

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA (CEGE)

Marilde Ferreira da Silva Coimbra

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM TEMPOS DA PANDEMIA DE COVID 19: estudo
de caso na empresa Qjo Acessórios**

BELO HORIZONTE

2024

Marilde Ferreira da Silva Coimbra

**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM TEMPOS DA PANDEMIA DE COVID -19 estudo
de caso na empresa Qjo Acessórios**

Monografia de especialização apresentada à
Faculdade de Ciências Econômicas da
Universidade Federal de Minas Gerais como
requisito parcial à obtenção do título de
especialista em Gestão Estratégica

Orientador: Raphael da Silva Nascimento

BELO HORIZONTE

2024

Ficha catalográfica

C679m
2024

Coimbra, Marilde Ferreira da Silva.

Mudanças estratégicas em tempos da pandemia de COVID -19
[manuscrito] : estudo de caso na empresa Qjo Acessórios / Marilde
Ferreira da Silva Coimbra. – 2024.

1 v.: il.

Orientador: Raphael da Silva Nascimento.

Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas
Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.
Inclui bibliografia e anexos.

1. Administração. I. Nascimento, Raphael da Silva. II.
Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e
Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
CENTRO DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISAS EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO da Senhora **MARILDE FERREIRA DA SILVA COIMBRA**, matrícula nº **2022661081**. No dia 25/03/2024 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado “**MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM TEMPOS DA PANDEMIA DE COVID-19: ESTUDO DE CASO NA EMPRESA QJO ACESSÓRIOS**“, requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Prof. Raphael da Silva Nascimento, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra à aluna para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguida das respostas da aluna. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença da aluna e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

☒ (X) APROVADO

☐ () NÃO APROVADO

___60___ pontos (Sessenta pontos) trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente à aluna pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 25/03/2024.

Prof. Me. Raphael da Silva Nascimento _____

(Orientador – CEGE/UFMG)

Prof. Dr. André Luiz de Paiva _____

(Membro avaliador da banca)

MARILDE FERREIRA DA SILVA COIMBRA (assinatura).pdf

Documento número #fe3489fa-8e19-4afe-b0ee-ba5e20fff4af

Hash do documento original (SHA256): 359eb3a66e89e7202d1b27a21bf714433056f449763bb91e3db42083c7b1e7ed

Assinaturas

**Raphael Nascimento**

Assinou em 29 mar 2024 às 20:51:12

**André Luiz de Paiva**

CPF: 105.642.806-66

Assinou em 01 abr 2024 às 15:29:17

Log

29 mar 2024, 20:41:24	Operador com email raphael.snascimento@outlook.com na Conta 860702a5-0149-4453-87a0-ad23db8864ef criou este documento número fe3489fa-8e19-4afe-b0ee-ba5e20fff4af. Data limite para assinatura do documento: 28 de abril de 2024 (20:40). Finalização automática após a última assinatura: habilitada. Idioma: Português brasileiro.
29 mar 2024, 20:41:24	Operador com email raphael.snascimento@outlook.com na Conta 860702a5-0149-4453-87a0-ad23db8864ef adicionou à Lista de Assinatura: raphael.snascimento@outlook.com para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo Raphael Nascimento.
29 mar 2024, 20:41:24	Operador com email raphael.snascimento@outlook.com na Conta 860702a5-0149-4453-87a0-ad23db8864ef adicionou à Lista de Assinatura: andrepaiva2@gmail.com para assinar, via E-mail, com os pontos de autenticação: Token via E-mail; Nome Completo; CPF; endereço de IP. Dados informados pelo Operador para validação do signatário: nome completo André Luiz de Paiva.
29 mar 2024, 20:51:12	Raphael Nascimento assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail raphael.snascimento@outlook.com. IP: 179.233.150.54. Componente de assinatura versão 1.798.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com.
01 abr 2024, 15:29:18	André Luiz de Paiva assinou. Pontos de autenticação: Token via E-mail andrepaiva2@gmail.com. CPF informado: 105.642.806-66. IP: 179.189.95.122. Componente de assinatura versão 1.800.0 disponibilizado em https://app.clicksign.com.
01 abr 2024, 15:29:18	Processo de assinatura finalizado automaticamente. Motivo: finalização automática após a última assinatura habilitada. Processo de assinatura concluído para o documento número fe3489fa-8e19-4afe-b0ee-ba5e20fff4af.



Documento assinado com validade jurídica.

Para conferir a validade, acesse <https://validador.clicksign.com> e utilize a senha gerada pelos signatários ou envie este arquivo em PDF.

As assinaturas digitais e eletrônicas têm validade jurídica prevista na Medida Provisória nº. 2200-2 / 2001

Este Log é exclusivo e deve ser considerado parte do documento nº fe3489fa-8e19-4afe-b0ee-ba5e20fff4af, com os efeitos prescritos nos Termos de Uso da Clicksign, disponível em www.clicksign.com.

A pandemia lembrou-nos cruelmente de que os fracassos e as omissões dos últimos 20 anos nos obrigam, agora, a definir uma linha de futuro para que a esperança alimente a ação de gerações, a começar por aquela das vítimas atuais e ainda pela que se considera invencível diante de ameaças mortais. (TRUDEL, 2021, p.223)

Marilde Ferreira da Silva Coimbra

MUDANÇAS ESTRATÉGICAS EM TEMPOS DA PANDEMIA DE COVID -19:
Estudo de caso na empresa Qjo Acessórios

Trabalho de Conclusão de Curso de especialização apresentada à Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica.

Aprovada em 25 de Março de 2024 pela banca constituída por:

Orientador: Raphael da Silva Nascimento

Prof. Dr. André Luiz de Paiva
(Membro avaliador da banca)

BELO HORIZONTE, 25 de Março, de 2024

AGRADECIMENTO

Durante minha trajetória, pude sentir o cuidado de Deus me fortalecendo e orientando a prosseguir. Agradeço imensamente ao Deus da criação que me permitiu chegar ao final deste processo. À minha família dedico minha gratidão pelo apoio e suporte em todo tempo; minha mãe Silvana que sempre encontra possibilidade em acrescentar conforto aos meus dias e me fornece cuidados para avançar em meus projetos; ao meu irmão Renan que me anima a sempre me movimentar no sentido a alcançar meus objetivos, me incentiva e torce pelas minhas conquistas. Ao meu pai e minhas irmãs, que promovem um ciclo de apoio e segurança para que eu possa estar firme em meus propósitos. Ao meu sobrinho Hariel, que acabou de chegar e já tem lugar de honra em minha vida! Sou grata por todo apoio e carinho do Rodrigo, meu noivo, amigo e cúmplice nessa jornada, que as vezes dedica o seu tempo e se empenha em meus projetos pessoais. À minha prima querida, Andreia e seu filhinho Bernardo, que me cercam com amor e apoio sem limites e me lembram do amor de Deus todo poderoso. Aos demais familiares que contribuem significativamente em minha vida. Aos meus amigos queridos, que de longe transmitem afeto verdadeiro e me permitem sentir o cuidado de Deus sobre minha vida. Aos meus queridos irmãos da minha comunidade de fé, que me ajudaram a fortalecer a cada dia para prosseguir firme rumo ao alvo! Finalizar o curso de pós-graduação em Gestão Estratégica nesta universidade representa uma conquista de todos os que, de alguma forma, me apoiaram durante esse tempo. Obrigada!

RESUMO

Este estudo teve como objetivo, apresentar os impactos da nova realidade causada pela pandemia da COVID-19, nas pequenas e microempresas, é um estudo de caso realizado na QJo Acessórios, uma micro empresa. Buscou relatar as consequências da pandemia do Covid 19 para ela e outras tantas. Sabe-se que a pandemia teve seu início em 2019 na cidade de Wuhan na China, mas somente se estabeleceu no Brasil em 2020. A pandemia trouxe impactos em todas as relações humanas, desde o convívio social, a forma de consumo, lazer e trabalho. Resultou em alto índice de contaminação e exigiu dos gestores mudanças estratégicas para continuarem a manter as empresas em funcionamento. A maior preocupação foi com os produtos essenciais pois a situação exigia o confinamento e restringia o acesso aos ambientes coletivos. A pandemia impactou, a esfera política, econômica e educacional. Forçando a todos mudar nas estratégias de comercialização, atividades digitais se expandiram em busca de manutenção do mercado e atendimento as necessidades dos clientes. As estratégias utilizadas pelo mercado para suportar o período pandêmico foi principalmente, a de realização do trabalho remoto, vendas online e entregas (delivery) e pouco a pouco o mercado está reagindo. Este estudo analisou os impactos da pandemia no comércio brasileiro, apresentou as mudanças ocorridas no cenário econômico e avaliou as consequências da pandemia para a gestão da empresa em estudo, reconhecendo que é necessário uma gestão estratégica eficiente para se sobreviver a uma crise e a melhor estratégia em tempos de crise com afastamento é as vendas online e entregas ao domicílio.

Palavras chave: crise econômica; emprego; epidemia.

ABSTRACT

This study aimed to present the impacts of the new reality caused by the COVID-19 pandemic, on small and micro companies, it is a case study carried out at QJo Acessórios, a micro company. She sought to report the consequences of the Covid 19 pandemic for her and many others. It is known that the pandemic began in 2019 in the city of Wuhan in China, but only established itself in Brazil in 2020. The pandemic had impacts on all human relationships, from social interaction, consumption, leisure and work. . It resulted in a high level of contamination and required strategic changes from managers to continue to keep the companies operating. The biggest concern was with essential products as the situation required confinement and restricted access to collective environments. The pandemic impacted the political, economic and educational sphere. Forcing everyone to change their marketing strategies, digital activities expanded in search of maintaining the market and meeting customer needs. The strategies used by the market to support the pandemic period were mainly remote work, online sales and deliveries and little by little, the market is reacting. This study analyzed the impacts of the pandemic on Brazilian commerce, presented the changes that occurred in the economic scenario and evaluated the consequences of the pandemic for the management of the company under study, recognizing that efficient strategic management is necessary to survive a crisis and the best strategy in times of crisis with time off, it is online sales and home deliveries.

Keywords: economic crisis; epidemic; job.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1.	Fontes bibliográficas	16
Figura 2.	Fluxograma de Manejo de Crise	19
Figura 3.	Capa do instagram.....	26
Figura 4.	Percepção sobre o cenário econômico em 2022.....	28

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Número de empresas do Simples Nacional e de empregados vinculados, por faixa de faturamento (2019)	22
Tabela 2	Empresas por tipo de situação em que se encontravam ao final da primeira quinzena de junho de 2020, segundo faixa de pessoal ocupado	23
Tabela 3	Empresas por tipo de situação em que se encontravam ao final da primeira quinzena de junho de 2020, segundo atividades econômicas	23
Tabela 4	Cinco atividades econômicas que mais perderam empregos em 2020	28
Tabela 5	Estimativas mínima e máxima, por atividade, de ativos fixos de MPEs perdidos como consequência da covid-19.....	30

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

MPE - Micro e pequenas empresas.

OMS - Organização Mundial de saúde

CE -comitê de Emergência

ME - Ministério da Economia

EC - Emenda Constitucional

OIT - Organização Internacional do trabalho

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problematização	15
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos.....	15
1.3	Metodologia	15
1.4	Hipóteses	16
1.5	Metodologia	16
1.6	Justificativa.....	17
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	18
2.1	A Pandemia	18
2.2	Economia e COVID-19.....	20
2.2.1	Mudanças ocorridas no cenário econômico	21
2.2.2	Emprego	21
2.3	Impactos da pandemia no comércio brasileiro	23
2.4	Gestão em tempo de crise.....	24
3	ESTUDO DE CASO: EMPRESA QJO ACESSÓRIOS	26
3.1	A empresa: Qjo Acessórios.....	26
3.1.1	Histórico:	26
3.1.2	Entrevista.....	27
4	CONCLUSÃO	31
	REFERÊNCIAS	33
	ANEXO 1 – ENTREVISTA COM SÓCIA DA QJO ACESSÓRIOS	36

1 INTRODUÇÃO

No início do ano 2020, a Organização Mundial de Saúde reconheceu a pandemia causada pela doença do Corona Vírus (COVID – 19). Desde então, a população mundial sofreu impactos diversos, desde o convívio social, à forma de consumo, lazer e trabalho.

No Brasil, a doença resultou em alto índice de contaminação e óbitos, sendo necessário rigoroso controle de acesso pelas pessoas aos ambientes coletivos, o número de óbitos confirmados até 07 de Março de 2024, é de 710.427 segundo os dados da Secretaria de Saúde. Em se tratando do controle organizacional, uma das medidas de prevenção adotada por várias empresas foi a possibilidade de trabalho em casa pelos colaboradores.

Neste contexto, a pandemia resultou em um grande volume de pessoas que permaneceram em casa, alguns realizando suas funções, muitos comércios fechados ou funcionando de acordo com as possibilidades regulamentares, escolas fechadas por um grande período, isolamento, quarentena, como meio de evitar a propagação do vírus, conforme determinado pelo art. 2 da Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020.

Após início da pandemia, a vida das pessoas mudou em vários sentidos, a economia mundial sofreu impactos financeiros e humano, negativos e as empresas que permaneceram funcionando precisaram se adaptar ao novo cenário. Estudos realizados pela “Agenda 2023” demonstram expansão nas atividades digitais e tecnológicas para manutenção de um mercado competitivo e atendimento as novas necessidades dos clientes, que se utilizam do ambiente virtual de forma mais constante e para diversos fins, com destaque para compra e venda de produtos. Afirma ainda que em 2023 as empresas sofreram com as incertezas que vieram com a pandemia. “A situação de risco inflacionário, somada aos atuais níveis de taxa de juros, aumento do endividamento das famílias e instabilidades políticas e institucionais, criam incertezas que impactam a expectativa para a economia brasileira em 2023”. (AGENDA 2023, p.8)

Com base nos estudos da agenda 2023 as empresas que sofreram com os impactos da legislação da pandemia, adaptaram suas estratégias ao período de crise, e apesar da falta de informações confiáveis com a propagação de notícias falsas e a precariedade das orientações dos órgãos competentes, muitas empresas conseguiram se manter no mercado.

Segundo Odeh (2021), a pandemia impactou, ainda, a esfera política, econômica e educacional. Forçou a todos promover mudanças nas estratégias de comercialização, que impactou principalmente as Micro e pequenas empresas (MPE) que não tinham um projeto de crescimento e se tornaram incapazes de vencer os desafios do período pandêmico.

Neste contexto, as MPEs, como por exemplo aquelas que vivem de vendas diretas ao consumidor, precisaram se adaptar com extrema urgência para não perder o seu negócio de forma definitiva.

1.1 Problematização

Neste contexto, este estudo busca responder à questão: “Quais as estratégias utilizadas empresa QJO acessórios para suportar o período pandêmico, e como está agora?”

Para responder a este questionamento analisa-se a empresa **Qjo Acessórios**, suas estratégias para enfrentamento da crise pandêmica e para tanto busca-se:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar os impactos da nova realidade causada pela pandemia da COVID-19, nas pequenas e microempresas.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Analisar os impactos da pandemia nas MPEs;
- b) Apresentar as mudanças ocorridas no cenário econômico;
- c) Avaliar as consequências para a gestão da empresa em estudo.

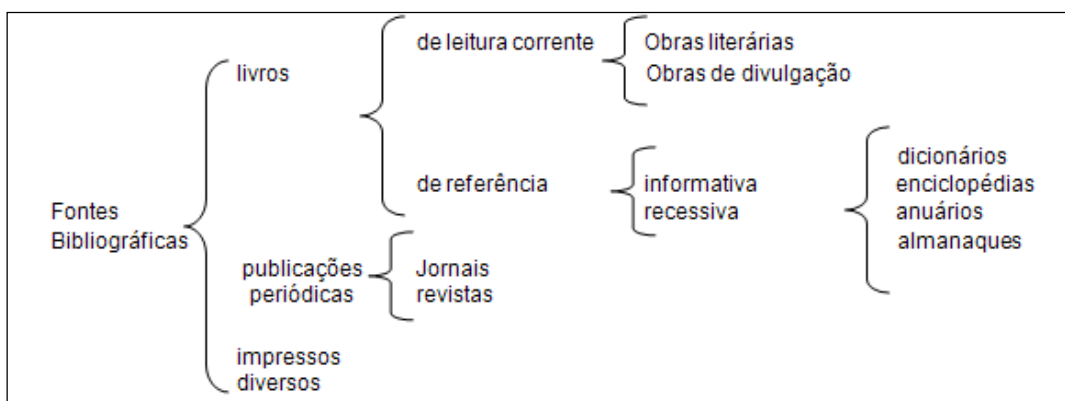
1.3 Metodologia

Para se alcançar os objetivos da pesquisa, utilizou-se a metodologia de Estudo de Caso, que, segundo Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto, com a análise da **Empresa Qjo Acessórios**, revelando-se apropriado para investigação de processos além das orientações de pilares metodológicos como Vergara (2004), e Gil (2009) como a pesquisa bibliográfica, que do ponto de vista de Gil (2009), pode ser elaborada a partir de material já publicado, formado por livros, artigos e

material disponibilizado na Internet. E de acordo com Vergara (2004, p.46): “Fornece instrumental analítico para qualquer outro tipo de pesquisa, mas também pode esgotar-se em si mesma.”

A figura 1 apresentada por Gil (2009, p.44) mostra que as fontes Bibliográficas podem ser assim classificadas:

Figura 1. Fontes bibliográficas



Fonte: Gil (2009, p.44)

Para alcançar os objetivos, algumas hipóteses foram levantadas:

1.4 Hipóteses

- 1) Com uma gestão estratégica eficiente é possível sobreviver à uma crise;
- 2) Em tempo de crise com afastamento, as vendas online e entregas ao domicílio são a melhor estratégia para redução dos prejuízos;
- 3) Elaborar plano de ações em tempo de crise especifica as soluções indispensáveis ao controle das atividades.

1.5 Metodologia

Dentro deste contexto, este estudo utilizará como fonte bibliográfica, além do estudo de caso na **Empresa Qjo Acessórios**, livros e artigos científicos da área de administração, saúde, economia, legislação e afins que se mostrem importantes para a definição do tema e resolução do problema.

A empresa foi fundada em 2014, como micro empresa, para venda e revenda de acessórios femininos, como anéis, brincos e cordões. Era uma empresa doméstica com instalação de uma prateleira na varanda e 10 pessoas que, por meio de consignação, revendiam para as consumidoras

finais. Quando a pandemia chegou ao Brasil, existia um plano para o crescimento com a instalação de loja em Belo Horizonte que foi preciso adiar.

O estudo em pauta foi elaborado pelo método de análise da literatura existente sobre o tema e realizada a partir de dados primários e secundários, como livros, jornais, internet e artigos científicos. Também se desenvolve, com a execução e análise de entrevista elaborada com a sócia da empresa em estudo, com o propósito de identificar e avaliar as consequências da pandemia na sua gestão.

1.6 Justificativa

Este estudo se justifica pela participação de uma das sócias da empresa com este estudo, que sofreu, como a maior parte das micros e pequenas empresas brasileiras, envolvidas num cenário de pandemia, e com o comércio fechado para evitar a proliferação do vírus.

Concluiu-se com o estudo que a pandemia atingiu todo o mundo, que trouxe grandes problemas econômicos, e levou muita gente à morte, mas a gestão apropriada para momentos de crise promoveu eficácia e a sobrevivência de muitas empresas, entre elas a QJO Acessórios.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 A Pandemia

Muita gente não conhece a diferença entre epidemia e endemia, o Dr Jofre Marcondes de Resende, publicou na revista de Patologia Tropical, alguns conceitos relativos, entre tantos, destaca:

O que define o caráter endêmico de uma doença é o fato de ser a mesma peculiar a um povo, país ou região[...]
O conceito moderno de pandemia é o de uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países e a mais de um continente, Exemplo tantas vezes citado é o da chamada "gripe espanhola", que se seguiu à I Guerra Mundial, nos anos de 1918-1919, e que causou a morte de cerca de 20 milhões de pessoas em todo o mundo.¹
(REZENDE, 1998, p.154)

No início do século XXI, precisamente no final do ano de 2019, em Wuhan na China, surgiu uma nova doença que foi identificada ter como causa um vírus que até aquele momento não atingia os seres humanos, mas que se encontrava presente em animais, ao que Henriques e Vasconcelos (2020) sugeriram ser a fonte da contaminação. Com a descrição do código genético do agente etiológico da infecção, os chineses informaram a Organização Mundial de saúde (OMS) que declarou emergência de saúde pública de relevância internacional.

O comitê de Emergência (CE), com os dados do vírus em mãos, orientou aos países que tomassem medidas enérgicas para evitar que o vírus alastrasse, como o isolamento dos doentes e o rastreio de todos que tiveram contato, para o distanciamento físico, mas tais medidas não foram eficazes para evitar a epidemia que se desencadearia. (HENRIQUES, VASCONCELOS, 2020)

Iniciou-se, assim uma busca pelas causas, cultural política, ideológica como afirma Wolff (2020) uma das teses, sugere a culpa da China por ter criado o vírus por interesses econômicos. Outras afirmam ser “um castigo divino ou uma “tática de Satanás”, enquanto a ciência defende ser um processo natural.

No Brasil, líderes religiosos pentecostais apresentam rituais com poder de “amarrar o novo coronavírus em Cristo”; ou álcool em gel “abençoado”, vendido a preços exorbitantes porque concede “poder/grça” para imunizar o fiel. Na Grécia, o Santo Sínodo da Igreja Ortodoxa emitiu, em 09/03/2020, uma declaração afirmando que os fiéis podiam continuar recebendo o vinho consagrado conforme a tradição (utilizando

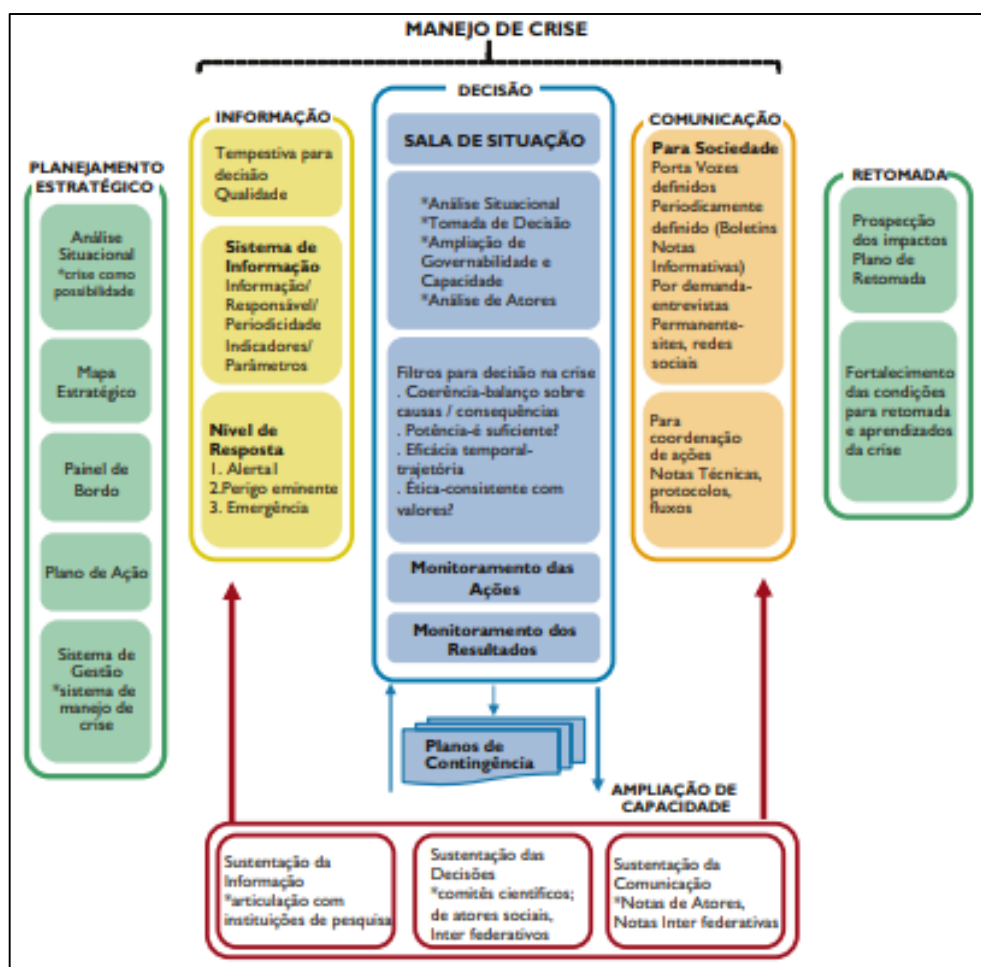
¹ Chien Li». Influenza. fn: Hoeprich, P.D. {ed.}: Infectious diseases, 3 cd, Philadelphiia, Harper & Row Publ., 1983, p. 323.

uma mesma colher para todos os participantes da missa), pois a comunhão representa o corpo de Deus e esse não tem vírus. (WOLFF, 2020, p.630)

Apesar de toda discussão em torno do vírus, não se chegou a nenhuma conclusão e muitos países foram atingidos pela onda de contaminação e desta forma, buscar meios para assegurar o controle e manter a população com a garantia de manutenção de suas necessidades básicas, foi a primeira ação de todos os países, inclusive no Brasil, pois segundo Gurgel *et al* (2020) cabe aos gestores públicos garantir a sobrevivência e enfrentamento das crises impostas pela pandemia.

No Brasil, as Secretarias Estaduais de Saúde (SES) se tornaram responsáveis por enfrentar a crise sanitária que assolava o país. Cada estado apresentava o próprio planejamento estratégico para o devido enfrentamento concentrado a missão no âmbito do Sistema unificado da saúde (SUS). Neste sentido, Coleman et al (2021) apresenta o fluxograma (FIG.1) aprovado pelo SUS como base para o planejamento das ações de enfrentamento da crise nos estados.

Figura 2. Fluxograma de Manejo de Crise



Fonte: Projeto Fortalecimento da Gestão Estadual do SUS; Proadi-SUS, 2020, citado por CALEMAN, *et al* 2021, p.43

Mas, ainda deve ser acrescentado, que a pandemia causou grandes danos financeiros a milhões de brasileiros que viram se perder suas fontes de renda e, neste contexto, o governo federal “implementou um auxílio emergencial, chamado de renda básica emergencial,” para àqueles que perderam os empregos ou ficaram impossibilitados de exercer as suas atividades. (GURGEL *et al*, 2020 p. 4947)

2.2 Economia e COVID-19

O impacto, da pandemia do COVID-19, atingiu proporções sequer imaginadas, o que resultou na maior crise global que impactou os maiores mercados e os países mais ricos do mundo. A previsão dos impactos da pandemia, na economia brasileira, que afetou as exportações interrompeu o processo produtivo e aumentou a inflação, causou muitas falências. Para atenuar as dificuldades de muitos comerciantes, o investimento em lojas online e o *delivery*, foi a solução encontrada. Segundo o Ministério da Economia (ME) (2020), em janeiro de 2020 já vivia uma crise que passava pela necessidade de investimentos em infraestrutura e o alto crescimento das contas públicas dos últimos anos antes da pandemia. Segundo o qual:

[...] mais de 90% da despesa primária do orçamento federal derivam de despesas obrigatórias, que, via de regra, não podem ser alteradas, os recursos discricionários, dentre aqueles destinados a investimentos, configuram a principal variável de ajuste no orçamento da União. (BRASIL, ME, 2020)

Foi neste contexto que a epidemia atingiu a economia, inclusive a economia mundial que ao ter o caos instalado, se viu forçada a tomar medidas emergenciais como enfrentamento da crise, com o desenvolvimento econômico voltado ao período após a pandemia. Neste sentido, Costa (2020, p.970) explica que na economia brasileira suas fragilidades foram expostas. Além de “que tem como principal comprador de *commodities* a China, onde se iniciou a epidemia”.

A crise sanitária chegou no momento em que o país já estava numa crise econômica e a instituição da Emenda Constitucional (EC) 95 que previa o corte dos gastos e a privatização de bens públicos e pressionava o governo, entre a lei e a necessidade imediata de investimentos para a população suportar a pandemia.

Segundo o World Bank (2020), a pandemia do Covid -19 provocou e ainda provocará uma recessão econômica sem precedentes neste século em todo o mundo. E apesar das medidas de contenção dos gastos público, reformas e flexibilização da política monetária que apresentavam

uma recuperação econômica no longo prazo da economia brasileira, segundo Silva e Silva (2020, p.2): “Esta trajetória foi interrompida a partir da chegada do vírus no país”.

2.2.1 Mudanças ocorridas no cenário econômico

As atividades econômicas foram retomadas em 2021 seguindo as propostas de uma agenda de reformas promovidas pelo presidente à época, Jair Bolsonaro que enfatizava a consolidação fiscal e combate à má alocação de recursos, como forma de minimizar os impactos na cadeia produtiva em função da Covid-19.

Diante do cenário causado principalmente pelos impactos do novo corona vírus o crescimento do desemprego fez com que muitas pessoas iniciassem seus próprios negócios mesmo que muitas vezes sem preparo e controle financeiro para isso. Neste sentido o ME relata que:

Brasil registrou 3.838.063 novas empresas abertas e o fechamento de 1.695.763 empreendimentos em 2022. Na abertura de empresas, houve retração de 4,8% sobre 2021, mas aumento de 14,1% em comparação com 2020. O ano terminou, portanto, com saldo positivo de 2.142.300 novas empresas abertas durante o período, com 20.191.290 empresas ativas ao final de 2022. Os dados fazem parte do Mapa de Empresas, elaborado pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria, Comércio e Serviços (MDIC) em parceria com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro). (BRASIL, ME, 2023)

A facilidade de abrir uma empresa, que fez parte da agenda de reformas do presidente á época, ocorreu, ao diminuir o tempo necessário para sua abertura que chegou a ser de um dia no final do terceiro quadrimestre de 2022.

2.2.2 Emprego

Segundo pesquisa realizada pelo Sebrae (2020) as MPE foram as empresas mais prejudicadas com a perdas de postos de trabalho, só no estado de Santa Catarina, até agosto de 2020 foram contabilizadas 28.923 perdas de postos de trabalho. Em contraste com as empresas de médio e grande porte que no período acumulou saldo positivo de 6560 empregos. (SEBRAE, 2020)

Desses empregos, segundo a Organização Internacional do trabalho (OIT) muitos são de teletrabalho que define como:

O teletrabalho é definido pelo uso de tecnologias de informação e comunicação (TIC), tais como smartphones, Tablets, computadores portáteis e de secretária, (Eurofound e OIT, 2017), no trabalho que é realizado fora das instalações da entidade empregadora. (OIT, 2020, p.5)

Seus dados informam que em 2020 ocorreu a maior experiência desta modalidade de trabalho. Esses dados são confirmados no Brasil pelo IBGE que aponta que mais de 7 milhões de trabalhadores exerciam a função no trabalho remoto, ou teletrabalho, também conhecido como Home Office.

Na pesquisa do SEBRAE foi realizada com mais de 6 mil Micro e Pequenas Empresas do Brasil que apontou outras medidas adotadas pelas organizações, no contexto da pandemia, como por exemplo, o serviço de delivery e/ou atendimento online; adequação de funcionamento para atendimento em menor tempo, o home office e o rodízio de funcionários (SEBRAE, 2020).

Segundo dados do Ipea, a pandemia do Covid-10 trouxe muitos prejuízos às MPES (Micros e pequenas empresas) como a destruição do estoque de capital fixo e capital humano como verifica-se na Tabela 1 em comparação com a Tabela 2 que “há uma clara correlação entre o porte e a situação operacional da empresa: quanto maior seu porte, menores as chances de ter suas atividades encerradas, seja apenas de forma temporária, seja definitivamente”. (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023, p.27)

Tabela 1 Número de empresas do Simples Nacional e de empregados vinculados, por faixa de faturamento (2019)

Faixa de faturamento declarado (Em R\$ 1 mil)	Número de empresas	Número de empregados	Média empregados
≤ 180	1.837.002	1.934.409	1,1
> 180 e ≤ 360	584.988	1.579.851	2,7
> 360 e ≤ 720	437.891	2.181.921	5,0
> 720 e ≤ 1.800	332.507	3.245.762	9,8
> 1.800 e ≤ 3.600	124.130	2.408.714	19,4
> 3.600 e ≤ 4.800	12.865	399.644	31,1
> 4.800	2.871.	94.830	33,0
Total geral	3.332.254	11.845.131	3,6

Fonte: RFB (2022).

Fonte: Nogueira; Moreira, 2023, p.26

A maior quantidade das empresas (584.988) segundo a Tabela 1, com faturamento > 180 mil e ≤ 360 mil empregam 1.579.851 de acordo com as pesquisas do SEBRAE foi este o setor mais prejudicado com a pandemia.

Muitas empresas, como se verifica na Tabela 2, foram fechadas definitivamente, das 4.070.951 abertas no início da pandemia, 716.372 fecharam as portas definitivamente.

Tabela 2 Empresas por tipo de situação em que se encontravam ao final da primeira quinzena de junho de 2020, segundo faixa de pessoal ocupado

Porte	Total	Estava aberta mesmo que parcialmente em produção ou funcionamento		Encerrou temporariamente		Encerrou definitivamente	
		Quantidade	Total (%)	Quantidade	Total (%)	Quantidade	Total (%)
Até 49	4.006.705	2.685.786	67,0	605.789	15,1	715.130	17,9
De 50 a 499	59.005	53.410	90,5	4.353	7,4	1.242	2,1
Com 500 ou mais	5.241	5.131	97,9	110	2,1	—	—
Total	4.070.951	2.744.327	67,4	610.252	15,0	716.372	17,6

Fonte: IBGE

Fonte: Nogueira; Moreira, 2023, p.28

O IBGE, (citado por Nogueira, Moreira, 2023) destaca que as 67% das empresas com porte de até 49 pessoas empregadas, apresentadas na Tabela 2, que permaneciam abertas, 71% já se encontravam em situação precária, com o seu faturamento abaixo dos níveis pré-pandemia e 64% delas já não conseguiam arcar com as despesas.

Os dados indicam ainda que, em junho de 2020, apenas 24% das empresas com menos de cinquenta pessoas ocupadas estavam abertas e conseguiam operar sem dificuldade de pagar suas contas cotidianas. Ou seja, 9 pontos percentuais (p.p.) a menos do que aquelas que haviam paralisado de algum modo suas operações. (NOGUEIRA; MOREIRA, 2023, p.29)

2.3 Impactos da pandemia no comércio brasileiro

Observa-se na Tabela 3, abaixo, que o setor mais prejudicado foi o da construção civil que fechou, definitivamente, 28% dos postos de trabalho. 83,2% do setor automobilístico conseguiram se adaptar ao período de pandemia, e manter o funcionamento parcial. Neste mesmo contexto, a indústria manteve 76,1% e o comércio varejista com 72,7%. Para se manterem, muitos setores se adaptaram ao home office e a venda online e entrega sem contato.

Tabela 3 Empresas por tipo de situação em que se encontravam ao final da primeira quinzena de junho de 2020, segundo atividades econômicas

Agregação	Total	Estava aberta mesmo que parcialmente em produção ou funcionamento		Encerrou temporariamente		Encerrou definitivamente	
		Quantidade	Total (%)	Quantidade	Total (%)	Quantidade	Total (%)
Indústria	401.279	305.183	76,1	44.341	11,0	51.754	12,9
Construção	241.240	137.412	57,0	35.122	14,5	68.706	28,5

Comércio	1.707.406	1.237.309	72,5	208.507	12,2	261.589	15,3
Comércio varejista	1.294.814	941.324	72,7	151.311	11,7	202.179	15,6
Comércio por atacado	258.239	167.548	64,9	55.395	21,4	35.296	13,7
Comércio de veículos, peças e motocicletas	154.353	128.437	83,2	1.802	1,2	24.114	15,6
Serviços	1.721.026	1.064.423	61,9	322.281	18,7	334.323	19,04
Serviços prestados às famílias	483.829	267.421	55,3	110.028	22,7	106.380	22,0
Serviços de informação e comunicação	139.593	95.118	68,1	15.074	10,8	29.401	21,1
Serviços profissionais, administrativos e complementares	601.092	366.046	60,9	99.144	16,5	135.902	22,6
Transportes, serviços auxiliares e correio	218.247	138.290	63,4	44.188	20,2	35.769	16,4
Outros serviços	278.265	197.547	71,0	53.847	19,3	26.870	9,7
Total	4.070.951	2.744.327	67,4	610.252	15,0	716.372	17,6

Fonte: IBGE

Fonte: Nogueira; Moreira, 2023, p.28

No âmbito do enfrentamento da crise, o maior desafio das empresas foi tomar decisões, que antes não estava em seus planos, isto fez com que gestores tanto de pequenas como de médias empresas se viram forçados a elaborar, com rapidez, novos planejamentos, de maneira a não perderem suas empresas.

2.4 Gestão estratégica em tempo de crise

Mintzberg (*et al*, 2000) ensina que antes de se iniciar o projeto de estratégia é necessário conhecer e analisar bem o ambiente interno e externo da empresa, sem o qual, fica impossível realizar uma estratégia que será bem sucedida, portanto é importante conhecer as dificuldades enfrentadas, seus pontos fracos e seus pontos fortes, e isto deve ser feito antes de se iniciar o planejamento.

Em tempos de crise é preciso conceber um planejamento que alcance todos os setores da empresa, não existe estratégia eficaz sem um plano de marketing capaz de enfrentar as mudanças exigidas pelo momento vivenciado pelo mercado. Para Philip Kotler (2000) a empresa deve escolher seus canais pensando no ambiente de vendas de hoje e de amanhã. Que para este autor é a utilização de intermediários pelo fabricante para venda de seus produtos. É o que se entende por canal de marketing, canal comercial ou canal de distribuição.

Os canais de marketing devem ser escolhidos conforme o momento, pois muitos são os motivos que podem levar uma empresa a enfrentar uma crise nos negócios, em 2020 o Brasil foi vitimado por uma pandemia, que atingiu todo o mundo e levou muitas empresas a interromper suas atividades, algumas buscaram planejar novas formas de contornar a situação. Como também explicam Caleman, *et al*, 2021, para o planejamento é preciso “analisar cenários, definir objetivos e traçar estratégias”

[] Por meio de análise situacional, de elaboração de planos e de desenvolvimento de capacidades, as organizações se preparam para aquilo que o dia de amanhã pode trazer de novo, que, no geral, é uma sequência de acontecimentos cujos sinais podem ser verificados hoje, mas que, em tantas outras vezes, podem ser surpreendentes e até radicais. (CALEMAN *et al*, 2021, p.41)

Desta forma, muitas empresas buscaram na internet um meio de se manterem ativas, além da possibilidade de alçarem voos para a conquista de novos mercados e clientes.

Com a expansão da tecnologia e a imersão do povo nos aplicativos e redes sociais, as empresas estão se adaptando á utilização desta nova prática, e a utilização do marketing digital definido como: "um processo adaptável e habilitado para a tecnologia, pelo qual as empresas colaboram com clientes e parceiros para criar, comunicar, distribuir e sustentar valor para todas as partes interessadas" (KANNAN, LI, 2017, p. 23)

Os meios digitais, deixaram de ser ferramentas para os negócios para se tornarem os próprios negócios

Com o advento da 4ª revolução industrial, a adoção de grandes esforços de digitalização está se tornando presente em quase todos os setores e, em certos casos, o digital está deixando de ser o suporte dos negócios para se tornar o próprio negócio. Com isso, é fundamental estabelecer uma presença digital para a continuidade dos negócios, (CAMPOS, *et al*, 2021, p. 104)

Dentro deste contexto, o número de pequenas empresas que passaram a utilizar o mundo digital, aumentou consideravelmente depois da pandemia, com a finalidade de buscar novos clientes e maximizar a própria visibilidade dentro do nicho em que atua.

3 ESTUDO DE CASO: EMPRESA QJO ACESSÓRIOS

O método de pesquisa utilizado, foi o Estudo de caso na empresa QJO acessórios, que segundo Yin (2001), este tipo de pesquisa tem como estratégia responder “como e por que” dentro de situações atuais, de forma que, as contribuições do conhecimento aprofundado que se alcança com o estudo, possam auxiliar em novas pesquisas sobre o mesmo tema.

YIN (2001, p. 23) afirma que

O estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é claramente evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas.

Neste estudo, utiliza-se a empresa QJO Acessórios para avaliar as consequências da pandemia na sua gestão e analisar a forma como conseguiu se manter no mercado, por meio de entrevista com sócia.

3.1 A empresa: Qjo Acessórios.

3.1.1 Histórico:

Figura 3. Capa do instagram



Fonte: <https://qjoacessorios.com.br/collections>

Foi fundada em 2014, tendo como principal atividade a revenda de acessórios femininos, como anéis, brincos e cordões. Criada como micro empresa para possibilitar a geração de renda extra para duas mulheres. No início funcionava na varanda onde uma prateleira armazenava os acessórios. Contava com 10 pessoas que faziam a revenda para os consumidores finais. De acordo com o Sebrae, em 2006 foi instituída a Lei Geral das Microempresas e empresas de pequeno porte para proteção das mesmas. (SEBRAE, 2022)

A partir de captação de mais vendedoras foi necessário elaborar formulações no processo e estrutura física. Que exigiu novos padrões de distribuição, atendimento, embalagens, captação, divulgação e espaço adequado para o funcionamento.

Em 2020 contava com aproximadamente 300 revendedoras autônomas, atendidas por líderes de equipes, e todo o processo funcionava de forma harmônica. Período em que, estava em processo de expansão através da modalidade de revenda via consignação. O volume de vendedores, a diversidade de produtos e estoque, aumentaram, houve necessidade de mudanças e padronização de processos para atender ao volume crescente. A empresa passou por processo de formalização da sociedade, contratação, registro da marca, criação de um sistema personalizado para o segmento, passando de micro a pequena empresa.

De repente, em março de 2020, a prefeitura municipal de Ibitaré, onde funcionava a QJO acessórios, anuncia as novas regulamentações direcionadas para o funcionamento do comércio, devido à pandemia da COVID-19. Foi necessário repensar todo o modelo de negócio para prosseguir em funcionamento.

Na empresa em questão, assim como em todo o país, percebia-se um cenário de incertezas sobre o comportamento da economia, do consumidor e do comércio, além do temor sobre a saúde das pessoas envolvidas no negócio.

3.1.2 Entrevista

Foi realizada uma entrevista com uma das sócias da empresa onde buscou-se respostas para as questões com a finalidade de testar as hipóteses de pesquisa, determinadas anteriormente, e a seguir, procedeu-se à análise dos dados levantados na entrevista.

1) Como vocês receberam a proposição do governo de manter o comércio fechado?

Em março de 2020 com o decreto de paralização, a empresa fechou as portas para mudar a estratégia de venda. Não recebiam mais as vendedoras no local e passaram a estruturar a forma online de venda e revenda. (ENTREVISTADA, 2024)

A Lei Nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020, em seu Art.3º determina o isolamento e a quarentena como as 2 primeiras medidas para o enfrentamento da epidemia. O isolamento provocou a paralização das empresas causando muitos fechamentos definitivos de MPEs, com alto nível de desemprego, como o segmento de restaurantes que perdeu 13.191 de postos de trabalho durante

o ano de 2020 até setembro. De acordo com o Caged citado pelo boletim impacto do novo coronavírus nos negócios, de novembro de 2020, observa-se na Tabela 4, abaixo:

Tabela 4 Cinco atividades econômicas que mais perderam empregos em 2020

Ranking	Grupo de atividade econômica	Saldo de empregos
1	Restaurantes e serviços de alimentação e bebidas	- 13.191
2	Comércio varejista de produtos novos e usado	- 8.092
3	Confecção de artigos de vestuário e acessórios	- 7.463
4	Hotéis e similares	- 5.164
5	Transporte rodoviário de passageiros	- 3.367

Fonte: CAGED\MTE

Os pequenos varejistas, como é o caso da QJO acessórios, encontra-se em segundo lugar no ranking do desemprego, então a gestão precisava ser revista.

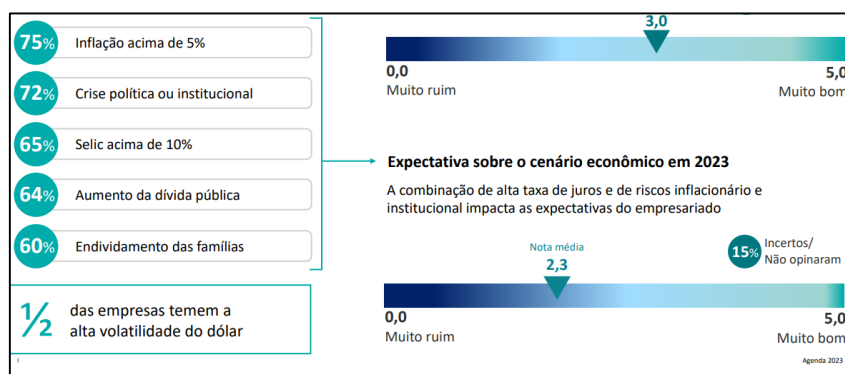
2) Quais mudanças estratégicas foram adotadas?

Mudou completamente a estratégia porque a gente já não recebia ninguém lá, era via motoboy mesmo ou a pessoa ia na porta do escritório para buscar. Estávamos em Ribeirão das Neves já com projetos para expansão da empresa projeto de troca de sistema de várias coisas e a gente se viu nessa situação. (ENTREVISTADA, 2024)

A primeira coisa que a empresa precisava era saber: como continuar atendendo o cliente. A mudança da estratégia de venda, não tinha mais como continuar presencialmente, então foi preciso fazer a adaptação para a venda online. Para tanto, foi necessário reestruturar o site com a apresentação de novos catálogos virtuais.

Segundo a pesquisa da Agenda 2023 o cenário não apresentava boas notícias para os próximos anos:

Figura 4. Percepção sobre o cenário econômico em 2022



Fonte: Agenda 2023, p.9

O cenário econômico não apresentava boas expectativas, com inflação subindo, as famílias endividadas e uma crise política e institucional.

3) Foi necessário abandonar algum projeto? Temporariamente ou definitivamente?

Sim, o projeto de expansão, com a mudança de endereço da empresa, foi preciso ser abandonado temporariamente; a venda por consignação foi abandonada definitivamente. (ENTREVISTADA, 2024)

Com a falta de informações confiáveis no período inicial da pandemia, diminuiu-se a confiança dos empresários, em soluções rápidas, os dados sobre emprego informavam uma queda abrupta de mão de obra ocupada em todos os setores (ver Tabela 4). E o temor de uma crise mais grave aconselhava medidas drásticas para evitar a falência. E uma dessas medidas era o fechamento da empresa por tempo indeterminado, o que gerou muitos fechamento definitivos de MPes, (ver Tabela 2)

4) Com a abertura do comércio, ocorreu alguma mudança no comportamento do consumidor?

Sim, os consumidores passaram a usar novos tipos de peças, passaram a consumir com moderação. E se tornaram mais assíduos nas compras online. (ENTREVISTA, 2024)

Segundo Cruvinel (2020) setores comerciais, de saúde e financeiros se viram forçados a se readequarem à nova realidade e neste sentido, as pequenas empresas foram as mais prejudicadas, pois a transição do comércio físico ao online não era possível a muitas delas que se viram forçadas a fechar por não contar com estrutura e conhecimento suficiente para planejar as mudanças necessárias.

Tateando na escuridão da crise, o fôlego financeiro necessário para recuperar as receitas à míngua das organizações dar-se-á nos resultados obtidos no atendimento remoto, por meio do uso do teletrabalho ou home office, regulamentados pela Lei 13.467/2017, da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). (CRUVINEL, 2020, p. 55)

5) Como atualmente está a situação da empresa?

A última contagem de parceiros antes da pandemia foi de 530 vendedoras ativas e 30 chefes de equipe. Atualmente conta com apenas 150 vendedoras. O faturamento caiu exponencialmente, mas estamos conseguindo sobreviver.

Segundo dados do IPEA, somente na primeira onda, como é chamada a primeira fase da doença, as micro e pequenas empresas perderam entre R\$ 9,1 bilhões e R\$ 24,1 bilhões em estoque de capital (NOGUEIRA, MOREIRA, 2023).

Tabela 5 Estimativas mínima e máxima, por atividade, de ativos fixos de MPEs perdidos como consequência da covid-19

(Em R\$ 1 bilhão)

Atividade	Mínimo	Máximo
Indústria	1,5	4,4
Construção	0,7	3,7
Comércio	3,9	7,3
Serviços	3,0	8,7
Total	9,1	24,1

Fonte: IBGE/IPEA, apud NOGUEIRA, MOREIRA, 2023, p.35

As medidas adotadas pela empresa, apesar da queda dos seus ativos, conseguiu passar pela crise, sem precisar fechar as portas definitivamente.

4 CONCLUSÃO

A recente pandemia de COVID-19 colocou em foco a necessidade das empresas estar sempre preparada para tempos de crise. Neste período muitas empresas adotaram a forma de trabalho remoto, vendas online e entregas no domicílio.

Este estudo buscou responder à questão: “Quais as estratégias utilizadas pela empresa em estudo, para suportar o período pandêmico, e como está agora?”

Em resposta à pergunta, pode-se citar as estratégias de marketing elaboradas, como a utilização da internet para a promoção de vendas, o incentivo para que as vendedoras também utilizassem seus canais no youtube, facebook, instagran, no momento em que só poderiam trabalhar de portas fechadas, com a exigência do governo em manter as portas fechadas e todos ficarem em casa, .muitas empresas que não investiram em novas estratégias viram suas finanças serem engolidas pela pandemia. No entanto a QJO Acessórios, assim como outras que investiram numa gestão voltada para o comércio online, bem como naquelas que investiram em alguma forma de se manterem no mercado e vencer as dificuldades que a pandemia trouxe, conseguiu manter o mínimo da produtividade com algumas atividades remotas, com a demissão de muitos funcionários ou o rodízio funcional, com a diminuição do salário. Depois da reabertura do comércio, o cenário econômico estava impactado com a dificuldades enfrentadas e os gestores alteraram a forma de lidar com as crises.

As empresas de pequeno e médio porte, perceberam a necessidade da utilização da tecnologia mesmo nos pequenos negócios e serviços de modo que as mídias sociais passaram a fazer parte da grande maioria das empresas, não se importando o seu tamanho.

A utilização do marketing digital proporcionou a muitas empresas, um bálsamo para a própria sobrevivência. As estratégias de marketing digital acabou por se tornar fundamental para quem está no mercado e nele deseja se manter.

Os objetivos foram apresentados, os impactos da pandemia no comércio brasileiro detectados foram uma grande queda no financeiro de praticamente todas as empresas não se importando com o seu tamanho, no entanto, as mudanças no cenário econômico apresentam de forma satisfatória e com promessas de breve crescimento.

Para a empresa em estudo as consequências foram desastrosas, fazendo com que o seu faturamento, caísse exponencialmente, e só foi possível atravessar a crise com mudanças drásticas na gestão, conforme apresentado na entrevista realizada. Sem poder contar com a venda direta, a aposta foi nas vendas online, pois em 2020 contava com um grande número de revendedoras que não puderam mais fazer suas vendas diretamente às consumidoras finais, foi

preciso rever a modalidade de venda por consignação, diversificar o estoque e compartilhar via apps como Facebook e Instagram. Suas revendedoras passaram a utilizar a venda online também. A empresa passou por processo de formalização da sociedade, contratação, registro da marca, criação de um sistema personalizado para o segmento, passando de micro a pequena empresa. Quanto as hipóteses, afirma-se que foram confirmadas, pois a análise da literatura demonstrou que somente com uma gestão estratégica eficiente é possível sobreviver à uma crise, que em tempo de crise com afastamento, as vendas online e entregas ao domicílio são a melhor estratégia para redução dos prejuízos e elaborar plano de ações em tempo de crise, pois especifica as soluções indispensáveis ao controle das atividades, e podem ser desenvolvidas mesmo que, não exista mais a crise que o gerou. Foram confirmadas também pelas ações que a empresa QJO Acessórios realizou durante e após a pandemia.

REFERÊNCIAS

AGENDA 2023. Estratégias e prioridades dos líderes empresariais para o ambiente de negócios. Disponível em <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/agenda2023.html>> Acesso em 01 de fev de 2024

BRASIL ME (2023). **Brasil registrou abertura de 3.838.063 novas empresas em 2022**. País encerrou o ano com 20.191.290 empresas ativas. Publicado em 20/01/2023 19h16 Atualizado em 23/01/2023 09h30. Disponível em: < <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2023/janeiro/brasil-registrou-abertura-de-3-838-063-novas-empresas-em-2022>> Acesso em 17 fev 2024

BRASIL, MS. **Painel de casos de doença pelo coronavírus 2019 (COVID-19) no Brasil pelo Ministério da Saúde**. Atualizado em: 03/07/2024 15:30. Disponível em <<https://covid.saude.gov.br/>> acesso em 08 de Março de 2024.

BRASIL. **LEI Nº 13.979, DE 6 DE FEVEREIRO DE 2020**. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019.

CALEMAN, Gilson; *et al.* **O planejamento estratégico situacional em tempos de crise**. In SANTOS, Alethele de Oliveira, LOPES, Luciana Toledo. Planejamento e Gestão. – Brasília, DF: Conselho Nacional de secretários de Saúde, 2021. p. 40/50 Disponível em: <https://www.mpggo.mp.br/portal/arquivos/2021/06/22/13_15_07_622_covid_19_volume2_1_.pdf#page=41> acesso em 19 fev 2024.

CAMPOS, Alyce Cardoso; *et al.* Marketing digital em tempos de crise. **Revista Gestão e Desenvolvimento**, [S. l.], v. 18, n. 3, p. 102–130, 2021. Disponível em: <<https://periodicos.feevale.br/seer/index.php/revistagestaoedesenvolvimento/article/view/2784>> Acesso em: 29 fev. 2024.

CARVALHO, R. T.; *et al.* A percepção dos empreendedores de cássia-mg em relação ao efeito da crise do covid-19 em seus negócios. **Revista Foco**, [S. l.], v. 16, n. 9, p. e2847, 2023. DOI: 10.54751/revistafoco.v16n9-079. Disponível em: <https://ojs.focopublicacoes.com.br/foco/article/view/2847> . Acesso em: 15 fev. 2024.

CRUVINEL, Ilton Belchior. Marketing digital em tempos de pandemia. pp. 54\57 **Gestão & Tecnologia** Faculdade Delta Ano IX, V. 1 Edição 30 Jan/Jun 2020.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GURGEL, Aline do Monte *et al.* Estratégias governamentais para a garantia do direito humano à alimentação adequada e saudável no enfrentamento à pandemia de Covid-19 no Brasil. **Ciênc. saúde coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 12, p. 4945-4956, Dec. 2020. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232020001204945&lng=en&nrm=iso>. Acesso em 14 fev. 2024.

HENRIQUES, Cláudio Maierovitch Pessanha e VASCONCELOS, Wagner. Crises dentro da crise: respostas, incertezas e desencontros no combate à pandemia da Covid-19 no Brasil.

Estud. av. vol.34 no.99 São Paulo maio/ago. 2020 Epub 10-Jul-2020. Disponível em: <<https://www.scielo.br/pdf/ea/v34n99/1806-9592-ea-34-99-25.pdf>> acesso 05 fev 2024.

KANNAN, Pallassana e LI, Alice, **Marketing Digital: Uma Estrutura**, Revisão e Agenda de Pesquisa, International Journal of Research in Marketing, 34(1), pp. 22-45, Disponível em SSRN: <<https://ssrn.com/abstract=3000712>> acesso em 19 fev 2024.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: a edição do novo milênio. Tradução Bazán Tecnologia e lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Ministério da economia avalia impacto econômico do coronavírus no Brasil**. Disponível em: <https://www.gov.br/pt-br/noticias/financas-impostos-e-gestao-publica/2020/03/ministerio-da-economia-avalia-impacto-economico-do-coronavirus-no-brasil>. Acesso em 12 fev 2024a

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Brasil confirma primeiro caso da doença**. Disponível em: <<https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/brasil-confirma-primeiro-caso-de-novo-coronavirus>> acesso em: 09 fev 2024.

MINTZBERG, Henry *et. al.* **O processo da estratégia**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, Bookman. 2000.

NOGUEIRA, Mauro Oddo; MOREIRA, Rafael de Farias Costa. **A Covid deixa sequelas: a destruição do estoque de capital das micro e pequenas empresas como consequência da pandemia de Covid-19**. Rio de Janeiro: Ipea, junho, 2023. 40 p. (Texto para Discussão, 2894). Disponível em: https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/12149/1/TD_2894_web.pdf Acesso em 09 mar de 2024.

ODEH, Muna Muhammad, ODEH-MOREIRA Jamila. **A pandemia de covid-19 no Brasil: consequências de um novo futuro para a sociedade brasileira**. In Reflexões e Futuro. SANTOS, Alethele de Oliveira e LOPES, Luciana Tôledo (*Orgs*). Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021. Disponível na Biblioteca Digital do Conass em www.conass.org.br/biblioteca

OIT - Organização Internacional do Trabalho. **Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19** - Guia prático Bureau Internacional do Trabalho - Genebra, jul 2020 ISBN 978-972-704-443-6 (web pdf) Disponível em: <wcms.771262.pdf (ilo.org)>

REZENDE, Joffre Marcondes de. Epidemia, Endemia, Pandemia. Epidemiologia. **Revista De Patologia Tropical**. Vol. 27 (1) 153155 jan-jun. 1998. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/arquivos/2020/8/0BD799DDC72F32_17199-ArticleText-70301-1-10-2.pdf> Acesso em 10 fev.2024

SEBRAE, Confira as diferenças entre micro empresa, pequena empresa e MEI. Atualizado em 23/08/2022.disponível em: < <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>> acesso em 06 fev de 2024.

SILVA, Mygre Lopes da; SILVA, Rodrigo Abbade da. **Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do covid-19: impactos e reflexões** Texto para Discussão - 07 Texto Publicado em: 19/06/2020. Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>> acesso em 15 fev 2024

TRUDEL, Rémy. **A cegueira dos estados em face da pandemia: o caso do Canadá e de Quebec**. In *Reflexões e Futuro*. SANTOS, Alethele de Oliveira e LOPES, Luciana Tôledo (Orgs). Brasília, DF: Conselho Nacional de Secretários de Saúde, 2021. Disponível na Biblioteca Digital do Conass em <www.conass.org.br/biblioteca>

VERGARA Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

WOLFF, Elias. **Igreja católica e fé cristã em tempos de coronavírus/covid-19**. Estudos Teológicos São Leopoldo v. 60 n. 2 p. 627-648 maio/ago. 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/346865733_IGREJA_CATOLICA_E_FE_CRISTA_EM_TEMPOS_DE_CORONAVIRUSCOVID-19> Acesso em 15 fev 2024.

WORLD BANK. 2021. **Global Economic Prospects**, January 2021. Washington, DC: World Bank. doi: 10.1596/978-1-4648-1612-3. License: Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO. Disponível em: <<https://elibrary.worldbank.org/doi/abs/10.1596/978-1-4648-1612-3>> acesso em 11 fev 2024

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXO 1 – ENTREVISTA COM SÓCIA DA QJO ACESSÓRIOS

Esta ENTREVISTA faz parte do TCC do CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA (CEGE) FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS da UFMG - com o objetivo de mensurar o nível de conhecimento dos impactos da pandemia e das necessidades atuais, de forma que possibilite a elaboração de um plano de ação pós pandemia.

Profº Orientador: Raphael

Aluna: Marilde Ferreira da Silva Coimbra

Entrevistada: Eu vou tentar falar mais do nível estratégico, porque precisamos fazer muitas mudanças, muitas mudanças. Quando fomos acometidos pelo decreto da Prefeitura de Ribeirão das Neves, que a partir de março de 2020, o comércio estaria proibido de manter contato com seu cliente. Precisamos parar com as atividades por quase um mês para a gente pensar numa estratégia de como não precisar fechar nossa empresa. Então nós alinhamos o seguinte: antes nós tínhamos atendimento ao público. Este público era a líder de equipe, ela ia ao nosso escritório onde tínhamos o estoque de peças ela fazia a troca de peças que era consignado trocava o que não vendeu e abastecia novamente o kit das equipes.

E aí a gente sentou e pensou no que fazer para não parar, então suspendemos o consignado por tempo indeterminado e aí, em abril reiniciamos as atividades, porque em março até abril, nós ficamos recebendo as peças.

Levava alguns, mas, quando a pessoa tinha suspeita de covid a gente nem recebia, marcava para outra data sabe, mas aí a gente ficou recebendo as peças que não foram vendidas em abril. A gente comunicou a seguinte mudança: olha, nós não vamos trabalhar com consignado no momento que não temos condição de receber peças aqui, mas a gente tá aberta a encomendas então mudamos a estratégia, se antes a Qjo oferecia o consignado tinha um padrão de montagem de peças e aí devolvia o que não vendeu acertava o que vendeu e renovava aquele que pegava novas peças esse novo modelo de abril de 2020 era assim você fazia sua encomenda mas você precisava pagar por ela no próximo mês então continua o mesmo prazo para acerto das peças só que a gente não aceitava devolução, mas porque não podia ter contato mudou completamente a estratégia porque a gente já não recebia ninguém lá, era via motoboy mesmo, ou a pessoa ia na porta do escritório para buscar, estávamos em Ribeirão das Neves já com projetos para expansão da empresa, como o projeto de troca de sistema de várias coisas, e a gente se viu nessa situação, primeira coisa era como continuar atendendo o cliente a primeira pergunta que a gente

precisava responder, respondemos fizemos a mudança da estratégia de venda não tinha mais consignado outra mudança que nós sentimos é que o cliente, começa a chamar mais online então a gente começa a vender mais no Instagram, precisamos reestruturar o nosso site que era bem tímido assim a gente precisa anunciar mas a funcionalidade dele trabalhamos mais a divulgação porque o cliente estava em casa conectado então a gente precisou estruturar mais essa parte aí aumentou a nossa demanda por motoboy, por exemplo, a nossa demanda de venda online.

Aumentou as equipes se elas não vendiam mais como antes porque não tinham tanto campo de venda, pessoas que vendiam na faculdade ou que vendeu no trabalho, agora estão em home Office a faculdade não tá funcionando, tudo fechado então reduziu, a gente teve essas mudanças redução na revenda e aumento na venda online no varejo mas continuamos funcionando e com certeza um negócio mais importante ainda era a venda de equipe porque eram várias pessoas.

No início de pandemia, aliás, em 2019 nós fizemos uma última contagem de 530 vendedoras ativas que fazem parte da equipe de vendas e 30 líderes que gerenciavam vendedoras, no início da pandemia algumas já falaram: olha não tem campo de venda eu preciso suspender então várias coisas aconteceram no início de pandemia, tínhamos expectativa de que a pandemia não duraria muito tempo.

[...]