

# O FUTURO DOS NEGÓCIOS A PARTIR DA COVID-19

---

Bruna Trento Soffiatti<sup>1</sup>  
Marjorie Barboza Johnscher<sup>2</sup>  
Luis André Wernecke Fumagalli<sup>3</sup>

## RESUMO

A pandemia e o afastamento social causados pelo avanço e disseminação da covid-19 têm provocado modificações significativas nas atividades das organizações, afetando seu funcionamento, estrutura, desempenho, eficiência e seus resultados. A presente pesquisa tem como objetivo identificar e analisar as mudanças no ambiente de negócios e do comportamento organizacional e do consumidor, a partir das demandas e dos problemas trazidos pela covid-19. Por meio de pesquisa bibliográfica e documental, são apresentados fatos e conceitos acerca das alternativas geradas pelas empresas para que possam continuar operando, como a adoção do *home office* e da manutenção e ampliação do relacionamento com os clientes em tempos de *lockdown* por meio de aplicativos de *e-commerce* e da diversificação dos canais de distribuição e logística para que a empresa mantenha-se próxima de seus clientes e competitiva em termos de relacionamento e de eficiência de processos. Muitas são as alternativas possíveis, mas há que se entender melhor sobre o comportamento humano e de consumo quando os agentes estão submetidos ao risco, ao medo e à incerteza. Ao final, depreende-se que as empresas precisam adotar modelos de gestão integrativos e sistêmicos, capazes não apenas de entender e se adaptar

---

<sup>1</sup> Aluna do 8º período do Curso de Administração da FAE Centro Universitário. Bolsista do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2020-2021). *E-mail*: bruna.soffiatti@mail.fae.edu

<sup>2</sup> Aluna do 10º período do Curso de Psicologia da FAE Centro Universitário. Voluntária do Programa de Apoio à Iniciação Científica (PAIC 2020-2021). *E-mail*: marjorie.johnscher@mail.fae.edu

<sup>3</sup> Orientador da Pesquisa. Professor Doutor em Administração da FAE Centro Universitário. *E-mail*: luis.fumagalli@fae.edu

a essa nova realidade no ambiente de negócios, mas, especialmente, buscar a cooperação e a colaboração entre todos os envolvidos, que já eram necessários antes da pandemia, mas que acabaram sendo acelerados por ela.

Palavras-chave: Gestão Empresarial. Comportamento Humano. Futuro dos Negócios. Covid-19

## INTRODUÇÃO

A pandemia e o afastamento social causados pelo avanço e disseminação da covid-19 têm provocado modificações significativas nas atividades das organizações, afetando seu funcionamento, estrutura, desempenho, eficiência e, principalmente, seus resultados. Os efeitos dela na economia mundial têm exigido uma reação e adaptação rápidas das empresas, demandando novos modelos de gestão e gerando desafios para a Administração e o Administrador.

A gestão organizacional em tempos de pandemia tem-se revelado de alto risco porque tornou-se muito mais complexa do que os processos tradicionais e depende da compreensão de novos imperativos organizacionais, bem como do desenvolvimento das competências gerenciais capazes de controlar essa complexidade. Novas estruturas, processos e tecnologias precisam ser desenvolvidos, compreendidos e adotados de forma clara por todos os integrantes das organizações para gerar e refinar os objetivos competitivos centrais numa base de melhoria contínua, criando uma conscientização dos objetivos nesses diferentes níveis, formando uma doutrina comum.

As necessidades dos consumidores devem ser tomadas em conta nesse ambiente turbulento e de mudanças rápidas, pois, caso não sejam atendidas, as organizações ficam impedidas de sobreviver e expandir seus resultados, buscando agregação de valor e propostas que façam sentido para um público mais ansioso, com menor poder aquisitivo em alguns casos e com receio de consumir em outros.

O objetivo é identificar e analisar as mudanças no ambiente de negócios, bem como o comportamento organizacional e do consumidor, a partir das demandas trazidas pela covid-19. A partir disso, a pesquisa procura propor alternativas para os atuais modelos de gestão que possam dar origem a estratégias e soluções adequadas e eficientes para a sobrevivência e o desenvolvimento dos negócios.

Como metodologia, este trabalho utiliza a análise conjuntural da pandemia, apontando tendências e estudos sobre o futuro dos negócios. As informações são sistematizadas de forma que possam ser oferecidas alternativas adequadas às novas realidades de negócios trazidas pela covid-19 e cenários que possam ser utilizados pelas empresas na condução e gestão das organizações, com as devidas adaptações ao novo ambiente de negócios pós-pandêmico. As soluções devem redundar em um maior entendimento da realidade e do futuro do ambiente de negócios pós-pandemia, podendo oferecer alternativas para a sobrevivência de empresas em dificuldade e aprimoramento daquelas que buscam se desenvolver e agregar valor para seus clientes e para a sociedade como um todo.

O presente artigo está dividido em quatro seções, sendo a primeira delas a caracterização da metodologia utilizada para a pesquisa. A segunda seção consiste na fundamentação teórico-empírica, com subseções sobre o contexto da pandemia e o comportamento humano. A terceira demonstra as alterações que afetaram o ambiente de negócios, com os segmentos mais impactados, assim como duas maiores mudanças: o *e-commerce* e o *home office*. Depois de analisadas essas informações, a quarta seção traz as tendências e soluções para o futuro dos negócios, com as considerações dos autores como conclusão. O artigo utiliza o período do ano de 2020 para análise, não contemplando acontecimentos após o dia 31 de dezembro desse ano.

## 1 METODOLOGIA DA PESQUISA

A forma de estudo é exploratória, pois deve proporcionar uma nova visão ou entendimento do problema, tornando-o mais explícito. A linha exploratória aprimora as ideias sobre o assunto, busca mais pistas para preencher lacunas de conhecimento e explora o problema à procura de novas descobertas (GIL, 1999). Seguindo essa linha e gerando a consolidação de dados junto à percepção dos autores, a metodologia escolhida para o desenvolvimento do artigo em questão é a pesquisa bibliográfica e documental, sendo fomentada a partir de artigos, livros, periódicos e reportagens.

A estratégia de pesquisa é qualitativa, pois envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos participantes da situação em estudo (GODOY, 1995). Essa abordagem tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental, uma vez que se utiliza o enfoque indutivo na análise dos resultados obtidos.

O processo de pesquisa utilizado no estudo exploratório tem caráter flexível e não estruturado (MALHOTRA, 2001). Logo, os dados primários e secundários foram coletados por meio da análise de conteúdo de documentos organizacionais, bancos de dados setoriais e das empresas investigadas, das principais entidades de diferentes setores e de comportamento do consumidor disponibilizados por fontes e organizações fidedignas. A seguir estão elencados e descritos os temas pertinentes ao estudo e que servem de base para o atendimento dos objetivos da presente pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

O ano de 2020 foi tomado por incertezas, instabilidade e questionamentos que afetaram pessoas, culturas, hábitos, crenças e, por conseguinte, todos os setores da

economia. Dada a sua configuração atípica, 2020 foi um marco mundial que exigiu mudanças e adaptações que, antes, não eram consideradas prioridades pelas pessoas que seguiam seu cotidiano. A disseminação de uma pandemia devido a um vírus originado na China foi o início de uma crise mundial que impactou todas as esferas da vida das pessoas de forma expressiva.

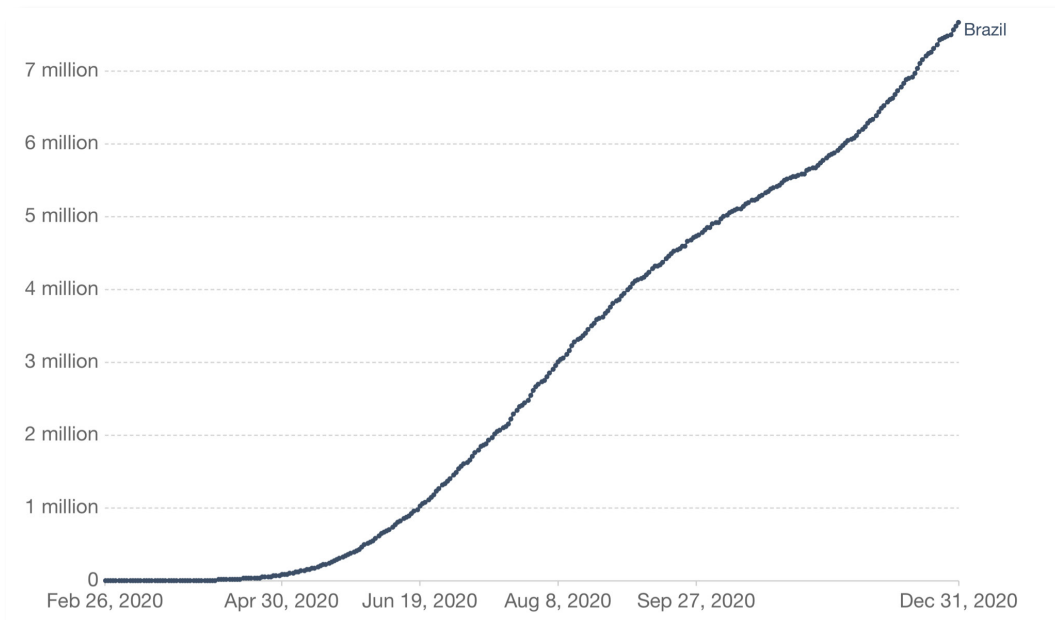
## 2.1 A PANDEMIA DA COVID-19

Segundo uma linha do tempo disponível no site da Sanar (2020), o primeiro caso de covid-19 ocorreu na China, na cidade de *Wuhan*, no início de dezembro de 2019. O nome covid-19 deriva da abreviatura de *Corona Virus Disease*, que traduzida do inglês significa doença do coronavírus, e o número 19 reporta o ano em que foi atestado o primeiro caso de contaminação pela doença. O Brasil registra a primeira morte pela covid-19, um homem de 61 anos que retornava da Itália no dia 26 de fevereiro, já em 2020, em meio a outros casos de suspeitas desde o dia 20 desse mesmo mês. Dada a rapidez com que o vírus se disseminava e a força de seus efeitos, vários outros países também vinham sofrendo com essa situação.

Oficialmente, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a Pandemia do Coronavírus no dia 11 de março de 2020, mas as primeiras estipulações de regras e procedimentos com foco na área de saúde para a contenção de casos que vinham crescendo exponencialmente só foram expostas no dia 13 do mesmo mês. Com as primeiras mortes anunciadas, essas medidas foram estendidas não só com relação à área de saúde, mas para toda a população. Foram elas o decreto de restrições de atividades que provocavam aglomerações, a redução de horários de atendimentos e o processo de quarentena no qual as pessoas eram recomendadas, na medida do possível, a permanecerem em casa por um período indeterminado.

Dentre estudos mundiais para condutas de prevenção, combate e diagnósticos, o mês de março de 2020 finda contabilizando 202 mortos e 5.812 casos confirmados no Brasil, gerando, ainda, muita pressa para a resolução desse acontecimento, mesmo com as incertezas que tomavam conta de todo o mundo. Já no começo de abril de 2020, ainda seguindo a linha do tempo, chegava para o público o decreto de obrigatoriedade geral sobre o uso de máscaras de proteção pelo fato de a doença se proliferar pelo ar e contaminar as pessoas pelas vias aéreas, além de reforçar a higiene e o distanciamento físico. Segundo dados do *Our World In Data* (2021), o ano de 2020, no Brasil, finalizou com mais de 7 milhões de casos confirmados, cuja evolução pode ser observada na GRÁF. 1.

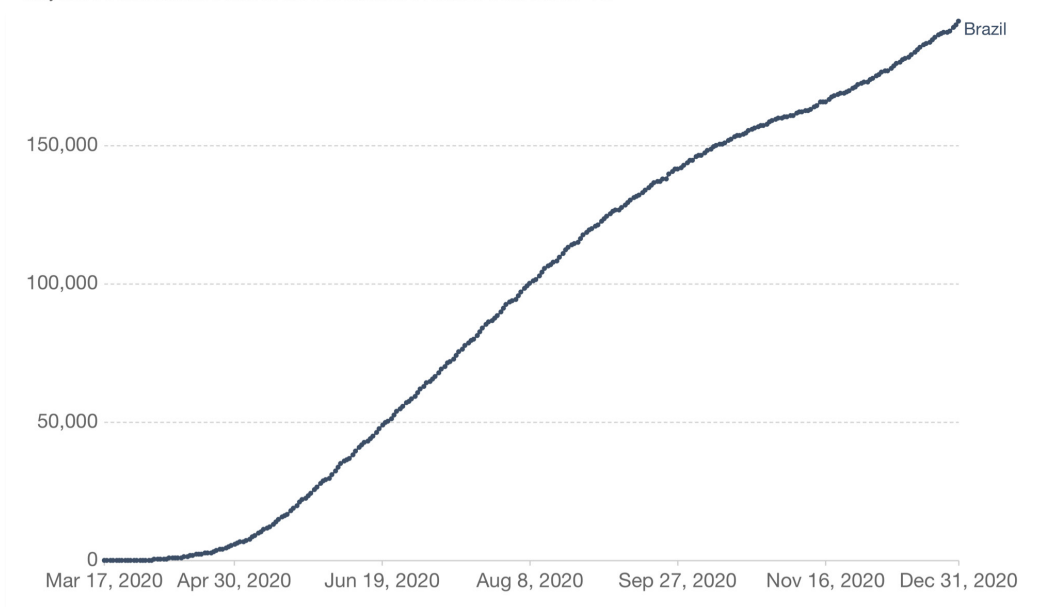
GRÁFICO 1 – Número de casos confirmados de covid-19 acumulados em 2020 no Brasil



FONTE: *Our World in Data* (2021)

Paralelamente ao número de casos confirmados de covid-19, o número de mortes provocadas pelo vírus acompanhou o número de infectados, atingindo aproximadamente 200 mil mortes até o final de 2020, conforme ilustrado na GRÁF. 2.

GRÁFICO 2 – Número de mortes confirmadas pela covid-19 acumuladas em 2020 no Brasil



FONTE: *Our World in Data* (2021)

O imunologista e professor da Universidade de Harvard Timothy Springer, em entrevista concedida à Exame (2020), estima que a pandemia perdure por cerca de três anos, pois “a atual crise da covid-19 é parecida com uma guerra e será ainda mais severa do que qualquer outra que tivemos neste século”. Aliados à imunização, os cuidados deverão ter continuidade até o arrefecimento significativo da doença.

Para conter a proliferação de maneira preventiva, foi estipulado em cada estado um sistema de bandeiras para indicar o panorama atual da pandemia, no qual cada cor condiz com o nível de alerta. Esse monitoramento cruza, diariamente, dados entre a situação de propagação da doença e a quantidade de leitos de UTI disponíveis, como é explanado no site da Prefeitura Municipal de Curitiba.

## 2.2 COMPORTAMENTO HUMANO

Todorov (2012) afirma que a palavra comportamento é usualmente empregada como um termo genérico que descreve uma ação de algum animal, incluindo o homem. Para o presente trabalho, não há grande relevância em se compreender profundamente os variados tipos de comportamento estudados pela Psicologia, mas em entender de que forma são influenciados.

Ao longo do tempo, o comportamento humano foi estudado por diversos cientistas de diferentes escolas da Teoria Organizacional. Maslow (1954), que elaborou a Pirâmide das Necessidades, estabelecendo que o comportamento humano é orientado em busca do atendimento de necessidades hierarquicamente dispostas e que coincidem com a evolução pessoal e profissional dos indivíduos. Para o autor, o comportamento pode ser influenciado por forças externas, como leis, exigências sociais e riscos, e por forças internas, como necessidades, desejos, sentimentos, entre outros fatores endógenos, éticos e estéticos.

Nesse contexto, é possível afirmar que uma pandemia, como a vivenciada no ano de 2020, afeta de forma contundente o comportamento das pessoas, pois compreende fatores internos como medo, ansiedade e angústia, além dos externos como problemas econômicos, sanitários e políticos. Um estudo realizado por Lima *et al.* (2020) sobre o comportamento das pessoas com a chegada da pandemia mostrou que fatores como poder aquisitivo e grau de escolaridade têm influência direta no grau de isolamento observado e na interferência causada pela covid-19 na rotina e hábitos da população.

Robbins (2011) trata o comportamento organizacional como um campo de estudos responsável por investigar como a atuação das pessoas dentro das organizações afeta o desempenho organizacional. O autor traz alguns pontos fundamentais a serem

observados, como emoções, motivação, estresse, comunicação, conflito e liderança, que devem ser levados em consideração principalmente em tempos de crise, em que uma administração eficaz pode ser decisiva para o sucesso das organizações. A partir da observação desses pontos, o gestor consegue lidar de forma mais eficaz com os medos e inseguranças dos funcionários em relação a problemas econômicos e desemprego.

Chiavenato (2021) pontua que o melhor termo a ser utilizado para tal campo de estudos é “comportamento humano nas organizações”, visto que não são as organizações que se comportam, mas as pessoas. Para o autor, essa área de estudo envolve tanto tópicos individuais, como personalidade, atitudes, motivação, satisfação; quanto tópicos do comportamento grupal, como comunicação, construção de equipes e gestão de conflitos.

O que pode ser concluído pelo que foi exposto até aqui é que o comportamento é composto por diversas variáveis, não sendo possível compreender o comportamento humano sem que sejam analisados todos os fatores internos e externos que o influenciam. Esses fatores foram explorados mais amplamente nas subseções a seguir, trazendo maiores entendimentos acerca desse assunto.

### 2.2.1 Comportamento do Consumidor

Vários estudos sobre o comportamento do consumidor vêm sendo feitos ao longo da pandemia, a fim de entender o impacto dessa nova forma de vida no consumo exercido pela população mundial. Uma pesquisa divulgada pelo SEBRAE (2020) divide o comportamento do consumidor relacionado às preocupações em torno do surto da covid-19 em seis etapas, que oferecem sinais preliminares sobre os padrões de consumo. Esse estudo foi elaborado a partir de crises sanitárias anteriores e mostra as mudanças de hábito do consumidor, a partir dos eventos relacionados à pandemia.

Inicialmente, esperava-se o crescimento do interesse por produtos relacionados à manutenção da saúde e do bem-estar; seguida da priorização de produtos essenciais para a contenção do vírus, como o álcool em gel, saúde e segurança pública. Com o aumento dos casos, a tendência passaria para a preparação da despensa, armazenando alimentos e produtos de higiene e saúde. Em seguida, passa-se a realizar a estruturação da vida em distanciamento social, reduzindo as visitas a lojas físicas e aumentando o consumo *online*. E, com o aumento massivo de casos, as comunidades são obrigadas a se fecharem e, com isso, as viagens para fins comerciais são restringidas; até que, por fim, se aceite a ideia de viver em uma nova normalidade, na qual as pessoas voltam à rotina diária, porém seguem cautelosas em relação às questões de saúde.



Castro (2021) expõe, em matéria publicada na revista *Veja*, a mudança de hábito dos consumidores, antecipada pela pandemia: o minimalismo e o consumo consciente. Muitas pessoas, motivadas pela mudança de ambiente do trabalho para *home-office*, passaram a questionar a necessidade de ter tantas roupas, por exemplo. Outras reduziram o consumo em decorrência da redução de renda. Importante destacar que o consumo consciente e o minimalismo não dizem respeito a economizar dinheiro somente, pois Castro (2021) afirma que o consumidor tende até mesmo a pagar mais caro por um produto, se este ou a marca fizerem sentido ao cliente. O que passou a ser questionado foram as compras por impulso e a necessidade de comprar.

### 2.2.2 O Efeito Manada

O Efeito Manada, assunto difundido por diversos psicanalistas, traz consigo a situação na qual um grupo influencia, mesmo irracionalmente, uma série de indivíduos que passam a agir de maneira semelhante e de forma que possam atender aos comandos exercidos pelo grupo. A maneira com que as pessoas respondem às ideias centrais é, na maioria das vezes, espontânea e imediata, visto que podem curar problemas interiorizados, como a falta de pertencimento a um grupo, posicionamentos fracos em relação a alguns temas, ou até, simplesmente, falhas cognitivas que priorizam mais o coletivo do que o próprio indivíduo. “Esse tipo de situação está o tempo inteiro à nossa volta e tende a aumentar, porque empresas cada vez mais estudam o comportamento humano” (PSICONOMIA, 2013).

Normalmente, o Efeito Manada se manifesta de forma mais veemente por meio de tumultos, protestos e movimentos que levantam causas coletivas ideológicas, mas que dão a ilusão de sanar problemas individuais ou de minorias. De maneira mais simples, e podendo ser considerada a mais perigosa, esse efeito se utiliza de distorções e manipulações sutis para cativar o público a pensar que o prol é bem intencionado, mas nem sempre é assim. Esse fenômeno de massa conta com líderes responsáveis pela agenda que percorrem as ideias e pretensões que trarão os participantes certos para atrair cada vez mais outras pessoas que respondem com mais facilidade a quaisquer imposições e, conseqüentemente, formando grupos extensos em número, mas não convictamente corretos em ideais.

Os prejuízos provenientes dessa imersão em grupos ideológicos acabam sendo maiores do que os benefícios, e um deles é a dificuldade de manifestar algumas ideias divergentes às impostas pelo coletivo. Comumente, o indivíduo que discorda de pautas pré-estabelecidas sofre algum tipo de embate ou conflito que pode gerar o contrário do que foi intencionado ao aderir a esses grupos, tornando difícil a concretização de ideias próprias e rendendo as pessoas ao pensamento geral.

### 2.2.3 *Fear factor*: o fator medo

A BBC News Brasil (2021) divulgou uma pesquisa que aponta que 53% dos brasileiros declararam piora do seu bem-estar mental desde o início da pandemia. A pesquisadora Helena Junqueira afirmou que já em março de 2020 havia um alto índice de brasileiros com sintomas de ansiedade, insônia e depressão (IPSOS, 2020). O diretor-geral da OMS, Tedros Ghebreyesus, afirma que “o isolamento social, o medo de contágio e a perda de membros da família são agravados pelo sofrimento causado pela perda de renda e, muitas vezes, de emprego” (OMS, 2020).

A FIOCRUZ (2020) realizou uma pesquisa para avaliar sintomas de ansiedade e depressão em trabalhadores brasileiros e espanhóis. Os resultados preliminares apontaram que 55% dos trabalhadores de serviços essenciais no Brasil apresentavam esses sintomas, enquanto 23% na Espanha, em seu pior momento da epidemia até então. Os pesquisadores Raquel de Boni, Francisco Inácio Bastos e Jurema Mota, ativos na condução da pesquisa, avaliaram essa diferença como um possível reflexo de questões como a ameaça de desemprego, condições socioeconômicas e desigualdades na saúde.

Boni (2020) alertou, ainda, a necessidade de cuidados especiais com a saúde mental dos trabalhadores com altos índices de problemas sociais e de saúde. Em agosto de 2020, a Veja Saúde publicou dados de um estudo conduzido pela área de Inteligência de Mercado do Grupo Abril, em parceria com o Instituto de Pesquisas Digitais *MindMiners*, que identificou o aumento do desemprego e a segurança de familiares e amigos como preocupações importantes relacionadas à pandemia. Dentre os participantes da pesquisa, seis em cada dez entrevistados indicaram medo de perder o emprego ou renda, e 70% temiam perda de direitos trabalhistas.

Embora existam dados relacionados a sentimentos de angústia, ansiedade, medo e depressão, é preciso deixar claro que isso não representa, por si só, um aumento dos índices de transtornos mentais. Uma pesquisa realizada pela Faculdade de Medicina da USP (2021) afirma que não houve aumento significativo na ocorrência de transtornos mentais durante a pandemia, embora os sintomas psiquiátricos como ansiedade e depressão tenham se mantido em patamares elevados.

Mesmo não havendo dados sobre aumento da incidência de transtornos mentais no período da pandemia, Ferrari (2021) traz a chamada “coronofobia”, que se traduz no medo extremo em razão das situações desencadeadas por ela e provoca sintomas de ordem física, psicológica e comportamental. Os sintomas de ordem física são similares aos da ansiedade, como palpitações e dificuldades para dormir. Entre os sintomas de ordem psicológica, podem estar a tristeza e a culpa. Já entre os sintomas comportamentais, podem surgir pavores ao sair de casa, ao encostar em superfícies diversas e uma frequente ida ao médico, por suspeita de contágio.

Lindemann *et al.* (2021) pontuam a importância, a partir dos dados elevados sobre medo do contágio, da intensificação de ações educativas e informativas para que a população tenha maior esclarecimento em relação às questões que envolvem a covid-19, reduzindo os impactos possíveis.

### **3 AS ALTERAÇÕES NO AMBIENTE DE NEGÓCIOS**

O decreto de *lockdown*, um regime mais severo de distanciamento social, afetou o ambiente empresarial e comercial de forma mais grave, pois impede o funcionamento da maioria das empresas não consideradas como essenciais. Segundo a Dasa (2021), o *lockdown* se diferencia das outras medidas pela rigidez maior na prevenção do contágio da doença, visando impedir que o sistema de saúde entre em colapso por não haver leitos suficientes em hospitais. Com isso, as empresas foram pegas de surpresa ao se depararem com a não presencialidade de funcionários e, especialmente, pela impossibilidade de receber clientes em suas instalações, gerando crises súbitas que causaram fechamentos e falências.

Dados do IBGE (2020) informam que até julho de 2020, mais de 700 mil empresas haviam fechado as portas, sendo mais de 500 mil em decorrência da pandemia. Muitas dessas empresas, por não terem o porte necessário para as mudanças do meio físico ao virtual, necessitaram de planos para conciliar o funcionamento presencial com as normas de segurança, de modo a não prejudicar os funcionários e a saúde de todos.

O Ministério da Economia divulgou, em setembro de 2020, uma lista baseada em dados da Receita Federal que elenca os setores que foram mais atingidos pela pandemia, em decorrência das propostas para cumprir com o decreto de *lockdown* (GOVERNO FEDERAL, 2020). Com o distanciamento social mais rígido, os setores essenciais, como farmácias e supermercados, funcionavam com restrições de horário, modalidade de compra e retirada, evitando aglomerações e condicionando as pessoas a permanecerem em casa, no regime de quarentena.

Dentre os setores listados, estão as atividades artísticas e de entretenimento, como cinemas, teatros e exposições; os transportes ferroviários, públicos, aéreos, interestaduais, intermunicipais para passageiros; serviços de alimentação e alojamento; fabricação de calçados; fabricação e comércio de veículos automotores. Nota-se que esses setores foram afetados pela impossibilidade de aglomeração, pela queda do turismo e, sobretudo, pela contenção de gastos em decorrência de uma recessão econômica no país.

Essas adversidades fizeram com que as organizações buscassem saídas para conciliar suas atividades com a segurança de todos, portanto, a seguir, estão elencadas duas das grandes mudanças que impactaram as empresas, com a finalidade de minimizar os impactos negativos e conseguir obter benefícios com a pandemia e os desafios gerados por ela.

### 3.1 E-COMMERCE

O termo *E-Commerce* significa comércio eletrônico, ou seja, todo o processo de compra e venda que é feito inteiramente via *internet*, desde a oferta dos produtos, até os pagamentos. Pode ser efetuado a partir de *sites* da própria empresa, assim como são utilizadas, também, plataformas específicas como a *Amazon*, o *Walmart* e o *eBay*. Algumas empresas que não conseguem converter seus serviços e produtos a uma plataforma própria têm a oportunidade de expô-los nesses *sites*, assim como pessoas físicas também podem utilizar desses meios, comumente para venda de produtos usados, como o Mercado Livre e o Enjoei, conhecidos como *marketplaces*, termo em inglês para “local de mercado”. As maiores vantagens de comprar e vender via *e-commerce* são a comodidade para ambos os lados, o funcionamento 24h e o baixo custo de manutenção (*E-COMMERCE NA PRÁTICA*, 2021).

Em decorrência da pandemia, a migração das empresas físicas ao meio digital fez 13% dos brasileiros comprarem pela internet pela primeira vez em 2020 (*E-COMMERCE BRASIL*, 2021). Ou seja, aproximadamente 28 milhões de pessoas fizeram sua primeira compra *online* em 2020, mesmo ponderando questões como a falta de confiança no ambiente virtual, tempo e custo de entrega, assim como a necessidade de provar e tocar nos produtos, como é apontado em reportagem da Escola de *E-Commerce* (2021), sendo essas as principais desvantagens ao consumidor. Além disso, segundo dados do 6º relatório do NEOTRUST, do último trimestre de 2020, 301 milhões de compras foram realizadas no Brasil, representando uma alta de 68,5% com relação a 2019 (*E-COMMERCE NA PRÁTICA*, 2021).

O segmento de varejo teve uma ascensão significativa com o advento do *e-commerce*, bem como os processos de *delivery*, mesmo sofrendo grande volatilidade de acordo com as bandeiras de restrições em cada estado, pois dependiam do abrandamento ou severidade delas para seu funcionamento presencial. O site Estadão (2020), com pesquisa realizada pela Cielo, apontou um crescimento no setor de mercados entre fevereiro de 2020 e março do mesmo ano e normalizou após esse período, atribuindo “a um movimento de antecipação de compras (estocagem) de alimentos e itens de mercado, com os consumidores receosos pelos efeitos da quarentena e as restrições potenciais”.

Uma estratégia muito utilizada é a *Omnichannel*, que é a presença das empresas em diversos canais e plataformas, oferecendo mais flexibilidade e opções ao consumidor. Segundo a plataforma Proxima (2021), “em 2021, 49% dos consumidores pretendem mesclar suas compras entre ambientes *online* e lojas físicas, sendo que, em 2019, esse número era de 29%”. Com esse mecanismo, as empresas caminham para uma maior personalização de atendimento, alcançando diferentes públicos e criando uma experiência satisfatória a eles.

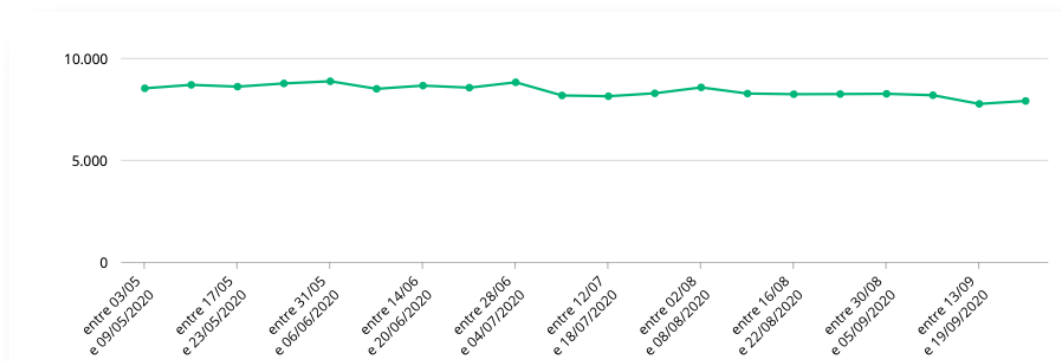
### 3.2 HOME OFFICE

Ao longo do ano de 2020, o IBGE (2020) acompanhou a evolução da pandemia nos contextos de saúde e trabalho. Com o avanço do contágio pelo vírus ao redor do mundo e a recomendação de isolamento social, houve a priorização do trabalho remoto, popularmente conhecido pelo termo *home office*, dentre outras alternativas impostas frente a essa conjuntura. Os dados fornecidos apontaram uma média de aproximadamente 7,9 milhões de trabalhadores em atividade remota entre maio e novembro de 2020, sendo motivo de questionamentos sobre a permanência desse sistema ao longo dos próximos anos. O gráfico contendo estas informações pode ser visualizado na GRÁF. 3.

A adoção do *home office* é um desafio para as empresas, pois a maioria delas não está preparada para tal, mesmo que algumas já dispusessem de trabalho remoto, porém, em menor escala. Para uma matéria do Estadão, Rafael Meneses, sócio da consultoria *Page Executive*, aborda que “os desafios do *home office* passam pela adaptação do comportamento humano, mas também da infraestrutura e tecnologia do negócio, essenciais para viabilizar esse regime” (ESTADÃO, 2020).

Considerando, inicialmente, os desafios para empresas de grande porte, com mais de 500 funcionários, o maior deles foi a disponibilidade de equipamentos e assistências, principalmente para a área de T.I., Tecnologia da Informação. Prover a infraestrutura necessária não é uma tarefa fácil, pois demanda um sistema complexo de segurança de dados, assim como a portabilidade de rede da empresa para cada funcionário. A advogada trabalhista Juliana Amarante comenta em matéria do Estadão que “nos termos da CLT, a empresa deve conceder equipamentos como notebook, celular e até cadeiras apropriadas” (ESTADÃO, 2020).

GRÁFICO 3 – Número de trabalhadores em atividade remota no Brasil entre maio e novembro/2020 (em milhares)



FONTE: IBGE (2020)

Para os líderes e gestores, “foram muitos desafios: criar um protocolo remoto, escolher ferramentas certas e liderar sem ganhar intimidade com as pessoas. Aos poucos, estamos aprendendo a olhar no olho mesmo que com uma tela de distância e criar empatia”, segundo o designer Bruno Roedel (ESTADÃO, 2020). A impossibilidade do contato presencial dificulta questões desde a avaliação de desempenho e a dificuldade de uma comunicação mais fluida entre todos, até aspectos mais formais como o controle de horários e produtividade.

Por parte dos funcionários, o regime de *home office* envolve questões como produtividade, concentração, disciplina, além de haver o mesmo problema da falta do contato com colegas e equipe. Outros fatores têm a ver com a adaptação do ambiente em casa, o uso de iluminação adequada e a postura física necessária para executar o trabalho com eficiência, sem abrir mão do conforto. O fato de haver a possibilidade de constantes interrupções e distrações também atrapalha o rendimento, sendo necessárias estratégias para contornar esses empecilhos.

A comunicação entre as equipes ficou dependente de ferramentas virtuais como as plataformas *Google Meet*, *Zoom*, *Skype* e afins, além de outros recursos de videoconferências, demandando, muitas vezes, uma conexão de *internet* mais incrementada para comportar o necessário. Os encontros *online* passaram a ser mais esporádicos como maneira de acompanhamento da produtividade de todos os funcionários e participantes, bem como as reuniões que já existiam antes, mas presencialmente. Para trabalhos em conjunto a distância, plataformas de gestão de projetos foram uma opção válida e prática, onde é possível controlar e organizar as tarefas, facilitando o fluxo de trabalho. Existe, também, um sistema conhecido como ERP, *Enterprise Resource Planning*, que integra os diversos processos da empresa, auxiliando todos os participantes nas atividades operacionais com o advento da automação e da tecnologia (REMESSA ONLINE, 2020).

Algumas empresas enxergaram vantagens com o *home office*, pois gastos com aluguel, energia elétrica e locomoção puderam ser cortados e direcionados para solucionar problemas mais pontuais na situação remota. Porém, “o trabalho remoto deve ser somado ao sistema presencial e não substituí-lo. O mais provável é que se formem equipes híbridas ou mesmo que haja escalas específicas para cada membro do time”, relatam especialistas para uma reportagem à CNN (2021).

O modelo conhecido como *Anywhere office*, do inglês “escritório em qualquer lugar”, também surgiu como tendência, sendo uma evolução do *home office*. Com isso, as empresas abriram vagas para trabalho fora da cidade ou, até mesmo, fora do país, visto que não há a obrigatoriedade e necessidade da presença física do funcionário. Segundo o site Bonde (2021), “os benefícios incluem a possibilidade de ampliar o trabalho remoto e atingir cada vez mais pessoas qualificadas, independentemente de sua localização”.

## 4 O FUTURO DOS NEGÓCIOS

A pandemia do coronavírus desencadeou constantes questionamentos relacionados ao futuro, tanto pessoal quanto geral, pois a demanda por adaptação antecipou questões antes postergadas. As reflexões acerca desses questionamentos estão pautadas em fatores imaginários “pois o futuro só pode ser imaginado”, segundo Nicklas Larsen, Jeanette Mortensen e Riel Miller, do *Copenhagen Institute for Futures Studies* (VOICERS, 2020).

A ideia de se estar exposto a incertezas desperta a necessidade de planejamentos que tragam mais segurança em vez de temor. Os efeitos da pandemia estão fazendo com que os indivíduos saiam de suas zonas de conforto, buscando o necessário para cumprir com o essencial e, caso possível, captar oportunidades de crescimento. Afinal, a vida será diferente depois que tudo isso passar? A questão é que essa diferença é o resultado do nosso comportamento quando precisamos dar uma resposta imediata ao que nos é desconhecido. Taleb (2012) traz que “algumas coisas se beneficiam dos impactos, prosperam e crescem quando são expostas à volatilidade, ao acaso e à desordem”, portanto, ao nos depararmos com algo que não conseguimos definir, contestamos da maneira mais assertiva e menos danosa possível, procurando prosperar meio ao caos.

Alguns aspectos que antes pareciam mais distantes e com menos pretensão de relevância, hoje, são trazidos à tona com muito mais rapidez, pois são necessários para a adequação em um período pandêmico, em que constantemente somos desafiados em todos os cenários. O fato de esses aspectos não terem se desenvolvido anteriormente

com rapidez aponta a força com que a pandemia afetou setores profissionais, educacionais, sociais e políticos, pois agora estão ganhando o destaque preciso. “Algumas mudanças estavam mais embrionárias e talvez não fossem tão perceptíveis ainda, ganham novo sentido diante da revisão de valores provocada por uma crise sanitária sem precedentes para a nossa geração”, explanado por Clayton Melo para a plataforma *Voicers*, pois a pandemia foi “capaz de provocar mudanças profundas no comportamento das pessoas”, finaliza Melo (VOICERS, 2020).

#### 4.1 FLEXIBILIDADE: O MELHOR DOS DOIS MUNDOS

Quando o problema é relacionado às empresas que, no início do isolamento social, tiveram dificuldade em administrar modelos de trabalho remoto, o futuro é torná-lo uma opção para funcionários que preferem continuar em regime de *home office* e os que acreditam render mais trabalhando dentro da empresa, em meio a outras pessoas. Sobre o modelo de educação híbrido, os alunos e professores podem ter mais maleabilidade para atender às aulas ou a cursos, de qualquer parte do mundo. Se a questão é sobre o funcionamento de comércios via presencial ou virtual, a possibilidade das duas modalidades é bem-vinda, adaptando-se à escolha dos consumidores. Essas opções visam aprimorar as relações humanas e organizacionais pois oferecem mais alternativas às vontades e necessidades de cada um, contando com as estratégias do *omnichannel* e do *anywhere office*.

A partir de todas as alterações que o ambiente de negócios sofreu pelo advento da pandemia, a flexibilidade foi um fator muito importante para gerar resultados. Com as mudanças, é necessário haver mais flexibilidade para um futuro no qual exista mais de uma resposta para cada questão. A maneira como os agentes e os fatores vão se comportar no futuro tende a ser mais ampla, com mais criatividade e inovação para responder às adaptações necessárias. Portanto, o futuro dos negócios é contar com mais tecnologias que disponibilizem recursos para viabilizar uma maior flexibilidade na gestão, na educação, no comércio e no comportamento humano.

### CONSIDERAÇÕES FINAIS

Desde os primeiros momentos da pandemia, as pessoas se depararam com a grande necessidade de adaptação às novas regras e determinações focando em saúde e segurança para sobreviver à crise da covid-19. As empresas, conseqüentemente, também precisaram mudar seus modelos de gestão, correndo mais riscos, superando



constantes desafios e, dentro do possível, obtendo benefícios para crescer em meio ao caos e turbulências que afetaram tantas esferas da sociedade como um todo.

Diversos fatores interferiram na rotina das pessoas no ano de 2020, trazendo medos e insegurança para sair de casa, ir ao trabalho e, o mais importante, manter contato físico com familiares, amigos e colegas. Devido a esses temores, o usufruto de mecanismos alternativos como os encontros virtuais, as ligações telefônicas e as redes sociais foram de grande valia para a sociedade conseguir driblar as dificuldades e o panorama desconhecido que cercava suas vidas e o cotidiano. A pandemia e o isolamento social, juntos a tantas outras condições, fizeram com que as pessoas procurassem por mais bem-estar, harmonia e resiliência, dando mais valor a aspectos como a família e a saúde, percebendo a sua fragilidade para, então, buscar fortalecer os alicerces necessários para a vida e o futuro.

A gestão empresarial sofreu grandes impactos por ter sido exposta à instabilidade, mudando o rumo e a visão de muitas empresas para, no mínimo, continuarem funcionando. O resultado disso é um maior fortalecimento na cultura organizacional com foco no ser humano e em seu comportamento, além de outras variáveis que tangem o funcionamento e o crescimento de empresas cada vez mais responsáveis, dinâmicas e humanas, agregando mais valor.

Dois fatores são os principais limitadores dessa pesquisa, ambos associados ao fato de a pandemia ainda estar presente: escassez de pesquisas científicas sobre o tema e dados que seguem variando dia após dia. É consenso de pesquisadores a dificuldade de compreender a história enquanto ela acontece, sendo assim, é importante que se continue verificando comportamentos de pessoas e organizações, modelos de negócios e formas de administração ao longo do tempo.

A pandemia causada pela covid-19, ainda presente em 2021, trouxe uma perspectiva maior acerca do futuro mundial, gerando muitas perguntas e uma série maior de respostas e alternativas plausíveis. O fato de, hoje, haver uma expansão de possibilidades traz o alento necessário para quem se viu perdido em meio aos conflitos provenientes das mudanças súbitas. O futuro gera, cada vez mais, oportunidades para o desenvolvimento de um mundo melhor, com empresas pautadas em inovação e com foco no crescimento e segurança de todos.

## REFERÊNCIAS

BBC NEWS BRASIL. **Covid**: saúde mental piorou para 53% dos brasileiros sob pandemia, aponta pesquisa. 2021. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-56726583>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

BONDE. **Anywhere office**: a evolução do trabalho remoto. 2021. Disponível em: <<https://www.bonde.com.br/comportamento/noticias/anywhere-office-a-evolucao-do-trabalho-remoto-541557.html>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>>. Acesso em: 22 maio 2021.

CASTRO, Luiz Felipe. Impulsionado pela pandemia, consumo consciente ganha espaço. **Veja**, jan. 2021. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/cultura/impulsionado-pela-pandemia-consumo-consciente-ganha-espaco>>. Acesso em: 4 jul. 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional**: a dinâmica do sucesso das organizações. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2021. Livro digital.

CNN BRASIL. **Home office veio para ficar, mas não da forma que funciona hoje**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/2021/01/07/home-office-veio-para-ficar-mas-nao-da-forma-que-funciona-hoje>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

CURITIBA. **Veja como funciona o sistema de bandeiras**. 2020. Disponível em: <<https://www.curitiba.pr.gov.br/noticias/veja-como-funciona-o-sistema-de-bandeiras/56672>>. Acesso em: 7 jun. 2021.

DASA. **Lockdown Coronavírus**. 2021. Disponível em: <<https://dasa.com.br/lockdown-coronavirus-significado>>. Acesso em: 12 maio. 2021.

DELOITTE. **Setores COVID**. 2020. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/setorescovid>>. Acesso em: 22 nov. 2020.

E-COMMERCE BRASIL. **Primeira compra online na pandemia**. 2020. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/pandemia-primeira-compra-online-coronavirus>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

E-COMMERCE NA PRÁTICA. **O que é e-commerce**. 2019. Disponível em: <<https://ecommercenapratica.com/o-que-e-ecommerce>>. Acesso em: 28 jun. 2021.

ESCOLA DE E-COMMERCE. **Parte dos brasileiros compraram online pela primeira vez em 2020**. 2020. Disponível em: <<https://www.escoladeecommerce.com/artigos/parte-dos-brasileiros-compraram-online-pela-primeira-vez-em-2020>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

EXAME. **Pandemia de COVID-19 pode durar até 2022**. 2020. Disponível em: <<https://exame.com/ciencia/pandemia-de-covid-19-pode-durar-ate-2022-diz-professor-da-harvard>>. Acesso em: 24 maio 2021.

FERRARI, Rita de Cássia Salhani. Coronofobia: uma desordem psíquica que emergiu na pandemia. **Veja**, mar. 2021. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/blog/com-a-palavra/coronofobia-uma-desordem-psiquica-que-emergiu-na-pandemia>>. Acesso em: 04 jul. 2021.

FIOCRUZ. **Pesquisa analisa o impacto da pandemia na saúde mental de trabalhadores essenciais.** 2020. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/noticia/pesquisa-analisa-o-impacto-da-pandemia-na-saude-mental-de-trabalhadores-essenciais>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999. 206 p.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 4, p. 65-71, jul./ago. 1995.

IBGE. **Covid-19.** 2020. Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br>>. Acesso em: 8 fev. 2021.

IBM. **COVID-19 e o futuro dos negócios.** 2020. Disponível em: <<https://www.ibm.com/downloads/cas/9W1YA1A2>>. Acesso em: 7 jun. 2021.

ISTOÉ DINHEIRO. **Um ano do primeiro caso de covid-19.** 2020. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/um-ano-do-primeiro-caso-de-covid-19-veja-a-evolucao-da-doenca>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

JORNAL DA USP. **Prevalência de transtornos mentais é alta, mas não teve aumento importante na pandemia.** 2021. Disponível em: <<https://jornal.usp.br/ciencias/prevalencia-de-transtornos-mentais-e-alta-mas-nao-teve-aumento-importante-na-pandemia>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

LIMA, Danilo Lopes Ferreira et al. Covid-19 no estado do Ceará, Brasil: comportamentos e crenças na chegada da pandemia. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 25, n. 5, p. 1575-1586, maio. 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020255.07192020>>. Acesso em: 30 nov. 2020.

LINDEMANN, Ivana Loraine et al. Percepção do medo de ser contaminado pelo novo coronavírus. **Jornal Brasileiro de Psiquiatria**, Rio de Janeiro, v. 70, n. 1, p. 3-11, jan./mar. 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/0047-2085000000306>>. Acesso em: 4 jul. 2021.

MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MASLOW, Abraham H. **Motivation and personality.** New York: Harper & Brothers, 1954.

OLIVEIRA, Joana. Empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo o IBGE. **El País**, jul. 2020. Disponível em: <<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>>. Acesso em: 8 fev. 2021.

OMS. **OMS: 'O impacto da pandemia na saúde mental das pessoas já é extremamente preocupante'.** 2020. Disponível em: <<https://brasil.un.org/pt-br/85787-oms-o-impacto-da-pandemia-na-saude-mental-das-pessoas-ja-e-extremamente-preocupante>>. Acesso em: 23 jun. 2021.

OUR WORLD IN DATA. **Brazil COVID-19.** 2020. Disponível em: <<https://ourworldindata.org>>. Acesso em: 31 maio 2021.

PROXIMA. **Omnichannel: melhores estratégias e tendências.** 2020. Disponível em: <<https://www.proxima.com.br/home/proxima/noticias/2021/03/26/omnichannel-melhores-estrategias-e-tendencias.html>>. Acesso em: 20 jun. 2021.

PSICONOMIA. **Irracionalidade e o efeito manada.** 2020. Disponível em: <<https://www.psiconomia.com.br/2013/05/irracionalidade-e-o-efeito-manada.html>>. Acesso em: 18 nov. 2020.

REMESSA ONLINE. **Sistema ERP: o que é e como escolher o ideal para sua empresa.** 2020. Disponível em: <<https://www.remissaonline.com.br/blog/sistema-erp>>. Acesso em: 30 jun. 2021.

RESEARCH GATE. **What is futures literacy and why is it important.** 2020. Disponível em: <[https://www.researchgate.net/publication/341426534\\_What\\_is\\_Futures\\_Literacy\\_And\\_why\\_is\\_it\\_Important](https://www.researchgate.net/publication/341426534_What_is_Futures_Literacy_And_why_is_it_Important)>. Acesso em: 28 jun. 2021.

ROBBINS, Stephen P.; JUDGE, Timothy A.; SOBRAL, Filipe. **Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro.** São Paulo: Pearson, 2011.

SANARMED. **Linha do Tempo do Coronavírus no Brasil.** 2020. Disponível em: <<https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 8 fev. 2021

SAÚDE ABRIL. **Covid-19 em 2021.** 2021. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/medicina/covid-19-em-2021-4-certezas-e-7-dilemas-para-o-segundo-ano-da-pandemia>>. Acesso em: 12 maio 2021.

SEBRAE. **Estudo mostra novo comportamento do consumidor diante da pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/estudo-mostra-novo-comportamento-do-consumidor-diante-da-pandemia,9388ad41eab21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 9 jun. 2021.

TALEB, Nassim. **Antifragil.** Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

TODOROV, João Claudio. Sobre uma definição de comportamento. **Perspectivas**, São Paulo. v. 3, n. 1, p. 32-37, mês. 2012. Disponível em: <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2177-35482012000100004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2177-35482012000100004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em: 29 nov. 2020.

VALOR GLOBO. **Companhias desistem do home-office em tempo integral.** 2020. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/11/19/companhias-desistem-do-home-office-em-tempo-integral.ghtml>>. Acesso em: 07 abr. 2021.

VEJA SAÚDE. **Pesquisa mostra o grau de medo e tensão dos brasileiros com o coronavírus.** 2020. Disponível em: <<https://saude.abril.com.br/mente-saudavel/medo-e-tensao-brasileiros-coronavirus>>. Acesso em: 26 jun. 2021.

VOICERS. **10 Tendências para o Mundo Pós-Pandemia.** 2020. Disponível em: <<https://www.voicers.com.br/10-tendencias-para-o-mundo-pos-pandemia>>. Acesso em: 26 jun. 2021.