

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
BACHARELADO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

MARYANNE COSTA VERAS

**DESAFIOS ORGANIZACIONAIS EM DECORRÊNCIA DA COVID 19: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

MACEIÓ
2022

MARYANNE COSTA VERAS

**DESAFIOS ORGANIZACIONAIS EM DECORRÊNCIA DA COVID 19: UMA
REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

TCC apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Alagoas, Campus A.C. Simões, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis

Orientadora: Dra. Natallya de Almeida Levino

MACEIÓ

2022

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Taciana Sousa dos Santos – CRB-4 – 2062

V476d Veras, Maryanne Costa.
Desafios organizacionais em decorrência da covid 19: uma revisão bibliográfica / Maryanne Costa Veras. - 2022.
35 f. : il. color.

Orientadora: Natallya de Almeida Levino.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia Administração e Contabilidade, 2022.

Bibliografia: f. 33-35.

1. Covid-19 (Pandemia). 2. Desafios organizacionais. 3. Gestão organizacional. 4. Teletrabalho. 5. Contabilidade gerencial. I. Título.

CDU: 657: 658

A Deus, aos meus pais, irmãos, amigos
e companheiro de vida por todo o apoio
e incentivo para que eu chegasse até aqui.

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me concedido saúde para chegar até aqui, aos meus Pais por sempre acreditar que eu sou capaz de chegar onde eu quero, as minhas irmãs Mayara Costa e Michelly Costa por me incentivar e me dar a força que eu precisava para concluir, ao meu parceiro de vida, Geraldo, que nunca mediu esforços para me ajudar, sempre me incentivando a fazer o melhor que eu pudesse, as minhas amigas que estiveram do meu lado sempre, em especial, Brena Brandão, Vanessa Ataide, Vitória Letícia e Alice Estefanie que foi força e incentivo na caminhada.

“Aprender é a única coisa que a mente
nunca se cansa, nunca tem medo e
nunca se arrepende” (Leonardo da Vinci).

RESUMO

Nos últimos anos o mundo vivenciou uma crise sanitária sem precedentes. A pandemia de covid-19 teve como principais características os desafios relacionados ao desconhecimento do vírus e sua alta transmissão. Diante desse contexto, as empresas vivenciaram processos de adaptação relacionados ao seu modo de operar. Diante disto, quais foram os principais desafios organizacionais que a pandemia trouxe? Esse estudo tem como objetivo analisar os principais desafios que as organizações tiveram durante a pandemia. Para isso, foi realizada uma revisão bibliográfica no google acadêmico. Verificou-se que diversas organizações precisaram se adaptar com as circunstâncias dadas, algumas recorrendo às propostas ofertadas pelo governo, outras optando por uma nova estratégia de vendas e de forma geral, é possível concluir que todo mercado teve desafios organizacionais a serem enfrentados diante da pandemia. Essa necessidade de adaptação reflete em uma série de desafios como os relacionados à tecnologia, aprendizagem, comunicação, estratégias financeiras e gerenciais. A pandemia do novo coronavírus sugeriu novas formas de viver para as pessoas e novas formas de produzir para as empresas. As organizações precisaram de adaptar ao novo “normal” mudanças nas estratégias de vendas e aderir aos recursos disponíveis, como por exemplo o teletrabalho, a implementação do delivery e do marketing digital, a contabilidade gerencial, entre outros.

Palavras-chave: Pandemia; Covid19; Desafios organizacionais; Contabilidade; Revisão Bibliográfica.

ABSTRACT

In recent years, the world has experienced an unprecedented health crisis. The covid-19 pandemic had as its main characteristics the challenges related to the lack of knowledge about the virus and its high transmission. Given this context, companies experienced adaptation processes related to their way of operating. Given this, what were the main organizational challenges that the pandemic brought? This study served as a basis for highlighting the main challenges organizations faced during the pandemic. Aiming to clarify the specific objectives to identify the greatest difficulties that organizations have gone through, understand the changes that were necessary to adapt to a pandemic and map actions that cooperated with companies in this period of adaptation. This need for adaptation is reflected in a series of challenges such as those related to technology, learning, communication, financial and management strategies. The new coronavirus pandemic suggested new ways of living for people and new ways of producing for companies. Carried out through a qualitative literature review.

Keywords: Pandemic; Covid19; Organizational Challenges; Accounting; Literature Review.

LISTA DE ABREVIACÕES

OIT	Organização Internacional do Trabalho
MP	Medida Provisória
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
FGO	Fundo Garantidor de Operações
PIB	Produto Interno Bruto
PRONAMPE	Programa Nacional de Apoio às microempresas e empresas de pequeno porte

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 Objetivos	11
1.1.1 Objetivo Geral	11
1.1.2 Objetivos Específicos	11
1.2 Justificativa	11
2. REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL	12
2.1.1 DESAFIOS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL	12
2.1.2 PRÁTICAS PARA MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL	13
2.2 EFEITO DA PANDEMIA NAS ORGANIZAÇÕES	13
3. METODOLOGIA	16
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES	18
4.1 FORTALECIMENTO DO TELETRABALHO	18
4.2 ESTRATÉGIAS NO SETOR VENDAS	21
4.3 MUDANÇAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	25
4.4 MEDIDAS GOVERNAMENTAIS	28
4.5 SUPORTE CONTÁBIL GERENCIAL	30
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

O Manual de prevenção e controle da COVID19, segundo Zhangv (2020) define que COVID-19 é uma doença causada pelo vírus SARS-COV-2, possui alta transmissibilidade através de contato com pessoas infectadas, todas as pessoas são suscetíveis a infecção do vírus e com apresentação de sintomas variados.

De acordo com o portal Fio Cruz (2020), o COVID19 não gera somente consequências relacionadas a área biomédica, mas também possui impactos sociais, financeiros, econômicos como índices de empregabilidade, PIB, culturais e políticos e até mesmo mentais devido às incertezas que esta crise sanitária mundial trouxe.

Para o setor empresarial, a Pandemia do COVID19 acarretou uma extensa fase de adaptação de mercado. Segundo FECOMERCIO (2021), seis em cada dez empresas viram o faturamento diminuir do início da pandemia, além disso, sete em cada dez delas experimentaram redução no volume de clientes em decorrência das restrições de circulação impostas em meio à crise sanitária, a fim de mitigar os efeitos da transmissão do vírus.

Diante desse contexto, as empresas vivenciaram processos de adaptação relacionados ao seu modo de operar. Fenômenos como o distanciamento social impactaram diretamente a produtividade e a dinâmica interna dos países. A pandemia do novo coronavírus sugeriu novas formas de viver para as pessoas e novas formas de produzir para as empresas, essa necessidade de adaptação deságua em uma série de desafios como os relacionados à tecnologia, aprendizagem, comunicação, estratégias financeiras e gerenciais.

Nessa perspectiva, o presente trabalho de conclusão de curso tem como problemática analisar quais foram os impactos causados pela COVID19. Desta forma, quais foram os principais desafios organizacionais enfrentados pelas empresas em razão da pandemia do COVID19? Para tanto, optou-se por fazer uma pesquisa qualitativa, com uma abordagem de revisão bibliográfica do assunto abordado em plataformas de pesquisas como Google Acadêmico.

1.1 Objetivos

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar quais foram os principais desafios organizacionais presentes na literatura diante da pandemia do COVID19.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Identificar as dificuldades que a Pandemia Covid-19 trouxe para as organizações;
- Compreender o processo de adaptação das empresas em meio à uma crise sanitária;
- Mapear ações que auxiliaram as empresas nesse processo de adaptação.

1.2 Justificativa

Neste cenário de pandemia, a maioria das empresas tiveram que deixar de lado seus planos estratégicos para se adaptar à crise com estratégias emergentes. Os governos, seguindo estratégias bastante variadas, procuraram dar respostas à sua população e aos seus próprios problemas econômicos, os pesquisadores em gestão estratégica enfrentaram o desafio de desenvolver estudos objetivos diante das estratégias emergentes e de curto prazo desenvolvidas.

A pandemia de covid-19 impactou as empresas de diversas formas, para tanto é necessário compreender o processo de adaptação e reformulação das empresas e analisar o impacto financeiro de eventos inesperados nas organizações para compreender as estratégias e recursos utilizados para superar esse processo de crise sanitária mundial.

Este estudo é de suma importância, pois busca analisar os impactos de uma Pandemia que desestruturou as organizações em todos os setores. O meio empresarial sofreu drasticamente com as medidas que precisaram ser tomadas para controle da disseminação do vírus e com isso surgiu um leque de novas oportunidades para que as organizações se mantenham ativas no mercado.

Este trabalho visa contribuir para a sociedade de forma geral, aos empreendedores que serviu em muitos estudos de caso como objeto de pesquisa, ao mercado que precisou ser flexibilizado e evoluído diante das novas demandas e necessidades e ao governo que precisou lançar estratégias para situações atípicas, com planos de ações de emergência.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO ORGANIZACIONAL

Segundo Abreu et. al (2015) define que a cultura organizacional permeia o cotidiano organizacional, sendo permanente e compartilhada. É construída para lidar com assuntos que se referem à adaptação e à integração da organização, mobilizando aspectos comportamentais, cognitivos e emocionais, que juntos influenciam a capacidade da empresa para encarar desafios.

Robbins (2012) conceitua cultura organizacional como “um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais.” Mascarenhas (2008) considera que o estudo da cultura organizacional implica em um conjunto de abordagens metodológicas, que permitem o desenvolvimento de novas maneiras de entender as organizações, para desenvolver melhores ações que logo farão parte da gestão estratégica da organização trazendo dados importantes para o entendimento de sua dinâmica.

Atualmente, as organizações buscam uma gestão flexível para que possa ser competitiva nos tempos atuais. Neste contexto, a pandemia da Covid-19 intensificou a necessidade de rápida adaptação às mudanças, gerando novas questões para estudo e inovação na gestão de pessoas, abordando a gestão de crise e a resiliência no contexto da pandemia, explica Santos (2021).

2.1.1 DESAFIOS NA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Vick et. al (2015), divide os desafios em quatro eixos principais: o desafio de inovar estrategicamente, a busca por vantagens competitivas por meio do desenvolvimento e da reconfiguração de capacidades dinâmicas; a demanda pela articulação e absorção de conhecimento que visa a aprendizagem; o desafio de compreender o contexto organizacional e dar sentido à experiência subjetiva de uma organização e de seus membros.

Em um cenário de crise sanitária mundial, muitos dos desafios citados foram enfrentados pelas organizações. As inovações estratégicas com o objetivo de ganhar vantagens competitivas se deu por meio da adesão do marketing digital, novas plataformas e novas formas de vender. Muitos dos negócios atuavam de forma tradicional e antiga e coube aos empreendedores abrir os olhos para novas aprendizagens, visto que o contexto organizacional necessitava de mudanças no modo de operar.

2.1.2 PRÁTICAS PARA MELHORIA DA GESTÃO ORGANIZACIONAL

Oliveira (2015) diz que a melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos, juntamente com outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, possibilitam a reflexão, o diálogo e a ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento por meio do aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos.

Nos últimos anos as organizações sentiram necessidade de um processo bem estabelecido para conseguir suportar este processo de crise mundial. Empresas com uma contabilidade gerencial em dia e com uma gestão de excelência tomaram destaque neste período, conseguindo projetar o futuro da empresa.

2.2 EFEITO DA PANDEMIA NAS ORGANIZAÇÕES

Estruturas econômicas de todo o mundo foram abaladas pela pandemia do novo coronavírus, principalmente os países designados como subdesenvolvidos ou emergentes. Contudo, devido ao grande impacto provocado pela COVID-19, até os países mais articulados financeiramente tiveram suas economias abaladas (SILVA et. al, 2020).

A economia mundial, incluindo a brasileira, passa por momento de elevado grau de incerteza em decorrência da pandemia de coronavírus, que está provocando desaceleração significativa da atividade econômica, queda nos preços das commodities e aumento da volatilidade nos preços de ativos financeiros. Nesse contexto, apesar da provisão adicional de estímulo monetário pelas principais economias, o ambiente para as economias emergentes tornou-se desafiador, com o aumento de aversão ao risco e a consequente realocação de ativos provocando substancial aperto nas condições financeiras (BACEN, 2020, p. 07).

Um dos maiores efeitos da pandemia, foi a adoção do isolamento social, tal medida significa determinar a proibição de todas as atividades, econômicas e sociais, que gerem um acúmulo de pessoas. Logo, é uma medida que contrasta com a lógica do sistema capitalista, que é construído sobre a ideia de aumento contínuo e sustentado de volume comercializado, seja de bens ou de serviços, para um número, cada vez maior, de consumidores, estimulando o comportamento do consumo, por vezes, coletivo (SEBRAE, 2020).

WHO (2020), o isolamento social passou de uma medida local para uma medida internacional, tornando-se o método mais eficaz no combate à disseminação da nova pandemia. Cabe recordar que diante de outras pandemias o isolamento social também atuou de forma presente

no processo de adaptação e superação das mesmas, dando destaque a pandemia da Peste negra (Século XIV).

O impacto econômico da peste negra foi intenso, devido à quantidade de mortos houve uma redução no número de pessoas capazes de trabalhar no campo, o valor das terras aráveis declinou o custo da mão de obra e aumentou fortemente. As colheitas foram deixadas nos campos, o comércio de alimentos e bens praticamente desapareceu e a fome atingiu grande parte da população mais pobre. Nas cidades mediterrâneas, onde o comércio era mais forte, como Veneza, a peste negra atingiu todas as classes sociais.

Nesta última pandemia, o impacto econômico não foi muito diferente, Segundo a OIT (2020), desde o princípio da pandemia, os setores que apresentavam maior risco de crise econômica e perdas de emprego no período eram as áreas de hotelaria e alimentação, serviços imobiliários e administrativos, indústria de transformação e comércio e serviços e reparação, o que de fato aconteceu.

A pandemia desencadeou uma crise econômica, gerou impactos drásticos nos índices de pobreza e desigualdade social, o mercado sofreu diversos impactos de como fechamento de diversas empresas, redução de faturamento, foi necessário inovar as formas de trabalho, o teletrabalho criou forças neste período, das pequenas às grandes empresas precisaram de uma velocidade de mudança estratégica, buscando suporte em consultorias e relatórios contábil- gerencial.

Uma estratégia para controle da disseminação do COVID19 foi a adoção do teletrabalho. Segundo um estudo na Polônia, por Dolot, A. (2020) confirma aumento do teletrabalho, antes da pandemia, trabalhavam em teletrabalho até 5 dias, 1,9%; de 3 a 4 dias, 4,0% e esporadicamente 43,4%. Enquanto 33,9% nunca tiveram esta modalidade de trabalho. O cenário mudou frente a pandemia: 85,6% trabalhavam 5 dias nesta modalidade, nesta porcentagem inclui perfis específicos como: 69% estavam no setor de serviços; 73% trabalhavam em grandes empresas, 13,5% em médias, 9% em pequenas e 4,5% em microempresas. Além disso, verificou-se a maior frequência entre as mulheres (58%) e pais com filhos menores de 18 anos (61%).

Apesar dos benefícios desta modalidade de trabalho, principalmente o controle da disseminação do COVID19, existem alguns pontos negativos como falta de contato com colegas de trabalho, indistinção da linha entre trabalho e vida pessoal e sensação de estar constantemente no trabalho, este trabalho excessivo pode levar à fadiga, esgotamento físico e mental, esgotamento profissional e até mesmo doenças psicossomáticas e mentais.

De acordo com Rezende et al. (2020), houve a necessidade de se criar alternativas para a manutenção do fluxo de vendas considerando as limitações de locomoção e queda na renda das pessoas nesse período, as vendas e comercialização de produtos e serviços que anteriormente eram

realizadas em sua maioria em lojas físicas, teve que migrar para o ambiente virtual valendo-se de sites próprios, redes sociais e Whatsapp.

As empresas business-to-business (B2B) estão se adaptando com muito esforço a este novo cenário. A internet e canais de comunicação eram vistos como meios informativos com os clientes, sobretudo pelo fato de as compras nesse mercado serem muitas vezes individualizadas e as negociações serem específicas para cada comprador e fornecedor business-to-consumer (B2C) (Maia et al. 2019, P.45).

Outra estratégia utilizada neste contexto de pandemia foi o uso do delivery, Segundo Rondinelli (2019) cerca de 85% dos brasileiros adquirem produtos e serviços pela internet e através de seus smartphones. Dentre os aplicativos mais usados, mais uma vez uma plataforma de delivery no ramo alimentício destaca, sendo ela o Ifood.

Diante deste cenário pandêmico, Schreiber et. al, 2021, explica que o isolamento social acarretou o encerramento das atividades econômicas de empresas consideradas não essenciais, causando assim uma restrição no funcionamento de diversas micro e pequenas empresas, assim, gerando um impacto no faturamento e no quadro de funcionários das empresas durante este período.

Com o objetivo de reduzir os impactos causados pela pandemia, o Governo Federal juntamente com estados e municípios criou programas de apoio ao empreendedor. Um dos programas de maior suporte foi instituído pela Medida Provisória nº 944 de 3 de abril de 2020, a qual criou o Programa Emergencial de Suporte a Empregos, este programa tem por finalidade a realização de empréstimos para as empresas que custeiam sua folha de pagamento. Outro programa que tomou destaque foi o Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – PRONAMPE destinado ao desenvolvimento das pequenas empresas, instituído pela Lei nº 13.999 de 18 de maio de 2020., sendo uma linha de crédito para capital de giro, investimentos, para suprir a folha de pagamento, entre outros (SEBRAE, 2020).

Segundo Silva (2020) , a contabilidade gerencial por si só, pode ser uma saída para escapar da crise. Com todas as ferramentas financeiras e não financeiras, no que expandem os melhores caminhos para aperfeiçoar custos de produção, e atuam em diversos departamentos, que podem ser eficazes para manter as empresas no mercado. Devido aos impactos da pandemia do COVID-19 analisa-se que se houvesse um acompanhamento contínuo de uma contabilidade gerencial nas empresas, poderiam sofrer menos impacto financeiro, e automaticamente, teríamos um menor índice de empresas fechadas no Brasil

3. METODOLOGIA

Segundo Prodanov e Freitas (2013), o método científico pode ser definido como um conjunto de processos ou operações que devem se empregar na investigação do mesmo. É a ferramenta adotada no processo de pesquisa do trabalho.

De acordo com Lakatos e Marconi (1995) sem o emprego de métodos científicos não há ciência, pois o método é um conjunto de atividades sistemáticas que permitem alcançar o objetivo com maior segurança e economia, que são traduzidos em conhecimentos válidos e verdadeiros.

A presente investigação trata-se de uma pesquisa qualitativa, pois de acordo com Bogdan e Biklen (1994), há uma preocupação com o processo investigativo, e não apenas com o resultado final.

Assim, este estudo busca analisar quais foram os desafios organizacionais enfrentados pelas organizações em razão da COVID- 19, e os dados serão analisados qualitativamente. Em relação à abordagem metodológica, esta se configura como uma pesquisa bibliográfica, de modo que:

A pesquisa bibliográfica é aquela que se realiza a partir do registro disponível, decorrente de pesquisas anteriores, em documentos impressos, como livros, artigos, teses etc. Utiliza-se de dados ou de categorias teóricas já trabalhados por outros pesquisadores e devidamente registrados. Os textos tornam-se fontes dos temas a serem pesquisados. O pesquisador trabalha a partir das contribuições dos autores dos estudos analíticos constantes dos textos. (SEVERINO, 2007, p.122).

Segundo Amaral (2007) a pesquisa bibliográfica é um ponto importante na elaboração do trabalho científico que irá influenciar em todas as etapas de uma pesquisa, a ponto de relacionar o embasamento teórico que será tratado no trabalho. Tendo como o levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas a determinada pesquisa.

Os dados foram coletados por meio de artigos científicos, publicações em revistas e estudos de casos elaborados entre os anos de 2020 e 2021, visto que foi neste período que os estudos acerca do COVID19 estavam sendo produzidos. Para a elaboração do presente trabalho de conclusão, foi utilizada a ferramenta do google acadêmico, utilizando palavras chaves como “ COVID19” “ empresas na pandemia” ' organizacional" desafios COVID19". Os materiais utilizados foram lidos

e analisados ao decorrer do ano de 2022, visando encontrar os artigos e publicações que melhor atendessem os objetivos da pesquisa.

Foram encontrados em média 15.000 artigos relacionados aos desafios da pandemia do Covid-19 a partir de 2018, abordando áreas diversificadas, como saúde, política e organizacional. Desses que foram mencionados, foram escolhidos em média 20 artigos, os focos de leitura foram para os artigos relacionados à organização e ao mundo empresarial.

Com o objetivo de filtrar as informações de forma clara, resumida e centralizada. Foram extraídos dos estudos, artigos e revistas, tabelas, gráficos e resumos com a intenção de facilitar e exemplificar os assuntos abordados. Os trabalhos foram coletados entre setembro e outubro de 2022.

Com os artigos selecionados foi realizada uma leitura dos resumos para extrair os trabalhos que não estavam relacionados com a temática, após esse processo foi realizada a leitura do material completo e os dados analisados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esse capítulo apresenta os principais elementos encontrados na literatura recente, nos materiais utilizados como base deste trabalho conseguimos identificar o destaque e aumento do teletrabalho como uma alternativa de combate a disseminação do CORONAVÍRUS, o impacto do mesmo na vida dos gestores e funcionários e uma análise através de um estudo sobre os aspectos positivos e negativos desta modalidade de trabalho. Para as empresas de comércio e prestadoras de serviços que precisaram continuar gerando faturamento em meio a este cenário epidêmico, viu-se a necessidade de estratégias de venda, destacando o uso do instagram como ferramenta de trabalho e o aumento do uso de aplicativos de delivery.

As Micro e pequenas empresas por uma grande parte não possuem um capital giro para atender as demandas nesse período atípico, tiveram seus faturamentos reduzidos e até mesmo foram fechadas, destaca-se algumas atividades que por se tratar de serviços essenciais ou por fazer o uso de estratégias de vendas, tiveram um aumento significativo no faturamento. A contabilidade gerencial também tomou destaque nesse período, os relatórios e demonstrativos financeiros e contábeis foram fatores determinantes para tomada de decisões. O governo com o objetivo de dar um suporte e diminuir o impacto da pandemia nas organizações, lançou alguns benefícios de apoio ao empreendedor como por exemplo o PRONAMPE e o Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda.

4.1 FORTALECIMENTO DO TELETRABALHO

Conforme Araújo (2020), Teletrabalho refere-se a um contrato que estabelece a realização do trabalho fora da empresa contratante, sendo uma forma de emprego flexível. No Brasil, o teletrabalho foi introduzido na reforma trabalhista de 2017, quando se regulamentou o trabalho intermitente – uma modalidade de contratação que permite que a empresa admita um funcionário para trabalhar eventualmente e o remunerar apenas por esse período. Na legislação, teletrabalho é

definido como “[...] prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com utilização de tecnologias de informação e comunicação que, por sua natureza, não se constituem como trabalho externo” (art. 75-B da Lei nº 13.467, de 2017). Nessa regulamentação da modalidade, não há controle de jornada laboral e não há direito ao adicional de horas extras, intervalo intrajornada e interjornada – o controle da jornada é do(a) trabalhador(a).

O trabalho remoto é feito a qualquer distância do local onde seus efeitos são esperados ou é realizado como parte de um tradicional sistema de emprego, usando as técnicas disponíveis de tecnologia da informação. O termo inglês *home-office* tem sido generalizado para descrever esse tipo de trabalho que é realizado de maneira remota e eventual na residência do empregado.

De acordo com uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral (2020) com 705 profissionais brasileiros, indica de forma geral que mais de 350 profissionais preferem trabalhar de forma remota mesmo após a pandemia, um dos grandes motivos foi que não houve redução de produtividade. Parte dos entrevistados alegam que sente falta de momentos em grupos com os colegas de trabalho, além de uma parte deles informar que teve seu desempenho prejudicado por limites de infraestrutura e tecnologia, bem como a preocupação com a segurança das informações e o medo de ataques cibernéticos. Os gestores, por sua vez, apresentaram resistência à cultura do Home office.

Em concordância com a pesquisa feita pela Fundação, Araujo et. al (2020), traz um levantamento bibliográfico, demonstrado na figura abaixo, onde a maioria dos materiais analisados pontua aspectos negativos.

Figura 1: Aspectos positivos e negativos do trabalho remoto na pandemia COVID19

<i>Referências</i>	<i>Aspectos positivos</i>
Alon, Doepke, Olmstead-Rumsey e Tertilt ²⁴ Himawan, Fanggalda e Helmi ²⁵ Kaushik e Guleria ²⁶ Mungkasa ²⁷ Wolor et al. ²⁸	Permite gerenciar o trabalho com flexibilidade, podendo contribuir para melhor conciliação entre trabalho profissional e a vida familiar.
Kaushik e Guleria ²⁶ Mungkasa ²⁷	Reduz o tempo de transporte trabalho-casa, a poluição ambiental pelo uso de combustíveis fósseis e contribui para a economia de combustível.
Kaushik e Guleria ²⁶ Mungkasa ²⁷	Flexibiliza o trabalho: pode-se trabalhar onde, quando e como preferir.
Kaushik e Guleria ²⁶ Kaushik e Guleria ²⁶	Possibilita distanciamento social aos trabalhadores que sofrem de ansiedade social. Aumenta a produtividade.
<i>Aspectos negativos</i>	
Mungkasa ²⁷ Putro e Riyanto ²⁹	Ausência de contato direto com colegas e exclusão de situações de convívio (café, pequenas reuniões, conversas casuais), reconhecidas por reduzir a preocupação e melhorar desempenho.
Dolot ²⁰ Putro e Riyanto ²⁹ Gondim e Borges ³⁰	Sensação de isolamento, solidão e alienação; ausência de apoio social e ajuda no trabalho; frustração e sentimentos de isolamento profissional.
Dolot ²⁰ Mungkasa ²⁷	Impacto nas relações com vizinhos e familiares em função da estigmatização social: quem fica em casa tende a parecer desempregado(a).
Mungkasa ²⁷	Aumento de conflitos em casa, quando não participam do trabalho doméstico e atividades familiares, apesar de estarem em casa.
Dolot ²⁰ Himawan et al. ²⁵ Wolor et al. ²⁸ Putro e Riyanto ²⁹ Cho ³¹	Perda de fronteiras entre vida de trabalho e pessoal. Impactos no uso do tempo, nas rotinas de trabalho remunerado e doméstico e demais atividades realizadas em casa (sono, descanso, lazer, cuidado de si).
Dolot ²⁰ Mungkasa ²⁷ Wolor et al. ²⁸	Perda de controle sobre a jornada de trabalho, deixando a sensação de estar o tempo todo no trabalho: ausência de pausas, trabalho noturno e nos fins de semana.
Mungkasa ²⁷ Wolor et al. ²⁸ Gondim e Borges ³⁰	Inadequações técnicas e estruturais que são repassadas para o(a) trabalhador(a) resolver, uma vez que as atividades e as tarefas não estavam desenhadas para serem executadas a distância.
Dolot ²⁰ Mungkasa ²⁷ Gondim e Borges ³⁰ Bouziri et al. ³² Lord ³³	Dificuldade de concentração devido à presença e às demandas de outros membros da família. Os espaços familiares não estão adaptados, nem são adequados ao trabalho profissional.
Lord ³³	Pode contribuir para a crescente precariedade do trabalho, deslocando o custo do espaço de trabalho de empregadores/as para empregados/as.
Himawan et al. ²⁵ Mungkasa ²⁷ Lord ³³	Aumento dos custos das famílias com eletricidade, água, internet, alimentação e com a aquisição de computadores, monitores, contratação de internet, que se juntam ao temor de perder vantagens como vale transporte e auxílio alimentação.
Dolot ²⁰ Himawan et al. ²⁵ Wolor et al. ²⁸ Gondim e Borges ³⁰	Uso de mobiliário inadequado pode favorecer as posturas inadequadas e pior condição ergonômica que, associadas à ausência de pausas e longas jornadas podem produzir dor e distúrbios musculoesqueléticos.
Dolot ²⁰	Reduz o conforto da casa (que deixa de ser apenas espaço doméstico), restringindo-se as possibilidades de relaxamento, lazer e de descanso.

Fonte: Araujo et.al (2020)

Na figura 1, pode-se concluir diante dos aspectos trazidos pelos autores que segundo eles, existem mais pontos negativos na experiência do teletrabalho, como aumento dos custos de energia,

internet e outros recursos necessários para fazê-lo, além da perda de controle do fim da jornada de trabalho. Os autores que abordam os aspectos positivos, trazem que aumentam a produtividade e aprovam a flexibilidade de horário fornecida neste modelo de trabalho.

4.2 ESTRATÉGIAS NO SETOR VENDAS

A definição de estratégia segundo Besanko et.al (2006) é a variação dos princípios das empresas em relação ao ambiente em que está inserida. Uma estratégia bem sucedida é resultado da aplicação desses princípios, que sempre devem ser consistentes, às condições empresariais que estão em constante mudança.

Mintzberg et al. (2010) caracteriza uma estratégia emergente como sendo aquela na qual a gestão se apresenta como um desafio na administração estratégica dos dias atuais, uma vez que, quando emerge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se um ímpeto sair de um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, em que muitas das antigas ações não se aplicam mais.

Diante do isolamento social e a alta transmissibilidade do vírus, os consumidores procuraram evitar as lojas físicas, bares e restaurantes. Rezende et.al (2020), explica que essa nova situação impõe a todos os envolvidos nesse processo a repensarem sobre as estratégias mais eficientes para manter a economia em funcionamento, inovando, desenvolvendo e ampliando canais que permitam realizar vendas de forma eficiente e segura aos consumidores para que tenha uma continuidade no fluxo financeiro e garanta a existência das empresas mesmo diante de uma pandemia.

Figura 2: Canais de comercialização

Canal Tradicional (Físico)	
Loja Física	Um dos mais tradicionais canais de venda do varejo, necessitam de estratégias de marketing específicas para alcançar o público.
Franquias	Quando uma empresa obtém sucesso, ela repete as estratégias de venda e distribuição em novos locais, mantendo suas características.
Televendas	Cria-se uma central de atendimento telefônica para estimular as vendas. O público-alvo é composto por pessoas que não utilizam tecnologia mais avançada, como a internet.
Rede de consultores	Oferece um tipo de venda personalizada e intimista aos clientes
Canais Digitais ou Virtuais de Vendas	
F-commerce (Facebook Commerce)	A rede social é útil na hora de reunir os consumidores de uma marca e também de medir seu perfil e suas necessidades.
E-commerce (Electronic Commerce)	Funciona como uma loja virtual onde os produtos são apresentados e as vendas são realizadas online.
M-commerce (Mobile Commerce)	São aplicativos para smartphones que servem como opção para conhecer e adquirir produtos e serviços.
E-marketplace (Shopping Center Online)	Trata-se de um canal que reúne produtos de diferentes empresas.

Fonte:Rezende et al, (2020)

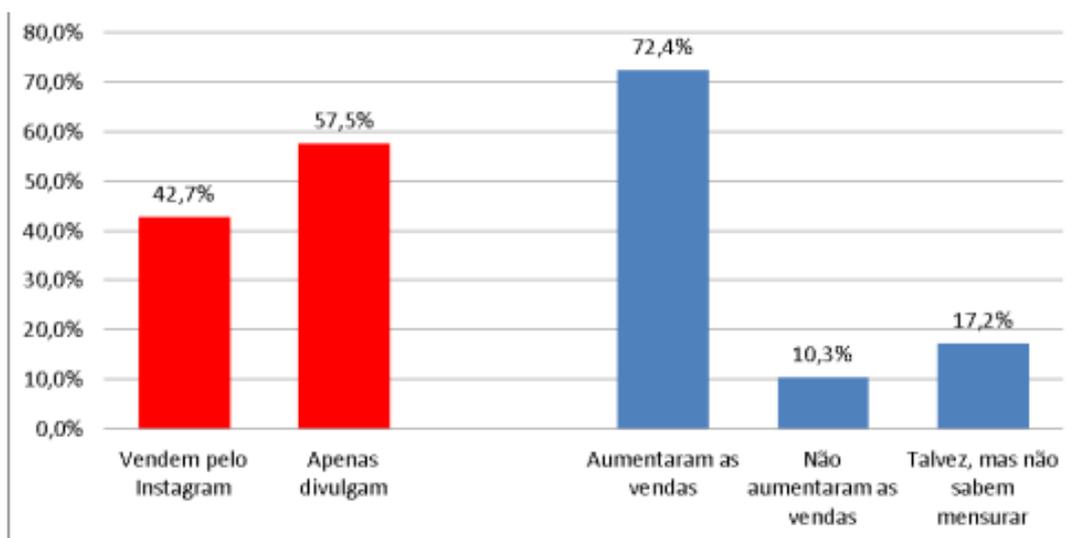
Na figura 2 demonstrada acima mostra como os canais de comercialização passam a ser segmentados em dois nichos: Físicos ou Digitais. Os canais tradicionais, físicos, contam com lojas físicas, franquias, tele vendas e com uma rede de consultores. Em contrapartida, os canais digitais contam com o E-commerce, através de redes sociais, lojas virtuais e o marketplace que seria como canal para reunir produtos de diversas empresas.

Uma pesquisa elaborada por Nunes et.al (2020) cujo objetivo foi analisar como o marketing digital aplicado junto às redes sociais a partir do uso de ferramentas disponíveis no instagram para alavancar as vendas no período da pandemia na cidade de São Carlos- SP.

Das 40 empresas participantes da pesquisa, 42,5% vendem seus produtos através do instagram e 57,5% usam a ferramenta apenas para divulgação. Quando questionados sobre aumento nas vendas dos produtos ao utilizar o aplicativo Instagram. Daqueles 72,4% relataram que sim, 10,3% que não e 17,2% disseram que talvez possa ter aumentado, mas não conseguem mensurar.

Desta forma, percebe-se de maneira geral um feedback positivo sobre a capacidade que o instagram tem em alavancar as vendas. O gráfico abaixo, expressa as informações citadas acima.

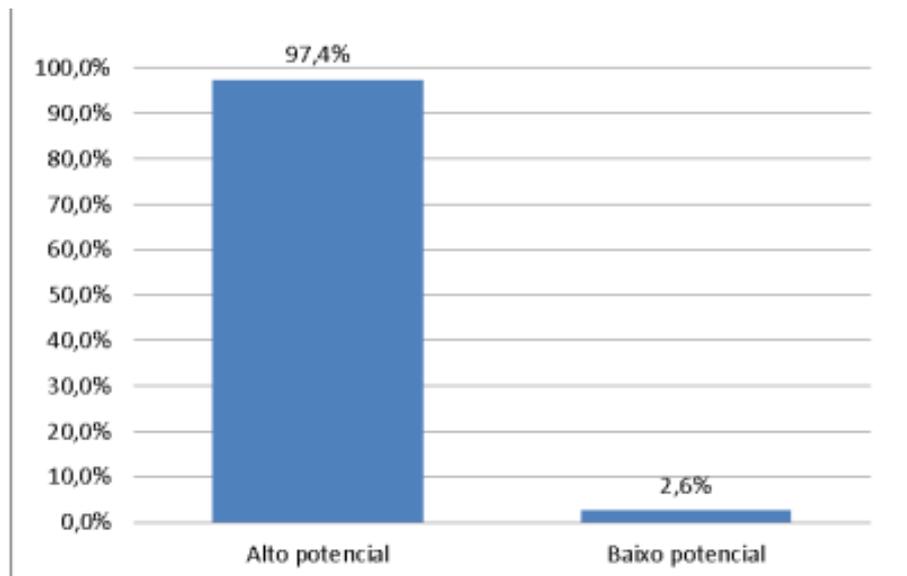
Figura 3: O uso do instagram para vendas, São Carlos SP, 2020.



Fonte: Nunes et. al (2020)

Ainda nesta pesquisa, foi avaliado o potencial de alavancagem das vendas por meio do instagram, e os resultados foram que mais de 36 pessoas, representando 97,4% do total acreditam que possui um alto potencial e 2,6% acreditam que possui um baixo potencial. O gráfico abaixo demonstra essas informações.

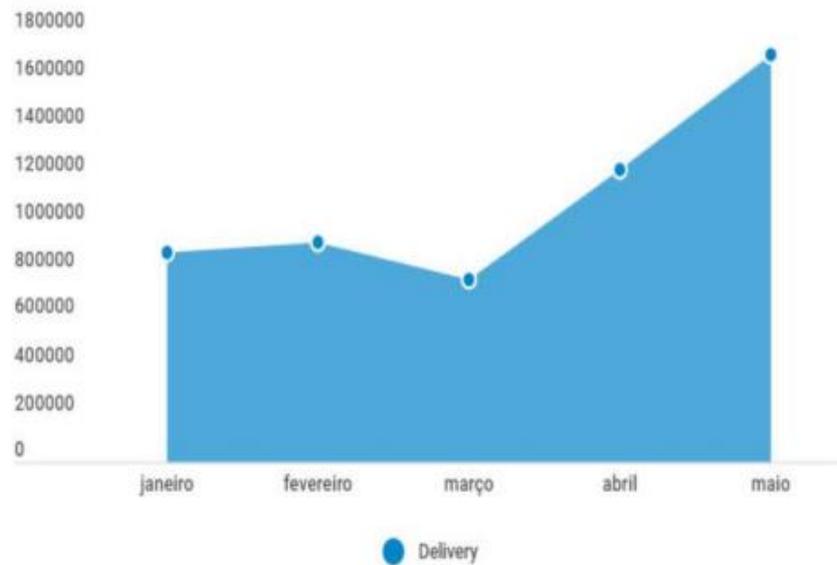
Figura 4: Potencial de alavancagem, São Carlos SP, 2020.



Fonte: Nunes et. al (2020)

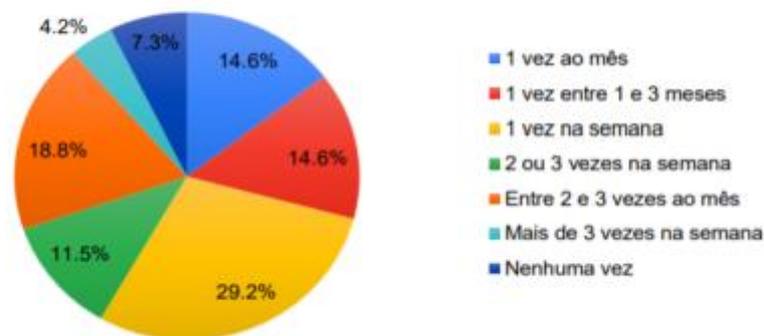
Além deste aumento no uso de redes sociais, como o instagram, outro setor que tomou destaque foi o de aplicativos de delivery no ramo alimentício, Segundo pesquisa realizada pela Mobills (startup de gestão de finanças pessoais), foi verificado um crescimento dessas empresas delivery de 94,67%, comparado ao período de janeiro a maio de 2019.

Figura 5: Aumento do delivery, 2020



Fonte: Mobills 2020, reproduzido pela Revista Idinheiro.

Figura 6: Frequência de pedidos por delivery, 2020



Fonte: Franco, 2020.

De acordo com as figuras 5 e 6, percebe-se um crescimento das empresas delivery e uma mudança no comportamento dos consumidores finais. Houve também esforços por parte das empresas para se manterem no mercado e ainda manter e buscar novos clientes.

Conclui-se que grande maioria das empresas e da população foram afetadas pela pandemia da COVID-19. Com isso, podemos perceber um novo leque de oportunidades que englobam novas

estratégias de negócio, demonstrando assim que houve impactos diretos que atingiram as empresas de modo geral.

De acordo com Silva et.al (2021), as empresas precisam manter as estratégias de marketing digital e de fomento ao e-commerce para que haja a fidelização de seus consumidores, além de ser necessário um marketing positivo voltado à preocupação da organização com a sustentabilidade, tão falada e necessitada neste período de pandemia. A facilidade nas compras online, divulgação em redes sociais, rapidez na entrega dos produtos, canais ágeis de comunicação e valorização dos clientes e colaboradores são algumas estratégias que se mostram eficazes para manter suas atividades de maneira satisfatória mesmo no período pós-pandemia.

4.3 MUDANÇAS NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Segundo o Sebrae (2020), as micro empresas representam uma boa parcela da economia brasileira, representam 99% das organizações produtivas, são responsáveis por 55% da massa salarial do país, contribuem com cerca de 27% do produto interno bruto (PIB) e empregam cerca de 50% dos trabalhadores com carteira assinada.

Nesse contexto pandêmico, de acordo com o Banco Mundial (2020) as micro e pequenas empresas serão as mais afetadas, visto que, na maioria dos casos, suas atividades econômicas requerem interação pessoal, como varejo, hotelaria, turismo e outras. Outro fator preocupante destacado foi que, devido a baixa reserva de caixa que normalmente essas empresas possuem, necessitam de muitos investimentos em capital de giro para manter a liquidez mesmo sem rendimentos.

Em um estudo feito por Salomé et. al (2021), com 118 empresas que fizeram parte da campanha “Comércio Consciente contra a COVID-19”, totalizando 61 respondentes com o objetivo de analisar o impacto da pandemia do COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas varejistas de Claudio-MG. Apurou-se que 52,46% dos empreendimentos tiveram que mudar o funcionamento do negócio em função da pandemia, 39,34% continuaram a funcionar normalmente e 8,20% interromperam temporariamente suas atividades. Em relação ao faturamento mensal, em 47,54% o faturamento diminuiu, em 22,95% aumentou, em 18,03% permaneceu igual, 8,20% não quis informar e 3,28% não sabia se houve alguma alteração no faturamento.

Com esta crise sanitária, surgiram vários desafios para os as empresas, através dessa pesquisa buscou conhecer quais foram os principais desafios enfrentados pelas empresas no período. O maior desafio apontado por elas foi se adequarem às medidas de prevenção a disseminação do novo coronavírus impostas pelos governos (24,27%). O segundo maior desafio foi administrar a queda do faturamento (21,85%), o terceiro foi adaptar o negócio para oferecer o atendimento não presencial (14,29%), em quarto foi pagar as contas em dia (12,61%), em quinto lugar foi fazer a gestão financeira do negócio (9,24%) e em sexto lugar obteve-se 3 apontamentos com a mesma porcentagem: aumento da inadimplência (5,88%), demissão de funcionários (5,88%) e a empresa se comunicar com os clientes (5,88%).

Impulsionando a conclusão do estudo feito no município de Cláudio- MG, um outro estudo foi feito por Schreiber et. al (2021) utilizando como amostra um banco de dados com 207 Microempresas e Empresas de Pequeno Porte optantes pelo Simples Nacional localizadas na região metropolitana de Porto Alegre –RS.

Na figura abaixo, pode-se identificar em porcentagem o total da redução ou aumento do faturamento entre março e junho de 2020. Com os dados informados na figura 7 é possível constatar que 76,19% das empresas estudadas tiveram seu faturamento reduzido, 9,05% apresentaram aumento em seu faturamento.

Figura 7: Redução/ Aumento do faturamento, Porto Alegre RS, 2021

Empresa	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	% aumento/redução
A-I	R\$ 258.021,27	R\$ 183.119,00	R\$ 173.218,03	R\$ 192.548,89	-25,3748%
A-II	R\$ 46.568,00	R\$ 63.080,00	R\$ 57.479,00	R\$ 59.943,00	28,7214%
A-III	R\$ 6.988,00	R\$ 8.100,00	R\$ 6.779,20	R\$ 4.195,40	-39,9628%
B-I	R\$ 7.300,00	R\$ 1.850,00	R\$ 2.780,00	R\$ 19.962,80	173,4630%
B-II	R\$ 170.772,08	R\$ 100.612,12	R\$ 84.068,04	R\$ 64.798,58	-62,0555%
B-III	R\$ 7.473,61	R\$ 8.112,20	R\$ 8.072,79	R\$ 5.913,10	-20,8803%
C-I	R\$ 55.817,72	R\$ 28.744,29	R\$ 44.860,49	R\$ 47.762,59	-14,4311%
C-II	R\$ 58.735,00	R\$ 5.448,00	R\$ 15.648,00	R\$ 26.429,40	-55,0023%
C-III	R\$ 52.114,00	R\$ 31.220,00	R\$ 60.331,00	R\$ 4.110,00	-92,1134%
D-I	R\$ 49.749,04	R\$ 54.439,57	R\$ 52.289,88	R\$ 52.367,51	5,2634%
D-II	R\$ 56.686,50	R\$ 37.500,00	R\$ 38.735,00	R\$ 40.350,00	-28,8190%
D-III	R\$ 16.170,08	R\$ 21.786,13	R\$ 17.737,75	R\$ 17.737,75	9,6949%
E-I	R\$ 16.286,32	R\$ -	R\$ 9.527,90	R\$ 2.882,30	-82,3023%
E-II	R\$ 20.242,08	R\$ 17.700,28	R\$ 19.608,61	R\$ 19.545,15	-3,4430%
E-III	R\$ 4.850,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.410,00	-70,9278%
F-I	R\$ 18.197,64	R\$ 12.216,05	R\$ 10.600,21	R\$ 11.365,38	-37,5448%
F-II	R\$ 5.660,00	R\$ -	R\$ 2.155,00	R\$ 1.541,68	-72,7618%
F-III	R\$ 64.886,91	R\$ 70.653,78	R\$ 75.235,17	R\$ 48.723,28	-24,9105%
G-I	R\$ 57.788,39	R\$ 50.787,95	R\$ 49.001,19	R\$ 42.520,98	-26,4195%
G-II	R\$ 63.651,07	R\$ 35.649,30	R\$ 35.791,78	R\$ 40.343,37	-36,6179%

Fonte: Schreiber et. al (2021)

Figura 8: Resumo de reduções/ aumento de faturamento, Porto Alegre RS, 2021

Nenhuma Redução	Redução entre 0,01% e 25%	Redução entre 26% e 50%	Redução entre 51% e 75%	Redução entre 76% e 100%	Aumento Faturamento
1 empresa	4 empresas	6 empresas	4 empresas	2 empresas	4 empresas
4,7619%	19,0476%	28,5714%	19,0476%	9,5238%	19,0476%

Fonte: Schreiber et. al (2021)

Em resumo, nota-se que a maior parte da amostra teve redução significativa de faturamento. Destacando a empresa CIII com redução de mais de 90% do faturamento, trata-se do ramo de manutenção e reparação de máquinas.

Figura 9: Redução/ Suspensão do quadro de funcionários, Porto Alegre RS, 2021.

Nenhuma Redução	Redução entre 0,01% e 25%	Redução entre 26% e 50%	Redução entre 51% e 75%	Redução entre 76% e 100%	Suspensão/ Redução
10 empresas	6 empresas	4 empresas	-	1 empresa	4 empresas
47,6190%	28,5714%	19,0476%	0,0000%	4,7619%	19,0476%

Fonte: Schreiber et. al (2021)

Figura 10: Aumento/redução de funcionários, Porto Alegre RS, 2021.

Empresa	mar/20	abr/20	mai/20	jun/20	% aumento/redução	Suspensão/Redução
A-I	13	12	12	11	-15,3846%	-
A-II	2	2	2	2	0,0000%	-
A-III	1	0	0	0	-100,0000%	-
B-I	1	1	1	1	0,0000%	-
B-II	8	5	5	4	-50,0000%	-
B-III	0	0	0	0	-	-
C-I	5	4	4	4	-20,0000%	-
C-II	7	7	7	7	0,0000%	Sim
C-III	3	3	3	3	0,0000%	Sim
D-I	10	9	8	8	-20,0000%	-
D-II	10	10	9	8	-20,0000%	-
D-III	3	3	3	2	-33,3333%	-
E-I	3	2	2	2	-33,3333%	Sim
E-II	7	6	6	6	-14,2857%	-
E-III	2	1	1	1	-50,0000%	Sim
F-I	0	0	0	0	-	-
F-II	0	0	0	0	-	-
F-III	9	9	8	8	-11,1111%	-
G-I	3	3	3	3	0,0000%	-
G-II	1	1	1	1	0,0000%	-
G-III	0	0	0	0	-	-

Fonte: Schreiber et. al (2021)

Em relação a figura 9, observa-se que somente 19,05% utilizaram os benefícios de redução e suspensão concedidos pela Lei nº 14.020/2020, no entanto todas se utilizam dos

benefícios da MP nº 927/2020, realizando antecipação de férias no mês de março e prorrogação do pagamento do FGTS desse período. Quanto à figura 10, que demonstra a redução e suspensão do quadro de funcionários, 52,38% das empresas participantes da pesquisa tiveram alguma redução no seu quadro de funcionários desde o início da pandemia até o último mês analisado, junho de 2020. Já 47,62% não realizaram nenhuma redução no quadro de funcionários.

4. 4 MEDIDAS GOVERNAMENTAIS

Devido a todas as consequências da pandemia de COVID-19 o governo brasileiro editou medidas para auxiliar as empresas no enfrentamento desta crise. Os governos Federais, Estaduais e Municipais editaram legislações conforme suas disponibilidades para tentar cooperar com um auxílio financeiro para as empresas com sede no Brasil, principalmente para as micro e pequenas empresas, as quais geralmente não possuem uma boa gestão do seu capital de giro, sendo assim, geralmente não possuem reservas para eventuais emergências, Explica Schreiber et. al (2021).

Para manutenção da área de emprego e renda, o governo federal ofertou alguns benefícios relacionados a este segmento, um deles foi a Medida Provisória nº 927 de 22 de março de 2020, que modificou diversos critérios na área trabalhista, permitindo então a antecipação de férias individuais ou coletivas, de feriados, utilização de banco de horas, teletrabalho, diferimento no recolhimento do FGTS–Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.

A MP 927/2020 ainda aprovou que as empresas que permanecem impedidas de continuar suas operações realizassem a antecipação de férias e a compensação das horas transcorridas nas licenças remuneradas através de banco de horas.

Ainda neste segmento de emprego e renda, o governo Federal criou O Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda criou o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda a ser pago aos trabalhadores com vínculo formal de emprego nas hipóteses de ocorrência de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e de suspensão temporária do contrato de trabalho. Nos casos de redução, a Lei nº 14.020/2020 discorre que cabe ao governo subsidiar uma parte do salário, calculada de acordo com os rendimentos anteriores e utilizando como base a forma atual do cálculo do seguro desemprego ,por ser redução de jornada de trabalho, o empregador custeia a outra parte do salário. As reduções permitidas são de 25%, 50% e 75%.

Nos casos em que ocorrer a suspensão temporária do contrato de trabalho, o valor será igual a 100% do seguro-desemprego sempre que a receita bruta anual da empresa empregadora for inferior a R\$ 4,8 milhões. Nos casos em que a empresa empregadora dispuser de receita bruta anual superior a este valor, o benefício será equivalente a 70% do seguro-desemprego e a empresa deverá pagar uma parcela complementar, denominada “ajuda compensatória mensal”, equivalente a 30% do valor do seguro-desemprego.

Quanto ao setor empresarial, o governo federal ofertou propostas de linha de crédito e tributação, se destaca nesse segmento a prorrogações de vencimento de algumas competências do DAS do Simples Nacional e do FGTS e a linha de crédito PRONAMPE – Programa Nacional de Apoio às microempresas e empresas de pequeno porte.

O SEBRAE (2020), explica que o Pronampe é um programa governamental destinado ao desenvolvimento das pequenas empresas, instituído pela Lei nº 13.999 de 18 de maio de 2020. O Pronampe é uma linha de crédito para capital de giro, investimentos, para suprir a folha de pagamento, entre outros. O valor é depositado na conta da empresa e fica disponível para ser utilizado de acordo com a necessidade momentânea, porém o valor não pode ser utilizado para distribuição de lucros ou dividendos aos sócios. Neste empréstimo, os recursos não são oriundos do governo federal, sendo a própria instituição financeira responsável por firmar o contrato de financiamento que realizará com seus recursos disponíveis. Todavia os empréstimos realizados através do Pronampe estão garantidos por um depósito realizado pelo governo federal junto ao Fundo Garantidor de Operações -FGO, administrado pelo Banco do Brasil. Por ser um programa federal para auxílio emergencial no momento de pandemia, as instituições financeiras estão dispensadas de solicitar alguns documentos para liberação do crédito, tornando a operação mais rápida e eficaz.

Medidas de política pública dessa natureza favorecem a preservação do emprego e a renda dos trabalhadores e, também, permitem que as empresas disponham de maior grau de liberdade para reduzir temporariamente as suas despesas com pagamento de salário e de obrigações sociais.

Figura 11: Resumo de medidas organizacionais

RESUMO DE MEDIDAS ORGANIZACIONAIS	
MEDIDA PROVISÓRIA Nº927/2020	Antecipação de férias individuais ou coletivas, de feriados, utilização de banco de horas, teletrabalho, diferimento no recolhimento do FGTS–Fundo de Garantia do Tempo de Serviço.
LEI Nº 14.020/2020	Programa Emergencial de Manutenção do Emprego e da Renda criou o Benefício Emergencial de Preservação do Emprego e da Renda a ser pago aos trabalhadores com vínculo formal de emprego nas hipóteses de ocorrência de redução proporcional de jornada de trabalho e de salário e de suspensão temporária do contrato de trabalho.
LEI Nº13999/2020	O Pronampe é uma linha de crédito para capital de giro, investimentos, para suprir a folha de pagamento, entre outros.
Resolução CGSN 158/2021	Prorroga o prazo para pagamento dos tributos apurados no Simples Nacional (federal, estadual e municipal), incluindo o Microempreendedor Individual – MEI

Fonte: Elaboração da autora (2022)

4.5 SUPORTE CONTÁBIL GERENCIAL

Segundo Conrado (2020) A contabilidade gerencial visa às funções de avaliação, controle das atividades e planejamento para direcionar o uso adequado de seus recursos e não só apenas necessita da conexão com os setores gerenciais, mas também com os demais departamentos para obter relatórios com uma visão ampla e geral, e ao mesmo tempo, uma visão individual de cada setor.

O intuito dos relatórios é passar uma orientação para o futuro, facilitando assim, o planejamento, controle e avaliação de desempenho antes do caso vinculada com uma orientação histórica para avaliar os resultados reais. Os usuários de relatórios da contabilidade gerencial são os agentes internos. Os relatórios são compostos por orçamentos, relatórios de desempenho, relatórios de custo, relatórios especiais não rotineiros para facilitar a tomada de decisão. Os custos e valores utilizados são históricos previstos, e as bases de mensuração usadas para quantificar os dados são várias, como moeda corrente, moeda estrangeira, moeda forte, Índices e entre outras maneiras, explica Nascimento (2018).

Um estudo de caso feito por Garcia e Bezerra (2020) através de um questionário aplicado para 31 contadores, que atuam na área de contabilidade gerencial para empresas de ramos diversificados, sendo de pequenos e médios portes na cidade de João Pessoa com objetivo de mensurar a importância da atuação da contabilidade gerencial, e quais medidas foram adotadas para a permanência das pequenas e médias empresas no mercado durante a pandemia do COVID-19.

Figura 12: Acompanhamento da contabilidade gerencial durante a Pandemia

ACOMPANHAMENTO DA CONTABILIDADE GERENCIAL DURANTE A PANDEMIA		n	%
Na sua opinião se as pequenas e médias empresas tivessem um acompanhamento da contabilidade gerencial, teriam permanecido ativas no mercado? Porquê?			
Sim. Por falta de planejamento e acompanhamento contábil a maioria das pequenas e médias empresas não tinha reserva ou plano de contingência. Embora esta crise seja sem precedentes, com a Contabilidade Gerencial elas estariam mais preparadas para a adversidade.	11	4	35,
Sim. Pois a falta da contabilidade gerencial é um fato que levam as empresas a falência, independente da pandemia. Por quê teriam acompanhamento gerencial dos custos, impostos, fluxo de caixa controlado, e outros. Tendo orientação dos controles necessários para suportar os contratemplos ocorridos.	16	6	51,
Não. Nesse caso independe de da atuação da contabilidade gerencial.	4	9	12,
Com o uso da contabilidade gerencial você verificou que as empresas tiveram uma facilidade para se manter no mercado durante a pandemia do COVID-19?			
Sim	28	5	87,
Não	4	5	12,

Fonte: Garcia (2020)

Figura 13: Aumento da procura pelo setor contábil

AUMENTO DA PROCURA PELO SETOR CONTÁBIL		n	%
Com a pandemia do COVID-19 aumentou a procura pelo setor contábil?			
Sim	22	8	68,
Não	10	3	31,

Fonte: Garcia (2020)

Com as figuras 12 e 13, podemos concluir que os participantes identificaram que as empresas tiveram mais facilidade para se manter ativas durante a pandemia do COVID-19 com a contabilidade gerencial 87,5%. Além de que 16 dos respondentes acreditam que a falta de contabilidade é um dos principais motivos que levam as empresas à falência, pois não teriam acompanhamento de relatórios contábeis, de impostos, fluxo de caixa entre outros relatórios disponibilizados pela contabilidade gerencial.

Cerca de 68,8% dos entrevistados declara que diante da pandemia do COVID19 teve um aumento significativo da procura pelo setor contábil.

Figura 14: Resumo de objetivos

OBJETIVOS	
Identificar as dificuldades que a Pandemia Covid-19 trouxe para as organizações e compreender o processo de adaptação das empresas em meio à uma crise sanitária;	As organizações enfrentavam uma situação atípica e devido ao isolamento social diminuiu a circulação de pessoas e as empresas precisaram continuar gerando faturamento em meio a este cenário epidêmico. Empresários que trabalhavam de forma tradicional, sem acesso à tecnologias e ferramentas precisaram se adaptar para se manter ativo no mercado, bem como, precisaram ficar atentos aos projetos dos governos que ofereciam benefícios para o meio empresarial para auxiliar no cumprimento das obrigações mensais.
Mapear ações que auxiliaram as empresas nesse processo de adaptação.	A utilização de estratégias de venda, destacando o uso do instagram como ferramenta de trabalho e o aumento do uso de aplicativos de delivery. O aumento do uso da contabilidade gerencial e dos relatórios fornecidos, a adesão de benefícios ofertados pelos governos.

Fonte: Elaboração da autora (2022)

Na figura 14, demonstra um resumo dos elementos mencionados nos objetivos deste trabalho.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esse trabalho pretendeu entender os principais desafios organizacionais enfrentados pelas organizações em decorrência do COVID19 para compreender o processo de adaptação e reformulação das empresas, bem compreender as estratégias e recursos utilizados para superar esse processo de crise sanitária mundial a partir uma revisão bibliográfica de natureza qualitativa.

Para se atingir uma compreensão do processo de adaptação e reformulação das empresas diante deste cenário, verificou-se que diante do isolamento social, houveram o fechamento e a redução de diversas empresas. A saída desta situação atípica para o meio empresarial, foi recorrer ao uso da tecnologia e estratégias de vendas ao seu favor, estudos apontam o crescente uso do marketing digital alinhado às vendas bem como o uso do instagram e outras plataformas como material de trabalho como forma de manter os negócios ativo no mercado. Identificamos também o crescente uso de plataformas de delivery como o Ifood, por exemplo.

Através dos estudos, artigos e revistas, conclui-se que o teletrabalho foi de suma importância para manter o funcionamento das atividades, ainda que por meio de análises de questionários aplicados reconheçam que o home office possui alguns pontos negativos como por exemplo o excesso de trabalho e a falta de estrutura adequada.

A contabilidade gerencial também teve seu destaque em meio a uma pandemia, visto que os relatórios contábeis e financeiros foram essenciais para controle e projeções de gastos e custos. Alguns desses relatórios se faziam necessários no processo de obtenção de incentivos dado pelo governo federal, como linhas de crédito, adiantamento de valores retidos, e projetos de apoio à manutenção do emprego e renda.

O trabalho permitiu que os conhecimentos sobre os impactos que as organizações sofreram fossem ampliados, porém, por se tratar de um assunto recente possui limitações de pesquisa, uma vez que os materiais de estudo se limitam aos anos de 2020 e 2021.

Em pesquisas futuras pode-se abordar como o mercado ficou no período pós pandemia, bem como fazer um levantamento analisando as empresas que declaram falência neste período, apurando o futuro desses empresários.

REFERÊNCIAS

ALVES & ANTÔNIO & MIYAJI; Adriano de Rezende, José Marcelino e Mauren. **A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de COVID-19**, 2020.

BACEN, Banco Central do Brasil, 2020. **Relatório de Inflação**, vol. 22, n. 1.

BORGES, Ricardo Gama Neto. **Impactos da COVID-19 sobre a economia mundial**, 2020.

CAETANO & ANTONIO & AVELINA; Willian Carlos Nunes, Fernando Bataghin e Marcela Bataghin Costa. **Alavancando as vendas em tempos de pandemia**, 2020.

CARREIRA, Convergência Digital. **Pós COVID-19, a maioria dos profissionais quer manter o teletrabalho**. Disponível em: [https://www.convergenciadigital.com.br/Carreira/Pos-Covid-19,-maioria-dos-profissionais-quer-manter-o-teletrabalho53572.html?](https://www.convergenciadigital.com.br/Carreira/Pos-Covid-19,-maioria-dos-profissionais-quer-manter-o-teletrabalho53572.html?UserActiveTemplate=site&%25252525252525253Butm%25252525252525255Fmedium=&UserActiveTemplate=mobile%252Csite%25252Csite%2525252Csite%25252525252Csite%25252525252Csite#.Y4VajXbMJPY)

[UserActiveTemplate=site&%25252525252525253Butm%25252525252525255Fmedium=&UserActiveTemplate=mobile%252Csite%25252Csite%2525252Csite%25252525252Csite%25252525252Csite#.Y4VajXbMJPY](https://www.convergenciadigital.com.br/Carreira/Pos-Covid-19,-maioria-dos-profissionais-quer-manter-o-teletrabalho53572.html?UserActiveTemplate=site&%25252525252525253Butm%25252525252525255Fmedium=&UserActiveTemplate=mobile%252Csite%25252Csite%2525252Csite%25252525252Csite%25252525252Csite#.Y4VajXbMJPY). Acesso: 20/11/2022.

CONSTITUIÇÃO FEDERAL DE 1988, Presidente da República, **Lei Nº13.467, de 13 de julho de 2017**, 2017.

DOLOT, Anna. **O impacto da pandemia COVID-19 no trabalho remoto – a perspectiva do colaborador**, 2020.

FECOMERCIO SP, Imprensa. **Seis em cada dez empresas perderam faturamento durante a pandemia no Estado de São Paulo.** Disponível em: <https://www.fecomercio.com.br/noticia/seis-em-cada-dez-empresas-perderam-faturamento-durante-a-pandemia-no-estado-de-sao-paulo>. Acesso em: 25/11/2022.

FRANCIELE & MAYRA & ELAINE & GONÇALVES; Fernanda Sousa, Raímme do Nascimento, Raquel Amaral e Valdilene Machado. **O impacto da pandemia COVID-19 na gestão financeira das micro e pequenas empresas do setor varejista de Cláudio-MG,** 2021.

FRIOCRUZ, fundação Osvaldo Cruz. **A pandemia de COVID-19 é uma crise sanitária e humanitária dizem pesquisadores,** 2020.

MARIA, Tânia de Araújo. **O trabalho mudou-se para casa: trabalho remoto no contexto da pandemia de COVID-19,** 2020.

MENDES, Gardênia de Assunção. **A contabilidade gerencial como ferramenta de apoio à Gestão empresarial diante do atual cenário de incerteza,** 2020.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári da estratégia: Um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman, 2010.

QUÍRICO, Tamara. **Peste Negra e Escatologia: os efeitos da expectativa da morte sobre a religiosidade do século XIV,** 2012.

RISSARDI, Juliana Santana Rocha. **Impactos no comportamento do líder com a gestão a distância em empresas brasileiras durante a pandemia COVID-19,** 2021.

ROGER, Maicon Guedes da Silva. **O crescimento das empresas de delivery no contexto da pandemia,** 2021.

SANTOS, Mauro Silva. **Política econômica emergencial orientada para a redução dos impactos da pandemia da covid-19 no Brasil: medida fiscais, de provisão de liquidez e de liberação de capital,** 2020.

SCHREIBER & APARECIDA & STASIAK; Dusan, Margareth e Ligia. **O impacto da crise da COVID-19 nas micro e pequenas empresas**, 2021.

VASCONCELOS, Heloísa. **Gastos com delivery crescem mais de 94% com pandemia, rappi se destaca com o maior crescimento**, 2022.

WHO, World Health Organization. **CORONAVIRUS DISEASE (COVID-19)**, 2020. Disponível em: <<https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/advice-for-public>>. Acesso em: 20/11/2022.

ZHANG, Wenhong. **Manual de prevenção e controle da COVID-19**, 2020.