

# OS DESAFIOS ENFRENTADOS PELA GESTÃO DE ESTABELECIMENTOS COMERCIAIS DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA: UM ESTUDO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE CURITIBA

Amelly de Paula<sup>1</sup>

Larissa Cardoso da Silveira Massuquetto<sup>2</sup>

Luiz Henrique Oliveira Carmezin<sup>3</sup>

Ricardo de Christan<sup>4</sup>

Adriano Toledo Pereira<sup>5</sup>

## RESUMO

O Coronavírus foi primeiro identificado por autoridades de Wuhan, capital da província de Hubei, na China. O vírus se alastrou em todo o mundo em 2020 e a pandemia começou. Junto com a maior crise sanitária e hospitalar que alguns países já viram, vieram milhões de casos de pessoas infectadas e também muitas mortes. Tudo isso trouxe reflexos humanitários, sociais, econômicos e culturais. As empresas e os governos estão enfrentando desafios inusitados e inéditos. Os impactos desse período ainda são incalculáveis, no Brasil problemas imediatos são vistos nas organizações. Portanto, o objetivo geral deste trabalho é levantar os desafios encontrados por gestores de estabelecimentos comerciais curitibanos durante a pandemia do covid-19 e traçar comparativos com as empresas que obtiveram sucesso neste período. A pesquisa será de cunho qualitativo, será utilizado roteiro e também entrevista para coletar dados. O trabalho visa identificar diferenças e semelhanças entre os desafios enfrentados por gestores neste período e também as ações que foram utilizadas para diminuir o efeito da crise nas companhias. Dessa forma, esperamos contribuir para a gestão de empresas em crises futuras.

Palavras-chave: Gestão. Crise. Covid-19.

<sup>1</sup> Aluna do 8º período do curso de Administração na FAE Centro Universitário. *E-mail*: amelly@gmail.com

<sup>2</sup> Aluna do 8º período do curso de Administração na FAE Centro Universitário. *E-mail*: larissac@fae.edu

<sup>3</sup> Aluno do 8º período do curso de Administração na FAE Centro Universitário. *E-mail*: luizh@fae.edu

<sup>4</sup> Aluno do 8º período do curso de Administração na FAE Centro Universitário. *E-mail*: ricardoc@fae.edu

<sup>5</sup> Orientador da pesquisa. Especialização em Educação e em Liderança e Gestão Universitária. Mestre em Administração. Professor na FAE Centro Universitário. *E-mail*: adriano.pereira@fae.edu

## INTRODUÇÃO

A pandemia do covid-19 acarretou até o momento milhões de casos de pessoas infectadas pelo vírus no mundo e milhões de mortes. Em tempos assim, a população mundial e as organizações são afetadas negativamente em diferentes níveis e formas. Tanto as pessoas, quanto as empresas, precisam de orientações. Sendo assim, a gestão na crise é ainda mais fundamental nas organizações (DELOITTE, 2020). Gerir é uma tarefa difícil, gerir durante um período de pandemia é ainda mais. Só no Brasil, 1,04 milhões de empresas fecharam no ano de 2020 (G1, 2021). No mesmo ano, os pedidos de falências tiveram alta de 12,7% e os pedidos de recuperação judicial subiram 13,4% em comparação a 2019. Desde o fim da dupla recessão de 2015 e 2016 o país não registrava um aumento como esse (HERÉDIA, 2021). Portanto, o trabalho irá identificar os desafios enfrentados pela gestão neste momento de grandes dificuldades e também quais foram as ações tomadas para diminuir os efeitos da crise.

Portanto, pretende-se discutir sobre o seguinte problema de pesquisa:

### **Quais os desafios encontrados por gestores de estabelecimentos comerciais durante a pandemia de covid-19?**

O objetivo geral é levantar os desafios encontrados por gestores de estabelecimentos comerciais curitibanos durante a pandemia do covid-19 e traçar comparativos com empresas que obtiveram sucesso neste período.

Os objetivos específicos são:

- Levantar práticas de gestão cujas empresas obtiveram sucesso nesse período.
- Verificar junto a gestores de empresas de pequeno porte (objeto de estudo) como lidaram com os desafios encontrados durante esse período.
- Levantar junto aos gestores pesquisados características de sua formação, experiência e idade.
- Analisar comparativamente entre setores e respectivos gestores e descrever os resultados.

Este estudo é justificado pela necessidade de conhecimento e experiência na gestão de empresas em épocas de crise. Desde o final de 2019 até o momento, o mundo enfrenta uma pandemia, a qual está afetando drasticamente e rapidamente o meio social e empresarial, fazendo com que milhares de negócios de pequeno e médio porte, principalmente na área comercial, tenham que fechar as portas. Segundo o jornal Estado de Minas, no ano de 2020 a pandemia levou ao fechamento de mais de 75 mil lojas no país. Desse modo, essa pesquisa tem como função ajudar e orientar futuros gestores de pequenas e médias empresas a tomarem as decisões ideais em momentos

de crise, como a atual pandemia, através de comparações e o estudo de como algumas empresas sobreviveram nesta época.

## 1 REVISÃO DA LITERATURA

### 1.1 GESTÃO EM TEMPOS DE CRISE

Gestão é mais que conceitos e “receitas”, é abrir espaço para a originalidade estar presente. Isso devido à complexidade e organicidade desta tarefa, além das realidades organizacionais e mistérios do comportamento humano. Ser humano que é uma entidade viva, pensante e que muda constantemente. Ou seja, não há um modelo infalível. Deve-se criar sua própria forma de conduzir, de acordo com a realidade da empresa. “A gestão é uma atividade específica dos seres humanos, com seus conhecimentos e sua falta de informação, suas qualidades bem como seus defeitos, seus talentos bem como suas lacunas, suas forças bem como suas fraquezas, suas habilidades bem como suas inaptidões”. Importante saber lidar com fatores menos desejáveis, para não ser vítima deles e até conseguir usá-los como vantagem. Para gerir como somos, é preciso passar por um processo de autoconhecimento; aceitar ser quem somos; esquecer do líder ideal e modelos que desconsideram as diferenças e especificidades; receber sugestões e críticas; compreender opiniões diferentes; admitir os erros, aprender com eles; recomeçar e continuar; gerir pessoas imperfeitas, assim como todos são; encontrar a própria maneira de pensar, gerindo com seu próprio “estilo”. Então executando uma liderança que pensa e cria (LAPIERRE, 2005).

Crise é um episódio significativo que afeta com resultados negativos tanto a organização, empresa ou indústria, como as pessoas envolvidas, seus produtos, serviços ou reputação. A crise influencia desfavoravelmente o fluxo que é de costume dos negócios e a existência da organização pode também ser ameaçada (FEARN-BANKS, 2002). Além de todo o custo financeiro, pode acontecer de muitas vidas serem perdidas durante esse período e um impacto enorme nada positivo influenciará as futuras gerações e o ambiente em si (PEARSON, 1993).

Todo esse trabalho de gestão em tempos de crise é imprescindível:

Mais do que nunca, os gestores empresariais têm um papel fundamental. Sua capacidade de liderança e resiliência fará a diferença para conduzir os negócios durante esse período. É preciso encontrar estabilidade e foco para tomar decisões rápidas e assertivas, transmitindo confiança e empoderando suas equipes e o ecossistema como um todo, sem perder o horizonte futuro de vista. (DELOITTE, 2020, p. 3).

### 1.1.1 Características da Liderança em Momentos Críticos

Segundo Chiavenato (2006, p.18) “liderança é a influência interpessoal exercida em uma situação e dirigida por meio do processo da comunicação humana para a consecução de um ou mais objetivos específicos”.

Maximiano (1995) afirma que a liderança é um processo social complexo no qual interagem quatro variáveis:

- As motivações dos liderados;
- A tarefa;
- O líder;
- O contexto no qual ocorre a relação.

Hunter (2004) complementa que liderança consiste na habilidade de influenciar pessoas visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum.

Para Klann (2003) dado o ambiente emocionalmente volátil de uma crise, que pode contribuir para comportamentos contra produtivos e ineficazes, liderança durante crises pode ser definida como simplesmente a habilidade de influenciar os outros. O autor complementa afirmando que influência é especialmente importante durante uma crise em que obter resultados através de pressão e ameaças é geralmente improdutivo e pode ser prejudicial.

Zuker (2014) define influência como a habilidade de afetar outras pessoas, percebido apenas nos resultados, sem a utilização de força ou autoridade formal. Segundo a autora, influência é um processo positivo, uma relação de benefício mútuo em que se obtém os resultados desejados permitindo que os outros obtenham os resultados desejados por eles.

Para Klann (2003), influência é a habilidade de persuadir, convencer, motivar, inspirar e, de forma prudente, usar o poder de afetar pessoas de forma positiva. Ainda segundo o autor, como esta habilidade pode ser aplicada em tempos normais, assim como em crises, a influência pode ser desenvolvida antes que uma crise surja. Da mesma forma Hunter (2004) defende que liderança é uma habilidade, que por sua vez, é uma capacidade adquirida, que pode ser aprendida e desenvolvida por uma pessoa interessada e que pratique as ações adequadas.

Klann (2003) defende que liderança durante crises é um caso especial em que três elementos chave são cruciais, são eles:

- Comunicação
- Clareza de visão e valores
- Cuidado com os outros

Maximiano (1995) definiu os estilos de liderança como sendo autocrático ou democrático. No estilo autocrático (liderança orientada para a tarefa), o poder de tomar decisões está concentrado no líder. Já no estilo democrático (liderança orientada para as pessoas) os subordinados participam do processo de tomada de decisão.

No QUADRO 1, estão listadas algumas características de amor e liderança conforme Hunter (2004):

QUADRO 1 – Características de amor e liderança

Paciência	Mostrar autocontrole
Bondade	Dar atenção, apreciação e incentivo
Humildade	Ser autêntico e sem pretensão ou arrogância
Respeito	Tratar os outros como pessoas importantes
Abnegação	Satisfazer as necessidades dos outros
Perdão	Desistir de ressentimento quando prejudicado
Honestidade	Ser livre de engano
Compromisso	Sustentar suas escolhas
Resultados: Serviço e Sacrifício	Pôr de lado suas vontades e necessidades; buscar o maior bem para os outros

FONTE: Adaptado de Hunter (2004)

Collins (2001) atribui o sucesso de algumas empresas a seus líderes que ele chama de “nível 5”. Algumas características desses gestores, que foram observadas no estudo feito para o seu livro “Empresas feitas para vencer”, foram a humildade, vontade profissional de fazer o que precisa ser feito, a ambição direcionada aos interesses da empresa, possuem uma modéstia irresistível, e força de vontade. Além disso, os líderes de nível 5 costumam olhar através da janela ao atribuir o crédito a fatores externos a si mesmos. E se não puderem especificar alguém ou algo, atribuem o sucesso à sorte. Quando se trata de atribuir responsabilidades por algo que não deu certo, eles costumam olhar através do espelho, ou seja, para si mesmos, e nunca colocam a culpa no azar quando as coisas vão mal. Collins cita que “Os líderes de nível 5 canalizam as necessidades do seu ego para longe de si mesmos e na direção da meta maior, que é construir uma empresa que prima pela excelência. Não é que os líderes de nível 5 não tenham ego ou interesses próprios; na verdade, são incrivelmente ambiciosos – mas sua ambição é voltada primeira e fundamentalmente para a instituição, não para si mesmos” (COLLINS, 2001). Outra característica importante desses líderes, que está também relacionada a sua humildade e ambição, é a preparação e a busca por um sucessor tão bom quanto ou melhor do que eles, para garantir que o sucesso da empresa não esteja amarrado a eles.

### 1.1.2 Gestão de Estabelecimentos Comerciais

O varejo são as atividades envolvidas na venda de qualquer produto ou prestação de serviço a consumidores finais, podendo ser utilizados para consumo pessoal, familiar ou residencial. Inclui diversos segmentos como o de alimentos, serviços de saúde, de imóveis, de automóveis, entre outros. Engloba um conjunto de atividades que agrega valor aos produtos e serviços vendidos. Além da venda de produtos em lojas, há outras formas de vender pelo varejo como a venda direta, a venda porta a porta, por catálogos, por telefone ou internet, por máquinas de vender e até por ambulantes, e ainda, inclui a prestação de serviços (MATTAR, 2019).

Gerenciamento de varejo são todos os vários processos que auxiliam o cliente a adquirir o produto ou serviço desejado, para uso final. Inclui todas as etapas necessárias para levar o cliente ao estabelecimento e atender às suas necessidades e expectativas. Faz parte do processo garantir que o consumidor tenha a melhor experiência possível para que este retorne. Cabe ao varejista auxiliar os seus clientes a comprarem sem dificuldade. A gestão do varejo pode ser influenciada por diversos fatores, podendo eles serem sociais, legais, econômicos, políticos ou tecnológicos. Os fatores sociais estão relacionados aos comportamentos e crenças do consumidor e da comunidade, como mudanças nos hábitos alimentares ou o número de aposentados na população local. Quanto aos fatores legais, se referem a forma como a legislação afeta o negócio. Os fatores econômicos podem afetar a empresa em termos de tributação, gastos do governo, demanda geral, taxas de juros e câmbio. As mudanças na política governamental também podem afetar o varejo. E por fim, o fator tecnológico, como o ritmo rápido de mudança no processo de produção e inovação do produto, afetam uma organização. O varejista precisa estar atento a todos esses fatores (VAJA, 2015).

Para Vaja (2015), a necessidade do gerenciamento de varejo está relacionada à economia de tempo e à garantia de que o cliente possa localizar o que procura com facilidade. Na última década, o varejo vem passando por algumas mudanças: do feito sob encomenda ao pronto para vestir; das vendas no balcão para o autosserviço; passou a adicionar valor ao produto ou serviço e buscar redução de custos. Vaja (2015) menciona algumas estratégias para melhorar o gerenciamento como, manter o registro de todos os produtos que chegam à loja; manter a mercadoria organizada, atribuindo de acordo com tamanho, cores e padrões; dividir a gama de produtos disponíveis em pequenas categorias compostas por produtos semelhantes, facilitando assim a procura do cliente; atribuir código exclusivo para cada produto, facilitando o monitoramento; não deixar o cliente esperando; certificar-se de que os gerentes de vendas estão aptos a atender bem os clientes; gerar relatórios diários de vendas para manter o controle do fluxo de caixa.

## 1.2 CRISE SANITÁRIA DO CORONAVÍRUS

Uma crise é um acontecimento relevante com um resultado potencialmente negativo que afeta tanto a organização, empresa ou indústria, como seu público, produtos, serviços ou reputação. Uma crise interrompe o fluxo normal de negócios e pode, por vezes, ameaçar a existência da organização (FEARN-BANKS, 2002).

Quando uma epidemia emergente em uma região ou país não é ativamente controlada e acaba se espalhando em outras áreas, se torna uma pandemia. Na história o mundo já enfrentou várias epidemias que se transformaram em pandemias por causa da falha na rapidez de ações responsivas. Em alguns casos, tratamentos e vacinas não estão disponíveis no momento. Portanto o controle de transmissão da infecção, quarentena efetiva, hospitalização e medidas de segurança são fatores chave para obter sucesso ao enfrentar uma pandemia (SHEREEN et al, 2020).

A doença coronavírus (covid-19) é altamente transmissível causando uma infecção viral por conta da severa síndrome respiratória coronavírus 2 (SARS-CoV-2), que causou a atual pandemia mundial acarretando na morte de milhões de pessoas pelo globo (SHEREEN 2020).

Considerando a transição do vírus de pessoa para pessoa, os riscos podem ser evitados adotando medidas de segurança. Uma das medidas mais importantes nessa situação é a quarentena, como o vírus pode causar fatalidades sem ao menos apresentar sintomas. Países subdesenvolvidos e até alguns desenvolvidos não provêem das medidas de segurança necessárias, além de muitos países não possuírem estrutura suficiente para fornecer tratamento e isolamento para indivíduos infectados (SHEREEN, 2020).

### 1.2.1 Ações para Gestão de Crises

Em uma pesquisa realizada nos Estados Unidos foi relatado que 89% das pessoas acreditam que uma crise é tão inevitável quanto taxas e a morte. Mesmo assim, ter um plano para gerenciar as tais crises que irão eventualmente acontecer, apenas cinquenta por cento das pessoas dizem ter (REGESTER, 1993). Porém uma organização pode contribuir para as suas próprias crises atuais e futuras (PEARSON, 1993). Ou seja, essa contribuição pode ser feita a partir de uma antecipação, um planejamento, uma preparação e um treinamento para tal momento. Se a empresa tem um plano de contingência de crise estruturado e este é revisado e atualizado com uma certa frequência pode ajudar muito a instituição a superar um período como este (REGESTER, 1993). Existem diferentes tipos de crises, crises técnicas e/ou econômicas, crises internas,

crises humanitárias e/ou sociais e crises externas. E também existem algumas variáveis dentro de cada tipo de crise possível. Por exemplo, uma crise econômica pode acontecer devido a uma extorsão, um suborno, um boicote ou de aquisições hostis. Outro ponto é que nenhuma crise acontece isoladamente. Portanto, a recomendação para as organizações é que escolham pelo menos uma variável de cada tipo de crise possível e realizem um plano para a ocorrência simultânea de crises múltiplas. Dessa forma, a empresa estará preparada para diferentes crises e também poderá examinar sistematicamente o que encaixa melhor em cada plano para cada crise (PEARSON, 1993). Outro aspecto que deve ser considerado um dos mais importantes durante uma crise é a comunicação, ela precisa ser proativa e também precisa ser feita de acordo com o público, pois cada grupo de pessoas é diferente e por isso a comunicação precisa ser personalizada para cada um deles. Apesar disso, a mensagem deve ser consistente para todos (REGESTER, 1993).

Recentemente, em julho de 2020, a Deloitte publicou um Plano de Recuperação da crise para ajudar as empresas a enfrentarem esse período. Neste plano é citado que:

Estamos diante de uma crise sem precedentes e sem fronteiras – em poucos meses, a covid-19 se alastrou em todo o mundo, infectando centenas de milhares de pessoas. Enquanto uma parte significativa da população mundial está isolada em suas casas na tentativa de conter o avanço da doença, a extensão dos reflexos humanitários, sociais, econômicos e culturais permanece ainda imprevisível. Governos e organizações de diversos setores enfrentam desafios inéditos e inusitados. Nesse cenário, impactos ainda incalculáveis podem atingir todas as dimensões de negócios. No Brasil, esse cenário traz problemas imediatos para empresas globais e locais que operam no país (DELOITTE, 2020, p. 4).

Como já dito anteriormente, os gestores, especialmente na crise do covid-19, são ainda mais essenciais. A forma de gerir faz toda a diferença. É preciso estabilidade, energia e resiliência para buscar por soluções inovadoras, com o objetivo de encontrar oportunidades mesmo em tempos assim. É necessária coragem para tomar decisões rapidamente, nessa hora será difícil encontrar a solução perfeita, empodere seu time para que eles possam fazer o mesmo. Deve-se pensar no futuro da organização e compartilhar esse futuro, que deve ser atraente e viável, com todas as pessoas que têm algum tipo de interesse pela empresa, dessa forma estará sendo estabelecido uma comunicação proativa e consistente entre as pessoas e ao mesmo tempo torna-se mais difícil de notícias falsas se espalharem. É preciso, antes mesmo da pandemia acabar, que as organizações pensem em como irão trabalhar quando tudo isso acabar, pois a forma de realizar negócios já é e será ainda mais diferente. Com isso, a empresa vai ser beneficiada e também será gerado um ambiente que transmite confiança e estabilidade para todos os envolvidos. E por último, é interessante identificar soluções que estejam de acordo com core business e o propósito da organização, buscando sempre demonstrar aos stakeholders que eles são importantes (DELOITTE, 2020).



Ainda para a Deloitte, durante a crise existem três fases. A primeira fase consiste em pensar em como não deixar sua empresa parar, ou seja, responder à crise. O segundo momento é de recuperação, estabelecendo ações para as áreas críticas. E por fim deve-se planejar a volta dos negócios em um novo mercado. Durante as três fases, existem seis frentes que devem ser priorizadas, são elas: gestão de pessoas, tecnologias e meios digitais, cadeia de suprimentos e operações, clientes e receitas, governança da crise e impactos financeiros. Dentro de cada frente, existem várias ações que são recomendadas e podem ser feitas para que os efeitos da crise sejam os menores possíveis.

Sob a perspectiva do empreendedorismo em situações extremas, este número contribui com dois artigos. O artigo “Competências empreendedoras: construção de uma escala de avaliação” (CUALHETA et al., 2020) apresenta o processo de elaboração e validação de uma escala que avalia as competências empreendedoras desenvolvidas em disciplinas de graduação de empreendedorismo, por meio de grupos focais, validação por juízes, validação semântica e validação empírica com 182 respondentes. A escala validada apresenta 36 itens, divididos em cinco fatores, que contemplam competências para a elaboração do modelo de negócios, para vender e assumir riscos, para identificação de oportunidades e para aceitar erros e competências do trabalho em equipe. Os autores advertem que avaliar o ensino do empreendedorismo atende às demandas dos diversos stakeholders, além de identificar quais competências são valorizadas e úteis para o mercado de trabalho. Embora o contexto deste artigo reflita resultados advindos de alunos de graduação, inferimos que estes alunos serão os empreendedores do futuro e que terão que se preparar para a liderança em um contexto adverso, que exigirá, assim, competências empreendedoras para lidar com criatividade em momentos críticos, visando a sustentabilidade e a sobrevivência dos negócios.

## **2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Trata-se de uma pesquisa de cunho qualitativo, com utilização de questionário com perguntas não estruturadas, para que os respondentes possam se expressar de forma verbal. Também será utilizado o recurso de entrevista semiestruturada junto aos empresários de casos extremos de empresas que se adaptaram e tiveram bons resultados, e também empresas que infelizmente precisaram encerrar definitivamente suas atividades. A população foco são os empresários de estabelecimentos comerciais em Curitiba e região metropolitana.

### **2.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO**

Com base nos objetivos específicos propostos, elaborou-se o seguinte delineamento metodológico para a pesquisa:

QUADRO 2 – Delineamento metodológico da pesquisa

Objetivo Específico	Dados/coleta	Onde?	Por quê?	Como analisar/ resultado
Levantar práticas de gestão cujas empresas obtiveram sucesso nesse período.	Por meio de questionário e/ou entrevista sobre práticas e métodos de gestão utilizados pelos gestores.	Empresas de Curitiba e Região Metropolitana do setor de comércio.	Para ter as ações e práticas utilizadas pelos gestores, como referência para gerir em momentos de crise.	Por meio de uma análise comparativa entre as respostas e os resultados da empresa.
Verificar junto a gestores de empresas de pequeno porte (objeto de estudo) como lidaram com os desafios encontrados durante esse período.	Por meio de questionário e/ou entrevista com alguns gestores, para entender melhor sobre a gestão de desafios.	Empresas de Curitiba e Região Metropolitana do setor de comércio.	Para verificar as semelhanças ou contrastes entre a experiência e a gestão das empresas que se adaptaram e as que fecharam por completo.	Por meio de uma análise comparativa entre as respostas e os resultados da empresa.
Levantar junto aos gestores pesquisados características de sua formação, experiência e idade.	Incluir questões referentes às características dos gestores no questionário e na entrevista.	Empresas de Curitiba e Região Metropolitana do setor de comércio.	Para verificar as semelhanças ou contrastes entre a experiência e a gestão das empresas que se adaptaram e as que fecharam por completo.	Por meio de uma análise comparativa entre as respostas e os resultados da empresa. Os dados de controle coletados nesse objetivo, podem gerar novas conclusões.
Analisar comparativamente entre setores e respectivos gestores e descrever os resultados.	Por meio da análise qualitativa das informações coletadas através do questionário e entrevista.	Empresas de Curitiba e Região Metropolitana do setor de comércio.	Para verificar as semelhanças ou contrastes entre a experiência e a gestão das empresas que se adaptaram e as que fecharam por completo.	Por meio de uma análise comparativa entre as respostas e os resultados das empresas.

FONTE: Os autores (2021)

## 2.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Os instrumentos de coleta de dados a serem utilizados para o desenvolvimento deste trabalho serão questionários com perguntas não estruturadas e entrevista semiestruturada. Segundo Malhotra (2019), o questionário deve ser bem elaborado e estruturado para minimizar o cansaço e o tédio do entrevistado e também minimizar as respostas incompletas ou a falta delas. Quando bem elaborado, os entrevistados se sentem motivados a participar da entrevista e isso aumenta os índices de respostas. Optou-se por utilizar perguntas não estruturadas para que o entrevistado possa responder com suas próprias palavras e ter a chance de expressar melhor suas opiniões e experiências. Malhotra (2019) afirma que as perguntas abertas dão mais liberdade de expressão ao entrevistado e ainda permite que o pesquisador retire informações valiosas de seus comentários e explicações. O questionário será aplicado via internet com gestores de pequenas empresas do setor de comércio de Curitiba, com questões que abordam o cenário atual da pandemia da covid-19, os desafios enfrentados por eles, e as medidas utilizadas para contornar a situação de crise, entre outras questões.

Além do questionário *on-line*, serão selecionados alguns empresários para serem entrevistados virtualmente, visando buscar mais flexibilidade nas respostas. A entrevista será semiestruturada. Para Gil (2018), a entrevista semiestruturada possui um roteiro pré-elaborado de perguntas direcionadas ao tema, mas permite que algumas questões sejam mais aprofundadas ou adicionadas no decorrer da entrevista, o que pode gerar resultados mais expressivos. Para que a entrevista seja efetiva, é necessário especificar os dados que pretendem obter para poder elaborar melhor as questões e explorar melhor o cenário da pesquisa, garantindo que as perguntas abordem o assunto de forma ampla. Além disso, é preciso considerar alguns aspectos para formular as perguntas, para garantir o êxito da entrevista, como garantir que o assunto da questão é de conhecimento do entrevistado, conferir para que as perguntas não sugiram respostas, e as questões devem ser claras e objetivas, de fácil entendimento para o entrevistado. Para este trabalho, as questões devem ser diretas e as respostas livres, sempre focando na gestão da empresa nesse período de crise, nos desafios e obstáculos encontrados, se estes foram superados com sucesso ou não, e também buscando informações sobre a formação e experiências dos empresários, visando comparar se há alguma relação com o sucesso ou fracasso da empresa.

## 2.3 ANÁLISE DOS DADOS

Pesquisa qualitativa com base em coleta de informações por meio de questionário com perguntas não estruturadas e entrevista semiestruturada. A análise será realizada com uso de nuvens de palavras e avaliações comparativas com uso de quadros que comparem as respostas e as empresas, permitindo analisar as semelhanças e diferenças entre as gestões e características que possam ter influenciado ou não no sucesso da empresa.

### 3 DESENVOLVIMENTO: DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa “Desafios para gestão durante pandemia” foi realizada entre os meses de setembro e outubro de 2021 obtendo uma amostra de 75 respondentes, com um nível de confiança de 90% e um erro máximo provável de 9,5%, tanto para mais, quanto para menos.

Sobre o perfil dos respondentes, 58,7% são do sexo masculino e 41,3% do sexo feminino. Em relação a idade, 40% dos respondentes possuem entre 24 e 31 anos, com uma média geral de 36,4 anos. 64% dos entrevistados possuem ensino superior completo sendo que 40% desses possuem Especialização, Mestrado ou Doutorado. 25,3% têm ensino superior incompleto e apenas 10,7% não possui ensino superior.

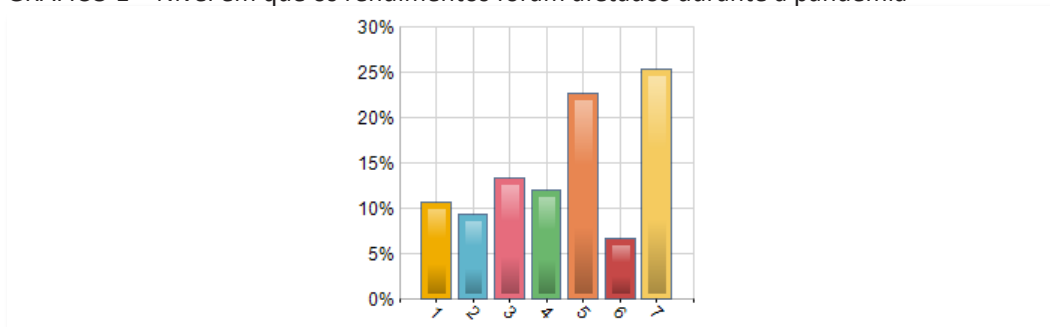
O bairro em destaque com mais empresas é o Centro com 29,3%, seguido do Batel com 10,7%.

A média de casos de covid é de 6,47 casos por empresa, mas a mediana é de apenas 1 caso por empresa, houveram empresas com 0 casos e o máximo em um empresa foi de 60 casos. A grande maioria das empresas (80%) tiveram menos de 10 casos de covid-19, enquanto uma pequena minoria teve mais de 30 casos. Houve um aumento na média de casos por empresa ocasionado por uma minoria.

Sobre as respostas de contratações e demissões, há um máximo de 40 demissões e de 50 contratações, e uma média de 2,27 contratações por empresa. Ou seja, em média, as empresas pesquisadas aumentaram seu número de funcionários durante a pandemia. Entre as empresas analisadas, há uma grande amplitude entre o número de funcionários, havendo empresas com 0 funcionários, e empresas com até 1600 funcionários. Entretanto 80% das empresas possuem menos de 300 funcionários sendo a média de 95,47 funcionários por empresa.

Quase metade das empresas entrevistadas (45,3%) não fechou em nenhum momento durante a pandemia. Apenas 6,7% fechou durante mais de 6 meses, 16% fechou mais de 3 meses e menos de 6 meses, 17,3% fechou mais de um mês e menos de 3 meses e 14,7% fechou menos de 1 mês.

GRÁFICO 1 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia



FONTE: Os autores (2021)

Legenda: Respostas de 1 a 7, sendo: 1 = Nada; 7 = Muito

Em uma escala de 1 a 7 sendo 1 'nada' e 7 'muito' o nível médio em que os rendimentos foram afetados é de 4,48. Portanto, 25% dos entrevistados consideram que a pandemia afetou muito o rendimento de suas empresas, sendo que apenas 10% consideram que a pandemia não afetou diretamente o rendimento da empresa de forma alguma.

Podemos observar que o setor comercial foi o que sofreu mais dificuldades nesse período com 61,3% dos votos, seguido do setor operacional com 24%. RH foi o setor que menos sofreu dificuldades, em apenas 6,7% dos casos.

49,3% dos gestores consideram a situação da empresa antes da pandemia como "Boa", 28% como "Muito Boa", 20% como "Razoável" e apenas 2,7% como "Ruim", deixando evidente que a situação antes da pandemia era, em geral, principalmente positiva. Na situação atual (SET-OUT/2021), 2,7% considera situação como 'Péssima', 6,7% 'Ruim', 34,7% 'Razoável', 44% 'Boa' e 12% 'Muito Boa'. Podemos perceber que nenhuma empresa estava com a situação 'Péssima' antes da pandemia e agora 2,7% chegaram nesse patamar. Empresas com situação 'Boa' caíram 5,3%; com situação 'Muito Boa' caíram de 28% para 12%; e com situação 'Ruim' subiram de 2,7% para 6,7%. Como resultado percebemos que houve uma queda nas situações positivas antes da pandemia com um menor número de respostas que classificavam a situação como "Muito Boa" e "Boa" e um aumento das respostas classificando a situação como "Razoável", "Ruim" e "Péssima".

A grande maioria dos entrevistados (69,3%) afirma que não tinham plano de ação antes da pandemia. 29,3% possuía um plano de ação e teve bons resultados e 1,3% tinha um plano de ação mas não obteve bons resultados.

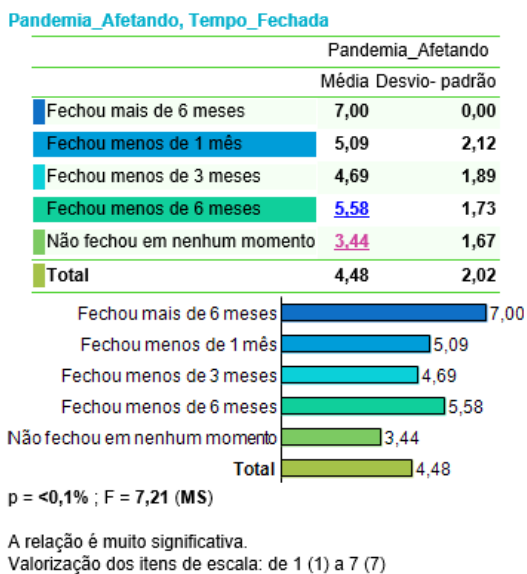
De todas as empresas da pesquisa 96% tiveram que se adaptar depois do início da pandemia sendo que 74,7% tiveram bons resultados na adaptação e 21,3% se adaptaram mas não obtiveram resultados satisfatórios.

Metade dos entrevistados (50,7%) não optou por vendas *on-line*. Da metade que optou por vendas *on-line* 44% consideraram os resultados satisfatórios.

A maioria dos entrevistados (74,7%) declara que a empresa não teve auxílio governamental. A maioria dos entrevistados (68%) declara que a empresa não possui linha de crédito.

A grande maioria das empresas entrevistadas (96%) superou os desafios encontrados pela pandemia, sendo que 56% declaram ter superado completamente e 40% parcialmente. Apenas 4% declaram ainda não ter superado.

GRÁFICO 2 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia x período fechada

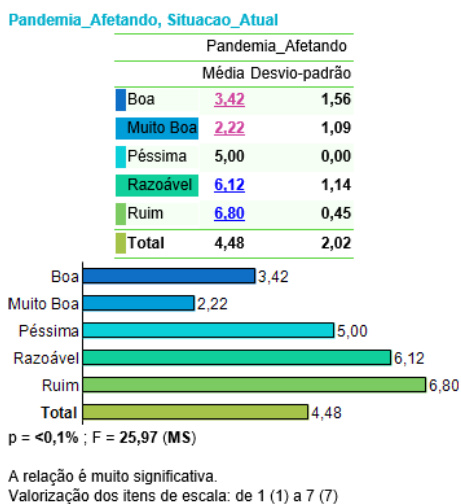


FONTE: Os autores (2021)

Nota: Considerando que  $p < 0,1\%$  há uma probabilidade menor que 0,1% de chances de não existir significância entre as médias

A relação é muito significativa entre os dados de período fechado e o quanto a pandemia afetou diretamente os rendimentos. Ou seja, para as empresas que permaneceram fechadas mais tempo, os gestores tendem a considerar que a pandemia afetou mais os rendimentos da empresa de forma direta.

GRÁFICO 3 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia x situação atual

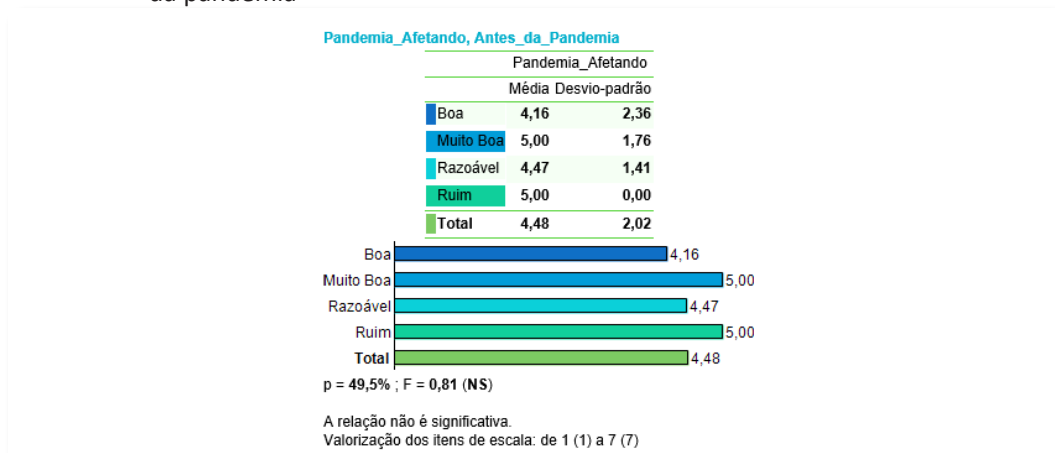


FONTE: Os autores (2021)

Nota: Considerando que  $p < 0,1\%$  há uma probabilidade menor que 0,1% de chances de não existir significância entre as médias)

Cruzando os dados do quanto os gestores consideram que a pandemia afetou o rendimento das empresas (de 1 a 7) com como os gestores descreveriam a situação atual da empresa, podemos perceber que existe uma relação muito significativa, quanto pior a situação atual da empresa, mais os gestores consideram que a pandemia teve grande impacto nos rendimentos da empresa, e quanto melhor a situação atual da empresa, de acordo com os gestores, menos eles consideram que a pandemia afetou diretamente nos rendimentos da empresa.

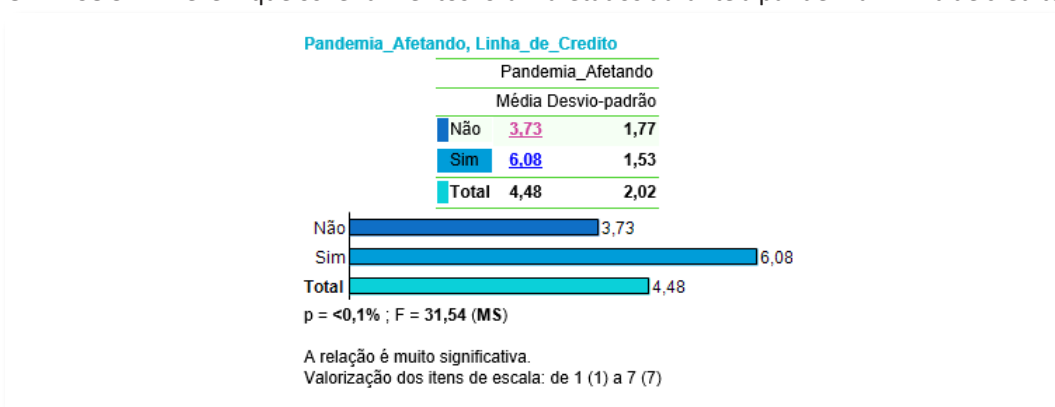
GRÁFICO 4 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia x situação antes da pandemia



FONTE: Os autores (2021)

A relação entre a situação da empresa antes da pandemia e o quanto a pandemia afetou os rendimentos da empresa não é significativa. Ou seja, como os gestores avaliaram o nível em que os rendimentos da empresa foram afetados durante a pandemia, não tem uma relação significativa com a situação em que a empresa se encontrava antes da pandemia.

GRÁFICO 5 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia x linha de crédito

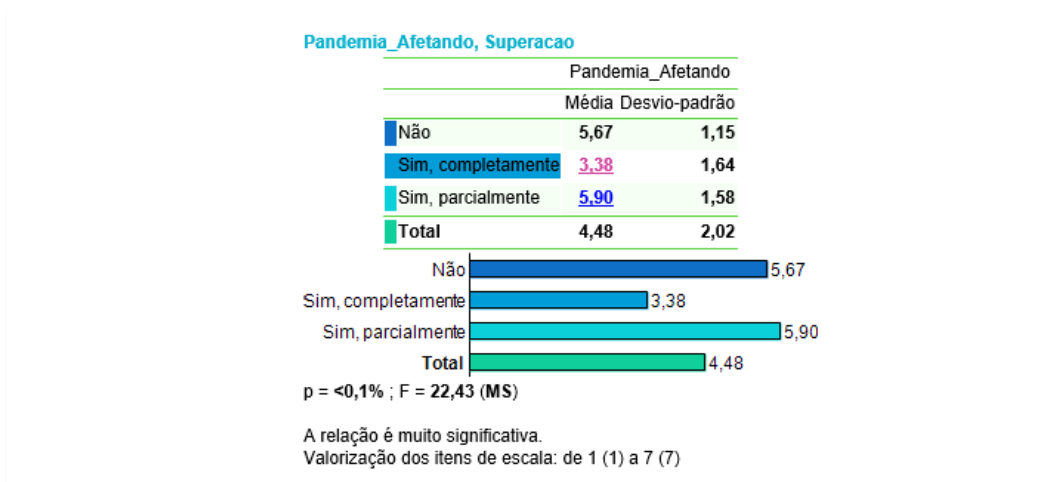


FONTE: Os autores (2021)

Nota: Considerando que p < 0,1% há uma probabilidade menor que 0,1% de chances de não existir significância entre as médias

Podemos perceber uma relação muito significativa entre o quanto a pandemia afetou os rendimentos da empresa e se ela possui linha de crédito. Para as empresas que possuem linha de crédito, a tendência é que os gestores considerem que a pandemia afetou mais os rendimentos.

GRÁFICO 6 – Nível em que os rendimentos foram afetados durante a pandemia x superou a pandemia



FONTE: Os autores (2021)

Nota: Considerando que  $p < 0,1\%$  há uma probabilidade menor que 0,1% de chances de não existir significância entre as médias

Ao relacionarmos quanto a pandemia afetou os rendimentos da empresa e se a empresa superou a pandemia podemos perceber uma relação muito significativa. Para os gestores que a empresa superou completamente os desafios da pandemia, a tendência é que eles considerem que a pandemia afetou menos os rendimentos da empresa.

TABELA 2 – Sucesso x métodos de gestão

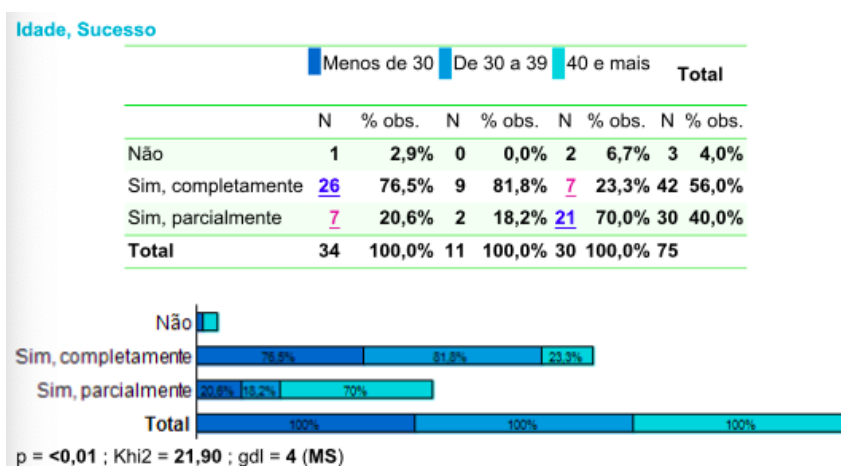
Sucesso	Com Métodos de Gestão	%	Sucesso	Sem Métodos de Gestão	%
Não	2	10,5%	Não	1	1,8%
Sim, completamente	10	52,6%	Sim, completamente	32	57,1%
Sim, parcialmente	7	36,8%	Sim, parcialmente	23	41,1%
	19			56	

FONTE: Os autores (2021)

Como podemos observar na tabela, obtemos 75 respondentes, apenas 19 possuem alguma prática de gestão. 89,5% das empresas com algum método de gestão afirmaram que obtiveram sucesso na hora de superar as dificuldades da pandemia, enquanto 98,2% das empresas sem algum método de gestão também relataram sucesso.



GRÁFICO 7 – Idade x sucesso

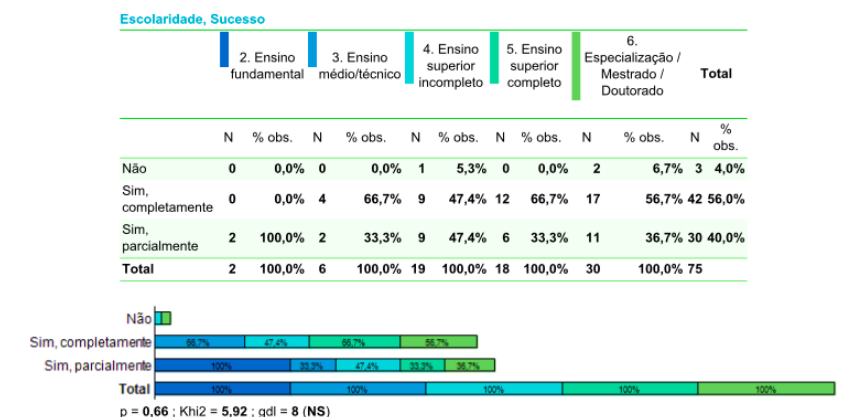


FONTE: Os autores (2021)

Nota: Considerando que  $p < 0,1\%$  há uma probabilidade menor que 0,1% de chances de não existir significância entre as médias)

70% dos gestores com 40 anos ou mais afirmaram que obtiveram sucesso parcialmente lidando com desafios da pandemia. Já os gestores de 30 a 39 anos e menos de 30 anos, 81,8% e 76,5%, respectivamente, alcançaram o sucesso completamente.

GRÁFICO 8 – Escolaridade x sucesso



FONTE: Os autores (2021)

66,7% das pessoas com ensino médio/técnico completo, 47,4% com ensino superior incompleto, 65,7% com ensino superior completo e 56,7% com especialização/mestrado/doutorado afirmaram sucesso completamente. 100% das pessoas com

ensino fundamental, 33,3% com ensino médio/técnico completo, 47,4% com ensino superior incompleto, 33,3% com ensino superior completo e 36,7% com especialização/mestrado/doutorado afirmaram sucesso parcialmente.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia causada pelo vírus da covid-19 trouxe muitas consequências negativas para os empresários do mundo todo. Algumas empresas conseguiram se manter firmes, mas, infelizmente, muitas não se mantiveram abertas. O objetivo deste estudo é levantar os desafios encontrados pela gestão dos estabelecimentos comerciais de Curitiba, analisar a gestão de algumas empresas durante o período da pandemia, quais fatores influenciaram positiva ou negativamente, para ter uma base de comparação entre as empresas que obtiveram ou não sucesso durante esse momento caótico da economia.

Para isso, elaboramos quatro objetivos específicos visando identificar fatores determinantes para se manter ativo nesse período. A partir da pesquisa realizada através do questionário *on-line*, enviado para gestores de estabelecimentos comerciais, trouxe de resultado para o primeiro objetivo específico “Levantar práticas de gestão cujas empresas obtiveram sucesso nesse período”, que a relação entre práticas de gestão e sucesso não é significativa. Como observamos anteriormente, obtivemos 75 respostas, apenas 19 informam alguma prática de gestão. E ambos (respondentes com e sem método de gestão) afirmam que tiveram sucesso. Acreditamos que por ter sido uma crise inesperada e com muitos desafios novos e difíceis, o método de gestão acabou por fazer pouca diferença.

No que diz respeito ao segundo objetivo específico: “Verificar junto a gestores de empresas de pequeno porte (objeto de estudo) como lidaram com os desafios encontrados durante esse período”, a pesquisa aplicada aos gestores abordou questões sobre quais medidas foram tomadas por eles para amenizar os impactos da pandemia e se os resultados foram satisfatórios. Foi possível constatar que quase todas as empresas precisaram fazer algum tipo de adaptação durante esse período, seja ela com demissões e/ou contratações, auxílio governamental, linhas de crédito ou vendas *on-line*. Porém, a maioria optou por não recorrer a auxílios governamentais ou linhas de crédito, e ainda sim apontaram que estão se superando. A adaptação mais comum foi para o comércio de vendas *on-line*, que auxiliou muito as empresas que precisaram manter suas portas fechadas para o presencial, mas conseguiram manter seus negócios em funcionamento *on-line*. Apesar da situação de crise, poucas empresas recorreram à demissão de funcionários, em contrapartida, mais de 50% dos entrevistados apontou

que fez alguma contratação durante o período. Isso demonstra que foi possível se adaptar ao momento, sem precisar encerrar totalmente as atividades e conseguindo manter um quadro de funcionários, mesmo com dificuldades.

O terceiro objetivo específico: “Levantar junto aos gestores pesquisados características de sua formação, experiência e idade”. O gráfico mostra que 70% dos gestores com 40 anos ou mais obtiveram sucesso apenas parcialmente lidando com os desafios da pandemia. Já gestores de 30 a 39 anos e menos de 30 anos, 81,8% e 76,5%, respectivamente, relataram que alcançaram o sucesso completamente. Portanto, a idade possui uma relação muito significativa com o sucesso.

Já quando analisamos a relação entre a escolaridade e o sucesso, vemos que ela não é significativa. Esse resultado já era de se esperar, não é de hoje que sabemos que ter diploma não significa efetivamente que resultados e sucesso virão, assim como não ter diploma não significa efetivamente que o fracasso virá. E a pesquisa confirmou isso mais uma vez.

Quanto ao último objetivo específico: “Analisar comparativamente entre setores e respectivos gestores e descrever os resultados”, o estudo abrangeu vários setores como construção civil, bares e restaurantes, comércio, alimentação, consultoria, serviços estéticos, oficina mecânica, entre outros. O setor de “Bares e Restaurantes” foi bastante afetado, ficaram entre 3 a 6 meses fechados, ou até mais de 6 meses. As medidas restritivas determinadas pelo governo por conta da pandemia foram muito severas com esse setor, o que atingiu em cheio os empresários desse ramo. O setor do comércio também foi muito afetado. A maioria dos respondentes apontou ter ficado fechado de 1 a 3 ou de 3 a 6 meses, e quase todos se adaptaram às vendas *on-line*, com resultados satisfatórios e apontam estarem se recuperando parcialmente. Nesse caso, as medidas restritivas também afetaram muito o funcionamento do comércio, mas a grande maioria conseguiu se adaptar ao recorrer ao mercado *on-line*. Alguns setores categorizados como serviços essenciais, como a construção civil, não fecharam em nenhum momento ou até 1 mês, e todos apontam que a situação atual da empresa é boa. As restrições para esse ramo foram mais leves, de acordo com a importância dessa área para a população, e por isso as adaptações tiveram resultados mais satisfatórios, como o trabalho remoto. Outros setores que não foram tão afetados pelas restrições e que conseguiram se adaptar com facilidade para se manterem em funcionamento foram o comércio de alimentos, com o sistema de delivery e drive-thru, empresas de importação e exportação, seguradoras, agências de marketing e consultorias. Muitas delas se adaptaram ao trabalho remoto, o que garantiu que o trabalho continuasse sendo feito.

Foi possível concluir que alguns setores, como o da construção civil, apesar de afetado pela crise econômica, foram beneficiados pelas leves restrições e permaneceram em funcionamento no período. Algumas empresas que tiveram as medidas mais

rigorosas, como os bares, não tiveram tanto sucesso com as adaptações e infelizmente estão tendo mais dificuldades para se recuperar. E analisando num panorama geral, a maioria dos setores conseguiu encontrar formas de se adaptar e se recuperar.

Acredito que a maior conclusão que podemos tirar com esse estudo, é que independente da formação, da idade, ou do setor de atuação, a maioria dos gestores buscou todas as alternativas possíveis para se adaptar e se reinventar para se manterem em funcionamento durante a pandemia.

Iniciamos esse estudo com o objetivo de encontrar alguma resposta para o sucesso durante o período de crise, encontrar alguma relação do sucesso – e chamo de sucesso, pois acredito que, conseguir se manter aberta nesse momento, já é uma grande vitória – com a formação, a experiência ou ao método de gestão utilizado, mas no final das contas, o que contou mesmo foi a persistência e a necessidade de continuar. Vimos que, apesar de todas as dificuldades, a maioria das empresas do estudo não precisou recorrer a demissão de funcionários, e muitas até conseguiram gerar empregos no meio do caos.

## REFERÊNCIAS

- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração geral e pública**. 6. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.
- COLLINS, Jim. **Empresas feitas para vencer**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.
- CUALHETA, Luciana Padovez et al. Competências empreendedoras: construção de uma escala de avaliação. **Regepe: Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, São Paulo, v. 9, n. 1, p. 158-180, jan./abr. 2020.
- DELOITTE BRASIL. **Plano de recuperação da crise da Covid-19**. 2020. Disponível em: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/about-deloitte/Deloitte-Brasil-Plano-100-Dias-Covid-19.pdf>. Acesso em: 15 março 2021.
- FEARN-BANKS, Kathleen. **Crisis communications: a casebook approach**. 2. ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, 2002.
- MARTELLO, Alexandre. Em meio à pandemia, Brasil abriu 2,3 milhões de empresas a mais do que fechou em 2020, diz ministério. **G1**, fev. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/02/brasil-registra-saldo-positivo-de-23-milhoes-empresas-abertas-em-2020-diz-ministerio-da-economia.ghtml>. Acesso em: 15 de maio de 2021.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2018.
- HERÉDIA, Thais. Pedidos de falência de empresas aumentam 12,7% em 2020, diz Boa Vista. **CNN Brasil**, jan. 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/01/13/pedidos-de-falencia-de-empresas-aumentam-12-7-em-2020-diz-boa-vista>. Acesso em: 15 maio 2021.
- HUNTER, James C. **O monge e o executivo: uma história sobre a essência da liderança**. Trad. Maria da Conceição Fornos de Magalhães. 17. ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.
- KLANN, Gene. **Crisis Leadership: Using Military Lessons, Organizational Experiences, and the Power of Influence to Lessen the Impact of Chaos on the People You Lead**. Greensboro: Center for Creative Leadership, 2003
- LAPIERRE, Laurent. Gerir é criar. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 45, n. 4, p. 108-117, abr. 2005.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019.
- MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à administração**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.
- PEARSON, Christine M.; MITROFF, Ian I. From crisis prone to crisis prepared: A framework for crisis management. **Academy of Management Perspectives**, New York, v. 7, n. 1, p. 48-59, jun. 1993.
- REGESTER, Michael. Crisis management. In: PEARSON, Christine M. **Financial Public Relations**. Califórnia: Butterworth-Heinemann, 1993. p. 100-109.
- KHAN, Suliman. The spread of novel coronavirus has created an alarming situation

worldwide. **Journal of Infection and Public Health**, v. 13, n. 12, p. 1840-1844, Dec. 2020.

SHEREEN, Muhammad Adnan et al. Covid-19 infection: origin, transmission, and characteristics of human coronaviruses. **Journal of Advanced Research**, v. 16, n. 24, p. 91-98, Mar. 2020. DOI: 10.1016/j.jare.2020.03.005

VAJA, Mr Bankim R. Retail management. **International Journal of Research and Analytics Reviews**, Califórnia, v. 2, n. 1, p. 22-28, Sep. 2015.

ZUKER, Elaina. **Seven Secrets of Influence: Portable Power for the 21st Century**. Quebec: E. Zuker Associates, 2014.