

## **COMBATE AO COVID-19: UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM TEMPOS DE CRISE.**

Bruno de Quadros Dutra

Francisco de Sales Ferreira Junior

Antônio Machado de Souza Neto

### **RESUMO**

O objetivo central deste trabalho é abordar e analisar as estratégias mais utilizadas atualmente por empresas do ramo de serviços em Recife, bem como identificar as ações comumente escolhidas e que estão sendo utilizadas em combate ao impacto que a crise pandêmica atual tem gerado a elas. Propusemos, assim, apresentar uma análise quali-quantitativa baseada em estudos científicos, realizados por empresas como a SEBRAE e Deloitte em transgressão ao território Recifense. Com isso, foi aplicado um questionário a 21 empresas, abordando diversos temas relacionadas às áreas de gestão das empresas partindo desde a Governança de Crise, Finanças, Cadeia de Suprimentos e Operações, Clientes e Receitas e com destaque para as medidas na área de Gestão de Pessoas e de Tecnologia e Meios Digitais. Conclusivamente a maior parte das empresas adotaram ações de flexibilização do trabalho, como forma de orientação e suporte a seus colaboradores, em conjunto com a implementação de ferramentas colaborativas para acesso remoto, sendo uma tratativa para garantir a continuidade de suas atividades, respeitando as normas de distanciamento social.

**Palavras-chave:** crise, pandemia, impacto, estratégias.

### **1.Introdução**

No fim de 2019, Wuhan, cidade localizada na China, se viu enfrentando o crescimento exponencial de uma nova doença causada por um vírus. O potencial de transmissão se mostrou tão intenso que em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) emitiu o seu mais alto nível de alerta, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional, declarando que o surto da doença constituía uma Emergência de Saúde Pública. E em menos de 2 meses após a emissão do alerta, no dia 11 de março de 2020 a doença causada pelo novo

coronavírus, conhecida por COVID-19, foi caracterizada pela OMS como uma pandemia (OPAS, 2020).

Considera-se pandemia “a disseminação mundial de uma nova doença” (WHO, 2010), quando a transmissão ocorre de forma quase que simultânea em todo o mundo, e como medida de combate orienta-se o isolamento social. Se por um lado a adoção do isolamento é benéfico no tocante a aspectos de saúde, por outro lado, tem impactos econômicos consideráveis.

Atualmente, a propagação da pandemia, devido à COVID-19, repercutiu em todo âmbito empresarial. Esses impactos resultaram numa forte redução do poder econômico, exigindo assim medidas de controle por empresas de diferentes ramos, dadas tais complicações.

Segundo dados de pesquisa feita pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), no Brasil, empresas de diferentes setores em Pernambuco, como Academias, Comércio Varejista, Construção Civil, Economia criativa (eventos, produções, etc), Energia, Moda, Logística e Transporte, Saúde, Turismo, entre outros, tiveram suas atividades diretamente afetadas pela pandemia. Estimasse que cerca de 89% das Pequenas e Médias Empresas (PME) tiveram queda no faturamento mensal, e o principal fator seria devido à medida preventiva de isolamento social de modo a se evitar aglomerações, como o fechamento de lojas físicas e pela mudança repentina de hábito causada nos consumidores, postergando assim gastos não essenciais. Estas categorias representam 30% do valor adicionado ao Produto Interno Bruto (PIB) no país em 2020 (G1, 2020).

Outros fatores que ocasionaram tais impactos econômicos se deram devido à interrupção, escassez ou atraso do fornecimento de matérias-primas, por exemplo. (DELOITTE, 2020)

Diante de tais complicações, observou-se a necessidade de entender as estratégias mais comuns de gerenciamento que estão sendo adotadas pelas empresas para o combate e recuperação das áreas do setor de serviço segundo a pesquisa supracitada.

## **Objetivos**

### **Objetivo Geral**

O objetivo principal deste trabalho é apresentar diferentes maneiras de combate a crise gerada pelo novo Coronavírus (COVID-19), tendo em vista as práticas de gerenciamento mais utilizadas até então encontradas ao setor de serviços. Para isso, serão feitas análises bibliográficas de fontes seguras e confiáveis e aplicação de questionário em microempresas, para se obter o reflexo mais fiel da realidade das empresas e o caminho que está sendo traçado para o combate e a recuperação pós-pandemia.

### **Objetivos Específicos**

- Analisar o cenário atual através de fontes científicas sobre o tema;
- Identificar os diferentes métodos de controle utilizados pelas empresas relacionadas ao setor de serviços;
- Mapear as estratégias comumente mais utilizada pelas empresas;
- Elaborar um questionário baseado em estudos feitos pelo SEBRAE e DELOITTE sobre o tema e demonstrar o cenário da região do Recife;
- Tabular e analisar os dados levantados;
- Apresentar os resultados.

## **2.Referencial Teórico**

### **Crise**

Crise, palavra derivada do Latim *crisis*, refere-se a um momento de decisão, de mudança súbita, representa uma ação ou faculdade de distinguir, tendo por extensão o significado de um momento difícil. (HOUAISS, 2015).

No mundo capitalista, se observa que diversos fatores influenciam diretamente ou indiretamente a Economia mundial. Alteração no consumo familiar, em gastos do governo, ou investimentos de empresas e balança comercial líquida, são alguns exemplos de mudanças que poderão repercutir a longo ou curto prazo no âmbito empresarial causando impacto no Produto Interno Bruto e que em condições mais extremas resultam em crise, nesse caso, uma crise econômica (TIAGO REIS, 2019).

Crise econômica, também conhecida como crise do capitalismo, é considerada como uma das fases do ciclo econômico, juntamente com a superprodução, recessão e depressão, associada ao decréscimo do PIB (PIGNATA E CARVALHO, 2015, p. 6).

Em certas ocasiões, as crises nascem dentro das próprias empresas, devido a inúmeros fatores. Já em outras, decorrem do ambiente externo e seus componentes econômico, social, político, tecnológico, legal (CERTO & PETER, 2010), havendo ainda a possibilidade de um evento externo desencadear uma crise interna.

Na atualidade, a ortodoxia econômica (isto é, o Novo Consenso Macroeconômico) argumenta que este retorno à recessão e possivelmente à crise (EL ERIAN, 2020) é causado por um evento exógeno, qual seja, a pandemia do coronavírus.

### **Cenário da pandemia sobre os serviços**

Elias destaca em seu estudo sobre os impactos econômicos sobre o tema, que:

A declaração do potencial pandêmico do novo Coronavírus por parte do diretor da Organização Mundial de Saúde ou o surgimento de uma nova informação sobre casos ou mortes em determinado país, gera uma recorrente situação de convulsão inicial do mercado financeiro nacional com posterior transbordamento negativo em demais praças financeiras regionais ou mesmo multilateralmente, tornando-se o medo em um ciclo vicioso de desaceleração econômica global (BOCA, 2020).

A situação epidêmica atual, mostra de forma direta o potencial de uma crise econômica e seus impactos em diferentes setores. Problemas como na Interrupção do fornecimento de matérias-primas, alteração no volume da demanda por clientes, o aumento de custos, insuficiências na cadeia logística de suprimentos, problemas na área de saúde e segurança de funcionários, força de trabalho insuficiente, gargalos em importação e exportação de produtos, são alguns dos exemplos. (DELOITTE, 2020)

Baseado em dados do SEBRAE, notou-se que todos os setores empresariais sofreram impactos com a pandemia, e em sua grande maioria negativamente, com destaque as atividades voltadas para o setor de serviços e comércio, que correspondem a cerca de 73% do PIB do país. E acabaram por serem diretamente afetados com a crise, havendo queda de 9,7% no faturamento mensal principalmente devido ao lockdown (quarentena) no segundo trimestre de 2020.

Áreas como a de Construção civil, alimentação fora do lar, atividades artísticas, de educação e turismo (desde transporte à hospedagem), são alguns dos setores mais impactados pela pandemia do (Covid-19) no Brasil segundo dados da Receita Federal.

Dada tal situação, cabe aos gestores que tomem conhecimento e implantem as ferramentas da administração que possam ajudar nessa questão, já que como protagonistas do ambiente de negócios, e por terem como responsabilidades básicas a boa condução dos negócios e o cuidado com seus funcionários, espera-se que procurem as melhores estratégias, estando um passo à frente, às possíveis ameaças, e assim, monitorar e agir através de seu gerenciamento de crise.

### **Gestão estratégica**

A estratégia garante para empresa a eficiência na operação dos negócios, criando aptidão para se ter vantagem no quesito competição, concorrentes e principalmente sobre falhas internas. É a harmonia entre o que é almejado e as formas de atingir tais objetivos. Para aplicá-la corretamente, é preciso conhecer e compreender as forças existentes: as ameaças de novos entrantes, produtos substitutos, poder de barganha dos clientes e fornecedores e a rivalidade entre concorrentes (PORTER, 1999). Assim, como o ambiente externo pode produzir efeitos negativos, é fundamental conhecer e manejar os seus próprios recursos de forma crucial, a fim de que, independentemente do tamanho das adversidades haja habilidade suficiente para superá-las (TZU, 1999).

A estratégia faz com que decisões e ações, apareçam naturalmente, tornando-se uma espécie de ponte, que dará a sustentação necessária na busca do objetivo maior (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1998).

Para Fahey e Randall (1999), gestão estratégica pode ser definida como a maneira de estabelecer as bases para o êxito de amanhã, ao mesmo tempo competindo para vencer nos mercados de hoje. Embora esta definição pareça ser facilmente realizável, na prática é uma tarefa muito árdua, pois envolve interesses conflitantes dos stakeholders, já que alguns estão mais interessados no curto prazo, enquanto outros possuem uma visão de longo prazo.

Quanto ao planejamento estratégico, ele é unido ao processo de tomada de decisões através da gestão estratégica e envolve todos os setores dentro da empresa, na proporção em que se reúne a ação de planejar à de administrar em um único processo, visando possibilitar as condutas necessárias para que os diversos setores da organização se integrem e se envolvam com o processo decisório (VARELA, 2015).

Sabe-se que o conceito de planejamento também pode ser interpretado como o desenvolvimento de processos, técnicas e atitudes administrativas, incluindo uso de ferramentas e de informação, melhorando a maneira de avaliar as consequências futuras de decisões presentes em função dos objetivos da organização (OLIVEIRA, 1999).

Ou seja, “o planejamento é uma medição entre o conhecimento e a ação, com o suporte de recursos. Refere-se a uma estimativa de impacto no futuro das ações adotadas no presente” (TAVARES, 2000, p. 146). Logo, o poder da tomada de decisão perante as adversidades é crucial.

Assim com características relacionadas ao perigo, isto é, por mais que o momento não esteja favorável, espera-se que os gestores pensem em meios e modos de utilização dos recursos que venham a estimular a produtividade das organizações. (Oliveira, 2015).

Governança de crise, gestão de pessoas, financeiro, cadeia de suprimentos e operações, cuidados com clientes, fornecedores e a tecnologia, são alguns dos principais pontos que cabe aos gestores definirem suas estratégias. Segundo a Deloitte, em cima desses pontos que se definem as melhores estratégias para contornar a crise atual.

### **3. Metodologia**

O método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais, que com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo (LAKATOS e MARCONE, 2003).

Neste capítulo apresentam-se quais métodos foram utilizados para realização da pesquisa, qual o instrumento usado para a coleta de dados, o cenário e os indivíduos participantes da investigação.

Nessa pesquisa adotou-se a abordagem quali-quantitativa, pois além de ser uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano, baseado nas decisões de gestão adotadas perante a crise, também foram quantificadas as decisões tomadas, mensurando as práticas mais utilizadas, com base em estudos científicos realizados pela Deloitte e Sebrae.

Como instrumento de coleta de dados, foi elaborado e aplicado um questionário com 15 perguntas. Na elaboração dessas perguntas, procurou-se investigar e analisar as manobras e mudanças adotadas mediante as tomadas de decisões e seus efeitos, afim de manter a liquidez do negócio saudável. Aplicou-se a pesquisa a 21 negócios do setor de serviços no ano de 2020, que responderam ao questionário via internet, através da ferramenta *Google Forms* (ferramenta da plataforma Google que permite a criação online de um questionário).

Após a coleta dos dados, as informações foram digitalizadas, todas as respostas transcritas, obtendo assim um respaldo analítico sobre o tema com gráficos e dados reais.

#### **4. Pesquisa e Resultados**

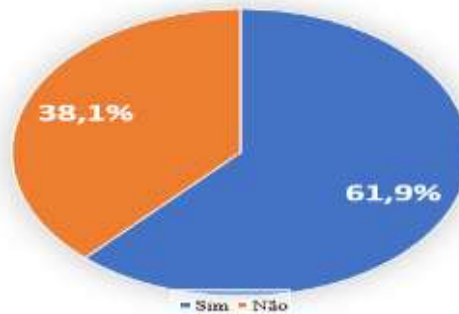
Analisando o cenário atual dada pandemia, e observando as possíveis dificuldades enfrentadas pelas empresas, fez-se um levantamento dos principais métodos de controle a serem considerados para superação dessas adversidades, com base em estudos realizados pela Deloitte e com dados de auxílio da Sebrae, e ficou clara a necessidade da aplicação das decisões de gestão e estratégias pelas empresas.

Assim, seguindo tal mapeamento, se desenvolveu um questionário onde foram entrevistadas um total de 21 empresas que atuam nos mais variados setores da área de serviços, desde construção, vendas, hospedagem, concessionária elétrica, órgão público, transporte, atividades criativas, software e TI, a atividades relacionadas a higienização e saúde. Para o aprimoramento e clareza dos dados obtidos, segmentaram-se questões globais com relação à situação geral de cada empresa e com foco nas áreas de Governança de crise, Gestão de Pessoas, Finanças, Cadeia de Suprimentos e Operações, Clientes, Receita, Tecnologia e Meios digitais, assim foram aplicadas as seguintes questões:

##### **Aspectos gerais**

Figura 1 - Aspectos Gerais

Antes da pandemia sua empresa possuía recomendações ou iniciativas práticas, visando a segurança em situações de risco/prejuízo devido a fatores externos ou internos?

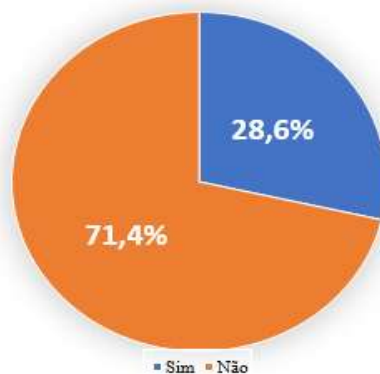


Fonte: Próprio Autor, 2020

Na questão de recomendações ou iniciativas práticas anteriores a pandemia, observa-se que pouco mais de um terço das empresas entrevistadas (38,1%) ainda não possuíam protocolos a serem seguidos em situações de risco, o que pode ter sido uma situação alarmante dada a crise posterior para tais empresas.

Figura 2 - Aspectos Gerais

Alguma vez anteriormente sua empresa passou por alguma situação de risco?



Fonte: Próprio Autor, 2020

Quanto a riscos sofridos anteriormente a crise da pandemia, 28,6% das empresas entrevistadas afirmaram já terem sofrido alguma situação de risco, e destacaram alguns exemplos, como no caso de situações relacionadas a contaminação alimentar por parte de seus colaboradores, ocorrida em uma distribuidora, acidentes de trabalhos e doenças ocupacionais no setor de construção, princípio de incêndio em uma concessionária elétrica, crise financeira no setor de



saúde, e até empresa que relata a situação de risco diariamente, por se tratar de processos relacionados a higienização de enxoval hospitalar, sendo um segmento crítico e de alto risco.

Figura 3 - Aspectos Gerais

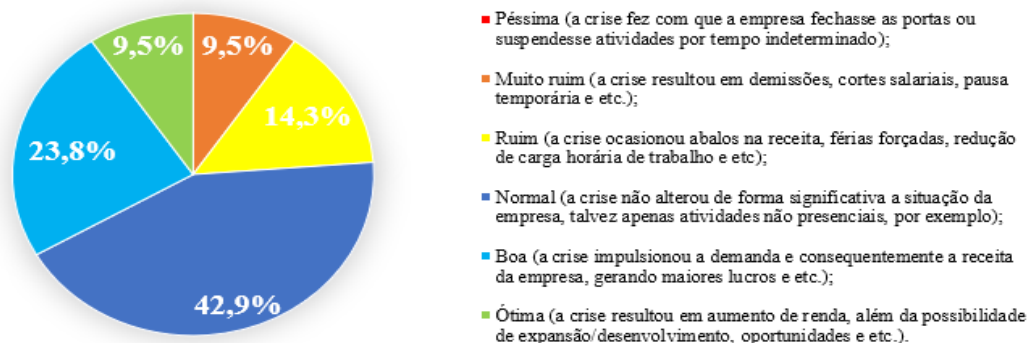


Fonte: Próprio Autor, 2020

Com relação ao faturamento mensal das empresas entrevistadas, 19% destacaram situação de redução de pelo menos 50% em seu faturamento, e 14,3% quedas superiores a este parâmetro. Quanto a praticamente não haver alteração de capital, 28,6% das entrevistadas afirmaram não sofrerem impactos consideráveis, enquanto 33% afirmaram aumento de até 50% e 4,8% aumento superior aos 50% no seu faturamento. Observando-se assim um certo equilíbrio entre o aumento, a não alteração e a queda da renda dessas empresas.

Figura 4 - Aspectos Gerais

Como considera a situação atual da sua empresa frente ao conturbado período da economia dada a pandemia?



Fonte: Próprio Autor, 2020

Com relação à situação global perante a pandemia, praticamente metade das empresas (42,9%) relataram não haver alteração significativa em suas atividades. Se observou também que 14,3% das entrevistadas sofreram com a crise, pontuando sua situação como “ruim”, devido abalos em

receita, necessidade de férias forçadas e redução de carga horária de trabalho, por exemplo, e ainda 9,5% se colocaram em situação “muito ruim”, chegando a ser necessário alguns ajustes salariais e até demissões. Em contrapartida, 23,8% das entrevistadas pontuaram sua situação como boa, que a crise impulsionou a demanda de serviços e conseqüentemente gerou maiores lucros, ainda 9,5% destacaram a possibilidade de expansão e o grande aumento de oportunidades de desenvolvimento, definindo a sua situação como “ótima”.

## Governança de crise

Figura 5 - Governança de Crise

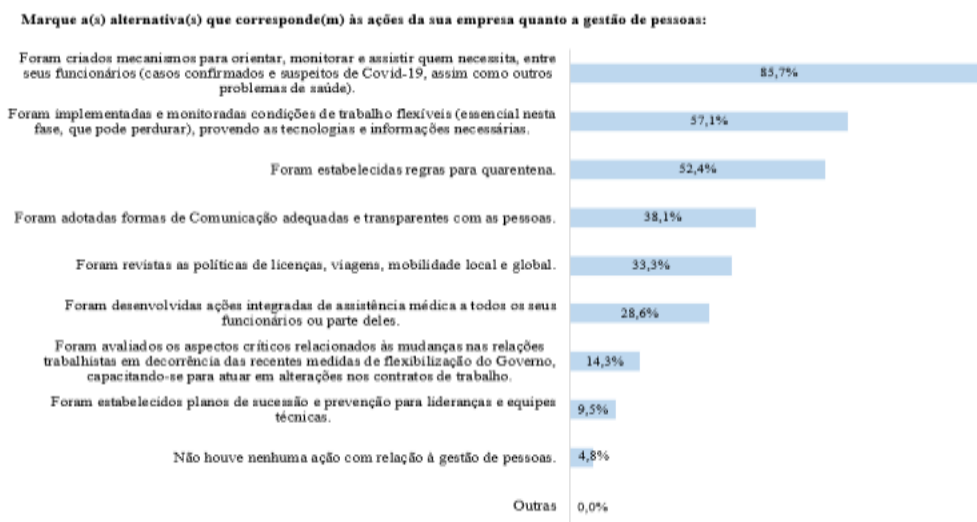


Fonte: Próprio Autor, 2020

Quanto às ações indicadas para as empresas na área de governança de crise, destaque para ações com relação ao monitoramento das principais mudanças que vêm ocorrendo entre agentes de mercado, sendo adotado por 52,4% das empresas. Isso se deve a necessidade de compreender esses stakeholders para uma melhor tomada de decisões. Destaque, ainda, para 42,9% das empresas que adotaram o gerenciamento e monitoramento do seu plano de gestão de crise, e 38,1% que se valeram da implementação de uma estratégia de comunicação da gestão da crise para todos, o que demonstra a percepção de importância pelas empresas de estar monitorando possíveis cenários associados à crise e reportando continuamente a todos os seus funcionários. Temos, por fim, que poucas empresas entre as entrevistadas não adotaram nenhuma ação com relação à governança de crise (9,5%).

## Gestão de pessoas

Figura 6 - Gestão de Pessoas

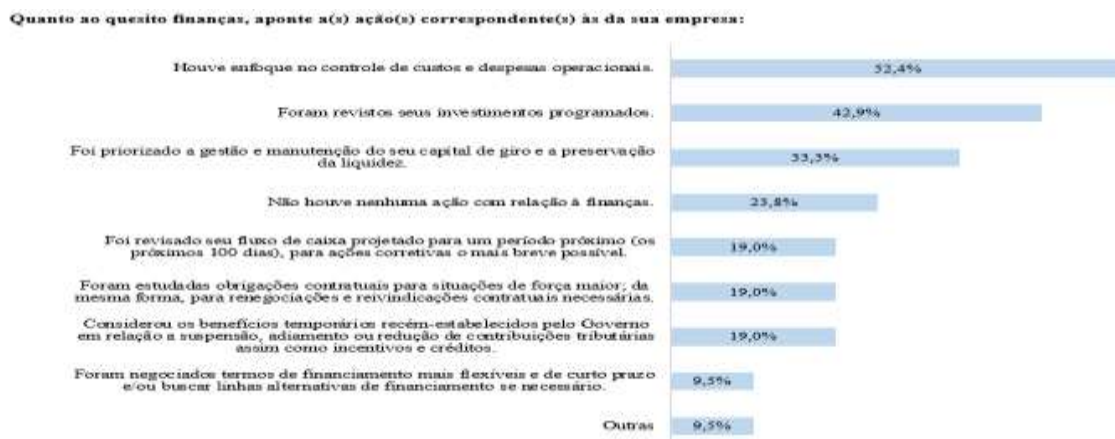


Fonte: Próprio Autor, 2020

Quanto às ações relacionadas a área de gestão de pessoas, destaque para a criação de mecanismos para orientar, monitorar e assistir seus funcionários (85,7%), assim como 57,1% relataram que foram implementadas e monitoradas condições de trabalho flexíveis e 52,4% que foram estabelecidas regras para quarentena. O que mostra a preocupação das empresas com a disseminação da doença e a preservação da saúde de seus próprios colaboradores, assim como a continuação de suas atividades. Apenas 4,8% das empresas entrevistadas não adotaram ações com relação à gestão de pessoas.

## Finanças

Figura 7 - Finanças

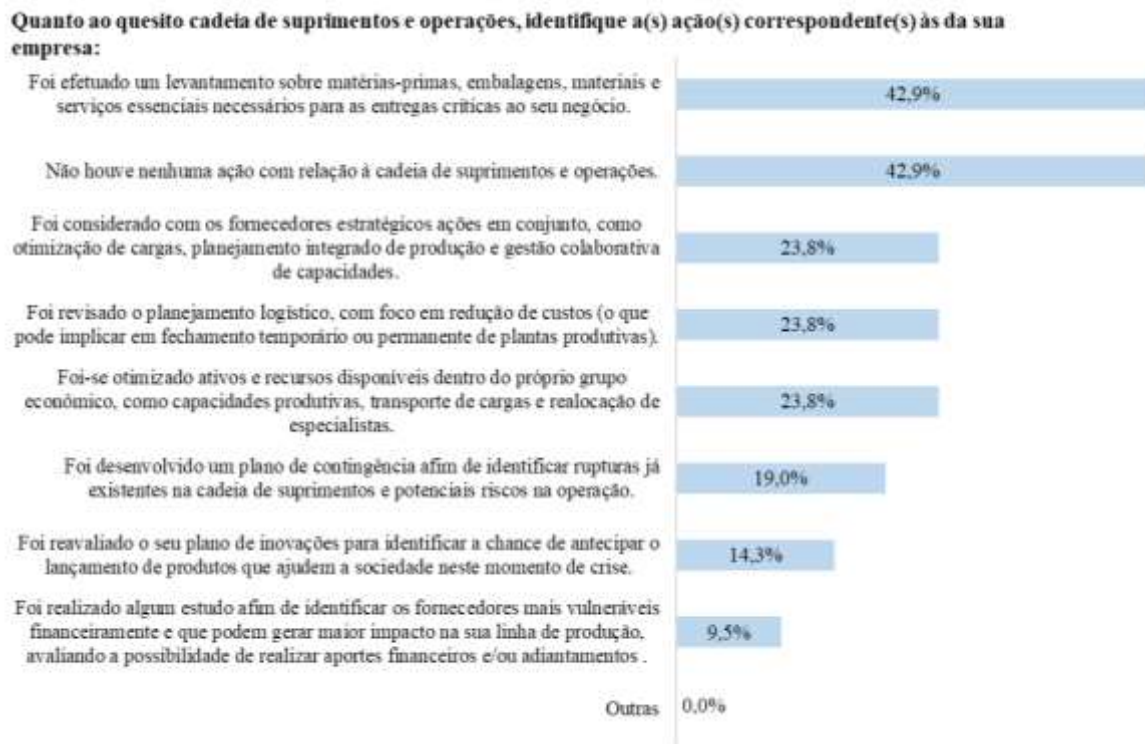


Fonte: Próprio Autor, 2020

Com relação ao tema finanças, o enfoque no controle de custos e despesas operacionais, foi uma medida adotada por 52,4% das empresas. Outras, 42,9% revisaram seus investimentos programados e 33,3% priorizaram a gestão e manutenção do seu capital de giro e a preservação da liquidez. As ações adotadas nesse quesito mostram a preocupação das empresas em manter seu capital retido apenas para gastos essenciais, evitando assim possíveis perdas. Cerca de 23,8% das empresas não adotaram sequer ação com relação a finanças, o que pode ser um fator preocupante dado a necessidade de corte de gastos não essenciais em todo e qualquer negócio diante de um cenário de crise como o enfrentado.

### Cadeia de Suprimentos e Operações

Figura 8 - Cadeia de Suprimentos e Operações



Fonte: Próprio Autor, 2020

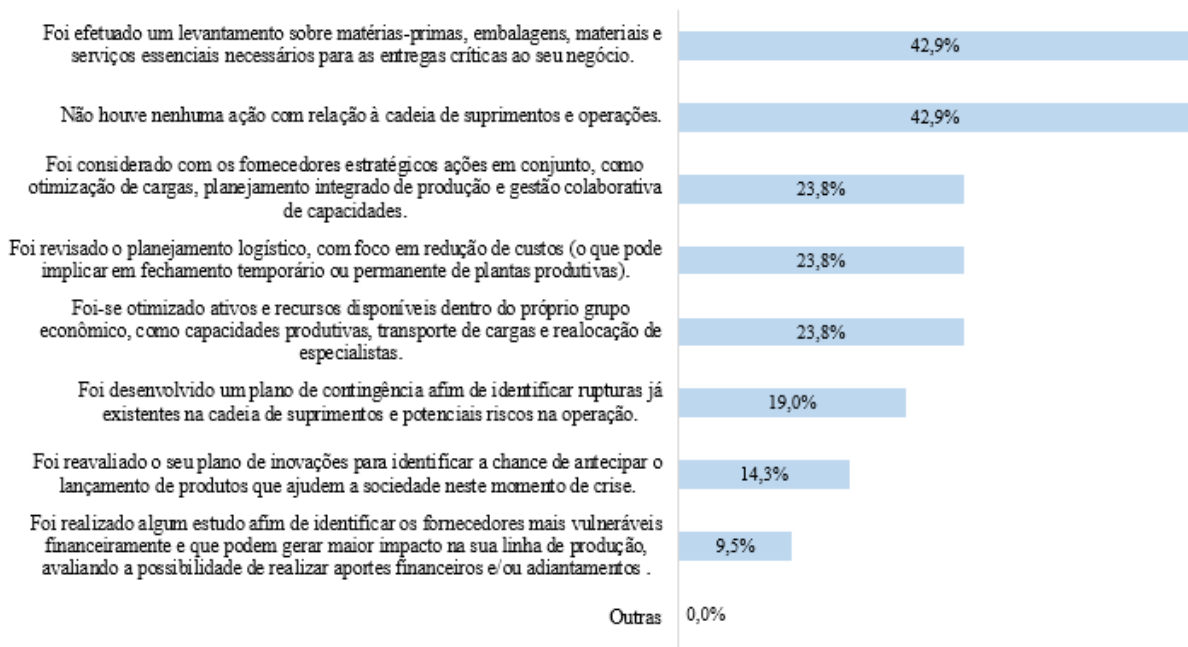
Ações de levantamento de materiais e serviços essenciais necessários para entregas críticas ao negócio foi a medida mais adotada no tocante ao quesito, cadeia de suprimentos e operações, tendo 42,9% das empresas se mostrando preocupadas com a garantia da continuação de seu negócio adotando tal medida. Em contraponto, o mesmo percentual de empresas sinalizou não

ter realizado alguma ação sequer sobre o tema, sendo um fator alarmante a não preocupação por parte delas em garantir a eficiência de suas atividades em tempos conturbados.

## Clientes e Receitas

Figura 9 - Clientes e Receitas

Quanto ao quesito cadeia de suprimentos e operações, identifique a(s) ação(s) correspondente(s) às da sua empresa:



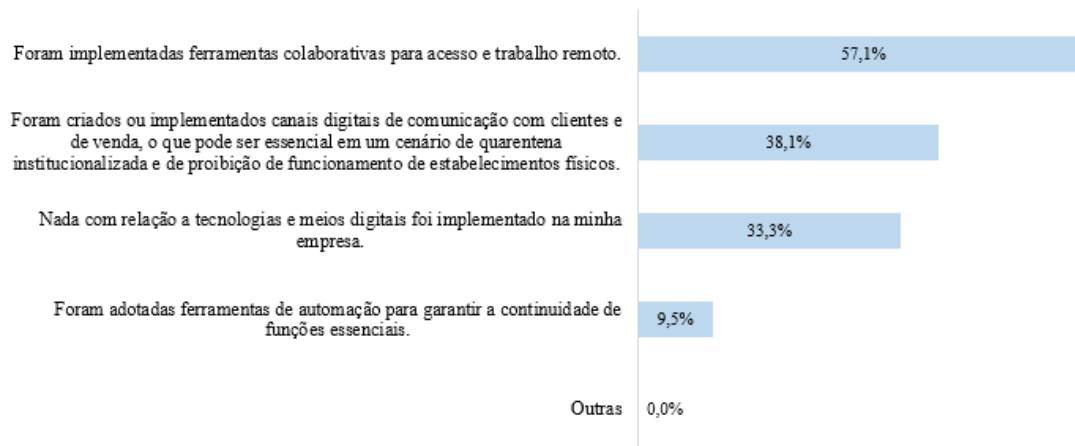
Fonte: Próprio Autor, 2020

Com relação ao tema cliente e receitas, ficou clara a preocupação das empresas em garantir a continuidade e fidelidade de seus clientes, já que das ações adotadas, 52,4% foram com relação ao estudo afim de priorizar clientes-chave procurando engajá-los em seus esforços para apoiar a continuidade do negócio e 42,9% com relação ao reforço da lealdade, protegendo e recompensando os clientes e oferecendo apoios comerciais. Apenas 4,8% das empresas não adotaram nenhuma ação com relação aos clientes e receitas.

## Tecnologia e Meios Digitais

Figura 10 - Tecnologia e Meios Digitais

Acerca do tema tecnologia e meios digitais, pontue a(s) ação(s) implementada(s) por sua empresa:



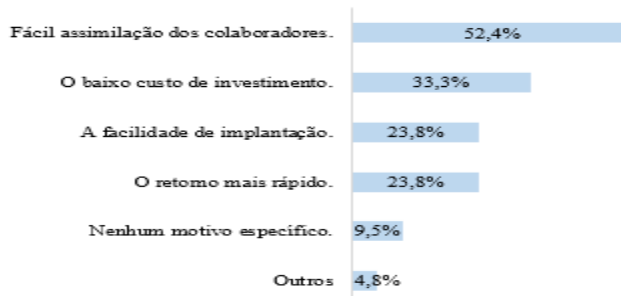
Fonte: Próprio Autor, 2020

Quanto as ações relacionadas a área de tecnologia e meios digitais, destaque para a implementação de ferramentas colaborativas para o acesso e trabalho remoto (57,1%), o que mostra a importância da tecnologia e a facilidade que ela pode promover aos negócios se aplicada com a finalidade e de forma correta. Ainda um terço das empresas (33,3%) não adotou nenhuma medida com relação ao tema, tecnologia e meios digitais, o que pode mostrar uma certa resistência por partes dela a flexibilidade de trabalho ou à assimilação de seus colaboradores no uso de tais facilitadores.

## Considerações

Figura 11 - Considerações Finais

Qual(s) o(s) motivo(s) da sua empresa escolher tais ações?



Fonte: Próprio Autor, 2020

Como motivadores principais da escolha de tais ações pelas empresas entrevistadas, foram enfatizados a fácil assimilação por parte dos colaboradores (52,4%), seguido pelo baixo custo de investimento das medidas (33,3%), mostrando que apesar da importância na redução de custos, as empresas priorizaram o que melhor seria absorvido por seus colaboradores, de modo a promover o alinhamento de todas as decisões e caminhos a serem seguidos.

Por fim, foi solicitado que as empresas acrescentassem considerações que julgassem pertinentes relativas ao tema, e duas respostas foram obtidas:

Por fim, foi solicitado se haviam considerações relativas ao tema para serem acrescentadas, e duas respostas foram obtidas:

- O deslocamento de recursos para o momento de pandemia não foi uma tarefa difícil, uma vez que já havia internamente a possibilidade de trabalho remoto e flexibilidade de horários. Outro facilitador foi o aumento espontâneo dos lucros;
- A quebra de paradigma relacionada ao home office para alguns setores da empresa.

Sendo assim, ambas as considerações remetem a flexibilidade das formas de trabalho, se mostrando uma excelente alternativa e quebrando pré-conceitos existentes.

## **5. Conclusão**

O presente trabalho teve como objetivo identificar o perfil de atuação das empresas frente ao cenário de crise decorrente a instauração da pandemia, que resultou em reduções salariais, diminuição da jornada de trabalho e em casos mais extremos, a suspensão temporária de atividades. Isso se deve a problemas como, a interrupção do fornecimento de matérias-primas, alteração no volume da demanda por clientes, o aumento de custos, problemas na área de saúde e segurança de funcionários, entre outros.

Assim, após análise acerca dos diferentes métodos de controles, ficou evidente que em maior proporção as empresas optaram por adotar alguma medida para lidar com a crise. Destaque para medidas com enfoque em Gestão de Pessoas, onde boa parte das empresas mostraram adotar ações de flexibilização do trabalho, com formas de orientar e assistir seus colaboradores, em conjunto com a implementação de ferramentas colaborativas para acesso remoto quanto ao setor de Tecnologia e Meios Digitais, sendo uma tratativa para garantir a continuidade de suas



atividades, respeitando as normas de distanciamento em conjunto com a proteção de seus colaboradores.

Por fim, como pesquisas relevantes sugere-se entrevistar outros setores, além de outros tipos de negócios que não se mostraram tão atingidos para se fazer uma análise comparativa, afim de se obter o reflexo mais fiel da realidade dada continuação da pandemia.

## Referências

AHANI, A.; NILASHI, M. **Coronavirus Outbreak and its Impacts on Global Economy: The Role of Social Network Sites**. Journal of Soft Computing and Decision Support Systems, v. 7, n. 2, p. 19–22, 2020.

BEZERRA, M. C. **O conceito de crise e suas denominações: tipos e causas das variações na terminologia da crise econômica mundial**. v. 18, p. 85–98, 2016.

CAROLINA BERNARDES PAULA VILLAR. **Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel**. P. 23, 2007.

CARLIANA MENDES DA COSTA PINHEIRO; PAULA ESTEVES DOS SANTOS. **Gestão Estratégica em Momentos de Crise: Um Estudo de Caso em uma Microempresa de Araçuaí - MG**.

DELOITTE. **10 ações para empresas diante de uma pandemia**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-acoes-empresas-pandemia.html>>. Acesso em: 13 set. 2020.

DELOITTE. **Covid-19 e os impactos nos setores. Um olhar atento às projeções futuras e à evolução dos negócios durante a pandemia**. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-acoes-empresas-pandemia.html>>. Acesso em: 18 ago. 2020.

DISSERTA, M.; RIO, P.-. Carolina Bernardes Paula Villar Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embratel Carolina Bernardes Paula Villar Alinhamento do Planejamento Orçamentário ao Planejamento Estratégico: estudo de caso da Embr. 2007.

GOV - Governo do Brasil. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil**. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>>. Acesso em: 25 set. 2020.

IBGE. Economia Brasileira: dados e principais características. Disponível em: <[https://www.suapesquisa.com/geografia/economia\\_brasileira.htm](https://www.suapesquisa.com/geografia/economia_brasileira.htm)>. Acesso em: 25 set. 2020.

LEITE, G.; ORG, G. **Covid-19 , Capitalismo e Crise : bibliografia comentada**. [s.l: s.n.].



OPAS - Organização Panamericana de Saúde. **Folha informativa COVID-19** - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 15 Set. 2020.

PINHEIRO, C. M. DA C.; SANTOS, P. E. DOS. Gestão Estratégica em Momentos de Crise: Um Estudo de Caso em uma Microempresa de Araçuaí-MG. p. 10, 2017.

REIS, T. **Crise econômica: o que é e como se proteger dos seus efeitos?** Disponível em: <<https://www.sunoresearch.com.br/artigos/crise-economica-opportunidade-ou-ameaca/>>. Acesso em: 2 set. 2020.

REVISTAPEGN. **Pequenos negócios já representam 30% do Produto Interno Bruto do país.** Disponível em: <<https://revistapegn.globo.com/Negocios/noticia/2020/04/pequenos-negocios-ja-representam-30-do-produto-interno-bruto-do-pais.html>>. Acesso em: 13 set. 2020.

SANTOS, F. L. Estratégias Empresariais em Tempo de Incerteza. **Economista**, n. 1991/4, p. 97/108, 1991.

SEBRAE. **O Impacto da pandemia de corona vírus nos Pequenos Negócios – 2ª edição Resultados por segmento econômico.** p. 1–18, 2020.

SEBRAE. **Impactos Da Covid-19 Nos Pequenos Negócios.** Sebrae, 2020.

SEBRAE. **PIB.** Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/pib/>>. Acesso em: 20 set. 2020.

SEBRAE. **Veja quais setores serão mais afetados pela crise.** Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-setores-serao-mais-afetados-pela-crise,c7c3f1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 set. 2020.

SENHORAS, E. M. **Novo Coronavírus e seus impactos econômicos no mundo.** Boletim de conjuntura (BOCA), v. 1, n. 2, p. 39–42, 2020.

**Significado de Pesquisa Qualitativa e Quantitativa.** Disponível em: <<https://www.significados.com.br/pesquisa-qualitativa-e-quantitativa/>>. Acesso em: 10 set. 2020.

WHO - World Health Organization. **What is a pandemic?** 2010. Disponível em: <[https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently\\_asked\\_questions/pandemic/en/](https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/en/)>. Acesso em: 15 set. 2020.