do desenvolvimento de atividades nesse período pandêmico, dando ênfase para o trabalho remoto, prática difundida neste contexto. Ressalta-se que sentimentos como desmotivação e insegurança eram comuns entre os colaboradores.

2.7.3 Setores Financeiros, tributários e trabalhistas

Segundo Santos (2021) com o advento da pandemia as empresas tiveram que enfrentar diversos desafios para continuarem suas atividades, reduzindo o número de funcionários e fazendo modificações no regime de trabalho para se adequar à nova realidade.

Com as adaptações na forma de prestar serviço, o setor financeiro fragilizado, junto com as alterações na legislação tributária e nas leis trabalhistas, o gestor precisava manter-se atualizado destas mudanças para inseri-las na empresa com objetivo de trazer benefícios (CAVALCANTE JUNIOR *et al.*, 2022).

Segundo a Agência Senado (2022), as mudanças ocorridas nas leis trabalhistas tiveram a finalidade de preservar a saúde do trabalhador e resguardar sua vaga no emprego, as medidas adotadas foram antecipação e aproveitamento de férias, o trabalho remoto e suspensão da exigibilidade dos recolhimentos do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS).

A partir do exposto, fica evidente que a pandemia trouxe desafios significativos para as empresas, exigindo adaptações e reduções no quadro de funcionários. Os gestores se viram diante da necessidade de se manterem atualizados quanto às mudanças nas leis trabalhistas e tributárias, bem como no setor financeiro, a fim de incorporar essas alterações em suas operações e buscar benefícios para suas

organizações. As modificações nas leis trabalhistas visaram principalmente proteger a saúde dos trabalhadores e garantir a estabilidade no emprego.

Em relação as alterações tributárias, o SEBRAE (2020) ressalta mudanças no prazo para declarar o imposto de renda de pessoa física (IR), redução da taxa de imposto sobre produtos industrializados (IPI) tanto de produtos nacionais quanto importados, principalmente aqueles para o combate à doença do Covid-19, modificação no prazo para pagar tributos federais no âmbito do Simples Nacional, adiou o recolhimento de FGTS, Programa de Integração Social (PIS/Pasep), Contribuição para Financiamento da Seguridade Social (COFINS), contribuição patronal para a previdência e da parcela da união das empresas optantes pelo Simples Nacional.

Devido ao pouco tempo para realizar todas as mudanças necessárias para a empresa continuar em funcionamento, ficou evidente a redução no faturamento pois se há queda na produção e na entrega do serviço o resultado é um déficit no caixa da empresa, por conta desta situação houve casos de atraso nos pagamentos dos colaboradores da empresa, como também para os fornecedores e parceiros (CAVALCANTE JUNIOR *et al.*, 2022).

Em suma, compreende-se que assim como outros setores empresariais, financeiros, tributários e trabalhistas também sofreram modificações e tiveram que se adequar. Dessa forma, medidas como antecipação das férias e modificação de prazos para pagar tributos federais foram uma das estratégias para driblar a crise.

2.7.4 Delivery na pandemia

Em decorrência das medidas impostas pela pandemia, como o auto isolamento, os aplicativos de *delivery* tornaram-se uma solução para os consumidores adquirirem produtos de supermercados, restaurantes, bares e farmácias sem precisarem sair de seus domicílios (COSTA, 2020).

Segundo Soares e Lima (2020), *delivery* configura-se como uma palavra de origem inglesa, que tem como principal significado proporcionar agilidade, comodidade e satisfação para o consumidor. Tal serviço foi apresentado como uma solução viável a fim de minimizar os riscos gerados pelo coronavírus, contudo, são necessárias algumas precauções relacionadas à higiene e segurança de quem faz

uso deste serviço, de modo a evitar contaminações e garantir segurança dos alimentos e consumidores.

Essa tendência ganhou destaque devido à sua capacidade de oferecer conveniência e minimizar a exposição ao vírus. No entanto, a garantia da segurança sanitária e da qualidade dos produtos entregues tornou-se uma preocupação central, exigindo a implementação rigorosa de medidas de higiene e precauções para proteger a saúde dos consumidores. O "*delivery*" na pandemia representou uma adaptação fundamental no cenário do consumo, enfatizando a importância da flexibilidade e inovação nos negócios diante de desafios sem precedentes.

Uma vez que o atendimento presencial em estabelecimentos de alimentação foi proibido ou limitado através de decretos durante o período pandêmico, a adoção de *delivery* de comida tornou-se cada vez mais comum, tendo em vista que esta opção era mais segura do que sair para comer (BOTELHO *et al.*, 2020).

Outros empreendimentos como o varejo de moda também tiveram que se reinventar neste cenário de pandemia, já que o vestuário não era considerado essencial, assim, empresas acabaram adotando estratégias como o e-commerce, para fazer vendas online e utilizavam o serviço de *delivery* para entregas (FERNANDES, 2021).

O uso do serviço de *delivery*, segundo os autores supracitados, foi uma importante estratégia aderida pelos empresários a fim de driblar o impacto gerado pela pandemia. Diversos estabelecimentos como bares, supermercados, restaurantes e até mesmo o varejo da moda, recorreram a esse instrumento.

A pandemia de Covid-19 trouxe impactos intensos tanto na vida pessoal quanto profissional dos indivíduos, e não obstante nas relações de consumo e formas de comportamento das pessoas dentro das empresas. Neste sentido, compreender de que forma a empresa pode reagir e lidar com mudanças tão inesperadas e complexas torna-se essencial para sobrevivência desta.

3 METODOLOGIA

3.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Trata-se de um estudo de caso de abordagem qualitativa, com a finalidade de reunir informações acerca da gestão de empresas durante a pandemia. Na elaboração deste tópico, foram consultados os autores Fontelles *et al.* (2009), Branski *et al.* (2010), Gil (2010) e Prodanov (2013).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa bibliográfica foi empregada, conforme preconizado por Fontelles *et al.* (2009), visando fundamentar teoricamente por meio do uso de material científico existente, como livros, periódicos, documentos, textos, mapas, fotos, manuscritos e até mesmo material disponível na internet. Esse tipo de pesquisa proporciona suporte em todas as fases da pesquisa, auxiliando na escolha do tema, definição da questão da pesquisa, determinação dos objetivos, formulação de hipóteses, justificativa e elaboração do relatório final.

O método de estudo de caso foi adotado para conduzir a pesquisa, conforme Branski *et al.* (2010), caracterizando-se pelo uso de dados qualitativos coletados de eventos reais para explicar, explorar ou descrever fenômenos atuais em seu próprio contexto. Gil (2010) destaca que o estudo de caso, ao envolver poucos objetos, permite um conhecimento amplo e detalhado, uma tarefa praticamente impossível em outros delineamentos.

Quanto à abordagem escolhida, Prodanov (2013) indica que a abordagem qualitativa proporciona uma compreensão da conexão entre a sociedade e o sujeito estudado, sem se traduzir em dados estatísticos, sendo realizada por meio do contato direto com o objeto de estudo para retratar a realidade de forma fidedigna. Silva e Paiva (2022) complementam que a pesquisa de campo busca fornecer informações e conhecimentos sobre um problema, obtendo respostas, comprovando hipóteses e identificando novos acontecimentos.

Foi aplicada também uma pesquisa de campo em que segundo Gil (2010) a pesquisa de campo faz com que a pessoa saia do seu conforto para ir ao campo obter dados e informações de uma forma mais concreta, ou seja, este modelo de pesquisa faz com que a pesquisador vá observar os fatos de forma direta e espontânea, assim o mesmo terá uma visão mais ampla sobre o conteúdo que está sendo pesquisado.

3.2 INSTRUMENTO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo de varejo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos, localizada no município de Itaituba-Pará. Os dados da pesquisa foram coletados através de questionário, conforme roteiro apresentado ao gestor (APÊNDICE B) e outro aos colaboradores da empresa (APÊNDICE C). De acordo com Prodanov (2013) essa técnica consiste na organização de um conjunto de questões a respeito do tema que serão respondidas por escrito pelo participante do estudo.

Foram elaboradas para o desenvolvimento dessa pesquisa, dois questionários visando formar o perfil dos respondentes, através da utilização de questões abertas e fechadas no sentido de verificar informações referentes a gestão de empresas durante o período pandêmico.

As perguntas abertas, de acordo com Chaer, Diniz e Ribeiro (2011) configuram-se como aquelas que possibilitam autonomia de respostas do participante. Através delas, o informante poderá utilizar linguagem própria e tem como vantagem a ausência de influência das respostas pré-definidas pelo pesquisador, à medida que o informante escreverá aquilo que lhe vier à mente.

Por outro lado, as perguntas fechadas apresentam opções específicas para que o informante escolha uma delas como resposta. A desvantagem das perguntas fechadas é que elas limitam as possibilidades de respostas, restringindo assim a capacidade do entrevistado de se expressar plenamente. Essas perguntas podem ser de múltipla escolha, oferecendo várias opções, ou dicotômicas, com apenas duas alternativas, como "sim ou não" ou "favorável ou contrário" (CHAER; DINIZ; RIBEIRO, 2011).

3.3 LOCAL DE APLICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada e vivenciada durante os meses de agosto a dezembro de 2023 em uma empresa do ramo de varejo de móveis, eletrônicos e eletrodomésticos na cidade de Itaituba, município do sudoeste do estado do Pará.

A Gazin, loja selecionada pelos pesquisadores para participar deste estudo, surgiu a partir da abertura de uma pequena loja em Douradina, no interior do Paraná, há 57 anos e atualmente constitui-se em uma das maiores empresas do Brasil, com

mais de 300 lojas de varejo distribuídas por 10 estados, bem como 7 fábricas de colchões e estofados, uma fábrica de molas e 23 centros de distribuição de produtos (GRUPO GAZIN, 2023).

Em Itaituba, a Gazin possui quatro filiais, sendo uma situada na Avenida Justo Chermont, outra no Km 03 da Rodovia Transamazônica e a terceira localizada na Rodovia Transamazônica, nº 110, Bairro Liberdade. A filial objeto de estudo deste trabalho, está localizada na Rua Juarez Correa, nº 602, bairro Bela Vista, com horário de funcionamento das 08:00 às 19:00 horas, de segunda à sexta, e das 08:00 às 16:00 horas no sábado. Esta tem atuado desde o ano de 2013 no município, possuindo cerca de 25 colaboradores (GRUPO GAZIN, 2023).

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A pesquisa em questão conduzida no desenvolvimento deste trabalho, seguiu os princípios da metodologia teórica, que envolve o estudo e pesquisa de materiais bibliográficos, abordando conteúdos temáticos da administração, em especial sobre Gestão de Empresas, a fim de proporcionar um amplo conhecimento dos problemas enfrentados pelas organizações para viabilizar a sobrevivência destas em situações emergenciais.

Diante disso, após a obtenção das informações necessárias na coleta de dados, foi iniciado o método de análise do material de campo, pelo qual foi realizada a verificação dos questionários, se foram seguidas as instruções de preenchimento das questões e se todas foram respondidas. Observado as assinaturas do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), os questionários passaram para a etapa de tabulação dos dados obtidos. Nesta etapa, os dados são organizados para serem analisados fazendo a sistemática entre as falas dos participantes da pesquisa e as exposições de autores sobre a temática abordada.

3.5 ASPECTOS ÉTICOS

A participação dos informantes foi manifestada individualmente, mediante a assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (APÊNDICE A), em que foram esclarecidos pelo pesquisador os objetivos do estudo e o caráter confidencial da identidade dos respondentes por meio de entrevista pré-estabelecida.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para conduzir esta pesquisa, foram formuladas questões com o propósito de avaliar, por meio de um questionário aplicado com o gestor e colaboradores de uma empresa do setor varejista situada no município de Itaituba - Pará, os desafios impostos pela pandemia de Covid-19. Nesta seção, é apresentado os resultados obtidos a partir dessa análise, oferecendo descobertas valiosas sobre o contexto e as respostas dos participantes.

4.1 PERCEPÇÃO DO GESTOR

Participou do estudo, o gestor que é do gênero masculino, tem 35 anos, possui ensino médio completo e tem atuado há 12 (doze) anos na empresa selecionada, e tem desempenhado a função de gestor há seis anos nesta loja. A ele foi aplicado um questionário composto por 11 (onze) perguntas, visando compreender a percepção deste quanto a relevância da gestão de empresas durante a pandemia de Covid-19.

A primeira pergunta dirigida ao gestor, relacionada à importância da gestão da empresa durante a pandemia de COVID-19, foi categorizada como *“Fundamental, pois a gestão pode mediar e guiar os colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados”*.

Diante do que foi assinalado pelo respondente, ficou evidente que a gestão eficaz de uma empresa durante a pandemia tornou-se crucial para a sobrevivência e adaptação às mudanças nas condições de mercado.

Achados semelhantes foram encontrados por Oliveira (2020), na qual a análise conduzida permitiu concluir que a relevância de estratégias gerenciais no planejamento para lidar com uma crise econômica, como a provocada pela Covid-19, é essencial para a sobrevivência das empresas, independentemente do porte.

De tal modo percebe-se que a gestão eficaz durante a pandemia foi essencial para enfrentar desafios imediatos, adaptar-se a mudanças rápidas e posicionar a empresa para o sucesso a longo prazo em um ambiente de negócios em constante transformação.

Na segunda pergunta, a qual buscava analisar como aconteceram as vendas durante a pandemia, o gestor afirmou que: *“Nesse período foi tudo diferente, pois estávamos vivendo algo novo e diferente, pois devido o ramo de varejo com as*

peças em casa e buscando um conforto melhor, as nossas vendas foram muito boas e batemos recorde de vendas”

Observa-se que o gestor enfatizou que esse foi um momento singular e desafiador, no qual as pessoas redirecionaram seus investimentos para tornar suas residências mais aconchegantes e práticas. Essa mudança de foco resultou em um aumento sem precedentes nas vendas.

Segundo O Globo (2023) nos últimos três anos, o setor de móveis experimentou uma montanha-russa emocionante. Após um período desafiador devido à pandemia, o mercado se recuperou de maneira notável em 2021. Durante esse intervalo, a demanda aumentou significativamente, com os consumidores dedicando mais atenção ao conceito de home office, indicando uma ênfase crescente em seu próprio bem-estar.

Em síntese observa-se que, apesar dos desafios econômicos e operacionais impostos pelo cenário global em constante mudança, a empresa não apenas conseguiu manter sua presença no mercado, mas também alcançou um nível sem precedentes de sucesso nas transações comerciais. De tal modo, diante da necessidade de permanecer em casa, as pessoas procuraram transformar seus ambientes residenciais em espaços mais acolhedores por meio da compra de diversos produtos, incluindo móveis, com o objetivo de proporcionar um maior conforto.

Na terceira pergunta, que abordava o desempenho das vendas durante a pandemia, o respondente declarou que foram ótimos, sendo o maior já registrado pela empresa: “Foram ótimas, tivemos o melhor desempenho de todos os tempos.”

Durante a pandemia, o desempenho de vendas no setor de móveis apresentou uma notável resiliência, contrariando as expectativas adversas. O gestor da empresa declarou que esse período desafiador resultou em um desempenho excepcional em termos de vendas, atingindo o patamar mais elevado já registrado pela empresa.

Resultados semelhantes foram encontrados pelo Sebrae (2022), no qual as vendas nos supermercados registraram um crescimento de 16%, enquanto a taxa média de conversão no setor aumentou em 8,1%. As visitas aos sites relacionados à saúde, englobando alimentos naturais, vitaminas e produtos de higiene, apresentaram um aumento de 11%, resultando em um expressivo aumento nas vendas de 27%. Houve também um aumento significativo de 33% nas visitas às páginas de utensílios

domésticos e móveis. Além disso, diversos tipos de serviços de entrega, abrangendo uma variedade de setores, experimentaram uma elevada demanda.

No estudo conduzido por Pinheiro e Machado (2022), assim como no presente trabalho, observou-se, por meio das restrições impostas pela Covid-19, uma transformação notável e um crescimento sem precedentes no mercado digital. Apenas no primeiro semestre de 2020, a receita atingiu a marca de 76 bilhões, superando o desempenho do ano de 2019. Diversas empresas experimentaram um rápido avanço, incluindo Carrefour, Assaí, Magazine Luiza, Via Varejo e Americanas, que se destacaram como as cinco principais em faturamento no ano de 2021. Esses resultados evidenciam o significativo impacto do e-commerce e como ele se consolidou em períodos desafiadores e controversos, emergindo como uma tendência promissora para o futuro.

Fica evidente que a ênfase no sucesso das vendas durante a pandemia sugere que a empresa não apenas superou os desafios, mas também encontrou oportunidades e estratégias eficazes para se destacar no mercado. Esse desempenho positivo pode ser atribuído à capacidade de antecipação, inovação e foco nas necessidades emergentes dos consumidores, incluindo a crescente importância do conforto e do home office durante esse período.

No que diz respeito às estratégias utilizadas para aumentar as vendas durante o período pandêmico, correspondendo a quarta questão, a resposta do gestor frisou que: *“a eficácia do emprego de um banco de dados. Esse recurso foi destacado por sua capacidade de impulsionar as vendas online, uma vez que houve uma redução no fluxo de pessoas”*.

A utilização de um banco de dados provavelmente permitiu à empresa armazenar, gerenciar e analisar informações relevantes sobre seus clientes e produtos. Essa abordagem baseada em dados pode ter contribuído para uma compreensão mais aprofundada do comportamento do consumidor, permitindo a personalização de estratégias de marketing e vendas.

A ênfase na redução do fluxo de pessoas sugere que o gestor reconheceu a importância de ajustar as estratégias de venda para se adaptar às mudanças nas preferências e comportamentos dos consumidores, direcionando os esforços para o ambiente online. Isso indica uma resposta ágil e eficaz às condições desafiadoras, evidenciando a capacidade da empresa em se adaptar às circunstâncias em constante evolução, o que é fundamental em um cenário de negócios dinâmico.

Os achados de Cruz (2022) ressaltaram que alguns recursos precisaram ser incorporados pelas empresas estudadas durante a pandemia, como a integração ao serviço de entrega, atendimento online, videochamadas, utilização de redes sociais e outros meios relacionados à conexão online. Nesse cenário, observou-se que estas desenvolveram diversas estratégias para comercializar seus produtos e serviços, sendo que a maioria conseguiu manter suas operações diante do desafio de se ajustar a um contexto pandêmico.

Assim como na pesquisa ora realizada, Carvalho (2021) constatou que alguns microempreendedores utilizavam o marketing digital de forma eficaz para atrair e manter clientes, mesmo que de maneira indireta. Isso permitiu caracterizar as ferramentas mais frequentemente empregadas para alcançar tais resultados e compreender a percepção dos gestores em relação aos impactos na captação e manutenção de clientes durante o período da pandemia de COVID-19.

Em suma, o uso estratégico de bancos de dados de clientes tornou-se fundamental para impulsionar as vendas. Essas ferramentas permitiram que as empresas compreendessem melhor o comportamento do consumidor em um ambiente em rápida transformação, identificando padrões de compra e preferências. Ao analisar dados como histórico de compras, interações online e feedbacks, a empresa pode personalizar ofertas e campanhas direcionadas, proporcionando aos clientes uma experiência mais relevante e atraente.

A rápida adaptação das empresas a essas mudanças nas preferências do consumidor, juntamente com estratégias de marketing eficazes e a expansão de opções de entrega, desempenhou um papel fundamental no aumento das vendas durante esse período desafiador.

Na quinta pergunta, ao ser indagado sobre a existência de algum planejamento estratégico ou plano de negócios na empresa, e em caso afirmativo, sobre como essas diretrizes foram aplicadas durante a pandemia, o gestor afirmou que: *“Sim, Gazin sempre pensou no bem-estar de seus colaboradores, manteve salários em dia, pois a mesma tinha dinheiro em caixa para manter o salário de todos os seus colaboradores por até 6 meses caso precisasse”*.

Nota-se que o gestor afirmou que a Gazin sempre priorizou o bem-estar de seus colaboradores, assegurando o pagamento pontual dos salários. Ademais, destacou que a empresa dispunha de reservas financeiras suficientes para manter os salários dos colaboradores por até seis meses, caso fosse necessário.

Salomé *et al.* (2021) em um estudo realizado com empresas varejistas em Cláudio/MG, em discordância com os resultados desta pesquisa, evidenciaram que com a crise desencadeada pela pandemia, muitas empresas experimentaram uma diminuição no faturamento e enfrentaram dificuldades para manter os pagamentos em dia. Uma parcela delas viu um aumento nos custos relacionados a pessoal, impostos, energia elétrica, entre outros. Consequentemente, os impactos gerados pela crise resultante da pandemia foram predominantemente negativos. No entanto, algumas empresas experimentaram impactos positivos, considerando o aumento do faturamento.

Em contrapartida, Nascimento (2020) ao realizar um estudo com varejistas de alimentos de um município do Mato Grosso do Sul, identificou que oitenta por cento dos participantes enfrentariam dificuldades em manter sua capacidade de pagamento se as atividades fossem interrompidas por mais de cinco dias. Portanto, destaca-se a importância para as organizações de adotarem a inovação e o uso contínuo de tecnologias como parte integrante de suas práticas diárias. Isso se justifica pelo fato de que, da mesma forma que as tendências de consumo estão sujeitas a transformações, é imperativo que os varejistas estejam alinhados com essas.

As informações prestadas pelo gestor deixaram evidentes que o planejamento estratégico permite que as empresas antecipem cenários adversos, identifiquem riscos e desenvolvam estratégias para preservar a estabilidade financeira. Ter uma reserva de emergência dedicada ao pagamento de salários proporciona uma rede de segurança vital em momentos de incerteza, permitindo que as organizações enfrentem dificuldades temporárias sem comprometer o bem-estar financeiro de seus colaboradores. Contudo, em outras cidades brasileiras, diferente ao encontrado neste estudo, tiveram dificuldades em manter pagamentos, bem como diminuição no faturamento.

No tocante a importância do planejamento estratégico frente as mudanças de oscilações do mercado, correspondente a questão seis,

O gestor respondeu que: *“É importante, pois sem planejamento uma empresa de anos de mercado, pode falir”*.

Assim, o gestor destacou sua importância, enfatizando que a ausência de um plano estratégico pode levar ao fracasso mesmo para empresas com longa trajetória no mercado. Um plano estratégico é fundamental para orientar uma empresa em

direção ao sucesso a longo prazo, proporcionando uma visão clara, estabelecendo metas e delineando as ações necessárias para alcançá-las.

Os achados de Nóbrega (2021), em contrapartida, evidenciaram que as empresas analisadas não estavam preparadas para enfrentar as dificuldades impostas pela COVID-19 e os potenciais impactos adversos em seus negócios, carecendo de estratégias para lidar com tal cenário.

Como forma de adaptação para mitigar os efeitos negativos, o autor destacou que houve a reorganização dos horários de trabalho da equipe, a implementação de férias coletivas para parte significativa dos funcionários e a utilização das redes sociais como canal de vendas e comunicação com os clientes. O estudo concluiu que existe uma marcada necessidade de planejamento estratégico nas empresas pesquisadas, desempenhando um papel fundamental na orientação das tomadas de decisão, especialmente em momentos desafiadores como a conjuntura de crise sanitária e econômica.

Os resultados principais da pesquisa conduzida por Carneiro (2021) indicam que a utilização do planejamento estratégico é fundamental para que os gestores conduzam a análise do ambiente de forma eficaz. Isso contribui para a organização da empresa e resulta em melhorias nos resultados comerciais, alcançadas por meio de ajustes nos seus processos.

Em suma, a ausência de um plano estratégico pode representar um risco significativo, mesmo para empresas com longa trajetória, pois a falta de direcionamento estratégico deixa as organizações vulneráveis a desafios emergentes. Um planejamento estratégico robusto permite a antecipação de mudanças, a adaptação a novas circunstâncias e a identificação de oportunidades, fornecendo a base necessária para o sucesso sustentável.

Em um cenário de mercado dinâmico, empresas que negligenciam a importância do planejamento estratégico correm o risco de enfrentar dificuldades e até mesmo o fracasso, ressaltando a necessidade crítica de uma abordagem estratégica proativa para garantir a resiliência e a competitividade.

A questão sete, que teve por objetivo identificar o papel do gestor para enfrentamento da crise gerada pela Covid-19, foi enfatizada pelo respondente como: *“crucial, uma vez que se torna necessário lidar com diversas situações”*.

O gestor durante a crise gerada pela Covid-19 desempenhou um papel crucial na adaptação e enfrentamento das complexidades decorrentes da pandemia. Sendo

desafiado a liderar suas equipe de maneira resiliente, implementar mudanças operacionais necessárias e tomar decisões estratégicas para garantir a continuidade dos negócios.

Barakat *et al.* (2022) ao conduzir uma entrevista com gestores de empresas economia criativa destacaram a relevância de promover a troca de informações e de se adaptar às contínuas demandas como estratégias essenciais para se destacar em um segmento em crescimento. O envolvimento voltado para a colaboração com os envolvidos pode resultar em aprendizado, inovação e ajustes organizacionais, fatores cruciais para lidar com os desafios impostos pela crise da Covid-19.

Entende-se portanto, que o gestor desempenha um papel vital na orientação da organização através da turbulência da pandemia, combinando empatia, liderança estratégica e adaptabilidade para enfrentar os desafios singulares que surgem durante esse período.

Na oitava pergunta, quanto aos principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa que trabalha, o informante da pesquisa assinalou como: *“atividade econômica cessada devido decreto governamental”*.

Durante a pandemia da Covid-19, muitos governos em todo o mundo implementaram decretos para cessar temporariamente ou restringir diversas atividades econômicas como parte das medidas de combate à propagação do vírus. Essas restrições foram adotadas para proteger a saúde pública, reduzindo a interação social e a transmissão do vírus. As atividades econômicas que envolvem aglomeração de pessoas, como setores de entretenimento, turismo, eventos e alguns tipos de varejo, foram particularmente afetadas.

Para Freitas (2023) as dificuldades enfrentadas pelos empreendedores durante a pandemia envolveram desafios como as restrições estabelecidas pelas autoridades de saúde, a diminuição na demanda dos clientes devido às limitações de mobilidade e à incerteza econômica. Adicionalmente, os obstáculos financeiros, a necessidade de se adaptar a novos métodos operacionais e a prioridade de assegurar a segurança e a saúde tanto dos colaboradores quanto dos clientes foram questões prementes.

A nível nacional, destacaram-se algumas medidas visando a contenção do novo coronavírus e a cessação de atividades consideradas não-essenciais como a Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020 do Conselho Nacional de Saúde e a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. No estado do Pará, o Decreto nº 729 de 5

de maio de 2020, dispôs sobre a suspensão total de atividades consideradas não essenciais (*lockdown*) (BRASIL, 2020; PARÁ, 2020).

A cessação de atividades econômicas devido a decretos governamentais durante a pandemia estabeleceu desafios significativos aos gestores. Em meio a esses desafios, os gestores precisam ser ágeis, adaptáveis e empáticos, buscando soluções inovadoras para enfrentar os impactos da pandemia na atividade econômica de suas organizações.

No que concerne aos desafios enfrentados pelo gestor para inovar e manter-se competitivo no mercado, considerando as mudanças atuais, na nona pergunta, o gestor salientou que: *“acompanhar a evolução do mercado não é fácil pois está em mudança constante, fazer um bom planejamento é fundamental”*.

Diante disso, o gestor salientou que acompanhar a evolução do mercado não é uma tarefa fácil, pois este está em constante transformação. Destacou também que realizar um planejamento sólido é fundamental nesse contexto.

Apesar dos desafios associados à aprendizagem de novas tecnologias de comunicação, em seu estudo, Santos *et al.* (2023) identificaram que a empresa estudada mostrou eficácia ao ser resiliente e estratégico. Além disso, conseguiu promover e coordenar ações significativas que contribuíram para o desenvolvimento do seu planejamento, mesmo diante das condições adversas impostas pela pandemia da Covid-19.

Neste sentido, observa-se que o planejamento estratégico durante a pandemia assumiu um papel vital na gestão de organizações através de um cenário caracterizado por incertezas e desafios sem precedentes. Nesse contexto dinâmico, as empresas precisaram realizar uma análise de riscos aprofundada, identificando vulnerabilidades e ajustando seus modelos de negócios para se adaptarem às novas condições.

Quanto à décima pergunta, que indagava sobre as ações tomadas pela empresa para manter a fidelidade de seus clientes, o gestor indicou que: *“foram implementadas melhorias nas condições de pagamento”*.

Em meio à pandemia, oferecer as melhores condições de pagamento tornou-se imperativo para manter a fidelidade dos clientes. Implementar prazos de pagamento flexíveis, descontos em compras antecipadas e planos de parcelamento acessíveis são estratégias eficazes para aliviar possíveis pressões financeiras enfrentadas pelos clientes.

Resultados parecidos foram evidenciados por Castro *et al.* (2021), indicando repercussões tanto a nível pessoal quanto profissional, destacando-se especialmente os efeitos no âmbito financeiro. Além disso, foram observadas influências nas estratégias de promoção de produtos e serviços, com uma ênfase na qualidade e na adaptação flexível das condições de pagamento. No que diz respeito às oportunidades, foi evidenciada a consideração de aspectos como o crescimento profissional, a reinvenção, a exploração de novas modalidades de trabalho, o aprimoramento profissional e o engajamento no comércio eletrônico.

O que fica evidente neste sentido, é que melhores condições de pagamento durante a pandemia foram uma estratégia eficaz para a empresa fortalecer a fidelização dos clientes. A transparência na comunicação sobre essa opção é essencial, assegurando aos clientes que a empresa compreende as dificuldades enfrentadas durante esse período desafiador. Além disso, a digitalização dos processos de pagamento, incluindo opções online seguras, facilita a conveniência para os clientes, permitindo transações sem contato físico.

Ao demonstrar empatia e adaptabilidade nas condições de pagamento, as empresas não apenas fortalecem os laços com os clientes existentes, mas também solidificam uma reputação de suporte durante tempos difíceis, contribuindo para a lealdade a longo prazo.

Na última questão, referente às principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia, o gestor destacou: *“o uso das redes sociais e do banco de dados”*.

Nota-se que o uso de banco de dados permitiu a empresa em questão direcionar seus esforços de marketing de forma mais precisa, oferecendo promoções e produtos alinhados às necessidades específicas dos consumidores durante a pandemia.

Silva Filho (2023) identificou em sua pesquisa que as redes sociais facilitam às empresas a venda de produtos, a divulgação por meio de anúncios e propagandas, além da capacidade de monitorar o interesse de públicos específicos em determinados produtos. Essa flexibilidade e alcance contínuo destacam o e-commerce como uma ferramenta eficaz para impulsionar as operações comerciais e atender às necessidades dos consumidores de forma mais acessível e eficiente.

A utilização de bancos de dados foi crucial para aprimorar estratégias de fidelização, promovendo a retenção de clientes em um momento em que a lealdade

do consumidor desempenha um papel crucial para a sustentabilidade dos negócios. Em resumo, o uso inteligente de dados de clientes durante a pandemia não apenas impulsionou as vendas, mas também fortaleceu os laços entre a empresa e seus clientes, proporcionando uma abordagem mais personalizada e adaptativa diante das incertezas do mercado.

As informações prestadas pelo gestor na condução desta pesquisa deixaram evidentes que a gestão eficaz de uma empresa durante a pandemia tornou-se crucial para a sobrevivência e adaptação às mudanças nas condições de mercado. E que embora, tenha sido um período desafiador, a empresa não apenas conseguiu manter sua presença no mercado, mas também alcançou um nível sem precedentes de sucesso nas transações comerciais, com recorde de vendas. Destaca-se ainda que o planejamento estratégico durante a pandemia assumiu um papel vital na navegação de organizações através de um cenário caracterizado por incertezas e desafios sem precedentes.

4.2 PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES

Dentre os colaboradores, participaram da pesquisa três vendedores, sendo dois do gênero masculino e uma do gênero feminino, com idades entre 28 e 42 anos e que têm atuado há mais de três anos na empresa alvo do estudo. Em relação a escolaridade, possuem de ensino superior incompleto a completo (Quadro 1).

A estes foi elaborado um questionário com 11 (onze) questões abertas e fechadas. A fim de facilitar a compreensão e preservar a identidade dos participantes, foram designadas as respostas dos três colaboradores como vendedor 1, vendedor 2 e vendedor 3.

Quadro 1 - Perfil dos colaboradores da pesquisa.

Participante	Gênero	Função	Tempo de atuação	Escolaridade	Idade
Vendedor 1	masculino	Vendedor	4 anos	Ensino Superior incompleto	42
Vendedor 2	feminino	Vendedora	3 anos e dois meses	Ensino superior completo	34
Vendedor 3	masculino	Vendedor	3 anos e 11 meses	Ensino superior	28

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Esses dados fornecem uma visão abrangente da diversidade entre os vendedores, incluindo diferentes níveis de experiência, formação educacional e faixas

etárias. Isso pode influenciar suas abordagens de vendas, habilidades interpessoais, perspectivas e capacidades de lidar com diferentes situações no ambiente de trabalho. Por exemplo, o vendedor mais jovem pode ter uma abordagem mais tecnológica e atualizada em comparação com o vendedor mais experiente, enquanto a vendedora com ensino superior completo pode ter habilidades de comunicação e resolução de problemas mais desenvolvidas. Essas informações são importantes para entender as dinâmicas da equipe de vendas e podem ser úteis para a gestão de recursos humanos e desenvolvimento profissional dentro da organização.

Na primeira pergunta direcionada aos colaboradores da empresa objeto de estudo, foi questionada a situação de trabalho destes na empresa durante o período pandêmico, ao qual tiveram respostas divergentes entre os três vendedores, conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Resposta dos colaboradores sobre qual a sua situação de trabalho na empresa durante o período pandêmico.

Participante	Respostas
Vendedor 1	Home office
Vendedor 2	Trabalhando normalmente
Vendedor 3	Meio-período

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme as respostas dos colaboradores participantes, a situação de trabalho na empresa as respostas foram diferentes, um disse que trabalhou em *home office*, outro disse que trabalhou normalmente e um disse que trabalhou por meio período.

Durante a pandemia, muitas organizações adotaram o *home office* como uma estratégia para manter as operações em andamento. Além disso, algumas empresas optaram por uma abordagem híbrida, permitindo que os funcionários trabalhassem em meio período no escritório e em casa.

Essa modalidade ofereceu uma solução equilibrada, possibilitando a interação presencial quando necessário, ao mesmo tempo em que proporcionava a comodidade e a segurança do trabalho remoto em determinados dias. Essas práticas refletem a busca por novos modelos de trabalho que atendam às demandas e desafios impostos pelo contexto pandêmico, promovendo uma maior resiliência no ambiente profissional.

Os achados de Ferreira (2021) destacam que o *home office* durante a pandemia apresentou várias vantagens para empresas e funcionários como garantia de saúde e segurança dos colaboradores, redução do risco de contágio, flexibilidade

de horários, economia de tempo e deslocamento, redução de custos operacionais, aumento da produtividade, melhor equilíbrio entre trabalho e vida pessoal, redução do estresse no trabalho, sustentabilidade ambiental e adaptação a emergências.

De acordo com Araújo e Lua (2021), o modelo de trabalho em meio período pode ter sido adotado para equilibrar as necessidades operacionais da empresa com as demandas dos funcionários durante a pandemia. Esse arranjo permitiu aos vendedores manterem suas responsabilidades profissionais enquanto enfrentavam desafios pessoais, como cuidados com a família, adaptação às mudanças no ambiente de trabalho e outros aspectos relacionados à crise sanitária.

Muitas empresas adotaram o trabalho remoto como uma medida para garantir a segurança e o bem-estar de seus funcionários. Isso incluiu vendedores, que, em muitos casos, conseguiram realizar suas atividades de vendas de forma eficiente mesmo estando em casa. O home office trouxe desafios, mas também abriu oportunidades para repensar a forma como o trabalho é realizado.

A segunda pergunta, que tinha como intuito identificar os principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa, estes disseram que (Quadro 3).

Quadro 3 – Respostas dos colaboradores sobre quais os principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa em que trabalha.

Participante	Resposta
Vendedor 1	“Algumas medidas de segurança onde impossibilitou o cliente de vir até a loja.”
Vendedor 2	“Um dos principais desafios na época da pandemia foi realmente vender para aquelas pessoas que não estavam habituadas em resolver tudo pelo meio digital”
Vendedor 3	“Falta de produtos, devido as fábricas estarem com funcionários reduzidos”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Quanto aos principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa, foi explanada pelos respondentes como um período desafiador, sobretudo as medidas de segurança que impediram os clientes de visitarem a loja, assim como vender para pessoas que não estavam acostumadas a lidar exclusivamente com meios digitais. Além da escassez de produtos devido à redução do quadro de funcionários nas fábricas.

Resultados parecidos foram identificados por Salomé *et al.* (2020), na qual identificou que como uma estratégia de adaptação para atenuar os impactos adversos, ocorreu a reorganização dos horários de trabalho da equipe, a aplicação de

férias coletivas para a maioria dos colaboradores e o aproveitamento das redes sociais como um canal tanto para vendas quanto para interação com os clientes. O estudo ressaltou a necessidade premente de planejamento estratégico nas empresas examinadas, oferecendo um suporte fundamental para a tomada de decisões, especialmente em meio a este período desafiador de crise sanitária e econômica.

Torna-se evidente pelas explicações dos respondentes que a pandemia impôs desafios significativos a empresa em questão, sendo a escassez de produtos um ponto crítico, exacerbado pela redução do quadro de funcionários nas fábricas. A limitação da força de trabalho devido a restrições de saúde e medidas de distanciamento social resultou em interrupções na produção, afetando a disponibilidade de itens essenciais.

De tal modo, as restrições ao acesso presencial afetaram diretamente setores dependentes da interação face a face, exigindo adaptações rápidas para manter a continuidade dos negócios. O desafio adicional de vender para clientes que não estavam acostumados a lidar exclusivamente com meios digitais tornou-se evidente.

Na terceira pergunta, como avalia as informações repassadas pelo gestor a respeito do coronavírus e orientações de como proteger-se, todos os informantes assinalaram:

Quadro 4- Respostas dos colaboradores sobre se sua empresa forneceu informações a respeito do coronavírus e de como proteger-se.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	Suficiente
Vendedor 2	Suficiente
Vendedor 3	Suficiente

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Diante das respostas dos respondentes, observou-se que estes afirmaram que as informações repassadas foram suficientes, isso é fundamental, uma vez que o gestor, diante da disseminação do coronavírus, desempenha um papel crucial na comunicação de informações essenciais para a proteção da equipe. Ao fornecer informações precisas e direcionadas sobre o coronavírus, o gestor não apenas contribuiu para a segurança dos colaboradores, mas também fortaleceu a confiança e a coesão dentro da equipe durante tempos desafiadores.

Santos (2020) identificou que a crise humanitária desencadeada pela pandemia acelerou diversas ações voltadas para a proteção social, com foco central nas questões laborais. Diversos governos implementaram ou ampliaram programas destinados a grupos vulneráveis, adotando medidas e legislações relacionadas à saúde, combate ao desemprego e assistência social. Essas iniciativas abrangeram desde a distribuição de benefícios financeiros até o suporte e preservação de empregos.

Moreira *et al.* (2022) ressaltaram que medidas como isolamento social, higienização das mãos, e uso de máscaras foram recomendadas pelos gestores, juntamente com Equipamentos de Proteção Individual e medidas coletivas para os trabalhadores. Cada indivíduo envolvido no trabalho foi impactado pela pandemia, enfrentando diversos estressores que surgiram ou se intensificaram, afetando seu bem-estar psicológico.

A importância das orientações sobre como se proteger durante a pandemia é crucial para mitigar a propagação do vírus e proteger a saúde individual e coletiva. Essas orientações abrangem uma variedade de práticas, como o uso adequado de máscaras, a higienização regular das mãos, o distanciamento social e a adoção de medidas de limpeza e desinfecção. Ao compreender e seguir essas diretrizes, as pessoas contribuem ativamente para a redução do risco de infecção e para a proteção de si mesmas e dos outros.

Quanto a estratégia utilizada pela empresa para gerenciar e contornar a crise gerada pela pandemia, conforme a pergunta quatro, os respondentes informaram:

Quadro 5- Respostas dos colaboradores sobre qual a estratégia utilizada pela empresa para gerenciar e contornar a crise gerada pela pandemia.

Participante	Resposta
Vendedor 1	“Uso de ferramentas online e aplicativos que facilitam o envio de fotos e características dos produtos;
Vendedor 2	“Durante a pandemia ocorreu bastante facilidade para os clientes comprarem e quitar seus débitos pagamentos sem juros em parcelas vencidas e com isso fez com que de certa forma os clientes não parasse de movimentar com novas compras
Vendedor 3	“Encher a loja de produtos em escassez no mercado para gerar mais capital para empresa”.

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Segundo os respondentes houve a implementação de ferramentas online e aplicativos que facilitaram o envio de fotos e informações sobre os produtos. Durante esse período, os clientes experimentaram facilidades na aquisição e quitação de seus débitos, com a opção de realizar pagamentos sem juros em parcelas vencidas.

Entende-se que essa abordagem contribuiu para que os clientes continuassem movimentando o fluxo de compras, mesmo em meio às adversidades causadas pela pandemia. Destaca-se ainda o preenchimento da loja com produtos escassos no mercado que visava gerar mais capital para a empresa.

Semelhante aos resultados deste estudo, os achados de Maia (2022) evidenciaram que devido à pandemia que teve um impacto global e levou as pessoas ao isolamento, as redes sociais emergiram como uma ferramenta essencial para as empresas estabelecerem conexões com os consumidores. Neste momento, a presença nas redes sociais foi considerada uma estratégia de marketing de relacionamento, oferecendo a oportunidade de desenvolver conteúdo de qualidade, promover produtos e serviços, além de sustentar as vendas e atrair uma nova clientela.

A empresa adotou diversas estratégias para gerenciar e superar a crise causada pela pandemia. Foi destacada a implementação de ferramentas online e aplicativos que facilitam o envio de informações sobre produtos, promovendo eficiência nas transações comerciais, bem como a facilitação para os clientes realizarem compras e quitar débitos, oferecendo condições atrativas como pagamentos sem juros em parcelas vencidas, o que estimulou a movimentação e novas compras. Por fim, a estratégia de ampliar o estoque com produtos escassos no mercado, visando gerar mais capital para a empresa. Essas abordagens demonstram uma variedade de táticas adotadas para enfrentar os desafios econômicos durante a pandemia.

Na quinta questão, no que diz respeito sobre se o gestor soube lidar com a crise econômica ocasionada pelo novo coronavírus, todos afirmaram que: “ele soube lidar adequadamente com a crise econômica causada pelo novo coronavírus”.

De acordo com os respondentes, o gestor soube lidar com a crise da Covid-19 no setor de móveis de forma adequada. Entende-se que uma estratégia apropriada neste período de crise, possivelmente incluindo medidas como a implementação rápida do trabalho remoto, ajustes na cadeia de suprimentos para lidar com interrupções, e a aplicação de protocolos de segurança no local de trabalho garante a

continuidade do trabalho. A capacidade do gestor em adaptar-se às circunstâncias desafiadoras e manter a resiliência do negócio durante a crise indica uma liderança efetiva e proativa.

Os principais desafios encontrados por Moraes (2022) foram a gestão de pessoas a distância, as mudanças e atualizações constantes, a garantia da sustentabilidade do negócio. Os resultados do estudo apontaram para a realização de ações mais reativas visando à minimização dos riscos de contaminação no ambiente de trabalho e uma preocupação em garantir a sustentabilidade do negócio.

Em síntese, o gestor desempenha um papel central na tomada de decisões estratégicas, na gestão de recursos e na orientação da equipe diante de incertezas e mudanças rápidas no cenário de negócios. A habilidade do gestor em entender as complexidades da crise, comunicar-se eficazmente com a equipe com os clientes, além de implementar estratégias ágeis e adaptáveis, é fundamental.

Um gestor eficaz não apenas gerencia a crise, mas também identifica oportunidades emergentes, inovações e estratégias para posicionar a empresa de maneira sustentável no cenário pós-crise.

Em resposta à sexta pergunta, que buscava identificar como aconteceram as vendas no período da pandemia, estes disseram que:

Quadro 6 – Respostas dos colaboradores sobre como aconteceram as vendas no período da pandemia.

Participante	Respostas
Vendedor 1	“Em home office”
Vendedor 2	“Com a propagação do vírus o aumento dos casos confirmados de coronavírus fez com que as vendas em sua maioria acontecessem pelo meio digital”
Vendedor 3	“Na pandemia as vendas não caíram por conta dos auxílios governamentais que ajudaram alavancar as vendas nesse período.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Conforme os colaboradores, foi indicada que a maioria das transações ocorreu remotamente devido à propagação do vírus. O aumento nos casos confirmados de coronavírus impulsionou as vendas principalmente através de plataformas digitais. Ademais, foi relatado que as vendas não diminuíram, em parte devido aos auxílios governamentais, que contribuíram para impulsionar as transações neste período.

A mudança no comportamento do consumidor, influenciada pelas restrições de distanciamento social, levou a uma maior preferência por compras online, resultando em um aumento significativo nas transações virtuais. Além disso, o cenário de

incerteza econômica durante a pandemia foi atenuado em parte pelos auxílios governamentais, os quais desempenharam um papel crucial em sustentar o poder de compra dos consumidores. Esses apoios financeiros não apenas contribuíram para manter as vendas, mas também funcionaram como um estímulo adicional ao consumo, demonstrando a interconexão entre as ações governamentais e o comportamento do mercado em tempos de crise.

Semelhante aos resultados encontrados na pesquisa, o estudo feito por Oliveira *et al.* (2021) revelou que, embora tenha ocorrido uma redução no fluxo de clientes na loja física, a empresa alcançou um notável volume de vendas e atração de clientes por meio do atendimento online. Isso ocorreu principalmente devido aos investimentos significativos realizados nas plataformas de mídia social. Mesmo diante do cenário crítico que impactou negativamente várias empresas, resultando em demissões em muitos casos, o supermercado em questão adotou uma abordagem contrária, não realizando demissões e, pelo contrário, realizando contratações adicionais de funcionários.

Rezende *et al.* (2020) observaram em seu estudo que houve um aumento significativo no número de novos usuários do comércio eletrônico, além da adoção de estratégias colaborativas entre pequenos empresários e grandes redes de varejo online. Essas iniciativas tiveram como objetivo impulsionar as vendas de ambas as partes durante o cenário de pandemia.

Na pergunta sete, sobre a avaliação do desempenho das vendas durante o período da pandemia, estes responderam que:

Quadro 7 - Respostas dos colaboradores sobre como avalia o desempenho das vendas no período da pandemia.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	“No início houve um pouco de dificuldade uma vez que a maioria dos clientes preferia ver o produto ao vivo.”
Vendedor 2	“Curiosamente, as vendas durante o período da pandemia aumentaram consideravelmente apesar de ter sido um período muito desafiador.”
Vendedor 3	“Foram diversos desafios pois a cada dia que passava mais aumentavam os casos e não sabíamos o que aconteceria”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Conforme as respostas dos vendedores, inicialmente enfrentaram desafios, pois a maioria dos clientes tinha preferência por visualizar os produtos pessoalmente. No entanto, de maneira surpreendente, as vendas aumentaram significativamente

durante esse período desafiador. Além disso, a cada dia que passava, o número de casos aumentava, e havia incerteza sobre o que aconteceria.

Os resultados de Prestes *et al.* (2022) apontaram que o aumento no número de novos usuários do comércio eletrônico superou a média, e estratégias colaborativas foram empregadas entre pequenos empresários e grandes redes de varejo online para impulsionar as vendas durante o período da pandemia.

O comércio eletrônico, segundo o Sebrae (2022), fortaleceu-se e tornou-se uma ótima alternativa de comercialização, uma vez que os consumidores se acostumaram a receber seus produtos em casa, desfrutando de maior praticidade e conveniência. Muitas pessoas vivenciaram sua primeira experiência com compras pela internet, e aqueles que inicialmente tinham alguma hesitação decidiram experimentar.

Sendo assim, a avaliação do desempenho das vendas durante a pandemia não apenas fornece informações cruciais para entender o impacto imediato, mas também orienta as estratégias futuras da empresa. Essa análise contínua é vital para a adaptação contínua às mudanças nas condições de mercado e para a construção de uma base sólida para o futuro pós-pandêmico.

Na oitava pergunta, quanto as estratégias utilizadas pelo gestor para aumentar as vendas durante o período pandêmico, estes disseram que:

Quadro 8 – Respostas dos colaboradores sobre quais as estratégias utilizadas pelo gestor para aumentar as vendas durante o período pandêmico.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	“Contato com o cliente através de ligações, mídias e vídeos de produtos. Alguns apps como sendApp e Midia Express”
Vendedor 2	“A empresa busca sair na frente com isso facilitou ao cliente na hora de fazer uma compra como por exemplo prazo maior, isenção de juros no parcelamento”
Vendedor 3	“Utilizar muitas vendas on-line pois os clientes não conseguiam sair para ver algo até a loja”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Os vendedores participantes da pesquisa destacaram a realização de contatos diretos com os clientes por meio de chamadas telefônicas, além do uso de mídias e vídeos para apresentar os produtos. Aplicativos como SendApp e Mídia Express também foram mencionados como ferramentas utilizadas nesse processo. A empresa procurou se destacar ao oferecer vantagens aos clientes, como prazos de pagamento mais longos e a opção de isenção de juros no parcelamento.

Os achados de Elias e Silva (2022) evidenciaram que o aumento do tempo que as pessoas passavam em casa, decorrente da pandemia, impulsionou significativamente o mercado eletrônico no país. Nesse contexto, aplicativos como WhatsApp, Instagram, Telegram e Facebook se tornaram ferramentas essenciais para as Micro e Pequenas Empresas (MPes) conseguirem manter sua presença no mercado durante esse período desafiador.

A ênfase nas vendas online foi uma estratégia importante, considerando que os clientes enfrentavam dificuldades para sair e visitar a loja pessoalmente. Dessa forma, a empresa buscou proporcionar facilidades aos clientes, tornando o processo de compra mais acessível, adaptando-se às restrições e desafios impostos pelo contexto pandêmico.

A nona pergunta tinha por intuito identificar se a empresa possuía um planejamento estratégico e em caso afirmativo, se era conhecido, estes disseram que:

Quadro 9 – Respostas do colaboradores sobre se a empresa possui um planejamento estratégico, se sim, se conhece ele.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	“Sim, a empresa trabalha com fundos de reserva para suprir e vencer crises e investir em áreas para ajudar na fomentação das vendas.”
Vendedor 2	“Sim a empresa possui um planejamento estratégico, porém não conseguirei explicar adequadamente.”
Vendedor 3	“Temos planos estratégicos, chamar clientes aos interesses dos produtos através de ligações, mídias nas redes sociais.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Segundo as respostas dos participantes, a empresa adota uma abordagem que envolve o uso de fundos de reserva para enfrentar e superar crises, ao mesmo tempo em que investe em áreas específicas para impulsionar as vendas. Embora tenha sido mencionado que o informante não poderia fornecer uma explicação detalhada, foi indicado que a empresa possui planos estratégicos voltados para atrair clientes, utilizando chamadas telefônicas e mídias nas redes sociais para promover os produtos e despertar o interesse dos consumidores.

A maioria dos participantes da pesquisa realizada por Santos (2020) indicou que as empresas conseguiram sustentar suas operações durante a pandemia ao adotar uma estratégia de planejamento ágil, com o respaldo dos gestores, aproveitando a tecnologia de maneira eficaz e contando com o comprometimento dos colaboradores, principalmente por meio da implementação do teletrabalho.

Na décima pergunta, quanto a importância de um planejamento estratégico em momentos desafiadores, estes responderam que:

Quadro 10 – Respostas dos colaboradores sobre qual sua opinião acerca da importância de um planejamento estratégico em momentos desafiadores.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	“Importantíssimo, não sabemos como o mercado vai reagir de acordo com o momento atual ou futuro precisamos estar preparados.”
Vendedor 2	“O planejamento estratégico é como se fosse a guia de uma empresa, através dele as empresas podem estar preparadas, sofrendo assim menos impactos em momentos desafiadores levando-os a adaptar-se mais facilmente em momentos críticos e desafiadores.”
Vendedor 3	“Sempre que seguimos um plano de ação, conseguimos chegar próximo de bater nosso objetivo.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Os participantes da pesquisa afirmaram que foi de suma importância. Foi destacado que a incerteza em relação à reação do mercado diante do cenário atual ou futuro torna essencial estarmos preparados. O planejamento estratégico é comparado a um guia para as empresas, proporcionando-lhes a capacidade de estar prontas e minimizar os impactos em momentos desafiadores. Isso facilita a adaptação em situações críticas, permitindo que se ajustem de maneira mais eficiente. Seguir um plano de ação é percebido como uma abordagem eficaz para se aproximar do alcance de metas estabelecidas.

No estudo conduzido por Santos e Nassif (2021), que tinha como objetivo identificar a relevância do planejamento estratégico no setor varejista durante a pandemia, os resultados apontaram que a execução das medidas delineadas no plano de contingência foi bem-sucedida. Isso se refletiu na manutenção de cerca de 80% dos postos de trabalho e na preservação de aproximadamente 70% das operações no varejo. Essas iniciativas desempenharam um papel fundamental na prevenção de crises financeiras em meio ao desafiador contexto gerado pela pandemia de Covid-19.

Chiavenato (2007) destaca que um plano de negócio é de grande importância para uma empresa, pois nele contém todas as informações sobre o empreendimento que se segue, e também ajuda a diminuir os riscos e também traz uma análise com riqueza de detalhes que serve para mostrar as possíveis decisões a serem tomadas.

Na última pergunta, sobre as principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia, estes disseram que:

Quadro 11 – Respostas dos colaboradores sobre quais as principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia.

Participante	Resposta:
Vendedor 1	“Aplicativos pré-aprovados, incentivo aos vendedores para o melhor desempenho em meio a crise, parcelamento diferenciado.”
Vendedor 2	“A melhor ferramenta foi as mídias que aproximamos mais os clientes.”
Vendedor 3	“As principais ferramentas utilizadas pela empresa foram as mídias sociais, as mesmas fizeram com que chegássemos aos nossos clientes, mesmo eles estando impossibilitado de sair de casa por causa do vírus. O WhatsApp sem dúvidas, foi um grande aliado, e continua sendo.”

Fonte: Elaborado pelos autores (2023)

Foram destacadas o uso de aplicativos pré-aprovados, incentivos aos vendedores para garantir um bom desempenho em meio à crise e opções de parcelamento diferenciado. No entanto, a ferramenta mais eficaz revelou-se ser as mídias sociais, que permitiram uma maior proximidade com os clientes, mesmo quando eles não podiam sair de casa devido à situação do vírus. O WhatsApp foi destacado como um aliado significativo, desempenhando um papel importante e continuando a ser uma ferramenta valiosa para a empresa.

Diferente dos resultados deste estudo, Nunes *et al.* (2020) constataram que as redes sociais, em particular o Instagram, são amplamente adotadas por praticamente todas as empresas pesquisadas. Há um consenso generalizado de que essa ferramenta tem contribuído para aproximar os produtos dos clientes, aprimorando a visibilidade das empresas. Durante o momento peculiar pelo qual a sociedade passou, as redes sociais desempenharam um papel crucial na garantia da continuidade dos negócios e, em alguns casos, até mesmo impulsionado as vendas.

Ghizzo *et al.* (2022) ressaltam que o modelo de comércio eletrônico e outras modalidades de comércio online, como as redes sociais (Facebook, marketplace, Instagram, WhatsApp, entre outros), já são considerados o futuro do consumo varejista, especialmente no segmento de vestuário. Essa evolução indica uma tendência crescente em direção a experiências de compra mais digitais e interativas.

De modo geral, tais ferramentas representam uma adaptação estratégica das empresas para lidar com os desafios impostos pela pandemia e posicionar-se de forma mais resiliente no ambiente de negócios pós-pandêmico. A flexibilidade e a

capacidade de integração dessas tecnologias têm sido fundamentais para a sobrevivência e o crescimento das organizações nesse contexto desafiador.

A informações prestadas pelos colaboradores na condução dessa pesquisa evidenciaram que o trabalho remoto foi utilizado como uma medida para garantir a segurança e o bem-estar de seus funcionários. A pandemia foi considerada um período desafiador, sobretudo as medidas de segurança que impediram os clientes de visitarem a loja.

Contudo, a empresa adotou diversas estratégias para gerenciar e superar a crise causada pela pandemia. Foi destacada a implementação de ferramentas online e aplicativos que facilitam o envio de informações sobre produtos, bem como melhores condições de pagamento.

5 CONCLUSÃO

A gestão de empresas durante a pandemia tornou-se um desafio multifacetado, exigindo adaptação ágil e resiliência diante de incertezas sem precedentes. Líderes empresariais foram compelidos a reavaliar estratégias operacionais, adotar modelos de trabalho remoto, e implementar medidas robustas de segurança para proteger funcionários e clientes.

Quanto aos principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa alvo do estudo, destacaram-se atividade econômica cessada devido decreto governamental, medidas de segurança que impediram os clientes de visitarem a loja, vender para pessoas não familiarizadas com meios digitais e a escassez de produtos devido à redução do quadro de funcionários nas fábricas.

No tocante a importância do planejamento estratégico frente as mudanças de oscilações do mercado, foi evidenciada sua importância, uma vez que a ausência de um plano estratégico pode levar ao fracasso até para empresas com longa trajetória no mercado.

Referente às principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia, foi frisada a implementação de ferramentas online como redes sociais e aplicativos que facilitaram o envio de fotos e informações sobre os produtos. Durante esse período, os clientes experimentaram facilidades na aquisição e quitação de seus débitos, com a opção de realizar pagamentos sem juros em parcelas vencidas.

No que se refere as estratégias utilizadas pelo gestor para aumentar as vendas durante o período pandêmico, foi sublinhado o emprego de um banco de dados, contato direto com os clientes por meio de chamadas telefônicas, além do uso de mídias e vídeos para apresentar os produtos.

O trabalho em questão evidenciou que a capacidade de antecipar mudanças nas demandas do mercado e ajustar rapidamente as cadeias de suprimentos tornou-se crucial. A tecnologia emergiu como uma aliada essencial, facilitando a comunicação remota, otimizando processos internos e impulsionando a transformação digital. Em resumo, a pandemia remodelou a paisagem empresarial, destacando a importância da agilidade, inovação e responsabilidade social na gestão de empresas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA SENADO. Senado aprova novas regras trabalhistas para períodos de calamidade. **Senado Notícias**, 03 ago. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2020/06/18/mp-que-altera-regras-trabalhistas-na-pandemia-ja-pode-ser-votada-pelo-senado>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ALPERSTEDT, Graziela Dias. **História do pensamento administrativo**: livro didático. 6. ed. – Palhoça: UnisulVirtual, 2011.

AMORIM, Francielle Almeida; EME, Jennifer Bauer; FINKLER, Raquel; RECH, Tatiane; CONTO, Suzana Maria de. Turismo e Sustentabilidade: reflexões em momentos da pandemia covid-19. **Rosa dos Ventos**, v. 12, 2020. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/4735/473564229004/473564229004.pdf>. Acesso em: 13 out. 2022.

ANDRADE, C. S. L. **A influência das soft skills na atuação do gestor: a percepção dos profissionais de gestão de pessoas**. 2016. Dissertação (mestrado) - Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Centro de Formação Acadêmica e Pesquisa. 2016.

ARAÚJO, T.M; LUA, I. O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**. 2021;46:e27. Disponível em: < <https://www.scielo.br/j/rbso/a/LQnfJLrjgrSDKkTNyVfgnQy/?Format=pdf&lang=pt> >. Acesso em: 27 de nov. 2023.

ÁVILA, L.V; STECCA, J.P. Gestão de pessoas. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

BACKES, Danieli Artuzi Pes; ARIAS, María Isabel; STOROPOLI, José Eduardo; RAMOS, Heidy Rodriguez. Os efeitos da pandemia de covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 4, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/18987>. Acesso em: 13 out. 2022.

BARAKAT, S.R; SANTOS, N.L; VIGUELES, M.C. Engajamento de stakeholders em empresas da economia criativa: estratégias para o enfrentamento da crise da COVID-19. **Cad. EBAPE.BR**, v. 20, nº 4. 2022.

BARRETO, João Marcelo. **Introdução à Administração**. - Salvador: UFBA, Faculdade de Ciências Contábeis, Superintendência de Educação a Distância, 2017.

BARROS, Petrucio Antonio Medeiros et al. Impacto da pandemia de COVID-19 para as organizações empresariais brasileiras. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 11, n. 3, p. 37-55, 2021.

BELIZÁRIO, Márcia Paloma; ALMEIDA, Sabrina Ribeiro de. **O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas**. XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade, 2020. Disponível em:<

<https://congressousp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2898.pdf>
>. Acesso em: 24 mai. 2023.

BORGES, Lucas Joaquim. **Teletrabalho e home office não são a mesma coisa!** Migalha, 31 maio 2021. De Peso. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/346401/teletrabalho-e-home-office-nao-sao-a-mesma-coisa>. Acesso em: 14 nov. 2023.

BOTELHO, Laís Vargas; CARDOSO, Letícia de Oliveira; CANELLA, Daniela Silva. COVID-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

BRANSKI, R.M; FRANCO, R.A.C; LIMA JR, O.F. **Metodologia de estudo de casos aplicada à logística**. Unicamp. 2010 Disponível em:< <http://www.lalt.fec.unicamp.br/scriba/files/escrita%20portugues/ANPET%20-%20METODOLOGIA%20DE%20ESTUDO%20E%20CASO%20-%20COM%20AUTORIA%20-%20VF%2023-10.pdf> >. Acesso em: 26 mai. 2023.

BRASIL. **Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020 do Conselho Nacional de Saúde e a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020**. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020#:~:text=Recomenda%20a%20implementa%C3%A7%C3%A3o%20de%20medidas,dos%20servi%C3%A7os%20atingido%20n%C3%ADveis%20cr%C3%ADticos>. Acesso em: 26 dez. 2023.

BRIDI, Maria Aparecida; BOHLER, Fernanda Ribas; ZANONI, Alexandre Pilan. O trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19. **Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade**, 2020.

BRITO, S.B.P; BRAGA, I.O; CUNHA, C.C; PALÁCIO, M.A.V; TAKENAMI, I. Pandemia da COVID-19: o maior desafio do século XXI. Rev. Vigil. sanit. **Debate**, 8(2):54-63, 2020.

CARNEIRO, Maria Viviane. **A importância do planejamento estratégico para o crescimento organizacional em tempos de pandemia**. Monografia (Graduação em Administração) - Centro Universitário Christus. Fortaleza, 2021.

CARVALHO, L.O.C, **Marketing digital em micro e pequenas empresas na pandemia**: estudo de caso no município de Sapeaçu-BA. Monografia (Bacharelado em administração) Centro Universitário Maria Milza. 2021.

CARVALHO, Pedro Miguel Vaz. **Fatores que influenciam a Resiliência dos Gestores em Tempos de Crise**. Dissertação (Mestrado em Gestão de Serviços). Faculdade de Economia. Universidade do Porto. 2014.

CASTRO, B.L.G.; PONTELLI, Greice Eccel; NUNES, Andrieli de Fátima Paz, KNEIPP, Jordana Marques; COSTA, Vânia Medianeira Flores. Empreendedorismo e coronavírus: impactos, estratégias e oportunidades frente à crise global. **Estudios Gerenciales**, vol. 37, núm. 158, pp. 49-60, 2021.

CAVALCANTE JUNIOR, F.C; NETO, A.C.C.H.Q. Estudo dos principais desafios enfrentados pela gestão empresarial durante a pandemia da COVID-19. **Interfaces Revista**. v.10, n.2. 2022. Disponível em:< <https://interfaces.unileao.edu.br/index.php/revista-interfaces/article/view/952/902> >. Acesso em: 30 nov. 2023.

CAVALCANTE, et al. COVID-19 no Brasil: evolução da epidemia até a semana epidemiológica 20 de 2020. **Epidemiol. Serv. Saúde**, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.5123/S1679-49742020000400010>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

CHAER, G; DINIZ, R.R.P; RIBEIRO, E.A. A técnica do questionário na pesquisa educacional. **Evidência**, Araxá, v. 7, n. 7, p. 251-266, 2011. Disponível em:< http://www.educadores.diaadia.pr.gov.br/arquivos/File/maio2013/sociologia_artigos/pesquisa_social.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2023.

CHIAVENATO, Idalberto. **DANDO ASAS AO ESPÍRITO EMPREENDEDOR: Empreendedorismo e Viabilização de Novas Empresas: Um Guia Eficiente para Iniciar e Tocar seu Próprio Negócio**. 2. ed. rev. e atual. São Paulo: Saraiva, 2007.

CORDEIRO, J.V.B.M; RIBEIRO, R.V. **Gestão Empresarial**. Faculdades Bom Jesus Economia empresarial / Fae Business School. Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

COSTA, Mariana Covas. Força de trabalho, delivery e a pandemia de COVID-19: do avanço das plataformas digitais ao acirramento das contradições. **Revista Ensaios de Geografia**, v. 5, p. 75-80, 2020.

CROCAMO, Andréia; FREITAS, Alexandre; MOURA, Henrique. **Sobrevivência dos pequenos-micro e pequenas empresas em tempos de pandemia**. Notas do PPGER em relação à Economia do Estado do Rio de Janeiro, 2020. Disponível em:< https://www.researchgate.net/publication/341684619_SOBREVIVENCIA_DOS_PEQUENOS-MICRO_E_PEQUENAS_EMPRESAS_EM_TEMPOS_DE_PANDEMIA>. Acesso em: 16 out. 2023.

CRUZ, L.G. **Micro e pequenas empresas: As transformações socioeconômicas provenientes da pandemia de COVID-19**. Artigo (Bacharelado em Administração)-Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos – Uniceplac. 2022. Disponível em:<<https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1803/1/Lucas%20Gomes%20da%20Cruz.pdf>>. Acesso em: 20 nov.2023.

DELOITTE BRASIL. Plano de recuperação da crise da Covid-19. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/DeloitteBrasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

EL PAIS. **716.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE**. 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-asportas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>>. Acesso em: 21 mar. 2023.

ELIAS, A.D; SILVA, R.S. Os Impactos da Pandemia do Covid-19 em Micro e Pequenas Empresas de Imperatriz – MA. **Id on Line Rev. Psic.** V.16, 60, p. 275-296, 2022.

FERNANDES, M.S. **Moda e pandemia:** comportamento do consumidor e estratégias dos lojistas durante a crise. Artigo. Curso de Tecnologia em Design de Moda. Universidade do Sul de Santa Catarina – UNISUL. 2021.

FERREIRA, E. **Desafios do Home Office na Pandemia:** construindo estratégias para a efetivação. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) - Instituto Federal de Santa Catarina, Câmpus Florianópolis. 2021. 110 p. Disponível em:< [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B_FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20\(pagina%2077\)>](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B_FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1%20(pagina%2077)>). Acesso em: 27 nov. 2023.

FIGUEIREDO, Jucinara Fagundes. **Motivação e produtividade no trabalho:** um estudo de caso na empresa Tabacaria e Presentes. Graduação em Administração (Monografia). Centro Universitário de Brasília, 2006. Disponível em:< <https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/123456789/721/2/20000594.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

FONTELLES, M.J; SIMÕES, M.G; FARIAS, S.H; FONTELLES, R.G.S. **Metodologia da pesquisa científica:** diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. 2009. Disponível em:< https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NO_NAME.pdf>. Acesso em: 19 out. 2023.

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

FREITAS, Rafaella. **As dificuldades enfrentadas pelo micro e pequeno empreendedor do comércio varejista no período da pandemia de COVID-19.** 2023. 21 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2023.

GASSENFERTH, Walter; MACHADO, Maria Augusta Soares; KRAUSE, Walther. **Gestão empresarial em gotas: agite depois de ler.** São Paulo: Cengage, 2020. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=ptBR&lr=&id=BpsFEAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=conceito+de+gest%C3%A3o+empresarial&ots=bkiEpyEhWX&sig=H2y1FtLHA4P7kTaiwDU96gp64PA#v=onepage&q=conceito%20de%20gest%C3%A3o%20empresarial&f=false>. Acesso em: 13 out. 2022.

GHIZZO, Marcio R.; DIAS, Marcelo C.; NAGAMATSU, Rosimeiri N.; FAVORETO, Josiany O. **Revista Percurso** - NEMO Maringá, v. 14, n. 2 , p.99-115, 2022.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRUPO GAZIN. **Nossa história.** 2023. Disponível em: <<https://www.grupogazin.com.br/empresa>>. Acesso em: 18 set. 2023.

GUEDES, R. **Administração: Uma introdução**. 2006. Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/administracao-uma-introducao>>. Acesso em: 14 mar. 2023.

IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios PNAD COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101755.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022.

ITALO, Caroline Tomazi; PADILHA, Júlia Bem; AMAZARRAY, Mayte Raya. **Trabalho em home office na pandemia de covid-19: desafios e perspectivas**. Desafios e Perspectivas, p. 74, 2022.

JACKSON FILHO, J M. ALGRANTI, E. **Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19**. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rbso/a/VQJYf5Bbfpv4sTRDxjHb78C/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 17 abr. 2023.

JACKSON FILHO, J M. et al. A saúde do trabalhador e o enfrentamento da COVID-19. **Rev Bras Saude Ocup** 2020;45:e14. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rbso/a/Km3dDZSWmGpgYbjgc57RCn/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 17 abr. 2023.

LANA, R.M.; COELHO, F.C.; GOMES, M.F.C. CRUZ, O.G.; BASTOS, L.S.; VILLELA, D.A.M.; CODEÇO, C.T. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cadernos de Saúde Pública**, 36 nº.3, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/0102-311X00019620>>. Acesso em: 24 mai. 2023.

LIMA, M.J.S. **Compreendendo o papel do gestor enquanto líder, nos momentos de crise, na gestão de pessoas**. Artigo (pós-graduação MBA em Liderança e Gestão Organizacional). Universidade do Sul de Santa Catarina, 2019.

LIMA, B.M.S; CELESTINO, L.T. S.; M.E FARIA; OLIVEIRA, R.S; OLIVEIRA, R.H; DUARTE, E.M. Gestão financeira e redução de custos para micro e pequenas empresas. **Revista Projetos Extensionistas**, v. 1, n. 1, p. 176-181, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.fapam.edu.br/index.php/RPE/article/view/245/221>>. Acesso em: 13 out. 2023.

MAIA, Gabriela. Marketing digital e redes sociais: a importância para as empresas durante a pandemia. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**, v. 8, n. 2, p. 929-950, 2022.

MARTINS, Sabrina dos Santos Vidigal; LIPP, Débora Frederico Salles; JUNIOR, René Campos Teixeira Monteiro. Tempos de pandemia: possibilidades para os trabalhadores na nova crise que se instala. **Revista Valore**, v. 5, 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/653>. Acesso em: 26 out. 2022.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores**. São Paulo: Prentice Hall, 2006.

MELLO, Daniel. *Home office* foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, 28 jul. 2020. Disponível em: <https://revistavalore.emnuvens.com.br/valore/article/view/653>. Acesso em: 25 out. 2022.

MENDES, Samantha Dantas. **A importância da contabilidade como instrumento de gestão nas empresas**: uma análise dos impactos do coronavírus nas micro e pequenas empresas da cidade de João Pessoa/PB. Monografia. Curso de Ciências Contábeis. Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal da Paraíba, 2020.

MIRANDA, M.C.S. **As (re)formulações na gestão de pessoas com a pandemia da covid-19, no cenário brasileiro**. 81 f. Monografia (Graduação). Universidade Federal do Tocantins – Câmpus Universitário de Palmas. 2021. Disponível em: <<https://repositorio.uft.edu.br/bitstream/11612/3749/1/TCC%20Mayara.pdf>>. Acesso em: 03 nov. 2023.

MONTEIRO, A.A.F; SILVA, B.E. **Impactos da liderança motivacional no desempenho da produtividade**. Faculdade Doctum de João Monlevade. Instituto Ensinar Brasil. 2017. Disponível em: <<https://dspace.doctum.edu.br/bitstream/123456789/2576/1/IMPACTOS%20DA%20LIDERAN%C3%87A%20MOTIVACIONAL%20NO%20DESEMPENHO%20DA%20PRODUTIVIDADE.pdf>>. Acesso em: 13 mai. 2023.

MORAES, S.C.S. **Desafios e tendências da gestão de pessoas no contexto da pandemia da COVID-19**. Monografia (Bacharelado). Universidade Federal da Paraíba – UFPB. Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA. 2022.

MOREIRA, Maria de Fátima; MEIRELLES, Luiz Claudio; CUNHA, Luiz Alexandre Mosca. Covid-19 no ambiente de trabalho e suas consequências à saúde dos trabalhadores. **Saúde em Debate**, v. 45, p. 107-122, 2022.

NASCIMENTO, A.M. **Impacto da pandemia Covid-19 no setor varejista de alimentos de Naviraí-MS**: um estudo exploratório a partir da perspectiva dos gerentes. Trabalho de conclusão de curso. Fundação Universidade Federal de Mato Grosso do Sul. 2020. Disponível em: < https://repositorio.ufms.br/bitstream/123456789/4703/1/Adriana_tcc_final_2020.pdf>. Acesso em 30 nov. 2023.

NASCIMENTO, Ana Paula Pereira Maiato; TORRES, Luiz Gustavo Ramo; NERY, Suzana Maia. **Home Office: pratica de trabalho promovida pela pandemia do covid-19**. XVII Simpósio de excelência em gestão e tecnologia (SEGeT), 2020. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/6930120.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

NÓBREGA, Anna Luiza de Almeida. **Adaptações estratégicas em cenários de crise**: um estudo em Cabedelo-PB com micro e pequenas empresas na pandemia da Covid-19. Monografia (Administração). Universidade Federal da Paraíba. 2021.

NUNES, W.C.C; FATEC, F.AB; COSTA, M.A.B. Instagram Marketing: Alavancando as vendas em tempos de Pandemia. **Revista acadêmica. Ensino de ciências e tecnologias IFSP – Campus Cubatão**. N. 07, 2020.

OIT. Organização Internacional do Trabalho. **Promovendo a Produtividade: um guia para organizações empresariais**. 2020. Disponível em: <https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/-act_emp/documents/publication/wcms_769080.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2023.

O GLOBO. **Setor de móveis apresenta crescimento no Brasil**. 2023. Disponível em:< <https://oglobo.globo.com/patrocinado/dino/noticia/2023/11/08/setor-de-moveis-apresenta-crescimento-no-brasil.ghtml>>. Acesso em 20 jan. 2024.

OLIVEIRA, Rita de Cássia Martins; VIDAL, Alice Sanglard Malosto; SOUZA, Reginaldo Adriano de; BRISSIO, Isabelle Werner de Lemos; SOUZA, Luiz Gustavo Leite. **Planejamento estratégico para a continuidade organizacional no período pandêmico**: Case Supermercadista. Congresso internacional de Administração. 2021.

OLIVEIRA, Simone da Silva. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde. **Revista Valore**, Volta Redonda, 5 (edição especial), 98-113., 2020.

PARÁ. **Decreto nº 729 de 5 de maio de 2020**. Disponível em: <https://www.sistemas.pa.gov.br/sisleis/legislacao/5578>

PAULA, A.; MASSUQUETTO, L.C.S; CARMEZIN, L.H.O; CHRISTAN, R.; PEREIRA, A.T. Os desafios enfrentados pela gestão de estabelecimentos comerciais durante o período de pandemia: um estudo em pequenas e médias empresas de Curitiba. **Memorial TCC. Caderno da Graduação**, 2021.

PINHEIRO, Matheus Ferreira; MACHADO, Vanessa de Vilhena Prata. **As transformações do e-commerce durante a pandemia do COVID-19**. Monografia (graduação). Centro Universitário IBMR - Curso de Ciências Econômicas, Rio de Janeiro, 2022. 39 f.

PRESTES, D.D. et al. Adversidades enfrentadas no atendimento ao público na pandemia da COVID-19. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.8, n.11, p. 75300-75319, nov., 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho. Livro digital. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Y.R. **Impacto da pandemia COVID-19**: análise das mudanças em empresas de pequeno porte no ramo de vestuário na cidade de Uberlândia/MG. Monografia (Bacharel em Administração). Faculdade de Gestão e Negócios da Universidade Federal de Uberlândia. 2022. Disponível em:< <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/35667/4/ImpactoPandemiaCovid.pdf>>. Acesso em: 14 nov. 2023.

REZENDE, A. A. de .; MARCELINO, J. A. .; MIYAJI, M. . A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. Disponível

em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 14 nov. 2023.

REZENDE, Fernanda Martins; DUARTE, Thais Lopes. **O home office em tempos de pandemia**. Trabalho de curso, Centro Superior UNA de Catalão (UNACAT). 2021. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/21024/1/TCC%20HOME21%20OFFICE%20EM%20TEMPOS%20DE%20PANDEMIA.pdf>. Acesso em: 30 nov. 2022.

ROCHA, J.R.S. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19**. Dissertação (mestrado profissional MPGC) – Fundação Getulio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo. 2021. 96 f.

RODRIGUES, A.M. **Recrutamento e seleção online**: apontamentos bibliográficos sobre a prática. Universidade Federal de Uberlândia. Faculdade de Gestão e Negócios, 2021. Disponível em: < <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/34085/1/RecrutamentoSele%C3%A7%C3%A3oOnline.pdf> >. Acesso em: 21 mar. 2023.

ROSSÉS, G.F. **Introdução à administração**. Universidade Federal de Santa Maria. Colégio Técnico Industrial de Santa Maria : Rede e-Tec Brasil, 2014.

SALOMÉ, Fernanda Franciele Sousa; SOUSA, Raímme Mayra do Nascimento; SOUSA, Raquel Elaine Amaral de; SILVA, Valdilene Gonçalves Machado. O impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG. **Research, Society and Development**, v. 10, n. 6, p., 2021.

SANTOS, Givaldo Guilherme; NASSIF, Vânia Maria Jorge. Estratégia competitiva no varejo diante da pandemia Covid-19. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 10, n. 1, p. 3-22, 2021.

SANTOS, T.A. **Impactos social e econômico da pandemia num escritório de contabilidade em Natal/RN** - um estudo de caso. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis). Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Contábeis, 2021. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/38024/1/ImpactosSocialEconomicoPandemia_Santos_2021.pdf>. Acesso em: 13 out. 2023.

SANTOS, B. R. P. DOS; DAMIAN, I. P. M.; FALCÃO, N. T.; COSTA, D. R. DE M. (Planejamento estratégico na pandemia: um estudo de caso em um observatório de cooperativas. **Revista De Gestão E Organizações Cooperativas**, 9(18), e3. 2023.

SANTOS, E.A.P.; CRUZ, M.T.S. **Gestão de pessoas no Século XXI**: desafios e tendências para além de modismos. Tiki Books: PUC-SP/ PIPEq, 2019.

SANTOS, Kionna Oliveira Bernardes; FERNANDES, Rita de Cássia Pereira; ALMEIDA, Milena Maria Cordeiro de; MIRANDA, Samilly Silva; MISE, Yukari Figueroa;

LIMA, Monica Angelim Gomes de. Trabalho, saúde e vulnerabilidade na pandemia de COVID-19. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, 2020.

SANTOS, A.O; LOPES, L.P. **A importância da adaptabilidade como competência para um gestor**. Artigo (Bacharelado em administração). Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos- Uniceplac. 2022. Disponível em:<<https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1798/1/Gabryella%20Pereira%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2023.

SARTORI, A. Gerenciamento de pessoas, produtividade para o retorno empresarial. **Revista Gestão em Foco**. 10 ed. 2018. Disponível em:< https://portal.unisepe.com.br/unifia/wp-content/uploads/sites/10001/2018/06/008_gerenciamento_de_pessoas.pdf>. Acesso em: 20 out. 2023.

SEBRAE. **Coronavírus: como a pandemia impactou as vendas on-line**. 2022. Disponível em:< <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/coronavirus-o-impacto-nas-vendas-online,ed84f8e520f71710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 27 nov. 2023.

SEBRAE. **Planejamento estratégico: como construir e executar com maestria**. 2018. Disponível em<<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/PE/Anexos/GESTAO-EMPRESARIAL-Planejamento-estrategico-como-construir-e-executar-com-maestria.pdf>>Acesso em: 25 mai. 2023.

SEBRAE. Entenda os aspectos tributários que foram alterados devido a pandemia. **Portal SEBRAE**, 25 mar. 2020. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-os-aspectos-tributarios-que-foram-alterados-devido-a-pandemia,fb1098d60211710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 nov. 2022.

SESSO FILHO, Umberto Antonio; BRENE, Paulo Rogério Alves; RANGEL, Ronaldo Raemy; BERNARDELLI, Luan. Impactos econômicos de curto prazo no combate ao vírus Covid-19. **Even3 Publicações**. Disponível em: < <https://publicacoes.even3.com.br/preprint/impactos-economicos-de-curto-prazo-do-combate-ao-virus-covid-19-153337>>. Acesso em: 16 jun. 2023.

SIMONINI, Leo. O que é lockdown? Veja serviços que fecham, podem abrir e se foi adotado em MG. **Revista O Tempo**, 24 jun. 2020. Disponível em: <https://www.otempo.com.br/coronavirus/o-que-e-lockdown-veja-servicos-que-fecham-podem-abrir-e-se-foi-adotado-em-mg-1.2352968>. Acesso em: 23 out. 2022.

SILVA FILHO, J.I. **O desenvolvimento do e-commerce durante a pandemia**. Artigo. Curso Ciências Econômicas do Campus Agreste. Universidade Federal de Pernambuco – UFPE. 2023.

SILVA, G.P. **A importância da adaptabilidade como competência para um gestor**. Bacharelado em Administração. Centro Universitário do Planalto Central Aparecido dos Santos. Uniceplac. 2022. Disponível em:<<https://dspace.uniceplac.edu.br/bitstream/123456789/1798/1/Gabryella%20Pereira%20da%20Silva.pdf>>. Acesso em: 04 abr. 2024.

SILVA, A.L; PAIVA, A.P. Metodologia da pesquisa científica no Brasil: natureza da pesquisa, métodos e processos da investigação. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 10, e479111032264, 2022.

SOARES, A. C. N.; LIMA, M. R. da S. Serviços de delivery alimentício e suas precauções em tempos da pandemia de SARS-COV-2 (Covid-19). **Brazilian Journal of Health Review**, [S. l.], v. 3, n. 3, p. 4217–4226, 2020. DOI: 10.34119/bjhrv3n3-025. Disponível em: <<https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BJHR/article/view/9701>>. Acesso em: 6 apr. 2023.

SOUTO, X.M. COVID-19: aspectos gerais e implicações globais. **Recital - Revista de Educação, Ciência e Tecnologia de Almenara/MG**, [S. l.], v. 2, n. 1, p. 12–36, 2020. Disponível em: <https://recital.almenara.ifnmg.edu.br/index.php/recital/article/view/90>. Acesso em: 5 maio. 2023.

TAYLOR, F.W. **Princípios de administração científica**. Tradução de Arlindo Vieira Ramos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1990. Disponível em: <<https://nc400.files.wordpress.com/2012/02/taylor-1911.pdf>>. Acesso em: 20 set. 2023.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Pandemia reforça importância da saúde e da segurança no trabalho** 2020. Disponível em: <<https://www.tst.jus.br/-/pandemia-refor%C3%A7a-import%C3%A2ncia-da-sa%C3%BAde-e-da-seguran%C3%A7a-no-trabalho>>. Acesso em: 03 out. 2023.

TRIGUEIRO, Francisco Mirialdo Chaves. **Teorias da Administração** I. 3. ed. rev. ampli. – Florianópolis : Departamento de Ciências da Administração / UFSC; [Brasília] : CAPES : UAB, 2014. 168p

TRINDADE, Fernanda E. **Administração Científica de Taylor e as “novas formas” de organização do trabalho**: possibilidades de coexistência? Um estudo de caso em uma indústria têxtil catarinense. 2004. 176 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Curso de Pós Graduação em Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

APÊNDICES

APÊNDICE A – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO



CENTRO DE ESTUDO SUPERIOR DE ITAITUBA S/C LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Você está sendo convidado (a) a participar da pesquisa intitulada **“Gestão de Empresas frente aos impactos da pandemia de covid-19: um estudo de caso”** que é realizada pelos acadêmicos ANGELA DO NASCIMENTO DOS ANJOS e MARCOS CUNHA LIMA, discentes do curso de Administração da Faculdade de Itaituba-FAI, sob a orientação da Prof^a Elines dos Santos Batista. Essa pesquisa tem como objetivo central analisar os desafios da gestão empresarial e os impactos causados pela pandemia do covid-19, de modo a reunir informações pertinentes a respeito desta temática e sua importância para a administração de empresas.

Sua participação é voluntária, isto é, ela não é obrigatória, e você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizado de nenhuma maneira caso decida não consentir sua participação, ou desistir da mesma. Contudo, ela é muito importante para a execução da pesquisa. Serão garantidas a confidencialidade e a privacidade das informações por você prestadas, que serão utilizadas somente para fins acadêmicos.

A qualquer momento, durante a pesquisa, ou posteriormente, você poderá solicitar do pesquisador informações sobre sua participação e/ou sobre a pesquisa, o que poderá ser feito através dos meios de contato explicitados neste Termo.

A sua participação consistirá em responder perguntas de um questionário aos pesquisadores do projeto. Os resultados desta pesquisa serão divulgados em forma de comunicação oral e possível publicação em forma de resumo.

Pesquisadores:

Angela do Nascimento dos Anjos; Telefone: (93) 992310911; Email: angelaanjos1995@hotmail.com.

Marcos Cunha Lima; Telefone: (93) 992449890; Email: marcoscunha_10@hotmail.com.

Orientadora: Elines dos Santos Batista; Telefone: (93) 991320529; Email: elinesdsantos@yahoo.com.br.

Angela do Nascimento dos Anjos

Marcos Cunha Lima

Itaituba, ____ de _____ de 2023.

Declaro que entendi os objetivos e condições de minha participação na pesquisa e concordo em participar.

(Assinatura do participante da pesquisa)

Nome do participante: _____

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



CENTRO DE ESTUDO SUPERIOR DE ITAITUBA S/C LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Identificação do Participante- GESTOR

RESPONDENTE nº ____

Data: __/__/__

Idade: _____

Gênero () feminino () masculino () Outros

Cargo/função: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Escolaridade: _____

QUESTIONÁRIO

1. Qual a importância da gestão desta empresa durante a pandemia de COVID-19?

() Fundamental, pois a gestão pode mediar e guiar os colaboradores para que os objetivos organizacionais sejam alcançados.

() Não foi de muita utilidade, uma vez que desconhecia a gestão de riscos.

() Outro _____

2. Como aconteceram as vendas no período da pandemia?

3. Como você avalia o desempenho das vendas no período da pandemia?

4. Quais as estratégias utilizadas para aumentar as vendas durante o período pandêmico?

5. A empresa possui algum tipo de planejamento estratégico ou plano de negócios? Se sim, como aplicou ele na pandemia?

6. Para você qual a importância do planejamento estratégico frente as mudanças e oscilações no mercado?

7. Qual o papel do gestor para o enfrentamento da crise gerada pela Covid-19?

8. Quais os principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa que trabalha?

() Atividade econômica cessada devido decreto governamental.

() Demissões

() Rendimento afetado

() Outros, _____

9. Quais os desafios que o gestor enfrenta para inovar e se manter no mercado levando em consideração as mudanças atuais?

10. O que a empresa fez durante a pandemia para manter seus clientes fidelizados?

() Capacitação dos colaboradores

() Vantagens, brindes ou descontos exclusivos

() Melhores condições de pagamento

() Outros, _____

11. Quais as principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia?

APÊNDICE C – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA



CENTRO DE ESTUDO SUPERIOR DE ITAITUBA S/C LTDA
FACULDADE DE ITAITUBA – FAI
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

Identificação do Participante- COLABORADOR

RESPONDENTE nº _____

Data: __/__/__

Idade: _____

Gênero () feminino () masculino () Outros

Cargo/função: _____

Tempo de trabalho na empresa: _____

Escolaridade: _____

QUESTIONÁRIO COLABORADOR

1. Qual a sua situação na empresa durante o período pandêmico?

() Férias

() Home office

() Trabalhando normalmente

() Desempregado

() Outros _____

2. Quais os principais desafios ocasionados pela pandemia na empresa em que trabalha?

3. Sua empresa forneceu informações a respeito do coronavírus e de como proteger-se?

() Suficientes

() Insuficientes

() Não recebi informações/orientações

() Não sei dizer

4. Qual a estratégia utilizada pela empresa para gerenciar e contornar a crise gerada pela pandemia?

5. Acredita que o gestor soube lidar com a crise econômica ocasionada pelo novo coronavírus?

() Sim

() Não

() Outro _____

6. Como aconteceram as vendas no período da pandemia?

7. Como você avalia o desempenho das vendas no período da pandemia?

8. Quais as estratégias utilizadas pelo gestor para aumentar as vendas durante o período pandêmico?

9. A empresa possui um planejamento estratégico? Se sim, você conhece ele?

10. Em sua opinião qual a importância de um planejamento estratégico em momentos desafiadores?

11. Quais as principais ferramentas utilizadas pela empresa para se manter durante e após a pandemia?
