



## ARTICLE REVIEW

## ADAPTATIONS GENERATED TO MINIMIZE IMPACTS ON FOREIGN TRADE DUE TO SARS-COV 2: Analysis of the business context

## AS ADAPTAÇÕES GERADAS PARA MINIMIZAR OS IMPACTOS NO COMÉRCIO EXTERIOR DEVIDO O SARS-COV 2: Análise do contexto empresarial

**<sup>1</sup> Emily Santos Meireles**

Escola Técnica de Suzano, São Paulo (Brasil).

**<sup>2</sup> Kauanny Lopes Souza**

Escola Técnica de Suzano, São Paulo (Brasil).

**<sup>3</sup> Anderson Antônio Lima**

Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC), São Paulo (Brasil). Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6014-2922>

**<sup>4</sup> David Eugênio Angelo De Lima**

Faculdade de Tecnologia de São Paulo (FATEC), São Paulo (Brasil). Orcid: <https://orcid.org/0009-0001-0877-3222>

**Corresponding Author:**

**Emily Santos Meireles**

E-mail:

[emily.meireles@etec.sp.gov.br](mailto:emily.meireles@etec.sp.gov.br)

**Editora Chefe**

Dra. Eliana Severo

Alumni.In Editors - UNICURITIBA

**How to cite this article:**

Meireles, E. S., Souza, K. L., Lima, A. A., & De Lima, D. E. A. (2024). As adaptações geradas para minimizar os impactos no comércio exterior devido o SARS-COV 2: Análise do contexto empresarial. *Revista Inteligência Competitiva*, 14, e0448. <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.448>

**ABSTRACT**

**Purpose:** This research aims to identify the adaptations that Brazilian companies operating in foreign trade have implemented in their operations to mitigate the effects caused by the Covid 19 pandemic on imports and exports in the context of foreign trade.

**Methodology/approach:** To enable the achievement of the proposed objectives, a bibliographic literature review was carried out, that is, the scope of the research was broad so that it was possible to identify the actions implemented by companies operating in foreign trade to mitigate the effects caused by COVID-19 pandemic. The articles were collected in the SPELL, Scielo and Google Scholar databases. The data analysis technique used was content analysis (Bardin, 1977).

**Originality/Relevance:** The article addresses a topic of great importance, there are no studies that identified the actions that were implemented by Brazilian companies in a broad way to mitigate the effects of the Covid-19 pandemic. There are fragmented studies that did not consolidate all the actions that were implemented in the pandemic scenario.

**Key findings:** The main actions implemented by Brazilian companies operating in foreign trade to mitigate the effects of the Covid-19 pandemic were the reinforcement of hygiene processes, dismissal of employees, changes in meeting methodology and adoption of remote work by their employees

**Theoretical/methodological contributions:** This research is expected to contribute to the literature on crises, more specifically crisis mitigation strategies, given that the pandemic was a disruptive event and impacted commercial operations around the world. The study also presents managerial contributions, as managers can use the findings of this research to implement actions that aim to reduce damage in other crisis.

**Keywords:** Pandemic; Foreign trade; Imports; Exports, Adptations Implemented.



DOI: <https://doi.org/10.24883/eagleSustainable.v14i.448>



## RESUMO

**Objetivo:** Esta pesquisa tem como objetivo identificar as adaptações que as empresas brasileiras atuantes no comércio exterior implementaram em suas operações para mitigar os efeitos causados pela pandemia de Covid-19 nas importações e exportações no contexto do comércio exterior.

**Metodologia/abordagem:** Para viabilizar o alcance dos objetivos propostos, foi realizada uma revisão bibliográfica, ou seja, o escopo da pesquisa foi amplo, de modo que fosse possível identificar as ações implementadas por empresas atuantes no comércio exterior para mitigar os efeitos causados pela pandemia de Covid-19. Os artigos foram coletados nas bases de dados SPELL, Scielo e Google Acadêmico. A técnica de análise de dados utilizada foi a análise de conteúdo (Bardin, 1977).

**Originalidade/Relevância:** O artigo aborda um tema de grande importância, visto que não existem estudos que identificaram, de forma ampla, as ações implementadas por empresas brasileiras para mitigar os efeitos da pandemia de Covid-19. Existem estudos fragmentados que não consolidaram todas as ações que foram implementadas no cenário da pandemia.

**Principais descobertas:** As principais ações implementadas por empresas brasileiras atuantes no comércio exterior para mitigar os efeitos da pandemia de Covid-19 foram o reforço dos processos de higiene, demissão de funcionários, mudanças na metodologia de reuniões e adoção do trabalho remoto pelos seus colaboradores.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Espera-se que esta pesquisa contribua para a literatura sobre crises, mais especificamente sobre estratégias de mitigação de crises, dado que a pandemia foi um evento disruptivo que impactou as operações comerciais ao redor do mundo. O estudo também apresenta contribuições gerenciais, pois os gestores podem utilizar os achados desta pesquisa para implementar ações que visem a reduzir danos em outras crises.

**Palavras-chave:** Pandemia; Comércio exterior; Importações; Exportações, Adaptações Implementadas.

## 1 INTRODUÇÃO

Desde o surgimento da crise do SARS-CoV-2 em dezembro de 2019, o coronavírus, um vírus respiratório, propagou-se globalmente através da inalação de gotículas de ar contendo o vírus. Em resposta a essa forma de transmissão, o distanciamento social emergiu como a medida preventiva mais eficaz, apesar de representar um desafio para o meio empresarial. Muitos estabelecimentos precisaram reestruturar suas operações para continuar oferecendo serviços enquanto observavam as diretrizes de convívio durante a pandemia declarada pela Organização Mundial da Saúde (OMS) (Vitorino, 2022, p. 5).

"A velocidade e eficiência na tomada de decisões, assim como a postura frente à concorrência, são fatores críticos de competitividade e novas oportunidades para a realização de negócios" (Cunha et al., 2020, p. 46). Conseqüentemente, muitas empresas abandonaram seus planos estratégicos de 2020 para adotar estratégias emergentes, respondendo aos desafios econômicos e operacionais resultantes da crise. Estes incluíram interrupções no fornecimento de matéria-prima, mudanças nas demandas dos clientes, aumento de custos e desafios logísticos como entregas antecipadas, questões de saúde e segurança dos funcionários, e obstáculos relacionados à importação e exportação (Cunha et al., 2020).

Segundo Schultz (2016), o desempenho organizacional é influenciado pelo ambiente interno e externo, pela tecnologia, pelas pessoas e pelas tarefas, definindo hierarquias, fluxos de informação e funções organizacionais. Durante crises como essa, surgem paradigmas que geram resistência à mudança, resultando em conflitos e diferentes reações individuais - alguns veem oportunidades positivas, enquanto outros focam nos desafios (Santos, 2014). As negociações também se tornaram mais burocráticas devido a medidas aduaneiras mais rigorosas em muitos países para evitar a propagação do vírus. Isso resultou em quarentenas para produtos, análises documentais mais detalhadas e aumentos nos custos operacionais para as empresas (Câmara dos Deputados, 2020).

Diante das restrições e limitações que a pandemia causou no comércio exterior, são necessárias pesquisas para elucidar como as empresas que atuam nesse setor adaptaram suas rotinas para mitigar os efeitos da pandemia na sua competitividade. Ou seja, como os gestores tomaram decisões e adaptaram operações que foram restringidas ou limitadas pela pandemia. Nesse sentido, este estudo busca responder quais foram as principais adaptações nas operações que as empresas que atuam no comércio exterior realizaram.

Ranasinghe et al. (2020) destacam a escassez de pesquisas que investiguem os impactos de crises sanitárias anteriores. Os estudos existentes sobre outras epidemias têm sido predominantemente focados na

Ásia, com pouca experiência relatada na Europa em gerenciar situações semelhantes à pandemia de Covid-19, cujas consequências ainda são desconhecidas (RANASINGHE et al., 2020). Portanto, é necessário integrar novos estudos para melhor entender o panorama, especialmente no contexto brasileiro, a fim de abrir novas perspectivas de pesquisa.

Para responder à questão de pesquisa proposta, este estudo visa identificar as adaptações nas rotinas empresariais durante a pandemia do SARS-CoV-2. O objetivo é analisar os principais riscos enfrentados pelas empresas e as restrições nas negociações, além de propor um inventário das adaptações implementadas. Compreender essas adaptações é crucial para que as empresas possam se preparar melhor para crises futuras, mantendo-se competitivas e resilientes. Uma das adaptações mais significativas foi a adoção do trabalho remoto e a transição para processos totalmente online, uma prática que continua relevante até hoje.

A pesquisa é relevante, pois trata-se de um esforço inicial para compreender como as empresas tomaram decisões de forma ágil e assertiva em relação às adaptações de suas operações para mitigar os efeitos da pandemia, reduzindo riscos e permitindo que continuassem competitivas, mesmo em um cenário imprevisível que não havia sido vivenciado anteriormente. Espera-se que os achados da pesquisa possam servir de direcionamento para os gestores em situações de crises futuras que as empresas com atividades no comércio exterior possam enfrentar. Cabe destacar que, por se tratar de uma crise global que afetou o ambiente social, econômico e político, gerando efeitos sistêmicos em todas as atividades econômicas, existem poucos estudos na literatura que apresentaram medidas concretas de ações/práticas adaptadas nas operações das empresas para mitigar os efeitos da pandemia em suas operações.

A estrutura deste estudo inclui uma introdução contextual, uma revisão teórica sobre o comércio exterior e os efeitos da pandemia nesse contexto, procedimentos metodológicos empregados na pesquisa, análise e discussão dos resultados, e, por fim, as conclusões sobre as estratégias de adaptação das empresas durante a pandemia.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **O que é o Comércio Exterior**

De acordo com Amcham Connect (2022), o Comércio Exterior é uma atividade que envolve operações de compra e venda de insumos, bem como o fornecimento de diversos serviços que englobam empresas de outros países. Trata-se de um conjunto de operações que pode proporcionar grandes oportunidades para uma empresa, isso porque, mesmo aquelas que não atuam diretamente na produção de algum insumo, podem aproveitar outras necessidades envolvidas nos processos de importação e exportação. Assim, considera-se que, com a globalização dos mercados e a crescente mobilidade de fatores como máquinas e equipamentos, pesquisa e desenvolvimento, qualificação humana, o potencial explicativo do comércio internacional através das vantagens comparativas será cada vez menor (Oliveira, 2002, p. 28).

O comércio exterior é essencial para impulsionar o crescimento econômico nacional, melhorar a produtividade e elevar a qualidade dos produtos fabricados no país. Além disso, apoia políticas de investimento estrangeiro e nacional no exterior, assim como a transferência de tecnologia. Essas medidas complementam a política de comércio exterior, fortalecendo as competências de coordenação atribuídas ao Ministério das Relações Exteriores na promoção comercial e na representação do Governo em organismos internacionais (Soares et al., 2023).

A importação de um bem ou produto ocorre quando um país compra mercadorias ou produtos originados de outro país. Ou seja, os produtos são fabricados em outros países e comprados pelo Brasil ou por qualquer outro país, por exemplo. Um dos principais motivos para a importação de produtos é a necessidade de suprir a falta de matéria-prima ou mão de obra interna que pode não dar conta da demanda necessária. Por outro lado, a exportação é quando um país vende um produto ou bem para outro país para uso interno. As empresas do país vendem seus produtos ou serviços no exterior. Portanto, a negociação é o processo de comunicação usado para conseguir o que queremos quando outra pessoa tem controle sobre se ou como podemos alcançar o que queremos (Folberg & Golann, 2008).

Existem diversas razões pelas quais uma empresa decide exportar seus produtos, ou seja, vender para fora do país. O mercado internacional tem sido uma alternativa estratégica para as empresas expandirem seus mercados consumidores, buscarem uma alternativa à concorrência existente no mercado interno, ou mesmo obterem estabilidade de crescimento de seus mercados. Em busca da expansão dos mercados de atuação e maior competitividade no mercado, uma das estratégias utilizadas pelas organizações é a internacionalização.

Assim, a alternativa mais comum utilizada é a exportação (Pigatto, Ribeiro & Negreti, 2016; Soares et al., 2023).

Uma das razões mais fortes para esse novo formato de venda é que as empresas podem querer entrar em novos mercados e, assim, expandir e internacionalizar. Além disso, algumas empresas decidem exportar para atender a uma demanda que existe no exterior, mas que não existe internamente. A exportação também é uma ótima maneira de diminuir o excesso de oferta e tornar a produção mais eficiente (Fazcomex, 2023).

Segundo Moraes e Firmo (2012), para que uma empresa possa se destacar, é preciso elaborar planos e colocá-los em prática sempre que necessário. Para as autoras, as empresas utilizam o planejamento estratégico para melhorar o desempenho e a competitividade. No entanto, ainda há empresas que não utilizam essa ferramenta por não saberem por onde começar ou onde buscar informações para ajudar em sua elaboração. Elas acrescentam ainda que um dos principais objetivos do planejamento estratégico é preparar a empresa para antecipar as necessidades internas das organizações, de seus setores e os desafios impostos pelo mercado, com o intuito de criar forças competitivas (Watkins, 2003, p. 9).

"A negociação é definida como um processo no qual duas ou mais partes entram em um acordo com relação a um assunto de interesse comum. Os negócios exigem considerar uma variedade de transações." - Estas transações envolvem negociações com uma ou mais partes a respeito de papéis e obrigações mútuas. Em vista disso, é notório que "A negociação é o processo de comunicação utilizado para conseguir algo que queremos quando outra pessoa tem controle sobre se ou como podemos alcançar o que queremos." (Folberg & Golann, 2008).

O cenário comercial começou a passar por mudanças aceleradas pela crise financeira e econômica de 2008, abalando os fundamentos da globalização e do mercado. Exemplos dessas mudanças são as cadeias globais de valor e a multipolaridade dos centros de poder econômico e político (Barbosa, 2020). Com o passar do tempo, o mercado internacional sofreu outras crises que abalaram diretamente a economia e suas negociações.

A estratégia corporativa é o padrão de decisões em uma empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para alcançar essas metas, e define a gama de negócios que a empresa alcançará, o tipo de economia e organização humana que seja ou tente ser e a natureza da contribuição econômica e não econômica que pretende oferecer aos seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades (Andrews, 1987, p. 52).

## **Pandemia SARS-COV 2 e Comércio Exterior**

Segundo a Organização Mundial da Saúde (OMS), a pandemia de COVID-19 foi assim classificada no mês de março de 2020, três meses após a identificação do primeiro caso da doença na cidade de Wuhan, no sudeste da China. Desde então, a COVID-19, doença respiratória causada pelo vírus SARS-CoV-2, se fez presente em dezenas de países e contaminou mais de 655 milhões de pessoas, com o maior número de casos nos Estados Unidos. O país norte-americano registrou ainda 16% das vítimas fatais da doença, que causou a morte de 6,67 milhões de pessoas em escala global.

Em 30 de janeiro, a OMS declarou que o surto causado pelo novo Coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), considerado o nível mais alto de alerta da organização, no que diz respeito ao Regulamento Sanitário Internacional. Essa decisão foi mantida, objetivando chamar atenção de toda a sociedade para a cooperação, a fim de interromper a propagação do vírus (Opas, 2021). Com essa declaração de emergência, inúmeras atitudes urgentes precisaram ser acionadas, e uma delas gerou diversas polêmicas e divisões de opiniões: o fechamento de todos os setores de comércio, empresas, serviços e quaisquer tipos de locais que gerassem aglomerações, o que foi chamado de lockdown, ou "confinamento", em sua tradução mais literal. Alguns meses depois, falou-se sobre a flexibilização, de modo que alguns estabelecimentos considerados essenciais pudessem abrir nas fases emergenciais (Ximenes, 2021).

A pandemia teve uma ampla gama de impactos que afetaram diversas esferas, incluindo política, educação, economia, cultura e saúde mental. Com a propagação descontrolada do vírus, várias estratégias foram implementadas para mitigar a disseminação, sendo o isolamento social e o fechamento de negócios não essenciais as medidas mais proeminentes (Farias, 2020; Moreira et al., 2023).

Uma das principais consequências foi a interrupção das cadeias de suprimentos globais. Com muitos países fechando suas fronteiras e impondo restrições à circulação de mercadorias, as empresas passaram por dificuldades em importar e exportar seus produtos. Isso resultou em atrasos nas entregas, falta de matéria-prima e interrupção na produção. Além disso, houve uma queda acentuada na demanda por produtos devido ao fechamento de estabelecimentos comerciais e ao isolamento social. Setores como turismo, transporte e varejo tiveram grandes desafios, com uma redução drástica na demanda e, conseqüentemente, nas exportações (Unicamp, 2020; Souza et al., 2023).

As restrições da pandemia foram muito mais severas, uma vez que a economia está globalizada, os acordos comerciais e os blocos econômicos evoluíram, pois, boa parte do PIB é gerado por importações e exportações. Diferentemente das crises anteriores, esta foi global, não regional (Corrêa, Ribeiro, 2022). Esse cenário exigiu novas estratégias não apenas no meio organizacional, mas também no âmbito mundial. As mudanças e alterações causadas pela pandemia impuseram medidas visando a segurança de todos, desencadeando o isolamento social, legitimado por normativas específicas, o que promoveu uma nova maneira de conduzir as organizações (Corrêa & Ribeiro, 2022).

Com esse cenário de pandemia, entre lockdown e flexibilidade, os setores empresariais como um todo passaram por instabilidades; entre os resultados, muito se ouviu falar em falência e fechamento de pequenos e até grandes negócios. Por outro lado, alguns setores obtiveram lucros e crescimento. Diante dessas instabilidades e mudanças nos setores empresariais, nos quais o administrador é parte essencial, este trabalho busca realizar uma análise parcial do mercado empresarial brasileiro durante o período da pandemia da COVID-19 e suas diversas expressões de sobrevivência organizacional (Da Silva, 2021).

Nesse sentido, cabe destacar que o contexto empresarial do comércio exterior foi dramaticamente impactado pelas consequências do SARS-CoV-2, o vírus responsável pela pandemia da COVID-19. Essa pandemia levou a uma série de medidas de restrição e lockdown em todo o mundo, causando uma desaceleração significativa no comércio global, com muitos países fechando suas fronteiras e impondo restrições à circulação de mercadorias. As empresas enfrentaram dificuldades em importar e exportar seus produtos, resultando em atrasos nas entregas, falta de matéria-prima e interrupção na produção (Da Silva, 2021).

Com isso, as organizações tiveram que reorganizar seus planos estratégicos, uma vez que a economia está globalizada, os acordos comerciais e os blocos econômicos evoluíram, pois boa parte do PIB é gerado por importações e exportações. Diferentemente das crises anteriores, esta foi global e adaptar-se à nova situação do mundo se tornou essencial. O Planejamento Estratégico é apontado como uma ferramenta de gestão, sendo um dos pontos essenciais para resolver problemas nas organizações. Ele indica as medidas positivas que uma empresa deve tomar para enfrentar ameaças e aproveitar as oportunidades encontradas em seu ambiente (Teixeira, 2020).

Com muitos países fechando suas fronteiras e impondo restrições à circulação de mercadorias, as empresas enfrentaram dificuldades em importar e exportar seus produtos, resultando em atrasos nas entregas, falta de matéria-prima e interrupção na produção. Houve também uma queda acentuada na demanda por produtos devido ao fechamento de estabelecimentos comerciais e ao isolamento social (Oliveira, 2013). O planejamento é, ainda, um exercício mental executado pela empresa, independentemente da vontade específica de seus executivos, sendo esta a razão pela qual algumas empresas não têm um processo de planejamento estruturado, embora apresentem algumas ações "planejadas" (Oliveira, 2013, p. 4).

O combate ao vírus tornou tudo mais difícil, afinal, manter tudo funcionando no mundo siderúrgico atendendo aos protocolos de saúde não é uma solução fácil. Além disso, tivemos que interromper as visitas técnicas e comerciais aos clientes, atividade de grande relevância que teve que deixar de ser feita (Seabra, 2021). Muitas das corporações optaram pelo trabalho em home office, adotaram o afastamento de profissionais considerados grupo de risco (mais de 60 anos, doentes cardíacos, pessoas com doenças preexistentes, entre outros). Também aderiram à possibilidade de funcionários que continuaram em trabalho presencial, fazendo uso de álcool em gel e EPIs específicos para evitar a propagação da doença. Essa adaptação, que inicialmente parece positiva para pessoas e organizações, enfrentou resistência quando implementada, apesar de sua necessidade (Nlmk, 2021).

Com base em uma revisão de literatura, identificaram-se neste estudo práticas empresariais adaptadas para mitigar os efeitos da pandemia. A tomada de decisões rápidas e emergenciais é essencial para que a empresa seja capaz de se ajustar às mudanças ambientais. Segundo a Forbes, a empresa MRV, uma construtora que busca soluções criativas para seus clientes, conseguiu reduzir os impactos da crise em seus negócios e figurou entre as 10 empresas mais inovadoras do Brasil. Isso porque, em um momento em que foi necessário reinventar as formas de convivência, lançou a campanha #FiqueEmCasa, onde seu objetivo principal foi criar um canal digital para que todos os processos de compra fossem feitos totalmente online (Deloitte, 2022).

### **3 MÉTODO**

Este capítulo apresenta o método desenvolvido na pesquisa, sua área de abrangência, coleta, tratamento de dados, apresentação e análise dos mesmos. Logo, a abordagem qualitativa e a natureza exploratória descritiva foram utilizadas neste estudo de caso. De acordo com Ferreira (1987), "Método é o caminho pelo

qual se atinge um objetivo; programa que regula previamente uma série de operações que se devem realizar, apontando erros evitáveis, em vista de um resultado determinado; processo ou técnica de ensino: método direto; modo de proceder; maneira de agir". Baseado nos autores sobre metodologia, pode-se dizer que esta pesquisa investiga problemas teóricos e práticos utilizando procedimentos científicos para encontrar respostas para esses problemas (Marconi & Lakatos, 2017).

A natureza da pesquisa é exploratória, uma vez que tem por finalidade proporcionar um maior conhecimento sobre determinado assunto, ou seja, trata-se de buscar investigar um tema de forma inicial e geralmente com objetivos mais amplos. Esse tipo de pesquisa é frequentemente realizado quando há pouco conhecimento prévio sobre o assunto em questão ou quando se deseja familiarizar com um campo de estudo novo. As principais características deste tipo de pesquisa são: natureza preliminar, como já citado, busca entender um problema ou fenômeno de forma inicial, sem pretender explicá-lo completamente; os objetivos são amplos, sendo que geralmente são menos específicos do que em outros tipos de pesquisa, como a pesquisa descritiva ou explicativa; flexibilidade metodológica, podendo envolver uma variedade de abordagens metodológicas, como revisões de literatura, estudos de caso preliminares, entrevistas exploratórias, entre outros; e contribuição para pesquisas futuras. Ao explorar um tema, pode-se identificar lacunas no conhecimento ou questões que merecem investigação mais aprofundada (Creswell, 2013).

Quanto aos procedimentos adotados para coleta de dados e informações, a pesquisa é bibliográfica. A pesquisa bibliográfica é uma habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar. Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monografias não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações e na apresentação das conclusões (Andrade, 2010, p. 25).

A pesquisa bibliográfica, segundo Martins (2001), procura explicar e discutir um tema com base em referências teóricas publicadas em livros, revistas, periódicos e outros. Busca também conhecer e analisar conteúdos científicos sobre determinado tema. A pesquisa bibliográfica, conforme Amaral (2007), é uma etapa fundamental em todo trabalho científico que influenciará todas as etapas de uma pesquisa, na medida em que fornece o embasamento teórico no qual se baseará o trabalho. Consiste no levantamento, seleção, fichamento e arquivamento de informações relacionadas à pesquisa (Amaral, 2007, p. 1).

Segundo Enise Barth Teixeira (2003), a análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que as pessoas disseram e o que o pesquisador viu e leu, isto é, o processo de formação de significado. A análise dos dados é um processo complexo que envolve retrocessos entre dados pouco concretos e conceitos abstratos, entre raciocínio indutivo e dedutivo, entre descrição e interpretação. Estes significados ou entendimentos constituem a conclusão de um estudo. Dentre as várias técnicas de análise de dados na pesquisa qualitativa, Merriam (1998) destaca: análise etnográfica, análise narrativa, análise fenomenológica, método comparativo constante, análise de conteúdo e indução analítica.

Para identificar e realizar a análise das principais ações adaptadas nas operações das empresas para mitigar os efeitos da pandemia nas operações de empresas que atuam no comércio exterior, primeiramente foram coletados artigos científicos sobre as adaptações incorporadas por empresas do comércio exterior durante o período da pandemia nas bases de dados Scielo, Spell e Google Acadêmico. Nesta etapa, foram selecionados vinte artigos científicos; posteriormente, foi realizada a leitura do resumo, introdução e considerações finais destes estudos. Nesta etapa, foram desconsiderados oito estudos que, na ótica dos autores, não têm relação com o objetivo e o escopo desta pesquisa, restando como amostra final doze artigos.

As categorias de análise dos dados surgiram de uma análise de conteúdo. A análise de conteúdo, conforme Bardin (2002), refere-se à classificação, codificação e interpretação dos dados coletados pelos pesquisadores que conduzem a pesquisa. Cabe destacar que as adaptações nas operações das empresas foram identificadas com base na leitura e interpretação dos doze artigos levantados nas bases de dados Scielo, Spell e Google Acadêmico.

## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

### E-commerce

Desde que a crise da Covid-19 foi decretada como pandemia, o Brasil enfrentou diversos desafios, principalmente relacionados à saúde e à economia. Para sobreviver a esse novo cenário, várias empresas se adaptaram para cumprir os requisitos legais e atender aos novos hábitos dos consumidores. Antes mesmo da pandemia, o e-commerce já estava em ascensão devido à sua praticidade, rapidez no atendimento, preços mais baixos e comodidade para o cliente. O desenvolvimento da internet e a globalização geraram uma revolução, sendo o e-commerce um de seus principais resultados (Scandiuzzi et al., 2011).

Entender a expansão do e-commerce durante a pandemia é fundamental para identificar tendências futuras, inclusive para avaliar o desempenho das organizações beneficiadas ou prejudicadas pelos efeitos do isolamento social. Para permanecerem competitivas, as empresas precisam estar atentas às tendências e demandas dos clientes. No mundo empresarial, são os consumidores que ditam as regras, pois são eles que decidem se vão consumir ou não os produtos e serviços oferecidos pela empresa. De acordo com Gasparetto, Borella e Borella (2021), a motivação dos consumidores para comprar produtos e contratar serviços surge em função do preço, qualidade e variedade oferecidos.

Uma das empresas que mais se destacaram durante a pandemia, especialmente pelo crescimento no e-commerce, foi o Magazine Luiza. "O mercado esperava uma desaceleração do e-commerce, mas crescemos 46% no segundo trimestre, o que prova que, mesmo com a reabertura das lojas, a digitalização veio para ficar. A reabertura também impacta resultados, como a redução de 2,7 pontos percentuais nas despesas, um dos menores patamares históricos", afirmou Frederico Trajano em entrevista à EXAME.

Em comunicado à Comissão de Valores Mobiliários (CVM), o Magazine Luiza lembra que, devido à pandemia de Covid-19 e para evitar aglomerações nas lojas, adotou uma estratégia de antecipação de ofertas ao longo do mês de novembro, garantindo produtos com preços melhores desde o início do mês do que na própria Black Friday.

Vale destacar que a Black Friday, mais uma vez, reforçou a percepção de que tudo o que nossos clientes precisam #temnomagalu, com destaque para o crescimento da categoria de mercado. Apenas nessa categoria, o Magalu vendeu mais de 1 milhão de itens durante a Black Friday, com alto volume de vendas de produtos como cerveja, ketchup, creme de leite, achocolatado, fralda e protetor solar", informa a empresa.

Os dados citados acima estão alinhados com a literatura. Segundo Peter e Olson (2010, p. 21), o e-commerce é um meio eletrônico que não requer loja física, catálogos ou vendedores, possibilitando um relacionamento direto com o consumidor e um banco de dados para pesquisas. Este canal permite atender às necessidades e desejos dos consumidores da mesma forma que no comércio tradicional.

A expansão do e-commerce durante a pandemia foi reforçada pelo estudo de Favorete e Pereira (2021), que mencionou uma pesquisa conduzida pela empresa Comscore. Durante a pandemia de Covid-19, houve uma intensificação da quarentena, impactando o consumo de mídia digital no Brasil. A pesquisa comparou os períodos de 9 a 15 de março com 16 a 22 do mesmo mês.

O destaque principal foi para o conteúdo voltado para família e jovens, denominado "Family & Youth", que registrou um aumento significativo de 43,1% semana a semana. Os acessos subiram de 637 milhões para quase 912 milhões de visualizações (Favorete & Pereira, 2021). Em seguida, a categoria de Notícias também teve um aumento considerável, passando de 725 milhões para 1,03 bilhão de acessos no mesmo período. Esse crescimento de 42,6% reflete a busca intensificada por informações sobre a pandemia de Covid-19, não apenas os efeitos positivos da quarentena.

### Apoio emocional dos colaboradores

De acordo com uma pesquisa realizada pela Opinion Box em parceria com a Vittude, 61% dos entrevistados afirmaram que o estresse do trabalho afeta negativamente a saúde mental. Além disso, 72% apontaram que escolheriam para trabalhar empresas que tivessem programas relacionados ao cuidado emocional. No atual contexto, é essencial que a saúde emocional não seja mais vista como atendimento de protocolo, mas sim como parte da cultura organizacional, visando oferecer um bom ambiente de trabalho para que os colaboradores tenham qualidade de vida e bem-estar na rotina.

De acordo com uma pesquisa realizada em 2020 pela Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) sobre o impacto na saúde mental de trabalhadores essenciais devido à pandemia apontou que 43,7% apresentam sintomas de ansiedade e depressão no Brasil e na Espanha. "A partir de levantamentos internos, verificamos que a pandemia gerou um aumento significativo de patologias emocionais como ansiedade, angústia, insônia e falta de concentração. Diante deste cenário, estruturamos um programa para fomentar o autocuidado e para

permitir que os colaboradores e seus familiares passem por esse período de forma mais leve e saudável", explica Maristela Sousa, gerente de recursos humanos da Komatsu.

O projeto, em parceria com a consultoria Mental Clean, conta com serviços gratuitos, 24 horas e todos os dias da semana. "As pessoas interessadas passam por um diagnóstico preliminar e, então, são direcionadas aos tratamentos adequados, com o intuito de restabelecer não apenas o bem-estar físico, mas também o emocional" (Sousa, 2020).

Lançado em junho de 2021, o Programa Saudavelmente pode impactar mais de 5 mil pessoas entre colaboradores da companhia, familiares e dependentes. "Queremos promover um atendimento personalizado, de acordo com a real necessidade de cada pessoa", destaca a gerente de Recursos Humanos. "Além de cuidados psicológicos, também estão disponíveis orientações nutricionais, que visam melhorar a qualidade de vida dos nossos profissionais; e informações jurídicas e financeiras, que têm o objetivo de auxiliar quem assumiu uma dívida e está com dificuldade em efetuar o pagamento, por exemplo", completa. Em outra frente, juntamente desse cenário, a Komatsu realizou também, palestras com o propósito de preparar suas lideranças para a identificação de situações emocionais - como depressão, crises de ansiedade e dificuldades de concentração – em suas equipes.

Os dados citados acima, tem ligação com a literatura, sendo que, de acordo com Xing et al. (2020) afirma que a rotina e o ambiente de trabalho afetam diretamente na saúde mental dos colaboradores, causando estresse, ansiedade, sintomas físicos etc. E durante a pandemia do SARS COV 2, o aumento desses problemas se agravaram ainda mais. Diante disso, várias empresas se preocuparam em dar uma certa estrutura para seus colaboradores nessa questão, afinal, para que a organização tenha um bom desempenho em seu trabalho e alcance seus objetivos para a lucratividade, a saúde física e emocional dos colaboradores é fundamental.

Os achados da presente pesquisa referente a estratégia da adoção de apoio emocional para os colaboradores no período da pandemia são corroborados pela pesquisa realizada por Junior et al. 2022 que afirma que, durante a pandemia, as empresas também se preocuparam com a saúde mental de seus colaboradores. Devido às incertezas sobre a doença e o emprego, muitas enfrentaram dificuldades financeiras. Para apoiar seus funcionários, contrataram psicólogos para oferecer suporte psicológico. Além disso, seguiram as medidas preventivas recomendadas pelas autoridades de saúde e estabeleceram canais de comunicação para manter os funcionários informados sobre as ações da empresa. Transmitir segurança e confiança aos colaboradores foi essencial neste período.

## **Home-office**

Uma organização que não se prepara para mudanças está fadada ao fracasso diante de um mercado cada vez mais instável e dinâmico. Nesse cenário, as empresas que buscam se manter competitivas são obrigadas a desenvolver processos inovadores, adotar práticas ágeis e implementar uma cultura de excelência, capaz de produzir mais com menos e superar momentos críticos, conquistando assim a satisfação e lealdade de seus clientes (Assimi & Marques, 2019). As constantes mudanças no mercado têm feito com que as profissões se reformulem de acordo com as novas necessidades que surgem com urgência. Novas formas de trabalho, como o home office, têm contribuído para o desenvolvimento e manutenção das organizações.

Conforme pesquisa divulgada em 30 de março pela Confederação Nacional da Indústria (CNI), a crise causada pela pandemia do novo coronavírus impacta negativamente a Indústria Brasileira (Máximo, 2020). Três em cada quatro empresas consultadas (73%) enfrentam dificuldades para pagar rotinas, tributos, fornecedores, salários, aluguel e energia elétrica, sendo que 42% relataram muita dificuldade em manter as contas em dia. Nesse cenário, uma das medidas adotadas pelas indústrias foi o trabalho home office, considerado mais seguro para os colaboradores diante da crise (Máximo, 2020).

No entanto, surgiram desvantagens para as organizações, como possíveis vazamentos de informações sigilosas da empresa. Segundo Nascimento et al. (2020), o ambiente de trabalho descentralizado pode levar à descentralização das informações, mesmo com softwares capazes de centralizar dados e limitar acessos. Outra dificuldade é a implantação e a manutenção da cultura empresarial. A difusão de uma cultura dentro da organização é uma parte estratégica que se baseia em visão, missão e valores sólidos. O home office pode representar um obstáculo na difusão efetiva dessa cultura empresarial, devido à descentralização administrativa e à flexibilidade coletiva (Nascimento et al., 2020).

Por outro lado, existem vantagens significativas. Segundo Zendesk (2023), uma das principais vantagens do home office é a economia tanto para colaboradores quanto para empresas. Muitas organizações apontam a redução nos custos de manutenção de prédios e nos gastos com deslocamento diário, seja em transporte privado ou coletivo, além dos custos com alimentação. Menos estresse no trânsito também é destacado como um benefício significativo, contribuindo para a disposição dos colaboradores ao longo do dia.

Com horários de trabalho mais flexíveis e a comodidade do home office, a otimização do trabalho e o aumento da produtividade são observados (Zendesk, 2023).

Diante desse contexto, várias empresas optaram por manter o home office mesmo após o fim da pandemia de SARS-COV-2, como o Twitter, que anunciou a implantação permanente para os cargos que permitem essa modalidade desde maio de 2020. A Hype 50+ também se soma a esse movimento. Clea Klouri, sócia da empresa, afirmou em entrevista ao UOL que o home office se tornou definitivo devido ao sucesso do investimento em tecnologia e dinâmicas de trabalho, que permitiram a expansão da empresa.

A Xerpay, em pesquisa interna, constatou que 94% dos funcionários da plataforma de serviços financeiros se sentem mais produtivos com o teletrabalho. Com base nessa informação, a empresa permitiu que os colaboradores escolhessem a modalidade que preferissem. O home office tem sido uma alternativa para manter os funcionários ativos e seguros diante das orientações de prevenção da COVID-19.

Essas mudanças têm respaldo na literatura. Autores como Luna (2014), Melo (2015) e Hara (2014) reconhecem as desvantagens do home office, como a supervisão e controle do trabalho dos funcionários, a diminuição do foco na empresa e o aumento dos riscos de segurança e confidencialidade das informações. No entanto, acreditam que, com uma boa gestão, esses desafios podem ser superados, destacando também os benefícios como redução de custos operacionais, gestão por objetivos e melhoria da imagem da empresa.

É importante destacar que a estratégia adotada durante a pandemia, de permitir que os colaboradores trabalhassem em home office, continua sendo amplamente utilizada. O número de empresas que adotaram essa estratégia para redução de custos e melhoria da qualidade de vida dos colaboradores aumentou significativamente entre 2020 e 2024 (Soares et al., 2023).

## **Desligamento de colaboradores**

O desligamento é considerado um processo pelo qual a organização encerra unilateralmente a relação de trabalho com o colaborador. Este é visto como um acontecimento comum nas organizações e na vida das pessoas (Caldas, 1992). Segundo o IBGE de 2020, quase um milhão de empresas optaram pelo desligamento de alguns de seus colaboradores durante a pandemia. O setor da construção foi o que teve o maior número de empresas (45,2%) realizando cortes, seguido pelo comércio (35,2%) e pelos serviços (33,8%). Entre as empresas de porte médio, com número de empregados entre 50 e 499 pessoas, 45,4% afirmaram ter realizado demissões, seguidas pelas grandes empresas (mais de 500 empregados), entre as quais 37,2% reduziram seu pessoal (IBGE, 2020).

Várias empresas famosas tiveram que tomar essa decisão, como a Uber, pois a procura pelos serviços da empresa caiu drasticamente em todo o mundo após os governos imporem medidas de isolamento social para conter a transmissão do coronavírus. Em maio de 2020, segundo a UOL, a empresa anunciou que demitiria 3.000 funcionários e, além disso, fechou 45 dos escritórios que mantinha ao redor do mundo.

A empresa Airbnb também sofreu com essa adaptação. Com as viagens suspensas devido à pandemia de SARS-COV-2 e às medidas de confinamento, a plataforma de aluguel de casas para viajantes anunciou, em maio de 2020, que demitiria cerca de 25% de seus funcionários em todo o mundo. Segundo Brian Chesky, co-fundador e presidente da plataforma, a empresa levantou US\$ 2 bilhões para lidar com a crise e reduziu as despesas em todas as suas áreas, mas os cortes de colaboradores foram necessários para a empresa sobreviver até que as pessoas possam viajar novamente.

Os funcionários da rede de restaurantes Coco Bambu, que estavam com contratos suspensos por meio da aplicação da Medida Provisória 936, foram demitidos. A empresa havia suspenso os contratos dos funcionários em abril. Com o término do prazo de dois meses para a suspensão, 1.500 funcionários foram demitidos, o que equivale a 20% dos 7.000 na folha de pagamento.

Na Uninove (Universidade Nove de Julho), em São Paulo, os professores foram surpreendidos com uma mensagem de demissão que apareceu na plataforma online usada para dar aulas assim que eles acessaram o site. O aviso dizia, de forma impessoal, que o docente estava dispensado "de prestar serviço a esta empresa sem obrigatoriedade inclusive do cumprimento do aviso prévio previsto em lei". O Sinpro-SP (Sindicato dos Professores de São Paulo) informou que protocolou no Tribunal Regional do Trabalho um dissídio coletivo que pede a anulação, em caráter liminar, das demissões. Ainda não se sabe o número exato de profissionais dispensados, mas professores e estudantes estimam entre 300 e 500.

Além dessas empresas, temos outras de grande porte internacional em diferentes setores econômicos. A Disney anunciou o desligamento de 28.000 funcionários, a MGM Resorts, que possui hotéis nos Estados Unidos e na China, desligou 18 mil funcionários, a Lufthansa, da Alemanha, declarou demissão de mais 22 mil colaboradores e a American Airlines outros 19 mil.

Os dados acima citados têm conexão com a literatura, pois Stocker (2018), Ribeiro (2020) e Tylczak (1991) afirmam que as empresas optam pelo processo de demissão principalmente visando manter ou aumentar sua vantagem competitiva no mercado. A decisão de demitir um funcionário exige planejamento, e os critérios devem ser analisados levando em consideração despesas específicas, priorizando a saúde financeira da empresa a curto, médio e longo prazo.

### **Burocracia do governo referente ao comércio exterior**

O setor de Comércio Exterior é fundamental para o crescimento econômico brasileiro. Diante disso, o governo decidiu implantar algumas ações para apoiar e minimizar o impacto da doença no país, visando assim, ao fim da pandemia do SARS-COV-2, torná-lo um dos motores para a retomada desse crescimento econômico.

A Portaria Inmetro nº 79/2020 estabeleceu condições alternativas para os Organismos de Certificação de Produtos (OCP) avaliarem a conformidade em plantas fabris localizadas em países afetados pelo coronavírus. A Portaria Secex nº 18/2020 suspendeu temporariamente o licenciamento não automático de importação para produtos de saúde sujeitos a direito antidumping. A Portaria nº 120/2020 fechou as fronteiras com a Venezuela por 15 dias e com Argentina, Bolívia, Colômbia, Guiana, Guiana Francesa, Paraguai, Peru e Suriname por 15 dias, além de restringir por 30 dias a entrada, por via aérea, de estrangeiros provenientes da China, União Europeia, Islândia, Noruega, Suíça, Reino Unido, Austrália, Japão, Malásia e Coreia (Sebrae, 2020).

Por outro lado, a Resolução Camex nº 17/2020 facilitou e simplificou as atividades de licenciamento, controle ou fiscalização de importações para 33 NCMs de uso médico-hospitalar, além de reduzir a tarifa de importação para 0% em 33 NCMs médico-hospitalares. A Resolução RDC Anvisa nº 356/2020 dispensou temporariamente a Autorização de Funcionamento de Empresa, a notificação à Anvisa e outras autorizações sanitárias para a fabricação e importação de produtos médico-hospitalares estabelecidos. A Resolução RDC Anvisa nº 352/2020 exigiu autorização prévia para exportação de hidroxiquina e de produtos sujeitos à vigilância sanitária para o combate da Covid-19 (Sebrae, 2020).

Enquanto isso, a Circular Bacen nº 3.992/2020 estabeleceu a transferência de margem durante a vigência das operações em moeda estrangeira pelo BC sempre que a exposição de qualquer das partes for igual ou superior a US\$ 500 mil. A Portaria Inmetro nº 102/2020 suspendeu por 12 meses a compulsoriedade da certificação de suprimentos médico-hospitalares estabelecidos e de equipamentos de proteção individual (EPIs). A Instrução Normativa RFB nº 1.927/2020 simplificou o despacho aduaneiro de produtos de uso médico-hospitalar destinados ao combate da Covid-19, e o Decreto nº 10.285/2020 reduziu a alíquota do IPI para 0% sobre 15 produtos necessários ao combate do Covid-19 (Sebrae, 2020).

### **Procedimentos de higienização**

A Covid-19 é uma doença respiratória aguda que foi categorizada como pandemia no ano de 2020. É causada pelo vírus SARS-CoV-2, pertencente à família dos coronavírus, um grande grupo de vírus que podem causar doenças respiratórias, gastrointestinais, hepáticas e neurológicas (Wu et al., 2020; WHO, 2020). Outro fator importante para a alta taxa de transmissão da doença é o fato de que, ao contrário de outros vírus da família dos coronavírus, o SARS-CoV-2 pode ser disseminado por pessoas que apresentam poucos ou nenhum dos sintomas (Morawska e Milton, 2020; Villapol, 2020).

Sua transmissão pode ocorrer através de gotículas de saliva expelidas, principalmente ao tossir, falar ou espirrar (Morawska & Milton, 2019). Dessa forma, a contaminação acontece ao respirar estas gotículas contendo o vírus transmissor ativo, que pode ser transmitido de indivíduo para indivíduo ou por meio de objetos contaminados (Li et al., 2020). Estudos revelam que o vírus pode permanecer ativo em superfícies inanimadas por até 96 horas (Teixeira & Carvalho, 2020).

As medidas de mitigação para a Covid-19 no Brasil iniciaram em 28 de fevereiro de 2020 no Distrito Federal; em seguida, os demais estados da federação aderiram aos protocolos de segurança recomendados pelos órgãos internacionais de saúde (Rodriguez-Morales et al., 2020).

Todos esses fatores transmissíveis impactam diretamente as empresas e os negócios como um todo, tanto no quesito financeiro quanto nas mudanças de hábitos na reabertura das organizações. Como a transmissão do vírus pode ocorrer por contato ou pelo ar, o ideal é que a higienização seja feita na entrada dos estabelecimentos comerciais; sempre que se tocar em algo, recomenda-se utilizar álcool em gel 70% ou lavar as mãos com água e sabão. Também foi extremamente obrigatório o uso de máscaras nas organizações, pois as empresas precisaram garantir que todos os colaboradores as utilizassem, disponibilizando álcool em gel na entrada e durante todo o expediente de serviço, monitorando o distanciamento de 2 metros entre os colaboradores, garantindo que os locais estejam bem arejados, investindo em limpeza frequente de superfícies, entre outras medidas (Ignaczuk, 2020).

O coordenador de Suporte às Atividades Policiais, Rafael Pimenta Weitzel (2020), diz que a Secretaria de Polícia Legislativa (SPol) também se engajou no esforço do Senado para combater o coronavírus. Os policiais se revezaram em turnos, passaram por treinamento e fizeram testes de detecção do vírus semanalmente. Weitzel informou que a secretaria submeteu 11 servidores a treinamento específico para descontaminação de ambientes. O curso foi ministrado por fuzileiros navais e, desde então, a SPol tem ajudado nos procedimentos de descontaminação da Casa (Guedes, 2021).

Além disso, a polícia constantemente orientava os vigilantes acerca das medidas de aferição de temperatura e checagem do preenchimento do formulário eletrônico dos principais sintomas da Covid-19. Também adequaram as escalas de agentes, de forma que as equipes formassem células e não houvesse cruzamento entre elas, minimizando os riscos de contágio (Guedes, 2021).

## **Mudança na metodologia das reuniões**

Segundo a Revista Qualidade HC, no mundo corporativo, as reuniões de trabalho são importantes e constituem prática diária para o planejamento, comunicação, compartilhamento de ideias, discussão, negociação e tomada de decisões. Nas instituições hospitalares, não é diferente; são necessárias inúmeras reuniões para a consolidação das atividades. As reuniões são partes vitais do processo de trabalho, pois servem principalmente para alinhar informações e fluxo de processos de uma empresa. É um mecanismo de compartilhamento de ideias que visa orientar assuntos que precisam ser decididos em consenso (De Paula, 2023).

Para a ANAHP, Associação Nacional de Hospitais Privados, exercitar a comunicação é fundamental para garantir qualidade e segurança, já que comunicar desempenha papel estratégico interno, criando a sensação de pertencimento, compromisso, espírito de equipe e motivação (Camandoni, 2020). A pandemia trouxe tempos inéditos e instáveis, com mudanças rápidas e crescentes. No entanto, informações confiáveis, atuais e de boa qualidade não são suficientes; é necessário pensar também no papel da comunicação de forma adequada e eficaz para mitigar riscos. Neste momento, torna-se necessário utilizar os canais de mídia de maneira contínua (Oliveira, 2020).

Diante dessa nova realidade e necessidade, esta coordenação transformou as reuniões para formato online, focando em públicos-alvo e desenvolvendo encontros para todos os colaboradores da instituição ou específicos para grupos como o corpo clínico e assistencial. Houve também adaptação das temáticas já estabelecidas para abordar questões de atualização, comportamentais e operacionais para a nova situação vivenciada (Oliveira, 2020).

O Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo (HCFMRP USP) adotou as ferramentas do Google Apps desde 2016, mas as ferramentas voltadas para conversação e reunião por vídeo eram subutilizadas. A imposição da mudança de comportamento pela pandemia impulsionou a utilização dessas ferramentas, que proporcionam rapidez nas conversas e reuniões por videoconferência, tão necessárias naquele momento. Contudo, uma minoria dos colaboradores estava preparada e/ou possuía os equipamentos necessários, como fones, microfones e câmeras. Então, a organização providenciou esses aparelhos, e o uso dessa ferramenta foi acelerado pela nova realidade da pandemia (Siansi, Gomes & Guideroli, 2021).

Betina Lackner, funcionária do RH da multinacional Johnson & Johnson, afirma que a empresa estipulou que o período das reuniões mudasse para 25 e 45 minutos, em vez dos 30 e 60 minutos habituais. A redução proporcionou aos colaboradores um intervalo entre as reuniões. Também há orientações para que nada seja agendado no horário do almoço, entre 12h e 14h, nem de última hora ou fora do expediente. Os funcionários têm ainda uma sexta-feira livre de reuniões por mês para focar em temas como treinamentos, revisão de metas e planos (Moióli, 2021).

A Loggi, startup focada em logística, seguiu o mesmo caminho, implementando um guia para reuniões durante a pandemia. Além de reduzir o tempo de duração dos encontros, concentrou-os rigidamente entre 9h e 18h, bloqueou o horário do almoço para a empresa inteira e instituiu a "quarta-feira sem reuniões". "Nós transferimos a maneira como trabalhávamos no escritório para casa até percebermos que trabalhar remotamente não é isso", afirma Mônica Santos, CPO da empresa.

Apesar da importância da mudança de reuniões presenciais para reuniões remotas via plataformas como Google Meet, Teams, Zoom e Ebex, para viabilizar encontros durante a pandemia, que inclusive foram mantidos por muitas empresas, é preciso ressaltar que o distanciamento social fez aumentar as videoconferências. Esta forma de comunicação precisa ser observada com atenção, pois o isolamento pode causar certa agonia nas pessoas em relação às chamadas subsequentes. Recomenda-se muita calma para tranquilizar os colaboradores e promover o engajamento. É importante realizar uma revisão dupla e verificar

se o que foi dito foi compreendido, dado o grande número de distrações. É necessário cuidado ao implementar essas estratégias, pois o entendimento não é tão claro quanto em reuniões presenciais (Junior et al., 2022).

Na tabela 1 é apresentada uma síntese das principais adaptações nas operações das empresas do Comércio exterior na pandemia de Covid-19.

**Tabela 1** - Adaptações utilizadas pelas empresas durante a pandemia do SARS-COV 2

ADAPTAÇÕES	EMPRESAS	AUTORES
E-commerce	Magazine Luiza, Shein	Peter e Olson. 2010
Apoio emocional	Komatsu	Xing, Sun, Xu, Geng e Li.2020
Home office	Twitter, Xerpay e Hype 50+	Luna, 2014. Melo, 2015 e Hara 2014
Desligamento de colaboradores	Uber, Airbnb, Coco Bambu e Uninove, Disney	Caldas, 1992. Stocker, 2018. Ribeiro, 2020 e Tylczak, 1991.
Burocracia em relação ao Comércio Exterior	_____	_____
Procedimentos de higienização	Secretaria de Polícia Legislativa,	Morawska e Milton, 2020. Teixeira e Carvalho, 2020. Caroline Ignaczuk, 2020 e Aline Guedes, 2021
Metodologia das reuniões	Johnson & Johnson, Loggi, ANAHP, HCFMRP USP	Edson de Paula, 2023. Vanessa de Camandoni, 2020. Kauan Oliveira, 2020.

Fonte: Autores (2023).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho evidencia a crise do SARS-CoV-2, que teve início no mundo em dezembro de 2019. Trata-se de um vírus respiratório cuja principal forma de transmissão ocorre pela inspiração de gotículas de ar carregadas com o vírus. Esse cenário causou dificuldades econômicas e financeiras para empresas de vários setores da economia, devido ao fechamento do comércio, ao aumento do desemprego, à queda na demanda de consumo e à redução da renda dos consumidores.

A pandemia de SARS-CoV-2 impactou severamente as operações comerciais no comércio exterior, uma vez que cada país adotou medidas restritivas de forma unilateral. Consequentemente, as negociações comerciais neste período foram amplamente paralisadas ou significativamente reduzidas, gerando impactos negativos na receita das empresas. As organizações tiveram que se adaptar ao novo cenário mundial, implementando ajustes para garantir segurança econômica e a continuidade operacional a longo prazo.

Diante dessa breve introdução, este trabalho alcançou os objetivos propostos, analisando os reflexos da Covid-19 na atividade econômica das empresas, identificando os principais riscos associados ao SARS-CoV-2 e examinando as soluções implementadas na gestão empresarial. Entre as principais práticas adotadas pelas organizações, identificadas na análise, destacaram-se o trabalho remoto, o comércio eletrônico, procedimentos de higienização intensificados e ajustes burocráticos na documentação de importação e exportação.

Espera-se que os resultados desta pesquisa, especialmente as adaptações apresentadas na Tabela 1, possam ser úteis para gestores em situações de crise com impactos semelhantes nas operações das empresas que atuam no comércio exterior. Dada a gravidade dos efeitos da pandemia de Covid-19, acredita-se que muitas dessas adaptações implementadas para mitigar seus efeitos possam ser eficazes também em crises com impactos de menor significância. Além disso, este estudo contribui teoricamente ao evidenciar a escassez de

estudos sobre ações e adaptações nas operações empresariais para enfrentar os efeitos da pandemia de Covid-19, especialmente no contexto do comércio exterior. Nesse sentido, os achados desta pesquisa têm o potencial de aprimorar a teoria de tomada de decisão estratégica em contextos de crise.

Como um trabalho científico, esta pesquisa apresenta algumas limitações. Primeiramente, trata-se de uma análise bibliográfica. Embora fundamental para o avanço científico, recomenda-se que futuras pesquisas sejam realizadas com análises qualitativas mais aprofundadas para investigar como essas práticas adaptativas foram implementadas nas operações diárias das empresas e como influenciaram seu desempenho e competitividade. Adicionalmente, sugere-se que estudos futuros abordem os impactos sociais específicos nas economias dos países subdesenvolvidos causados pelas restrições no comércio exterior durante a pandemia, embora não seja o foco deste trabalho.

## REFERÊNCIAS

Amaral, D. M., et al. (2022). Saúde mental no ambiente de trabalho: saúde mental dos trabalhadores da área da saúde durante a pandemia. *Revista Interdisciplinar de Trabalho*, 8. Recuperado de <https://www.rit.openjournalsolutions.com.br/index.php/rit/article/view/82/30>

Andrade, R. S. (2008). Desempenho do setor agroexportador baiano: uma análise de 1989 a 2007. Salvador: Repositório IFBA.

Bueno, S. (2023, 29 de agosto). Entenda os impactos do Coronavírus no Comércio Exterior. *Faz COMEX*. Recuperado de [URL]

Cançado, V. L., & Santos, M. C. (2014). Reação à Mudança Organizacional: A implantação do Lean Thinking na Empresa Beta. *Revista Gestão & Tecnologia*, 14(1), 100-125.

Favorete, A. P. Z., & Pereira, A. T. (2021). Impactos da pandemia sobre o e-commerce. *Caderno PAIC*, 22(1), 117–130. Recuperado de <https://cadernopaic.fae.emnuvens.com.br/cadernopaic/article/view/444>

Deloitte. (s.d.). Ações empresas pandemia. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/about-deloitte/articles/10-ações-empresas-pandemia.html>

Gonçalves, L. S. V. (2010). A família e o portador de transtorno mental: Estabelecendo um vínculo para a reintegração à sociedade. Manhuaçu: Repositório UFMG. Recuperado de [https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9CXH34/1/tcc\\_liana\\_sousa\\_v.\\_gonalves.pdf](https://repositorio.ufmg.br/bitstream/1843/BUBD-9CXH34/1/tcc_liana_sousa_v._gonalves.pdf)

Ignaczk, C. (2020, 19 de outubro). Como as empresas estão enfrentando a Covid-19 para retomar suas atividades com segurança. *MOVIDESK*. Recuperado de <https://conteudo.movidesk.com/como-as-empresas-estao-lidando-com-o-coronavirus/>

Oliveira, P. R. S. (2020, 28 de agosto). Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre a Economia Brasileira. *Blogs UNICAMP*. Recuperado de <https://www.blogs.unicamp.br/covid-19/impactos-da-pandemia-de-covid-19-sobre-a-economia-brasileira/>

Scanduzzi, F., Oliveira, M. M. B., & Ferraresi de Araújo, G. J. (2011). A logística no comércio eletrônico B2C: Um estudo nacional multi casos. *Caderno de Administração*, 19(1), 1-12.

Scherer, I. B. (2012). Processo da resiliência e os fatores associados ao comportamento do empreendedor diante do insucesso empresarial. Santa Maria: Repositório UFSM. Recuperado de <https://repositorio.ufsm.br/bitstream/handle/1/4628/SCHERER,%20ISABEL%20BOHRER.pdf>

Silva, L. M. (2018). Planejamento estratégico para exportação: relevância para inserção no mercado internacional. João Pessoa: Repositório UFPB. Recuperado de <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/20397/1/TCC%20LETICIA%20MONTEIRO%20SILVA%20-%20APROVADO%20-%202011412956.pdf>

Sprenger, L. (2023, 12 de setembro). Veja quais são as diferenças entre Exportação e Importação. *Faz COMEX*. Recuperado de <https://www.fazcomex.com.br/comex/diferencas-entre-exportacao-e-importacao/>

Vitorino, J. da S. (2022). Empresas em tempos de crise: Análise do mercado logístico alimentício brasileiro durante o período da pandemia da Covid-19 [Dissertação de mestrado, Instituto Federal da Paraíba].