

IMPACTO DA COVID-19 SOBRE AS EMPRESAS DO ESTADO DE RONDÔNIA

*Antonieta Ferreira Machado de Oliveira
Fernanda Rodrigues de Siqueira
Carlos André da Silva Müller
Vanessa Rodrigues Colares*

Resumo

O presente estudo tem como objetivo avaliar os impactos da COVID-19 nas empresas do Estado de Rondônia a fim de apresentar possíveis soluções no enfrentamento desse cenário para sobrevivência no mercado. Para coleta de dados, utilizou-se como método a aplicação de questionário disponibilizado virtualmente aos empresários da região. Como resultado, com exceção das empresas consideradas como atividades essenciais, a grande maioria foi impactada negativamente em virtude da COVID-19, sendo necessária a adoção de diversas medidas drásticas com a finalidade de reduzir seus efeitos. Muito embora não seja mensurar ainda os impactos em sua totalidade, já é possível verificar a necessidade de planejamento imediato dos gestores para recuperação da crise da pandemia de COVID-19, para utilização do projeto na retomada da estrutura das organizações.

Palavras-chave: COVID-19; Economia, Rondônia

1 INTRODUÇÃO

405

Organizações, de forma geral, estão imersas em ambientes que permitem definir linhas de ação conforme contingência necessária. Em ambientes estáveis, organizações costumam ter previsibilidade nas suas atividades, enquanto em ambientes mais turbulentos, formas orgânicas de gestão são demandadas, em especial, tendo um bom sistema de responsividade.

Fatores externos podem influenciar diretamente a rotina das empresas. A concorrência, fornecedores e inclusive os clientes produzem seus efeitos. Quando existem incertezas no cenário econômico, situações conflitantes podem ocorrer e o medo, receio ou desconhecimento podem gerar casos de instabilidade às empresas, uma vez que as tomadas de decisões imediatas de um líder dentro de um ambiente perturbador têm impacto direto no futuro da empresa (ZELL, 2007).

Um cenário que impactou a nível mundial foi originado por meio de uma ameaça microscópica relacionada ao novo coronavírus (SARS-CoV-2). Os surtos da doença (COVID-19) ocasionados por esse vírus constituiu em Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), conforme declarado pela Organização Mundial da Saúde (OMS, 2020). O crescimento exponencial dos casos de COVID-19, atingindo diversos países, resultou na caracterização de pandemia em março de 2020 (OMS, 2020).

Em decorrência da observação do evento em outros países do continente americano e a necessidade de estabelecer um plano de resposta coordenada das ações de saúde, o Brasil declarou também Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) (BRASIL, 2020a). Posteriormente, o Ministério da Saúde estabeleceu medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública decorrente desta Infecção Humana que resultou na pandemia pelo novo coronavírus (BRASIL, 2020b). Dentre tais medidas, destacou a quarentena com o objetivo de garantir a manutenção dos serviços de saúde em local certo e determinado. Sendo assim, caberia às secretarias de saúde estaduais, municipais e do Distrito Federal a sua determinação, por meio de ato administrativo formal e devidamente motivado (BRASIL, 2020b).

O conjunto desses eventos impactou a economia mundial e o mundo dos negócios. Empresas que dependiam do fluxo de pessoas em seus estabelecimentos, por exemplo, possuíam a necessidade de adaptação rápida para sua sobrevivência no mercado. Esse impacto foi evidenciado pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística - IBGE, cujas pesquisas, na segunda quinzena de junho, constataram que 48,1% das empresas da Região Norte do país reportaram que a pandemia trouxe um efeito negativo no quesito econômico (IBGE, 2020).

Rondônia iniciou seu impacto econômico em março de 2020, quando decretou situação de emergência no âmbito da Saúde Pública do Estado e dispôs medidas de prevenção ao contágio e enfrentamento da propagação da doença, conforme sugerido pelo Ministério da Saúde (RONDÔNIA, 2020a).

Se existiam fatores externos pré-pandemia da COVID-19 que influenciavam o sucesso de algumas instituições, o atual cenário fez uma somatória de impactos ainda não mensurados com clareza, atingindo de micro a grandes empresas. O receio de uma doença nova e desconhecida se juntou a impotência de uma retração econômica rápida e desenfreada. Diante deste panorama, o que restou foi seguir adiante, mantendo o que ainda se pode em meio à pandemia e tentando sobreviver diante do caos através da inovação.

O ambiente externo apresenta inúmeras dificuldades: novas regulamentações, impedimentos de atuação, desinformação, excesso de informações contraditórias e um vírus propagado por todos os lados, por muitas vezes adoecendo os próprios protagonistas das empresas. Sobreviver passou a ser a questão em todos os sentidos.

Em meio ao ambiente turbulento dos novos acontecimentos, as empresas confrontadas passam para um novo modelo de trabalho, modificando seu nível de aspiração e acabam por explorar e conhecer novas combinações de produtos e mercados de mídia, que estão relacionados com o mesmo tipo de informação (VAN DEN BOSCH, 1999). Como resultado, a transformação

digital passa a ser colaboradora das mudanças repentinas, a fim de facilitar novas estratégias e com possibilidade em impulsionar as empresas em meio ao caos.

Com base nesses dados, a presente pesquisa buscou responder os seguintes questionamentos: Quais os efeitos da COVID-19 nas empresas do Estado de Rondônia? E quais soluções podem ser encontradas no enfrentamento desse cenário para sua sobrevivência no mercado?

A relevância deste trabalho se dá pela necessidade da mensuração dos impactos decorrentes desta pandemia a fim de encontrar diagnósticos de seus efeitos, os quais poderão nortear os empresários mediante o cenário incerto que a pandemia trouxe para seus negócios.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO EM TEMPOS TURBULENTOS

A imprevisibilidade, complexidade e turbulência estão se tornando fenômenos cada vez mais comuns nas organizações, em virtude da acentuada evolução dos negócios, mercados e economias (EISENHARDT, 2002). As organizações devem estar ainda mais preparadas para realizar as mudanças necessárias em suas estratégias de negócios (DURST; FERENHOF, 2016), o que pode viabilizar oportunidades para mudarem suas posições de liderança do que em qualquer outro momento (NAUJOKS, 2010; DURST, FERENHOF, 2016).

Corroborando com essa premissa, Drucker (1980) já destacava a necessidade das empresas em manter-se ágeis e fortes, capazes de suportar esforços e tensões, se movimentando rapidamente para aproveitar essas oportunidades. No entanto, dependerá de avaliação estratégica que não leve somente em consideração a situação estratégica e financeira da empresa, como também os aspectos econômicos na respectiva indústria (NAUJOKS, 2010).

O papel da economia é fundamental no desenvolvimento das estratégias da empresa, já que permite relacionar condições tecnológicas e mercadológicas ao desempenho dos agentes econômicos (NEEDHAM, 1978) e constitui referência para a compreensão dos ramos de atuação das empresas. Contudo, Avó (2008) ressalta que as análises atribuídas a essas abordagens são de natureza predominantemente estáticas, tornando-se limitados a uma avaliação em contexto específico.

Nesse sentido, autores na área de Gestão Estratégica têm destacado a importância de considerar os ramos da Economia enquanto perspectiva dinâmica, a fim de atribuir aspectos relacionados à tomada de decisão estratégica em empresas que fazem parte dos ramos marcados

por diferentes tipos de turbulência (CHRISTENSEN; SUÁREZ; UTTERBACK, 1998; EISENHARDT, 2002).

Eisenhardt (2002), por exemplo, destaca que uma das maiores mudanças que ocorreu no campo da Economia se deu por conta da Globalização. Considerado como enorme em escopo e profundo em impacto, a globalização é o inter-relacionamento cada vez mais profundo entre países, empresas e indivíduos (EISENHARDT, 2002). Para o autor, a densidade de conexões em todo o mundo afeta as corporações, ampliando a instabilidade: mesmo pequenos eventos em um local podem afetar os eventos em outro.

É nesse cenário que se verifica os impactos em virtude dos casos de *Coronavirus Disease-19* (COVID-19). Embora tenha sido originado em Wuhan, na China (OMS, 2020), vem se alastrando para outros países e ocasionando desaceleração considerável das atividades econômicas (BRODEUR; GRAY; ISLAM BHUIYAN, 2020; IMF, 2020).

2.2 A COVID-19 E OS IMPACTOS NA ECONOMIA GLOBAL

Segundo o relatório emitido pelo International Monetary Fund, em abril projetou-se que a economia global em 2020 contrairia em -3% (IMF, 2020a). Entretanto, houve atualização deste valor em junho para -4,9% (IMF, 2020b), uma vez que se verificou impacto econômico ainda mais negativo que o previsto no primeiro semestre.

408

Os impactos econômicos são oriundos, principalmente, dos altos e crescentes custos humanos, e as medidas de proteção necessárias no combate à pandemia (IMF, 2020a). Mais especificamente, Carlsson-Szlezak, Reeves e Swartz (2020), destacam três principais canais em que a pandemia da COVID-19 impacta na economia.

O primeiro se trata do impacto direto à confiança do consumidor, já que as medidas de distanciamento social têm mantido os indivíduos em casa, cansados de gastos discricionários e pessimistas em relação às perspectivas econômicas ao longo prazo. O outro impacto ocorre indiretamente aos mercados financeiros e seus efeitos na economia real, uma vez que, à medida que os mercados caem e a riqueza das famílias se contrai, as taxas de poupança das famílias sobem e, portanto, o consumo deve cair (CARLSSON-SZLEZAK *et al.*, 2020).

Por fim, os autores ressaltam a interrupção da oferta, pois, à medida que o vírus interrompe a produção e desabilita componentes essenciais das cadeias de abastecimento, licenças e dispensas podem ocorrer, ocasionando em lacunas nos meios de produção (CARLSSON-SZLEZAK *et al.*, 2020).

Muito embora os cenários futuros ainda estejam arraigados de incertezas, a batalha das empresas já deve estar em andamento para sobrevivência no mercado. Ações que envolvem a análise cuidadosa dos sinais dos mercados financeiros, dos sinais de confiança do consumidor, das oportunidades e dos desafios no contexto pós COVID-19, bem como a adoção de novas tecnologias, processos ou outras inovações poderão proporcionar vantagem na adversidade para a empresa, clientes e sociedade (CARLSSON-SZLEZAK *et al.*, 2020).

2.3 A COVID-19 E OS IMPACTOS NO BRASIL

No Brasil, os indicadores do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística registraram na primeira quinzena de julho de 2020 que 44,8% das empresas em funcionamento reportaram que a pandemia teve um efeito negativo sobre os negócios a empresa (IBGE, 2020). Tais efeitos negativos estão relacionados às dificuldades para fabricar produtos, atender clientes, acessar fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias, bem como a redução sobre as vendas ou serviços comercializados.

O estudo promovido pelo *Imperial College London COVID-19 Response Team* afirma que a mortalidade e a infecção pela COVID-19 causam uma queda na oferta de trabalho que impacta diretamente a economia brasileira, tanto pelo tempo de recuperação do infectado pela doença quanto pelas pessoas que virão a óbito em virtude da doença (WALKER, WHITTAKER, WATSON *et al.*, 2020). Arelado a esse estudo Porsse, Souza, Carvalho e Vale (2020) formularam a hipótese de que, com a queda setorial, o resultado desse cenário seria uma redução do PIB de 1,87% para o ano de 2020, uma vez que, a projeção do banco central para o crescimento da economia antes da COVID-19 era de 2,20%.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa - SEBRAE (2020) afirma que os pequenos negócios brasileiros possuem pouco caixa, aguentando no máximo 23 dias fechado e, se for do ramo da beleza esse número cai para 17 dias de estabelecimento fechado, contabilizando a queda de 88% do faturamento. As MPEs (Micro e Pequenas Empresas) contribuem de forma significativa para a economia brasileira.

Com base nas atividades estabelecidas pelo Decreto nº 25.049, de 14 de maio de 2020 (RONDÔNIA, 2020b), as empresas consideradas como serviços essenciais, ainda conseguem continuar com suas atividades seguindo os protocolos estabelecidos, no entanto, as que não são serviços essenciais podem possuir dificuldades em sobreviver no mercado em virtude da pandemia.

À vista disso, o isolamento social (quarentena) está sendo uma das atitudes implementadas pelo governo para diminuir a contaminação entre as pessoas e consequentemente o número na curva de mortos no Brasil. O *lockdown* adotado pelo setor produtivo e a população serve também para, em tese, evitar o colapso do sistema de saúde (JUNIOR; SANTA RITA, 2020). Contudo, Cecchetti e Schoenholtz (2020) evidenciam ainda que a procura das pessoas por atividades que existam interações é impactada diretamente pelo isolamento social (quarentena), principalmente o setor de serviços.

3 METODOLOGIA

A pesquisa adota uma abordagem quantitativa com característica descritiva e analítica, visando a coleta de informações a partir das características e opiniões de indivíduos que possuem o mesmo grupo de interesse: o trabalho com empresas.

O fundamento da pesquisa é no pragmatismo na qual se busca compreender como será o comportamento das empresas diante da economia desestabilizada. (CARLSSON-SZLEZAK *et al.*, 2020; IMF 2020; BRODEUR *et al.*, 2020). Buscou-se, neste sentido, reconhecer uma relação de causalidade entre o fenômeno COVID-19 e resultados das organizações.

Com a finalidade de avaliar os impactos da COVID-19 nas atividades das empresas do Estado de Rondônia, lançou-se mão da survey como estratégia de pesquisa tendo a coleta de dados realizada de forma virtual, por meio de questionário. (CRESWELL, 2010; SAUNDERS; LEWIS; THORNHILL, 2016), desenvolvido no *Google forms*.

O questionário contém 27 perguntas conforme o segmento respondido, adaptadas do da Pesquisa Pulso Empresa - Impacto da COVID-19 nas empresas (IBGE, 2020). As questões são todas fechadas tipo escala likert, buscando capturar a percepção dos empresários quanto a afirmações relacionadas ao impacto da COVID-19 sobre seus negócios.

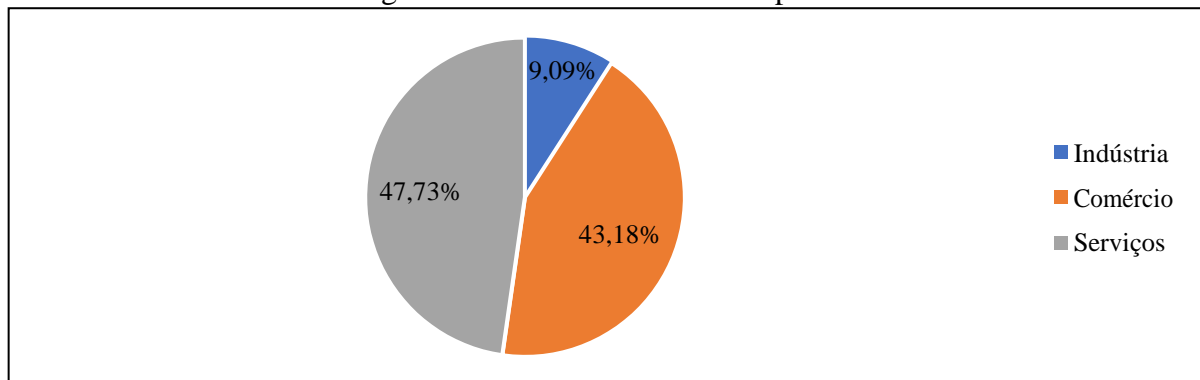
O questionário foi enviado via correio eletrônico, WhatsApp e teve apoio de entidades de classe. Os dados foram coletados entre as datas de 17 de agosto a 11 de setembro de 2020, e teve uma amostra de 44 respondentes. Apesar dos esforços de coleta de dados, não se pode afirmar que a amostra encontrada tenha alguma representatividade em relação à população. Ainda assim, entende-se relevante, uma vez que representa uma perspectiva exploratória de um fenômeno cujos desdobramentos ainda são incertos.

4 RESULTADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS RESPONDENTES

Conforme dados, o número de respondente para cada ramo de atividade está evidenciado na Figura 1.

Figura 1 - Características das empresas



Fonte: Dados de pesquisa.

Dentre as atividades de serviços, o maior grupo de respondentes corresponde à área de serviços profissionais, administrativos e complementares (28,59%), seguido de serviços de informação e comunicação (19,05%) e serviços prestados à família (9,52%). Os demais tipos de serviços correspondem, cada um, a 4,76% do número total de respondentes, divididos em: capacitação e consultoria; consultoria em gestão; segurança eletrônica; proteção ao crédito; educação; contabilidade, assessoria e consultoria a empresas; serviços bancários; acessório para carro e som automotivo; e associação empresarial.

Quanto ao comércio, todos os respondentes são varejistas, divididos em vestuário (42,1%), alimentício (36,8%), autopeças (10,5%), artigos e acessórios militares (5,3%) e pesca, campings e caça (5,3%). Por fim, os empresários da indústria são dos ramos alimentício (50%), construção civil (25%) e gráfica (25%).

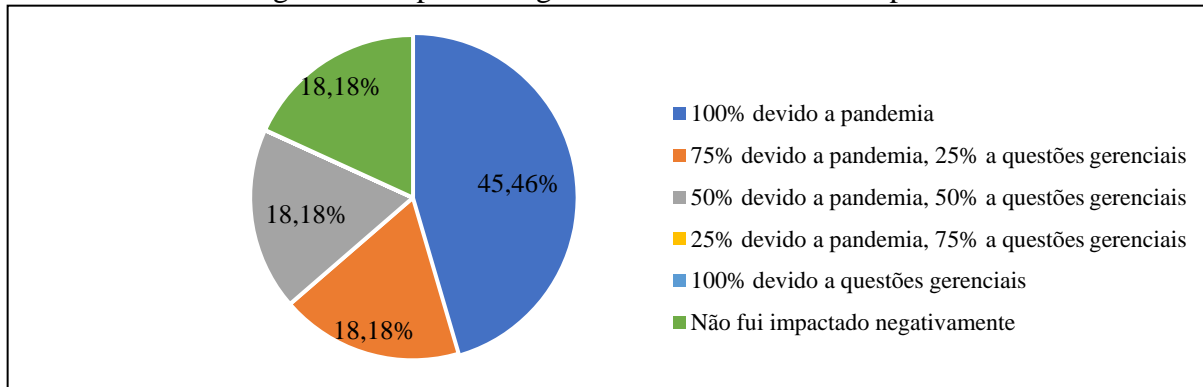
A maioria das empresas é de pequeno porte, com baixo quantitativo de funcionários, como de 0 a 10 (70,45%), 11 a 20 (13,63%) ou 21 a 40 (11,36%) colaboradores. Todavia, há algumas empresas respondentes que informaram quantidade significativa, com mais de 100 funcionários.

Verificou-se também que até março de 2020 - quando foi decretado Estado de Calamidade Pública no Estado de Rondônia (RONDÔNIA, 2020c) - 47,72% das empresas diziam ter faturamento na média do setor, enquanto 38,64% e 13,64% possuíam faturamento abaixo e acima da média, respectivamente.

4.2 IMPACTOS DA COVID-19 NAS EMPRESAS

Para verificar os impactos da COVID-19 nas empresas, primeiramente, optou-se por verificar como os empresários atribuem os resultados encontrados durante a pandemia. Os dados estão apresentados na Figura 2.

Figura 2 - Impactos negativos encontrados nas empresas



Fonte: Dados de pesquisa.

Observa-se que, fora os quase 20% que informaram não terem sido impactados pela pandemia, 46% atribuem seus resultados negativos exclusivamente decorrente do evento mundial. Ainda assim, mais de 36% informam que as suas práticas de gestão já possuíam problemas antes da pandemia e foram potencializadas pelo evento.

O nível de impacto pode ser avaliado tendo como base o Decreto nº 24.887, de 20 de março de 2020 e o estabelecimento das quatro fases para retomada das atividades comerciais no Decreto nº 25.049, de 14 de maio de 2020. As empresas que não foram impactadas ou foram moderadamente podem ser justificadas por corresponderem a serviços essenciais, mantendo seu funcionamento desde a primeira fase de retomada das atividades. Tais empresas identificadas na presente pesquisa correspondem à supermercados, serviços bancários, serviços profissionais e administrativos ou varejistas que possivelmente possuam sistema de retirada (*drive-thru*) e entrega em domicílio (*delivery*).

Por outro lado, estudos demonstram que as práticas de gestão estão entre as principais fontes de estratégias e criação de valor dentro das empresas, e que o Brasil tem índices baixos neste quesito. Uma retomada da economia certamente passa não apenas por apoio do Estado, mas por mecanismos de transmissão de práticas de gestão que coloque o Brasil em níveis superiores de práticas gerenciais àqueles pré-pandemia.

Sabe-se que em ambientes mais turbulentos as empresas naturalmente sabem conviver com a natureza mutável das condições ambientais. Quais os mecanismos adotados por essas

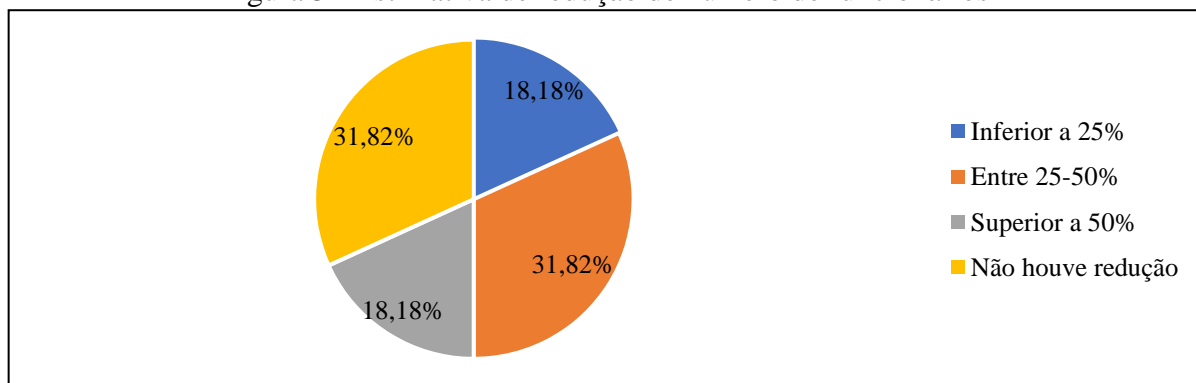
organizações? Como a lógica ambiental molda as práticas de gestão nessas empresas? Uma investigação desta natureza pode auxiliar nas respostas ao setor produtivo na pós-pandemia.

Vale ressaltar que uma empresa de pequeno porte alegou que o impacto gerado pela pandemia levou ao encerramento temporário de suas atividades. Esse dado pode ser enquadrado aos resultados obtidos pelo IBGE, dos quais constataram que mais de 700 mil empresas encerraram suas atividades de forma temporária ou definitivamente desde o início da pandemia no Brasil até a 2ª quinzena de julho de 2020. O IBGE também constatou que a segmentação mais prejudicada foram as de pequeno porte.

Nas análises individuais dos impactos apresentados pelas empresas, destacam-se as vendas de produtos/serviços (63,63%), fabricação dos produtos e atendimento às demandas dos clientes (63,63%), acesso aos fornecedores de insumos, matérias-primas ou mercadorias (54,54%), capacidade de realizar pagamentos de rotina (como tributos, fornecedores, salários, aluguéis /e energia elétrica) (50%) e número de funcionários da empresa (36,36%).

A estimativa para redução do número de funcionários nas empresas em estudo está apresentada na Figura 3.

Figura 3 - Estimativa de redução de número de funcionários



Fonte: Dados de pesquisa.

As empresas que apresentaram redução superior a 50% possuíam até março de 2020, em média, 8 funcionários e representam, principalmente, o comércio varejista e serviços de informações e comunicação.

Diante de todo o cenário de incertezas, com redução abrupta de compras e vendas, o acesso aos produtos, seja pelos motivos já descritos ou por adoecimento dos profissionais, acarretando na redução dos funcionários, trouxe inúmeras consequências à economia. A dificuldade no pagamento dos salários e o risco em manter todos os funcionários juntos dentro do ambiente de trabalho, fez com que as empresas modificassem os turnos de trabalho ou

reduzissem o número de funcionários, uma vez que o movimento comercial diminuiu repentinamente.

Outra opção foi a redução da jornada de trabalho que conseqüentemente trouxe a redução do salário, prevista em lei, através do artigo 503 da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), com redução salarial em até 25%, respeitando o salário mínimo (BRASIL, 1943).

O Governo Federal disponibilizou algumas ações para amenizar o impacto econômico nas empresas gerados pela pandemia através da Medida Provisória N° 975, de 1° de junho de 2020 (BRASIL, 2020c), beneficiando principalmente pequenas empresas. Dessa forma, sancionou auxílio emergencial de R\$ 600,00 a microempreendedores individuais e trabalhadores informais e esta medida ajuda a amenizar impactos que poderiam ser irreversíveis para muitos microempresários.

O Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) publicou um conjunto de medidas que apoiam pequenos negócios com dificuldade de dinheiro em caixa devido à crise. Linhas de crédito para pagamento de folha salarial também foram disponibilizadas para pequenas e médias empresas (BRASIL, 2020d).

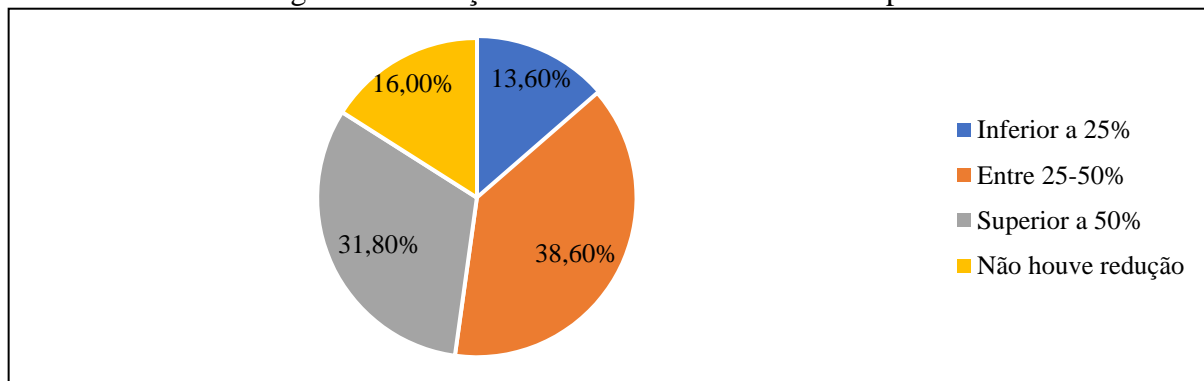
Nos casos de cooperativas, associações de produção de pequenos negócios, a Proger Urbano Capital de Giro atende as empresas durante a crise (BRASIL, 2020e). Este é um programa do Governo Federal com o objetivo de promover geração de renda por meio da oferta de linhas de crédito com recursos do Fundo de Amparo ao Trabalhador (FAT) (BRASIL, 2020f) no investimento de longo prazo e também acesso à linha de crédito vinculada ao Programa Nacional de Microcrédito Produtivo Orientado (PNMPO). Também prorrogou por um prazo maior de seis meses o pagamento dos tributos federais do Simples Nacional.

Quanto a aquisição de linhas de crédito emergencial para pagamento das folhas salariais oferecidas pelos bancos para o processamento das folhas de pagamento das empresas, a adesão contempla apenas quem teve em 2019 receita bruta anual acima de R\$ 360 mil e igual ou menor que R\$ 10 milhões (ECONOMIA UOL, 2020).

Muito embora o governo tenha implementado algumas ações para preservar as empresas diante dos impactos econômicos decorrentes da pandemia de coronavírus, existem poucos registros dos empresários participantes da pesquisa que receberam apoios e incentivos do governo. Esses apoios estavam relacionados ao adiamento do pagamento de imposto e/ou aquisição de linha de crédito emergencial para pagamento da folha salarial, por exemplo. Como resultado, 47,72% das respostas estão relacionadas à pouco ou nenhum apoio do governo federal; e o quantitativo é ainda maior quando se referem aos governos estadual e municipal, com frequência de 79,54% e 90,9%, respectivamente, nos resultados.

Diante desse cenário, os impactos da pandemia de COVID-19 na redução faturamento médio da empresa estão registrados na Figura 4.

Figura 4 - Redução do faturamento médio da empresa



Fonte: Dados de pesquisa.

Ao analisar as respostas individualmente verifica-se que as empresas mais impactadas correspondem à comércios. Das 19 respostas obtidas dos empresários comerciantes, 7 (36,84%) alegaram redução superior a 50% no faturamento médio e 9 (47,36%) informaram redução entre 25-50%.

O estado de Rondônia foi criado em 1981 e apesar de jovem, é o terceiro mais rico da Região Norte (RONDÔNIA, 2020d). Sua economia é forte na pecuária, agricultura e extrativismo de madeira, minérios e borracha. Tem o quarto menor índice de desemprego do país. Sendo um estado promissor, com Produto Interno Bruto em ascensão, a recuperação econômica pós pandemia poderá ser mais tranquila e rápida, quando comparado com outros estados no país.

A pandemia está mudando a forma de lidar com os negócios. A preocupação com o impacto econômico nas empresas fez muitas mudanças ocorrerem em pouco tempo, portanto, gerir em tempos turbulentos demanda do empresário rever seus processos de trabalho e captar uma solução rápida, criativa e eficaz para a sobrevivência da empresa através de oportunidades.

Uma das estratégias mais perceptíveis durante a pandemia foram as parcerias entre as empresas, juntando atividades, antes independentes, para fornecer comodidade e segurança ao cliente e conseqüentemente fortalecendo o mercado.

A transformação digital foi um trunfo, com ganhos imensuráveis em todo o planeta. Uma pandemia com esta proporção na era pré-digital poderia ter causado problemas muito maiores do que os atuais. A Internet que já fazia parte da sociedade passou a tomar um novo formato, sendo inserida nas empresas como item indispensável. Houveram casos de empresas que deixaram de ter lojas físicas e se transformaram totalmente on-line, dependentes do mundo digital, reduzindo gastos, encurtando a distância com o cliente e evitando exposições desnecessárias ao vírus.

Em vista a todas estas novas configurações de gestão e trabalho, as oportunidades de crescimento, inovação e reconstrução (incluindo empresas que estavam em queda antes da pandemia) passaram a ser visíveis, abrindo um leque de novas estratégias promissoras de exploração e desenvolvimento do mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A COVID-19 surgiu repentinamente, exigindo mudanças em todos os aspectos à nível mundial e a economia foi uma grande preocupação, uma vez que se trata de uma doença desconhecida e altamente transmissível. Após o vírus se propagar no Brasil, o Governo Federal organizou um pacote de medidas para benefício das empresas que requeressem, na tentativa de frear o impacto negativo do Coronavírus no meio da economia brasileira.

416

A crise atingiu todos os setores da economia. Alguns segmentos sofreram fortes recessões enquanto outros conseguiram adotar estratégias ou obtiveram oportunidades de inovação e crescimento diante do cenário vivido.

Em meio a toda essa repercussão, as empresas necessitaram ser ágeis, atentas às inovações com rápidas mudanças e firmes nas tomadas de decisões diante dos problemas que foram surgindo.

Em Rondônia, muitas empresas fecharam suas portas após o início da pandemia. Com exceção das empresas consideradas como atividades essenciais, as demais precisaram parar ou adaptar suas atividades por longos meses. Além disso, a rotina foi bastante reduzida e dificultosa para todas essas organizações. Não houve tempo hábil para a preparação das empresas, e, conforme evidenciado nas respostas aos questionários desta pesquisa, empresas que já possuíam problemas gerenciais tiveram maior dificuldade em lidar com o cenário conturbado que está sendo vivido.

Apesar de Rondônia ser um estado promissor, a pesquisa evidenciou que, semelhante ao cenário econômico de outras regiões, a redução do faturamento médio mensal das empresas foi evidente e inevitável, mesmo diante de empresas sólidas e capitalizadas.

Se reinventar nestas condições adversas passou a ser primordial. A Internet está ajudando a organizar o cenário econômico e a criatividade passou a fazer parte dos comportamentos

gerenciais, se somando aos planos de contenção de crise, como redução do número de funcionários, da jornada de trabalho (consequentemente dos salários) e concessão de créditos à nível de Governo Federal.

Os próximos passos serão voltados para a estabilização do mercado através de adaptação de trabalho com clientes, fornecedores, parceiros e funcionários. O mundo não será como antes e as empresas passarão a adotar em suas rotinas, estratégias para ações imediatas em situações de crise.

Ainda não se sabe como será o novo cenário da economia e dos negócios, porém, o investimento em gestão e gerenciamento já é visível. A organização de uma empresa pode aliviar as tensões de momentos turbulentos, como o desta pandemia, e proporcionar a saída de uma crise com maior facilidade.

Mesmo ainda envolvidos com a pandemia, um planejamento para recuperação da crise já deve ser iniciado, para a posteriori utilizar o projeto atual na retomada da estrutura das empresas. Ainda não é possível mensurar os impactos financeiros em sua totalidade, porém em um breve futuro será visível a dimensão deste choque que a COVID-19 está causando e as empresas deverão estar projetadas para ações imediatas com a transição para a nova economia.

REFERÊNCIAS

417

AVÓ, Marcos Rocha de. **Estratégia em tempos turbulentos: a realidade das empresas familiares vista através do ramo de álcool combustível brasileiro.** Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas). Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Fundação Getúlio Vargas (FGV), São Paulo, 2008. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/2272/61060100568.pdf?sequence=2&isAllowed=y>. Acesso em 15 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 188, de 3 de fevereiro de 2020.** Declara Emergência em Saúde Pública de importância Nacional (ESPIN) em decorrência da Infecção Humana pelo novo Coronavírus (2019-nCoV). Diário Oficial da União, Brasília, DF, edição 24-A, seção 1-extra, p. 1, 4 fev. 2020a. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-188-de-3-de-fevereiro-de-2020-241408388>. Acesso em 18 ago. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 356, de 11 de março de 2020.** Dispõe sobre a regulamentação e operacionalização do disposto na Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, que estabelece as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Diário Oficial da União, Brasília, DF, edição 49, seção 1, p. 1, 12 mar. 2020b. Disponível em: <https://www.in.gov.br/web/dou/-/portaria-n-356-de-11-de-marco-de-2020-247538346>. Acesso em 18 ago. 2020.

BRASIL. **Decreto-Lei Nº 5.452, de 1 de maio de 1943.** Aprova a consolidação das leis do trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm Acesso em 11 set. 2020.

BRASIL. **Medida Provisória Nº 975, de 1 de junho de 2020.** Institui o Programa Emergencial de Acesso a Crédito e altera a Lei nº 12.087, de 11 de novembro de 2009, e a Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020. Diário Oficial da União, Brasília, DF, edição 104, seção 1, p. 1, 2 jun. 2020c. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/medida-provisoria-n-975-de-1-de-junho-de-2020-259639759>. Acesso em 11 set. 2020.

BRASIL. **BNDES contra os efeitos do coronavírus.** Banco Nacional do Desenvolvimento, Rio de Janeiro, 2020d. Disponível em: <https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/bndes-contracoronavirus>. Acesso em 10 set. 2020.

BRASIL. **Resolução Nº 850, de 18 de março de 2020.** Institui Linha de Crédito Proger Urbano Capital de Giro, no âmbito do Proger Urbano. Diário Oficial da União, Brasília, DF, edição 54, seção 1, p. 24, 19 mar. 2020e. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/resolucao-n-850-de-18-de-marco-de-2020-248806976>. Acesso em 10 set. 2020.

BRASIL. **Resolução Nº 864, de 27 de maio de 2020.** Dispõe sobre a ampliação do prazo de contratação de operações de crédito e o recolhimento das remunerações e reembolsos dos depósitos especiais do Fundo de Amparo ao Trabalhador - FAT pelas instituições financeiras, no período da pandemia do coronavírus Covid-19. Diário Oficial da União, Brasília, DF, seção 1, n. 101, 28 mai. 2020f. Disponível em: <https://pge.rj.gov.br/comum/code/MostrarArquivo.php?C=MTA5ODE%2C>. Acesso em 13 set. 2020.

BRODEUR, A.; GRAY, D.; ISLAM, A.; BHUIYAN, S. J. A Literature Review of the Economics of COVID-19. **IZA – Institute of Labor Economics**, 2020. Disponível em: <https://www.iza.org/publications/dp/13411/a-literature-review-of-the-economics-of-covid-19>. Acesso em 17 ago. 2020.

CARLSSON-SZLEZAK, P.; REEVES, M.; SWARTZ, P. What Coronavirus Could Mean for the Global Economy. **Harvard Business Review**, 2020. Disponível em: <https://hbr.org/2020/03/what-coronavirus-couldmean-for-the-global-economy>. Acesso em 15 ago. 2020.

CECCHETTI, S. G.; SCHOENHOLTZ, K. L. **Contagion: Bank runs and COVID-19.** Economics in the Time of COVID-19, p. 77-80, 2020. Disponível em: <http://people.brandeis.edu/~cecchett/Polpdf/Polp64.pdf>. Acesso em 7 set. 2020.

CHRISTENSEN, C.M.; SUAREZ, F. F.; UTTERBACK, J. M. Strategies for survival in fast-changing industries. **Management Science**, Providence, v. 44, n. 12, p. 207- 220, 1998.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto.** 3. ed. - Porto Alegre: Artmed, 2010.

DRUCKER, P. F. **Administrando em tempos turbulentos.** São Paulo: Pioneiras, 1980.

DURST, S.; FERENHOF, H. A. Knowledge Risk Management in Turbulent Times. **Competitive Strategies for Small and Medium Enterprises**, p. 195-209, 2016. DOI: 10.1007/978-3-319-27303-7_13.

ECONOMIA UOL. **Crédito para pequena empresa pagar salários já está valendo; veja condições.** Disponível em: <https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/04/06/coronavirus-linha-credito-folha-de-pagamento-salario-bancos-bndes.htm>. Acesso em 11 set. 2020.

EISENHARDT, K. M. Has Strategy Changed? **MIT Sloan Management Review**, v. 43, n. 2, p. 88-91, 2002. Disponível em: <https://sloanreview.mit.edu/article/has-strategy-changed/>. Acesso em 15 ago. 2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **O IBGE apoiando o combate à COVID19**. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pulso-empresa/>. Acesso em 17 ago. 2020.

IMF. International Monetary Fund. **World Economic Outlook, April 2020: The Great Lockdown**. 2020a. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/04/14/weo-april-2020>. Acesso em 17 ago. 2020.

IMF. International Monetary Fund. **World Economic Outlook Update, June 2020: a crisis like no other, an uncertain recovery**. 2020b. Disponível em: <https://www.imf.org/en/Publications/WEO/Issues/2020/06/24/WEOUpdateJune2020>. Acesso em 17 ago. 2020.

JUNIOR, Reynaldo Rubem Ferreira; SANTA RITA, Luciana Peixoto. Impactos da Covid-19 na Economia: limites, desafios e políticas. **Cadernos de Prospecção**, v. 13, n. 2 COVID-19, p. 459, 2020.

NAUJOKS, H. **Strategic Management in Turbulent Times**. In: More than Bricks in the Wall: Organizational Perspectives for Sustainable Success, p. 104-111, 2010. DOI: 10.1007/978-3-8349-8945-1_11.

NEEDHAM, D. **The economics of industrial structure conduct and performance**. New York: St. Martin's Press, 1978.

OMS. World Health Organization. **Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard**. 2020. Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em 17 ago. 2020.

PORSSE, A. A.; SOUZA, K. B.; CARVALHO, T. S.; VALE, V. A. **Impactos Econômicos do COVID-19 no Brasil**. Nota Técnica NEDUR-UFPR No 01-2020. Curitiba: Núcleo de Estudos em Desenvolvimento Urbano e Regional (NEDUR) da Universidade Federal do Paraná; Abril/2020. Disponível em: <http://www.nedur.ufpr.br/portal/wp-content/uploads/2020/04/nota-tecnica-nedur-ufpr-01-2020-impactos-economicos-da-covid-19-no-brasil.pdf>. Acesso em 20 ago. 2020.

RONDÔNIA. **Decreto nº 24.871, de 16 de março de 2020**. Decreta situação de emergência no âmbito da Saúde Pública do Estado e dispõe sobre medidas temporárias de prevenção ao contágio e enfrentamento da propagação decorrente do novo coronavírus, COVID-19, do regime de trabalho do servidor público e contratado do Poder Executivo, e dá outras providências. Porto Velho, 2020a. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/publicacao/corona-virus-decreto-que-estabelece-situacao-de-emergencia-em-rondonia/> Acesso em 18 ago. 2020.

RONDÔNIA. **Decreto Nº 24.887, de 20 de março de 2020**. Declara Estado de Calamidade Pública em todo o território do Estado de Rondônia, para fins de prevenção e enfrentamento à pandemia causada pelo novo Coronavírus - COVID-19 e revoga o Decreto nº 24.871, de 16 de março de 2020. Porto Velho, 2020c. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/publicacao/decreto-no-24-887-de-20-de-marco-de-2020/>. Acesso em 21 ago. 2020.

RONDÔNIA. **Decreto Nº 25.049, de 14 de maio de 2020.** Institui o Sistema de Distanciamento o Social Controlado para fins de prevenção e de enfrentamento à epidemia causada pelo novo Coronavírus - COVID19, no âmbito do Estado de Rondônia, reitera a declaração de Estado de Calamidade Pública em todo o território estadual e revoga o Decreto nº 24.979, de 26 de abril de 2020. Porto Velho, 2020b. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/publicacao/decreto-n-25-049-de-14-de-maio-de-2020/>. Acesso em 21 ago. 2020.

RONDÔNIA. **Aos 38 anos, Rondônia é a terceira maior economia da região Norte.** Portal do Governo do Estado de Rondônia, Superintendência Estadual de Comunicação, Porto Velho, 03 de jan. de 2020d. Disponível em: <http://www.rondonia.ro.gov.br/aos-38-anos-rondonia-e-a-terceira-maior-economia-da-regiao-norte/>. Acesso em 5 set. 2020.

SAUNDERS, Mark.; LEWIS, Philip.; THORNHILL, Adrian. **Research methods for business students.** 7 ed. rev. Essex, England: Pearson, 2016.

SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Boletim de impactos e tendências da COVID-19 nos pequenos negócios.** Disponível em: [https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/\\$File/19437.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/5f8338edb8cda72405222697f782c9a4/$File/19437.pdf) Acesso em 03 set. 2020.

VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W., & DE BOER, M. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551-568, 1999. DOI: 10.2307/2640317

WALKER, PATRICK G.T.; WHITTAKER, C.; WATSON, O. *et al.* The Global Impact of COVID-19 and Strategies for Mitigation and Suppression. **Imperial College COVID-19 Response Team**, p. 1-19, 2020. DOI: 10.25561/77735

ZELL, DEONE M.; GLASSMAN, ALAN M.; DURON, SHARI A. Strategic management in turbulent times: the short and glorious history of accelerated decision making at Hewlett-Packard. **Organizational Dynamics**, v. 36, n. 1, p. 93-104, 2007.