



Congresso Internacional  
de Administração  
ADM 2022

**24 a 28  
de outubro**

**SOBREVIVÊNCIA DAS ORGANIZAÇÕES  
EM TEMPOS INCERTOS:**

O papel dos gestores e do ambiente externo  
no **sucesso** e no **fracasso** organizacional.

## A ADAPTABILIDADE DAS EMPRESAS PERANTE O COVID-19

### THE ADAPTABILITY OF BUSINESSES TO COVID-19

#### ÁREA TEMÁTICA: Comportamento Organizacional

Lucas Samuel de Souza Santos, Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi (FATEC), Brasil,  
lucas.santos392@fatec.sp.gov.br

profª Graziela Oeste Graziano Cremonesi, Faculdade de Tecnologia de Americana Ministro Ralph Biasi  
(FATEC), Brasil, graziela.cremonesi@fatec.sp.gov.br

#### Resumo

No final de 2019 os primeiros casos da COVID-19 eram relatados na china, vindo a ser declarada como um perigo iminente a população mundial no dia 30 de janeiro de 2020. Devido a alta taxa de disseminação geográfica da doença, no dia 11 de março de 2020, o diretor geral da OMS (Organização Mundial da Saúde), Tedros Adhanom veio a classifica-la como pandemia (Una-sus). Esse artigo apresentará uma breve síntese dos impactos socioeconômicos que se alastraram no mundo, mais especificamente no Brasil, bem como a proposição de medidas que consigam adequar empresas que sofreram e ainda sofrem com o impacto da pandemia no cenário econômico atual.

Palavras-chave: COVID-19; Pandemia; Adaptação; Economia.

#### Abstract

In late 2019 the first cases of COVID-19 were reported in china, and it was declared an imminent danger to the world population on January 30, 2020. Due to the high rate of geographical spread of the disease, on March 11, 2020, the director general of the WHO (World Health Organization), Tedros Adhanom came to classify it as a pandemic (Una-sus). This article will present a brief summary of the socioeconomic impacts that have spread in the world, more specifically in Brazil, as well as the proposition of measures that can adapt companies that have suffered and still suffer from the impact of the pandemic in the current economic scenario.

Keywords: COVID-19; Pandemic; Adaptation; Economics.

#### 1. INTRODUÇÃO

Após a disseminação do COVID-19 em quase todo o território mundial, medidas de seguranças tiveram que ser adotadas por todos os países, medidas estas que tiveram um grande impacto nas economias de todo o mundo, inclusive na economia nacional. Muitas empresas tiveram que fechar as suas portas e consequentemente vieram à falência, outras tiveram as suas vendas drasticamente reduzidas e precisaram adotar um sistema de atendimento sem o contato direto com os clientes. A falta de adaptação de várias empresas teve um impacto negativo direto na economia brasileira, o desemprego aumentou e a criatividade dos empresários foi posta a prova, dando um novo sentido a palavra inovação.

A pandemia que se alastrou pelo mundo em 2020 não foi a única pandemia da historia, mas foi a que acarretou as maiores quedas de venda na historia do mundo. O Governo Nacional disponibilizou auxílio para as empresas

durante os momentos mais críticos da pandemia, o que não foi suficiente, cerca de 716.000 fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil (Pesquisa Pulso Empresas, IBGE). Com o marco da pandemia vindo a ser gigantesco no Brasil, a falta de emprego assolou grande parte da população, o que antes já era algo preocupante, tornou-se pior nos tempos de pandemia.

O grande desafio apresentado aos gestores no tempo de pandemia foi, sobretudo o desenvolvimento de novas estratégias para se adequar a crise gerada pelo COVID-19. A adaptabilidade das empresas foi colocada à prova e apenas os que conseguiram se sobressair permaneceram no mercado. A crescente nos dados de contágio e no número de óbitos veio a preocupar toda a população mundial, que adotou medidas urgentes de controle e passou a introduzir normas sociais com foco no distanciamento, isso impactou diretamente o mercado nacional, sobretudo a indústria, que teve grande parte da sua força de trabalho paralisada.

Este artigo em questão tem como principal objetivo mostrar os impactos causados pela pandemia no Brasil e no mundo assim como o desemprego gerado e as grandes consequências, o e-commerce adotado como uma estratégia viável para empresas de médio e grande porte e como o seu uso cresceu fortemente durante a pandemia.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

### **2.1. A CHEGADA DA PANDEMIA E O IMPACTO SOCIOECONÔMICO**

A epidemia que teve o seu início na cidade de Wuhan na China, se expandiu muito rapidamente e, em menos de 2 meses já havia atingido 64 países. Essa rápida expansão da doença fez com que os países ao redor do mundo tomassem providências para a segurança de sua população, e logo, medidas de proteção foram adicionadas por todo o mundo. No Brasil, as medidas de segurança estando relacionadas com o distanciamento social e a quarentena, afetaram diretamente no cotidiano dos brasileiros. Empresas tiveram de mudar a forma como trabalhavam e isso afetou também na produção. Isso não apenas no Brasil, mas em todo o mundo.

Com a grande expansão da pandemia entre fevereiro e março de 2020, registraram-se os primeiros grandes impactos na economia mundial, a China teve uma grande redução comercial e sendo parceira comercial do Brasil, o país foi diretamente afetado (COMEXSTAT, 2020). O desemprego também afetou países desenvolvidos e teve um aumento comparado com 2019. O Brasil apresentou um aumento de 2% no índice de desempregados, situação esta, diretamente relacionada a alta taxa de contaminação de pessoas no país.

As principais medidas de controle da pandemia não se limitaram apenas a empresas e órgãos governamentais, mas passaram a fazer parte do cotidiano do Brasileiro, em março de 2020 foram registrados aumentos de quase 3000% na compra do álcool em gel em todo o território nacional (VALORINVESTE, 2020). Em resposta ao aumento dos casos de COVID-19 no país, as mudanças repentinas que chegaram nas empresas forçaram uma adaptação precoce, o que fez com que várias empresas fechassem as portas ou parassem suas atividades temporariamente sem previsão de volta, as empresas que mais sofreram com esta rápida mudança foram empresas com pouco fluxo de caixa e que estavam iniciando no mercado. Empresas maiores tiveram maior facilidade para se desenvolver e se alocar perante as dificuldades que vieram com a pandemia, visto que o seu tempo de mercado e a seu nome reconhecido tiveram muito peso.

A chegada inesperada da pandemia gerou grandes impactos na economia brasileira, economia essa que ainda estava em recuperação por conta da recessão que ocorreu entre 2015 e 2017. A paralisação de vários setores econômicos, o primeiro setor a ser atingido foi o setor de exportações e importações,

isso por conta de que a China, um importante parceiro comercial do Brasil se mostrou o núcleo global de disseminação da COVID-19. Este foi apenas um dos vários impactos gerados por ocorrência da nova pandemia, além da queda em importações e exportações, também pode-se citar a grande interrupção na cadeia produtiva industrial brasileira, visto que com a propagação do vírus ocorrendo por meio do contato físico e pelo ar.

A pandemia se mostrou responsável pelo fechamento de 4 a cada 10 empresas durante a primeira quinzena de junho em 2020. O estudo realizado pelo IBGE, revelou que dentre às 1,3 milhão de empresas que fecharam neste período, seja permanentemente ou apenas temporário, 39,4% indicaram como principal motivo a pandemia. Além do fechamento das empresas, a pandemia também trouxe dados que impactaram diretamente na vida do proletariado brasileiro. Na segunda quinzena de agosto do mesmo ano, cerca de 8,1% das empresas brasileiras apresentaram redução no número de funcionários por ocorrência da pandemia. Estes números se revelam ainda mais gritantes se forem analisados considerando o cenário da população carente brasileira.

## **2.2. DESEMPREGO E SUAS CONSEQUÊNCIAS PARA A ECONOMIA NACIONAL**

O Desemprego, de acordo com a Organização Internacional do trabalho (OIT) é definido pela condição de pessoas que não possuem um emprego formal, mas que buscam adentrar no mercado de trabalho. É importante esclarecer que não possuir um emprego não é o mesmo que não possuir um trabalho, o trabalho pode ou não ser formal, por isso não se contabilizam estudantes, donas de casa ou empreendedores no cálculo do índice de desemprego. Na contabilidade do desemprego nacional feito pelo IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) leva-se em conta apenas a população economicamente ativa (PEA) cerca de 63,05% da população.

Ao abordar um tema tão complexo como o desemprego é importante o reconhecimento dos setores da economia, visando os dados estudados pode-se chegar a métricas mais específicas com relação ao trabalho e os setores ocupados. Totalizando a PEA brasileira é possível identificar a sua ocupação nos 3 setores econômicos. 20% se encontram no setor primário, isto é, ocupando cargos que dizem respeito a agricultura, pecuária e extrativismo; 21% correspondem ao setor secundário, a indústria; e 59% no setor terciário, que agrega serviços gerais exercidos nas mais diversas áreas, especialmente na área comercial.

Com a chegada da pandemia as respostas para o retardo da contaminação foram iminentes, a paralisação geral em vários setores econômicos mundiais afetou cerca de 2,7 bilhões de trabalhadores (OIT, 2020) dos quais totalizam 81% de toda a força de trabalho mundial. No Brasil, este impacto se tornou ainda mais evidente na indústria, porém, todos os setores foram afetados. No primeiro trimestre de 2021, o número de desempregados era alarmante e ultrapassava os 15,2 milhões (IBGE).

Os impactos ocasionados pela pandemia são imensuráveis, sobretudo sobre a população em estado precário, ou seja, sem uma fonte de renda estável, sem acesso a saneamento básico e moradia considerada digna. Esta parte da população brasileira precisa de políticas de apoio pós-pandemia, tais como auxílio em dinheiro disponibilizado pelo governo, campanhas extensas de vacinação voltadas para comunidades e proteção social.

Cerca de 11,6 milhões de brasileiros estavam desempregados no primeiro trimestre de 2022, 11,1% da população (IBGE). Estes resultados são, não apenas o reflexo da pandemia no país, mas também, da saída de empresas do mercado nacional, grandes empresas deixaram o Brasil no período de 2019 a 2022. Mercedes-Benz, Sony e Roche deixaram de produzir no país. Grande parte deste desinteresse vem por que os motivos para ficar no Brasil são muito menores que os para sair do país, além de que, empresas de grande porte e que tem suas vendas centradas para a classe mais alta, não estão tendo razões para continuar atuando.

O desemprego também se ampliou por conta da utilização de máquinas e de tecnologia para realizar tarefas que antes eram realizadas por pessoas. A implantação de softwares que respondem automaticamente, ou que dão instruções simples, reduziu o número de atendentes no setor de telemarketing, por exemplo. Isso se dá pela crescente evolução na área tecnológica, não só no Brasil, mas em todo o mundo. A indústria vem se

reformulando, e isso causa grande pressão no mercado de trabalho, as pessoas precisam se preparar e se atualizar com relação as novidades (SCHAFF, Adam)

Os primeiros a serem atingidos pela pandemia no mercado de trabalho foram, de acordo com a Organização Internacional do Trabalho (OIT) pessoas que tem sua principal fonte de renda vinda do trabalho precário, pessoas sem o registro na carteira de trabalho, tais como: Distribuidores de panfletos, Cozinheiros, etc... A falta de informação em várias partes do país se mostrou evidente com a chegada da pandemia e os primeiros impactos do desemprego começaram a surgir. O Empobrecimento da população teve relação direta com o aumento do subemprego, As populações mais carentes tiveram de se adequar a falta de recursos e utilizar de meios informais de trabalho para conseguir alguma fonte de renda durante a pandemia.

## As economias mundiais lutam contra o desemprego crescente

Variação anual na taxa de desemprego 2019 e 2020 comparados

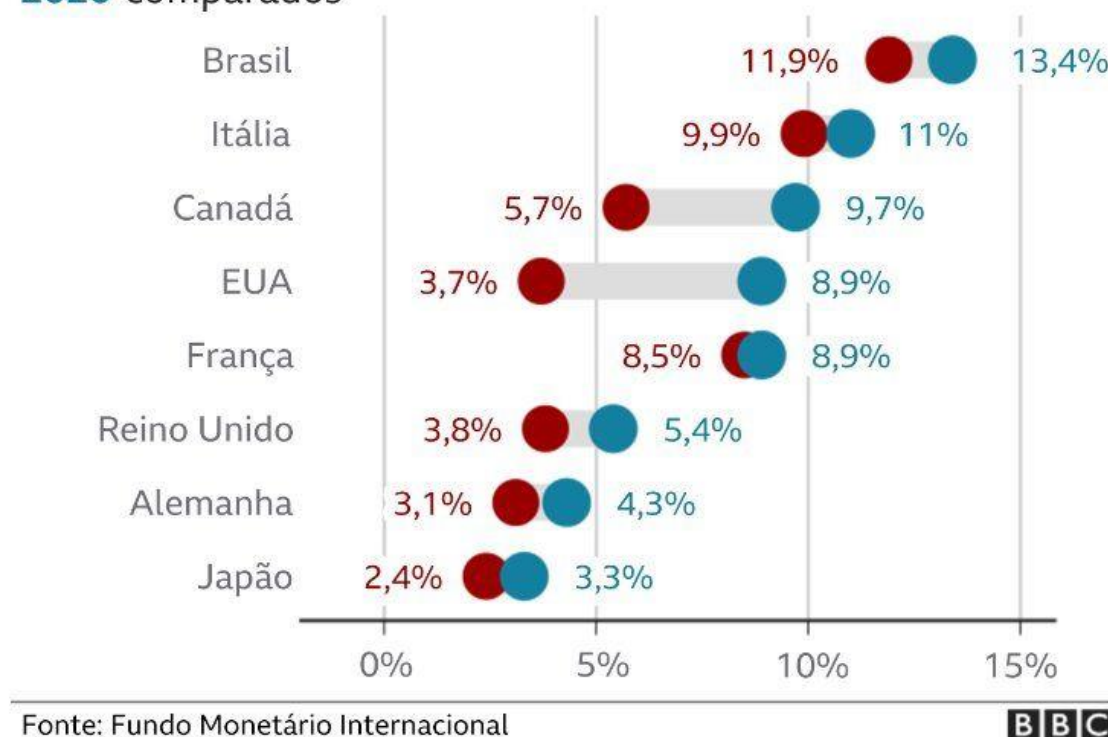


Figura 1: Gráfico retirado de Fundo Monetário Internacional

O desemprego crescente é um reflexo da pandemia, as empresas não se prepararam como deveriam e por isso tiveram de realocar seus métodos de funcionamento de forma rápida. De acordo com a PME (Pesquisa Mensal de Emprego) o índice de trabalhadores com carteira assinada caiu muito durante a pandemia, a efetivação de trabalhadores em empresas, principalmente em ambientes fechados teriam diminuído por influencia do COVID-19. Não apenas a queda de vínculos empregatícios teria aumentado por intervenção da pandemia, mas também vagas em hospitais e alta taxa de atendimento médico. Em resposta ao impacto negativo econômico brasileiro durante a pandemia, indústrias começaram a fechar as portas e abandonar o país. Segundo pesquisa da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, 5.500 indústrias fecharam as portas.

### 3. O E-COMMERCE COMO ESTRATÉGIA

Com a grande redução do número de pessoas no mercado, isso tem forçado empresas a inovarem os seus métodos de atuação, um dos meios mais procurados pelos empresários em 2020 foi o *e-commerce*. Dentre os principais setores afetados pela pandemia se encontram os setores de transporte aéreo, serviços de alojamento (hotéis, pousadas, pensões, etc...). esse impacto se deve, principalmente, pela quantidade de pessoas envolvidas e a forma como a proximidade entre elas teve de ser modificada durante a pandemia. O primeiro grande impacto, que alarmou totalmente a população.

A exploração de novas fronteiras para ampliar o alcance e o relacionamento das empresas com o público levou o crescimento da área no Brasil. De acordo com o índice MCC-ENET desenvolvido pelo Comitê de Métricas da Câmara Brasileira da Economia Digital (camara-e.net) em parceria com o Neotrust | Movimento Compre & Confie, o e-commerce teve uma expansão considerável no Brasil em 2020 com a chegada da pandemia, em dezembro de 2020 foi registrada a alta de 53,83% em relação ao mesmo período do ano anterior. “O faturamento do comércio eletrônico, na comparação entre dezembro e novembro, também registrou variação negativa (-38,06%). Porém, no acumulado do ano, teve alta de 83,68%.” (E-commerce Brasil, 2021)

A adaptação e o desenvolvimento das empresas no setor digital não foram as únicas formas de se adequar perante a pandemia, restaurantes e comércios do setor alimentício tem investido de forma exponencial em *delivery*. Com a chegada da pandemia, sair de casa se tornou um risco e a ampliação das formas de atendimento tem aberto novas oportunidades de emprego para este setor em todo o território nacional. De acordo com uma pesquisa realizada pela GS&NPD juntamente com a *Food Services* Brasil, revelou que os gastos com relação ao *delivery* em 2021 somaram R\$ 40, 5 bilhões em 2021, um aumento de quase 24% ao ano anterior. Estes números compõe principalmente entregas de fast food e restaurantes. A escalada crescente que este tipo de serviço teve nos 3 anos de pandemia se mostra ainda mais evidente se considerarmos a expansão no número de acessos nos sites, que obteve um aumento de 13%, o equivalente a 2,2 bilhões.

O uso das TIC's (Tecnologias da informação e comunicação) foi acentuado durante a pandemia e isso resultou em uma grande vantagem para operações efetuadas online. Os sistemas vinculados a aplicativos de restaurantes se mostraram muito eficazes e o *delivery* passou a fazer parte do cotidiano de muitas pessoas e nomes como *Ifood* e *Uber eats* ficaram ainda mais populares.

A relação direta entre os sistemas de e-commerce e a segurança da população fez essa alternativa se tornar ainda mais viável, visto que já ocupava grande parte do mercado pelos preços mais baixos e uma maior variedade de opções. A Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) registrou um crescimento de 68% em vendas no ano de 2020 em comparação ao ano anterior, cerca de 22,2 milhões de pessoas compraram pela primeira vez online.

#### 3.1 O CRESCIMENTO ACENTUADO DO E-COMMERCE DURANTE A PANDEMIA

Com grande parte das mídias digitais sendo exploradas por todos os tipos de meios de comunicação, não é surpreendente o fato de as compras online tenham aumentado. Um estudo realizado pela IDC demonstrou que 3 em cada 10 pessoas costumam realizar compras online semanalmente, e, além disso 52% destas pessoas relataram melhorias no acompanhamento de seu pedido, desde o processo de compra até a entrega.

É importante destacar o fato de que os acompanhamentos das entregas online revelou uma redução no tempo de espera, alguns fornecedores de produtos online até oferecem uma espécie de serviço *premium* para os clientes, onde é garantida a chegada da encomenda em até 3 dias, dependendo do local do remetente. Isso prova que com a chegada da pandemia as empresas se tornaram mais criativas em relação ao uso da internet, e não apenas isso, novos setores foram explorados, novos produtos oferecidos e novas marcas se destacaram.

O crescimento do e-commerce tornou viável para os afetados pela pandemia no comercio a exploração do mundo virtual, lojas que fecharam puderam explorar o mundo das vendas online e adentrar em um mercado que estaria em crescimento em tempo real. A prioridade ainda foi dada para os produtos nacionais, visto que grande parte das entregas vindo da China foram barradas, isso por que o país foi considerado o epicentro da pandemia. Essa questão gerou uma oportunidade muito grande para os vendedores nacionais, o mercado de roupas foi muito bem explorado durante a pandemia, embora dentro de casa as pessoas continuaram comprando peças

Os principais segmentos que mais cresceram em 2021, de acordo com NielsenIQ|Ebit foram:

- Alimentos e bebidas (Este segmento apresentou um crescimento de 107%);
- Produtos para bebês (Com um crescimento de 37%);
- Produtos de construção e ferramentas (Com um crescimento de 34%);

Estes dados mostram que os nichos a serem explorados tendem a variar, por conta disso é comum identificar lojas online atualmente que não visam apenas em um nicho específico, mas sim em vários.

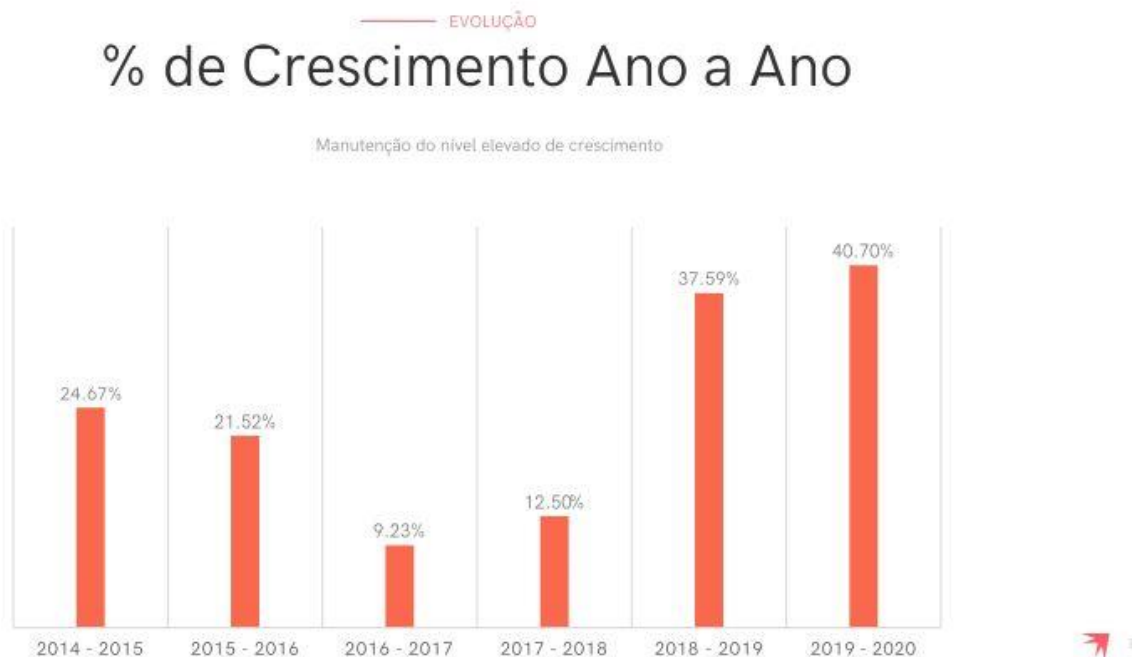


Figura 2: Gráfico tirado de E-commerce Brasil

O gráfico acima mostra o crescimento elevado do e-commerce e como ele cresceu entre 2018 e 2020, isso revela que a pandemia foi um dos fatores fundamentais para o crescimento e o impacto do e-commerce na geração atual, ainda mais nos tempos de hoje onde praticamente tudo pode ser resolvido pela internet, as compras online se mostram uma opção mais viável.

## CONCLUSÃO

A forma como a pandemia mudou o mercado deixou uma pergunta na cabeça das pessoas: Conseguiremos nos adaptar em caso de outro evento com proporções globais? Isso é, poderemos considerar que a experiência coletada durante a pandemia do COVID-19 poderá ser aplicada em caso de outro evento como este?

Devemos sempre lembrar que a relação entre os principais meios de comunicação e a adaptabilidade humana está diretamente conectada, precisamos sempre almejar o melhor e para isso, situações como essa nos colocam a prova, a forma como vemos o mundo e como o exploramos está diretamente relacionada a nossa capacidade de adaptabilidade. A inclusão de novas formas de trabalho deve sempre estar disponível e sempre ser uma alternativa para as empresas.

As tendências se modificaram e a entrada das novas empresas no ramo digital tem se tornado mais viável, com relação às dúvidas deixadas pela pandemia ao povo, pode-se dizer que o mercado digital necessita ser mais

explorado e a pandemia comprova isso. Com relação aos impactos sociais causados pela pandemia, podemos assumir que a forma como vemos o mundo está mudando e é necessário se atualizar.

Com relação a todas as pesquisas realizadas é viável relacionar o aumento e o desempenho das novas lojas ao setor digital, é sempre importante tratar este tipo de assunto com clareza e demonstrar que, assim como qualquer espécie do planeta, para a sobrevivência da empresa no mercado, ela necessita de adaptabilidade. A aplicação de métodos de venda online se mostra bem efetiva, não só em tempos de pandemia, mas possivelmente daqui para frente.

## REFERÊNCIAS

REDAÇÃO E-COMMERCE (Brasil). E-commerce brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET. *In: E-commerce brasileiro cresce 73,88% em 2020, revela índice MCC-ENET.* [S. l.], 2 fev. 2021. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/e-commerce-brasileiro-cresce-dezembro/>. Acesso em: 10 set. 2021.

BITTENCOURT, Paulo José. As pandemias na História: Da peste bubônica ao novo coronavírus, professor Paulo José Sá Bittencourt analisa os contextos sociais de cada período e as medidas que foram adotadas no combate aos surtos epidêmicos. **Universidade Federal da Fronteira Sul**, Campus Erechim, p. 1, 7 abr. 2020

GÓMEZ, Joel Mendoza; ALMAZÁN, Demián Ábrego; RUBIO, María Inés Salas. Intención, actitud y uso real del e-commerce. **Relevance, attitude and the real use of e-commerce**, Universidad Autónoma de Tamaulipas, v. 50, ed. 127, 16 mar. 2022.

IBGE (Brasil). **PULSO empresa**. <https://COVID-19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>: IBGE, 7 jan. 2021. Disponível em: <https://COVID-19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em: 10 set. 2021.

Brasil. Ministério da Saúde. Secretaria de Atenção Especializada à Saúde. Departamento de Atenção Hospitalar, Urgência e Domiciliar. Protocolo de Tratamento do Novo Coronavírus (2019- nCoV). Brasília: Ministério da Saúde. 1ª Edição, 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3d5iYzX>. Acesso em: 14 mai. 2022

SILVA, Natalia Roberta Aparecida da. Et al. **Evolução do e-commerce e os desafios tributários no Brasil**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 10, Vol. 05, pp. 134-148. Outubro de 2019. ISSN: 2448-0959, Link de acesso: <https://www.nucleodoconhecimento.com.br/contabilidade/desafios-tributarios>

Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (2018). *Síntese de indicadores sociais: uma análise das condições de vida da população brasileira* (Estudos e pesquisas. Informação demográfica e socioeconômica, n. 39). Rio de Janeiro, RJ: Autor. Recuperado de <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>  
» <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101629.pdf>

Ministério da Economia. (2020, 01 de abril). *Governo lança Programa Emergencial de Manutenção do Emprego para enfrentar efeitos econômicos da Covid-19* Brasília, DF: Autor. Recuperado de <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/governo-lanca-programa-emergencial-de-manutencao-do-emprego-para-enfrentar-efeitos-economicos-da-covid-19>

» <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/abril/governo-lanca-programa-emergencial-de-manutencao-do-emprego-para-enfrentar-efeitos-economicos-da-covid-19>

Casselman, B., & Cohen, P. (2020, 02 de abril). A widening toll on jobs: this thing is going to come for us all. *The New York Times* Recuperado de <https://www.nytimes.com/2020/04/02/business/economy/coronavirus-unemployment-claims.html>

» <https://www.nytimes.com/2020/04/02/business/economy/coronavirus-unemployment-claims.html>