O IMPACTO DA PANDEMIA NAS EMPRESAS DA CIDADE DE TUPÃ

Gabriele Cristine Bernardes Rocha [1], discente do curso de Administração da Faculdade da Alta Paulista – FAP – Tupã/SP
gabi.c.bernardes@hotmail.com

Paula Alves de Brito Cipriano[1], discente do curso de Administração da Faculdade da Alta Paulista – FAP – Tupã/SP
pa548935@gmail.com

Nicoli Carolini de Lázari Hatano[2], Doutoranda em Agronegócio e Desenvolvimento pela Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho – UNESP – Tupã/SP, Docente do curso de Administração da Faculdade da Alta Paulista – FAP – Tupã/SP
nicoli.hatano@fadap.br

Aracelis Gois Morales Rigoldi[2],
Pós-doutorado em Inovação pela Universidade Federal do Tocantins (UFT),
Doutora em Administração pela Universidade Metodista de Piracicaba UNIMEP,
Docente do curso de Administração da Faculdade da Alta Paulista – FAP – Tupã/SP
Aracelis.morales@fadap.br

RESUMO. O ano de 2019 foi surpreendido com o vírus SARS-CoV-2Sar, conhecido como Covid-19, que provocou inúmeros impactos em diversas áreas da sociedade e das organizações. As empresas tiveram que lidar com as mudanças e dificuldades relacionadas ao quadro de funcionários, diminuição de receitas, adaptação na estrutura física, tecnológica, entre outros aspectos organizacionais. Nesse contexto, o presente trabalho tem como objetivo analisar os efeitos da pandemia de Covid-19, em empresas localizadas no município de Tupã -SP. Especificamente, busca-se identificar mudanças na forma de gestão das empresas em decorrência da pandemia de Covid-19, e descrever as ações adotadas pelas empresas, considerando as áreas da administração. Como apoio metodológico, a pesquisa foi estruturada com base em um estudo de casos múltiplos, com 03 (três) empresas de ramos diferentes. Observou-se que as empresas que não eram consideradas serviços essenciais tiveram que se adaptar à nova realidade pandêmica, buscando por novas estratégias, ao contrário dos serviços essenciais, que buscaram atuar e cumprir as exigências sanitárias impostas pelas legislações.

Palavras-chave: Covid-19; Estratégias; Áreas funcionais.

1. INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 provocou grandes impactos em diversas áreas da sociedade e das organizações. As empresas tiveram que lidar com as mudanças e dificuldades relacionadas ao quadro de funcionários, diminuição das receitas, adaptação na estrutura física e tecnológica (LIMA; FREITAS, 2020).

Diante da permanência da crise proporcionada pela pandemia do novo Coronavírus, muitos microempreendedores e pequenos empresários optaram por demissões em massa, com a finalidade de reduzir custos com folha de pagamentos, encerrando provisoriamente suas operações (VITÓRIA, 2020).

Conforme Maximiano (2011), uma organização possui algumas áreas funcionais principais para serem gerenciadas, como: finanças, marketing, recursos humanos, operações e produção e Pesquisa e Desenvolvimento. Dessa forma, supõe-se que as empresas, como forma de reação ao cenário de pandemia, promoveram mudanças de gestão e estratégias em algumas dessas possíveis áreas.

Há estudos sobre o tema com enfoques distintos, como em Mattei e Heinen (2020), que buscaram discutir as estratégias utilizadas nas vendas e no faturamento de empresas mediante as limitações impostas pelo isolamento social, identificaram um crescimento acima da média de novos usuários do *e-commerce* e uso de estratégias colaborativas entre os pequenos empresários e as grandes redes do varejo virtual para alavancar as vendas.

Já Castro *et al.* (2020) discutiram a importância de estratégias que visam minimizar impactos desfavoráveis, como ter uma boa comunicação, planejamento do trabalho, aprimoramento digital e suporte para adaptação e manutenção organizacional e atuação em *home office*. Oliveira (2020) abordou um estudo de caso em uma clínica de saúde, em que foi constatado aumento de custos, principalmente em função do aumento do preço dos insumos, e redução de atendimentos, devido à exigência de adequação para segurança dos clientes e funcionários.

Corroborando com o tema, o trabalho apresenta o seguinte problema de pesquisa: Qual foi o impacto da pandemia do Covid-19 em empresas do município de Tupã, e o que essas empresas fizeram para lidar com isso? Assim, o objetivo geral

deste artigo é analisar os efeitos da pandemia de Covid-19, em empresas de Tupã. Especificamente, busca-se identificar mudanças na forma de gestão das empresas e descrever as ações adotadas, considerando as áreas da administração.

Como apoio metodológico, a pesquisa foi estruturada com base em um estudo de casos múltiplos, com 03 (três) microempresas de ramos diferentes. O trabalho apontou as possibilidades de estratégias como reações que as empresas tiveram, em decorrência da pandemia de Covid-19, o que poderá servir como uma diretriz para outras organizações.

Além desta introdução, o artigo apresenta uma revisão de literatura sobre o impacto da pandemia nas empresas, e as principais áreas da administração, seguida pelo tópico que descreve a metodologia utilizada na pesquisa e a discussão dos resultados, abordando a descrição das empresas selecionadas, como objeto de estudo. Por fim, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O IMPACTO DA PANDEMIA NAS EMPRESAS

O ano de 2020 começou como outro qualquer, porém planos e projetos de pessoas e empresas tiveram que ser adiados por causa da Pandemia da Covid-19, a qual trouxe consequências na economia do mundo inteiro (BACKES; ARIAS; STOROPOLI; RAMOS, 2020).

A Pandemia teve seu primeiro caso confirmado em dezembro de 2019, na cidade de Wuhan, na China, e, em questão de semanas, o vírus já estava circulando no mundo inteiro. Todavia, como forma de prevenção foi decretado um isolamento na tentativa de deter o vírus. O impacto da pandemia nas empresas foi enorme, visto que, o setor de recursos humanos ficou sobrecarregado na tentativa de evitar demissões, algo que não foi possível, já que algumas empresas acabaram fechando as portas (SILVA, 2021).

Como tentativa para tentar vencer a pandemia de covid-19, muitas empresas precisaram se adaptar para continuar a lucrar em meio à crise. Uma forma alternativa

que algumas empresas encontraram foi utilizar a *WEB* para divulgar seus produtos e concretizar as vendas, pois o cliente iria receber o produto no conforto do seu lar. Empresas do ramo alimentício também adotaram a estratégia de *delivery* que até hoje é muito utilizada (REZENDE; MARCELINO; MIYAJI, 2020).

Conforme pesquisa realizada pelo IBGE (2020) em agosto de 2020, 33,5% das empresas no Brasil apontaram um impacto negativo, em decorrência da pandemia. Por outro lado, 28,6% das empresas perceberam impacto positivo. Nesse mesmo período, enquanto 46,8% indicaram dificuldade de acesso aos fornecedores de insumos, 7,3% não relataram dificuldades. Desse modo, embora os impactos negativos sejam relatados na maior parte das empresas pesquisadas, os efeitos positivos também foram sentidos. Supõe-se que as disparidades possam ocorrer devido às diferenças entre as organizações e os setores de atuação.

Dentre algumas estratégias adotadas pelas empresas neste mesmo período, tem-se a antecipação de férias dos funcionários, em que 20,1% das empresas adotaram esta prática, alteração do método de entrega do produto ou prestação de serviço (28,6% das empresas) e adoção de trabalho domiciliar (25,7% das empresas) (IBGE, 2020).

Mattei e Heinen (2020), que analisaram os possíveis efeitos da crise econômica associada à pandemia da Covid-19 sobre o mercado de trabalho brasileiro, encontraram como resultado a evidência de que os próximos períodos irão mostrar que o problema não será o custo do trabalho em si, mas a incapacidade da própria economia em gerar novos empregos, com qualidade e em quantidades suficientes, para atender todos os trabalhadores que estão fora do mercado atualmente.

2.2 AS PRINCIPAIS ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO

Segundo Maximiano (2011), uma empresa é uma organização que objetiva vender produtos ou prestar serviços para obter lucro. Empresas são criadas por pessoas que possuem um capital de investimento e, através das vendas dos produtos, conseguem retirar seu lucro e continuar investindo mais. Mas para isso acontecer, é necessário que a empresa tenha pessoas responsáveis por setores distintos, como:

finanças, marketing, recursos humanos, operações e produção e Pesquisa e Desenvolvimento.

O setor de finanças fica responsável por cuidar de todo o investimento e lucros da empresa. É o setor que determina quanto a empresa pode gastar e como deve gastar, em que o foco é aumentar o lucro e diminuir as despesas.

O setor de produção e operação fica responsável por planejar e controlar a produção de bens e prestação de serviços, visando minimizar o uso de recursos, aumentar a produtividade e eficiência e maximizar os lucros. Esse setor transforma a matéria-prima em um produto final (SLACK, 2009).

O setor de Marketing prevê a construção e manutenção de relacionamento entre empresa e cliente com o foco em longo prazo. Sua adoção demanda o ajuste da organização em uma postura cultural, estratégica e operacional (D'ANGELO; SCHNEIDER; LARÁN, 2004).

A área de recursos humanos fica responsável por promover melhoria de qualidade, pensando em aumento da produtividade, envolve treinamento, remuneração adequada, descobrindo novas competências de seus colaboradores (OLIVEIRA, 1998).

Em 1960 surgiu, de forma mais intensa, o estudo da logística empresarial, a qual ampliou o conceito de transporte e adicionou dimensões de compras, gestão de estoque, armazenamento, comunicação e deu origem à chamada cadeia de suprimentos, enriquecendo o ponto de vista logístico (MACHLINE, 2011).

Como visto, a área da administração é composta por segmentos que coordenam atividades da organização com o objetivo de atingir metas estabelecidas, no contexto, para realizar o melhor desempenho da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Essa pesquisa, de abordagem qualitativa, baseou-se em um estudo de casos múltiplos, com 03 (três) empresas de ramos diferentes, sobre a qual Yin (2016) descreve que o estudo de casos múltiplos é uma realização de estudos de experiências múltiplas. Buscou-se identificar os efeitos decorrentes da pandemia de Covid-19 e possíveis estratégias adotadas, em diferentes áreas de gestão. A escolha dos

pesquisados foi feita de maneira aleatória, incluindo serviços essenciais e não essenciais. Porém, as empresas são, necessariamente, de diferentes setores para identificar se os efeitos e as estratégias adotadas são divergentes ou não.

Dessa forma, foi elaborado um formulário de apoio às entrevistas com questões abertas, que abordam possíveis mudanças em principais áreas da administração, como marketing, gestão de pessoas e área financeira. Além disso, há questões mais gerais para caracterizar e entender a forma de atuação do negócio pesquisado. O apêndice A apresenta o formulário estruturado, neste estudo.

Além dos casos selecionados, foi aplicado um teste piloto para identificar possíveis falhas nas questões a serem aplicadas. Após a pesquisa de campo, os resultados são apresentados, conforme as diferentes empresas e, posteriormente, foi feita uma comparação entre os casos. Os resultados foram compilados em um quadro, buscando resumir as principais estratégias adotadas, permitindo identificar tendências, estratégias recorrentes ou pertinentes a um dos setores.

3.1 CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas são chamadas assim, devido à Lei Geral ou ainda como Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte, que foi criada pela Lei Complementar n°. 123/2006. O objetivo da lei é impor direitos e obrigações a esses empresários, estimular o desenvolvimento e a competitividade do setor, além de apoiar a redução da informalidade, gerando renda e empregos, fortalecendo assim a economia do país.

A classificação da lei é feita a partir da receita bruta anual e quantidade de colaboradores de cada empresa, sendo que o critério adotado segue conforme abaixo:

Tabela 1: Classificação das micro e pequenas empresas.

Porte	Quantidade funcionário	Receita bruta anual
Microempreendedor individual (MEI)	1 empregado	Até R$81.000,00
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Igual ou inferior a

		R$360.000,00
Empresa de pequeno porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	Superior a R$ 360.000,00

Fonte: Sebrae (2022).

A Lei Geral garante ainda um tratamento diferenciado para micro e pequenas empresas, em questões como licitações públicas, onde são favorecidas para promover o desenvolvimento tecnológico e o desenvolvimento socioeconômico. O mesmo se aplica às exportações, sejam de bens ou serviços. Essas empresas possuem facilidade em termos de qualificação, licenciamento e taxa de câmbio para estimular o crescimento e apoiar os pequenos negócios (SEBRAE, 2022).

4. DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nessa seção, serão abordadas as três empresas que foram objeto de estudo de caso. Será feita uma descrição das empresas selecionadas e apresentação dos resultados individualmente. Posteriormente, será realizada uma comparação dos casos, visando analisar como cada organização lidou com a pandemia e quais foram as medidas adotadas, nas principais áreas de gestão.

4.1 DESCRIÇÃO DAS EMPRESAS SELECIONADAS COMO OBJETO DE ESTUDO

As empresas selecionadas estão localizadas no município de Tupã e se enquadram como microempresas, pois segundo o SEBRAE (2013), uma microempresa possui faturamento anual de até R$ 360.000,00 e pode ter até nove empregados em comércio e serviços e até 19 empregados em indústrias.

Primeiramente, serão discutidos os resultados de uma microempresa no ramo de vestuário com foco em moda feminina, que iniciou suas atividades, no ano de 2018, denominada “Empresa A”. A proposta da empreendedora ao montar o negócio era conquistar o mercado feminino, trazendo peças de qualidade e através disso, foi adquirindo clientes e hoje tem seu negócio expandido e conta com a ajuda de familiares,

na gestão da empresa.

A segunda empresa, “Empresa B”, atua no ramo alimentício, produzindo insumos para a fabricação de suplementos e produtos alimentares. Está no mercado há mais de 30 anos e mostra-se bastante consolidada na região, principalmente, no que diz respeito a insumos para a fabricação de suplementos para academia.

E por fim, a terceira empresa, “Empresa C”, trata-se de um pet shop que presta serviços de consultas, vacinas e medicamentos para animais domésticos e de estimação. A empresa C encontra-se no mercado, há mais de 15 anos e mostra-se bastante consolidada na cidade.

4.2 EMPRESA A

Tratando-se de uma microempresa de venda de roupas feminina (denominada Empresa A), notou-se que com a pandemia foi necessário fazer algumas mudanças, respeitando as medidas preventivas e preservando o bem-estar e a saúde de funcionários e clientes.

A empreendedora apostou fortemente no *marketing* e nas vendas *online*. Houve investimento em impulsionamento no *Facebook* e *Instagram,* visto que a microempresa já possuía conta em redes sociais. Uma estratégia diferente adotada foi o condicional, frente ao menor fluxo de pessoas no estabelecimento, o que facilitou a forma de apresentação e comercialização dos produtos. Tal estratégia enfatizou a comodidade e segurança para os clientes, em período de distanciamento social.

Outro ponto importante a mencionar é que, devido ao decreto estadual n. 64.881, que restringiu as atividades não essenciais de maneira a evitar a propagação do vírus, em que o mundo inteiro se viu obrigado a respeitar o período de “quarentena”, a empreendedora teve dificuldades em viajar para trazer mercadorias, tendo que optar por fornecedores que também vendiam *online*, o que acabou trazendo certa vantagem, frente à necessidade de cortar custos, pois a microempresa era a única fonte de renda da proprietária. Deste modo, foi possível notar efeitos negativos percebidos pela empresa, em decorrência da pandemia.

Outro ponto importante a ser relatado é que as vendas tiveram um aumento,

após a criação do programa do Governo Federal do Brasil, denominado de auxílio emergencial, que teve como objetivo ajudar as famílias de baixa renda, que foram dispensadas dos seus serviços, a passar pela crise, o que indiretamente acabou estimulando a economia no país, em um período de grande dificuldade econômica e social.

Na área de gestão de pessoas não houve impacto, porque a microempresa é gerenciada pela própria empreendedora, com a ajuda de familiares. Com o fim do período pandêmico, a empreendedora relata que voltou a realizar as compras de mercadorias de maneira presencial e também mantém os fornecedores *online* e o envio de condicional até os dias de hoje.

4.3 EMPRESA B

A empresa B, uma empresa do ramo alimentício que produz insumos para a fabricação de suplementos e produtos alimentares, por ser considerada essencial, permaneceu aberta, mas seguindo as exigências sanitárias.

A empresa relata que foram pegos de surpresa, havendo necessidade de adaptação diariamente. O atendimento que antes era feito presencialmente, passou a ser *online*, o que dificultou as negociações com os clientes. As vendas feitas para outras empresas tiveram um impacto negativo, pois os representantes, que iam até as empresas realizar as vendas, foram impedidos devido ao decreto estadual imposto. Porém a relação com o consumidor final foi impactada de forma positiva, foi instalado o setor de *e-commerce* para facilitar essas vendas que não existiam antes da pandemia.

Na área da gestão de pessoas, o desafio encontrado foi o contínuo afastamento dos colaboradores por conta de sintomas apresentados por eles ou por familiares. O afastamento da empresa durava em torno de 15 dias. Porém nenhum colaborador foi demitido, pelo contrário, houve contratação de colaboradores para o setor de *e-commerce* e o setor de *marketing*.

Além das contratações de colaboradores para o setor de *marketing*, a empresa também investiu em *Marketplace*, em um *site* próprio e isso fez com que as vendas

online tivessem um aumento. O *e-commerce* que foi instalado durante a pandemia permanece até hoje, facilitando as vendas.

A área financeira obteve impacto negativo, visto que, em decorrência das exigências sanitárias de máscaras e álcool 70%, a empresa precisou acrescentar em suas despesas esses custos que durante a pandemia aumentaram drasticamente.

4.4 EMPRESA C

Trata-se de uma empresa de pet shop com prestação de serviços, tais, como consultas, vacinas, medicações para animais domésticos e de estimação. Por ser considerada de serviço essencial, não houve a necessidade de interromper os atendimentos, porém com o cumprimento de todas as exigências sanitárias.

A empresa relata que em decorrência do *lockdown* que foi decretado, muitas pessoas precisaram se afastar de seus trabalhos e atividades diárias, e com isso houve um aumento no índice de adoção de animais, o que gerou um aumento na procura dos serviços e produtos.

O maior desafio encontrado foi em relação à contaminação dos colaboradores pelo vírus. O total de colaboradores na época era de 11 e sete deles contraíram o vírus ao mesmo tempo, o que gerou uma grande dificuldade em continuar os atendimentos com mais de 50% da equipe ausente.

A empresa relata que continuou a movimentar as redes sociais, na intenção de informar as pessoas que o pet shop continuava com os atendimentos, apenas seguindo algumas restrições, por exemplo, o estabelecimento de um limite de acompanhantes nas dependências da empresa, durante os atendimentos veterinários.

A área financeira foi impactada de forma positiva, visto que as vendas de produtos e serviços aumentaram significativamente durante a pandemia.

Quadro 1: Comparativo das estratégias adotadas pelas empresas.

Áreas	Estratégias	Empresa A	Empresa B	Empresa C
Marketing/Co	Postagem de conteúdo	X	X	X

-mercializa ção	nas redes sociais			
	Impulsionamento em rede social	X	X	
	Criação de e-commerce e site da empresa		X	
	Investimento em Marketplace		X	
	Envio de condicional	X		
	Atendimento online/Interação online com cliente	X	X	X
	Compras online de suprimentos/matéria-prima	X		
Gestão de Pessoas	Contratação de funcionários		X	

Fonte: Elaborado pelos autores.

De acordo com o questionário aplicado, a empresa que sentiu um maior efeito negativo foi a empresa A, por não entrar como serviço essencial, tendo que se adaptar à nova realidade pandêmica e buscar por fornecedores *online*, bem como trabalhar com a criação de novas estratégias de *marketing*. De modo contrário, a empresa B obteve efeito positivo nas vendas feitas diretamente para o consumidor final e efeito negativo, nas vendas que eram feitas para outras empresas, sendo implementado o *e-commerce* e investimento em *marketing*. E a empresa C sentiu um efeito positivo, pois mudou apenas as estratégias de *marketing,* para não perder os clientes já existentes e facilitar os meios de comunicação e comercialização.

5. CONCLUSÕES

O objetivo do artigo foi analisar os efeitos da pandemia da Covid-19 em

empresas do município de Tupã. Especificamente, buscou-se identificar mudanças na forma de gestão das empresas e descrever as ações adotadas, considerando as áreas da administração.

Embora a pandemia tenha sido bastante desfavorável, provocado efeitos negativos em boa parte das empresas, estimulou muitas empresas a adotarem novas práticas de gestão e organização pelos empresários, que buscaram focar em seus objetivos e inovar. As medidas adotadas pelas empresas estudadas, embora tenham sido implementadas devido à necessidade da crise pandêmica, permanecem até os dias de hoje.

A empresa que sentiu o maior efeito negativo foi a empresa A, por não entrar como serviço essencial, tendo que se adaptar à nova realidade pandêmica e buscar por fornecedores *online*. De forma diferente, as empresas B e C mudaram apenas as estratégias de *marketing,* para não perder os clientes já existentes e facilitar os meios de comunicação e comercialização.

O tema é atual e os estudos de caso ficaram restritos a apenas três empresas, salientando a limitação da pesquisa. Todavia, a pesquisa não tem a intenção de finalizar os estudos, enfatizando a necessidade da exploração de pesquisas futuras, em outros segmentos de mercado, para analisar estratégias adotadas, em diferentes áreas organizacionais.

SUMMARY. The year 2019 was surprised by the SARS-CoV-2Sar virus, known as Covid-19, which caused numerous impacts in various areas of society and organizations. Companies had to deal with changes and difficulties related to the staff, decrease in revenue adaptation in the physical and technological structure, among other organizational aspects. In this context, the present work aims to analyze the effects of the Covid-19 pandemic on companies located in the municipality of Tupã-SP. Specifically it seeks to identify changes in the way companies are managed as a result of the Covid-19 pandemic, and to describe the actions taken by companies, considering the areas of administration. As a methodological support, the research was structured based on a multiple case study, with 03 (three) companies from different branches. It was observed that companies that were not considered essential services had to adapt to the new pandemic reality, seeking new strategies, unlike essential services, which sought to act and comply with the health requirements imposed by legislation.

Keywords: Covid-19; Strategies; Functional areas.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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. **Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM)**, v. 19, n. 5, 2020, p. 1-10. Editorial. Disponível em: https://doi.org/10.5585/riae.v19i4.18987. Acesso em 14 fev. 2023.

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann., OLIVEIRA, Joice Beatriz Bock., MORAIS, Lísia Quoos.; GAI, Maria Julia Pegoraro. COVID -19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impacto**s. Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v.20, n.3, 2020, p. 1059-1063. Disponível em: https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821. Acesso em 15 fev. 2023.

D'ANGELO, André Cauduro; SCHNEIDER, Heleno; LARÁN, Juliano Aita. Marketing de relacionamento junto a consumidores finais: um estudo exploratório com grandes empresas brasileiras. **Revista de Administração Contemporânea,** v. 10, n. 1, 2004, p.73-93. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/NmGNYtg5SJyQqm4L3LGxMPk/?lang=pt. Acesso em: 21 mar. 2023.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Indicadores de Empresas**. Rio de Janeiro: IBGE, 2020. Disponível em: https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/. Acesso em: 21 mar. 2023.

LIMA, Alexandre Vasconcelos de; FREITAS, Elísio de Azevedo. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, [S.L.], v. 1, n.4, 2020, p. 17-24. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/4773-Texto%20do%20Artigo-14488-15561-10-20200916.pdf. Acesso em: 21 abr. 2023.

MACHLINE, Claude. Cinco décadas de logística empresarial e administração da cadeia de suprimentos no Brasil. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, v. 51, n. 3, 2011, p.227-231. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/wgnpzqtKsNSnQyCycRKh65L/?lang=pt. Acesso em: 21 mar. 2023.

MATTEI, Lauro; HEINEN, Vicente Loeblein. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro. **Revista de Economia Política**, v. 40, n. 4, 2020, p. 647-668. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rep/a/8snSbBwVqmYgd5pZVQ5Vhkn/?format=pdf&lang=pt.

Acesso em: 21 mar. 2023.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Simone da Silva. Os desafios de gerir uma empresa em tempos de pandemia: estudo de caso em uma clínica de saúde. **Revista Valore,** v.5, 2020, p.98-113. Disponível em: https://doi.org/10.22408/reva50202085998-113. Acesso em: 15 fev. 2023.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa de. Desafios da Área de Recursos Humanos: Visão dos Dirigentes das Empresa e dos profissionais da área de RH. **O&S**, v. 5, n. 13, 1998, p. 107-125. Disponível em: https://www.scielo.br/j/osoc/a/H98QMnPS9SQxXKCDXLdm7yk/?lang=pt&format=pdf. Acesso em: 21 mar. 2023.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de Conjuntura**, Boa Vista, v. 2, n. 6, 2020, p. 53-59. Disponível em: https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113/111. Acesso em: 14 abr. 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Anuário do trabalho no micro e pequena empresa 2013**, Brasília: Sebrae, 2013. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf. Acesso em 20 maio 2023.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Lei Geral da micro e pequena empresa**, Brasília: Sebrae, 2022. Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/lei-geral-da-micro-e-pequena-empresa,46b1494aed4bd710VgnVCM100000d701210aRCRD#:~:text=A%20Lei%20Geral%20adota%20a,R%24%204%2C8%20milh%C3%B5es. Acesso em 23 maio 2023.

SLACK, C. J. **Administração da Produção.** 3 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SILVA, Ana Carla Nunes Brito da. **O Efeito Da Pandemia Nas Empresas**. Votuporanga: Etec Frei Arnaldo Maria de Itaporanga, 2021. n. 027. TCC (Graduação), Curso de Recursos Humanos, Votuporanga 2021. Disponível em: http://ric.cps.sp.gov.br/bitstream/123456789/9243/1/TCC%20-%20O%20EFEITO%20DA%20PANDEMIA%20NAS%20EMPRESAS.pdf. Acesso em:

14 fev. 2023

VITÓRIA, Marlene de Fátima Costa; MEIRELES, Eduardo. O microempreendedor em tempos de pandemia: uma análise do impacto econômico em cenário de crise. **Brazilian Applied Science Review**, Curitiba, n. 1, 2021, p. 313-327. Disponível em: https://ojs.brazilianjournals.com.br/ojs/index.php/BASR/article/view/23518/19420. Acesso em: 21 maio 2023.

YIN, Robert. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A: ROTEIRO DO FORMULÁRIO PARA AS ENTREVISTAS

Anexo I

Questões gerais

1. A empresa existe há quanto tempo?
2. Quais foram os protocolos sanitários adotados para que o vírus não se espalhasse?
3. Quais foram os maiores obstáculos que enfrentaram mediante as exigências sanitárias impostas pelo governo através dos decretos?
4. Em decorrência da pandemia, quais foram os pontos positivos e em que sentido?
5. E quais foram os pontos negativos e em que sentido?

Marketing

6. Como se prepararam para o decreto estadual nº 64.881 que foi estabelecido em março de 2020?
7. Qual foi o método adotado pela empresa para continuar chamando a atenção ou para manter interações com os clientes?

Gestão de pessoas

8. Houve mudanças na infraestrutura física ou tecnológica? Se sim, quais?
9. Quais os maiores desafios encontrados na gestão de pessoas dos processos internos da empresa?
10. Como foi o processo de realocação, contratação ou demissão de funcionários, caso tenham ocorrido?

Financeiro

11. Houve impacto financeiro devido às medidas sanitárias impostas pelo governo? Se sim, foi positivo ou negativo? Qual foi o impacto?

Outras áreas

12. Além das áreas citadas, você percebeu alguma mudança em outras áreas da

empresa? Se sim, quais mudanças?

13.Foi adotada alguma prática de comercialização durante a pandemia e que foi mantida mesmo no período atual (pós-pandemia)? Exemplo: atendimento *online*; *delivery* etc.