

OS IMPACTOS DA COVID-19 NAS OPERAÇÕES EMPRESARIAIS NA BAIXADA SANTISTA: UM ESTUDO DE CASO DURANTE O PERÍODO DE PANDEMIA¹

Nathalia Adria Macario Silva²
Lethicia Lins Gurgel³
Marcela Tadeu Baptista Mendes⁴
Yuri Andrade Felipp⁵

RESUMO

Este artigo analisa a gestão e o planejamento estratégico de uma empresa vendedora e importadora de pescados, fundada e situada na cidade de Santos, durante o período de crise e instabilidade mundial que tem sido a pandemia de Covid-19. Ademais, estuda as decisões tomadas pela empresa a fim de diminuir os impactos da doença dentro da organização.

Palavras-chave: Operações Empresariais; Gestão e Planejamento Estratégico; Importação.

Introdução

A Prefeitura da cidade de Santos, no litoral de São Paulo divulgou no dia 19 de março medidas restritivas que foram definidas pelos prefeitos da Baixada Santista, para evitar a chegada do novo coronavírus na região, assim como conter o seu avanço, a partir da confirmação do primeiro caso da doença no município (SANTOS, 2020).

As medidas incluíram o fechamento, a partir do dia 20 de março de shoppings, casas noturnas, academias e templos religiosos, assim como a proibição total do acesso às praias a munícipes e turistas, incluindo comércio ambulante, barracas, cadeiras e guarda-sol e recomendação de redução do atendimento em restaurantes, bares e lanchonetes, com incentivo ao delivery.

¹ Artigo desenvolvido nas aulas de Projeto Integrador do curso de Comércio Exterior no 2º semestre do ano de 2020, sob a orientação da Prof. Me. Adilson do Nascimento Gomes.

² Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

³ Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

⁴ Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

⁵ Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

Assim como a restrição total do funcionamento da rodoviária, exceto para profissionais de saúde, assistência social e segurança. Essas medidas excluíram apenas os serviços essenciais como supermercados e farmácias.

Os impactos do isolamento social e as medidas para conter o vírus se deram em escala global. Toda a sociedade foi atingida pelo coronavírus que afetou não só a mobilidade das pessoas com o isolamento e, em lugares com maiores incidências de contaminação, com o *lockdown*, como criou medidas emergenciais em empresas e organizações ao redor do mundo para evitar uma crise financeira e a perda de competitividade.

É neste contexto que se desenha este estudo. Com o intuito de entender, aprofundar e refletir sobre a importância do Planejamento Estratégico dentro das empresas e organizações, principalmente em situações de crise que, objetivamos conhecer e compreender as ações empreendidas por uma empresa de pescados, durante o período de pandemia na continuidade de suas atividades, dirimindo prejuízos.

Nessa seara, elencamos a empresa LM Pescados, por ser uma empresa que trabalha com um produto tão comum na região litorânea do Estado de São Paulo como os peixes e frutos do mar.

Situada na cidade de Santos, no litoral do Estado de São Paulo, a LM Pescados foi fundada em 2003 por Marcel da Luz Simões⁶ e por uma antiga sócia que permaneceu na empresa até 2008. Inicialmente foi criada para atender uma demanda de equipamentos específicos de Pesca, onde a especialidade era pesca de *Longline*, tipo de Pesca de Atuns e pelágicos que consiste em uma linha de 50km com 1500 anzóis.

Esses equipamentos somente eram encontrados no exterior e visando a necessidade de mercado iniciaram a operação de importação. Os equipamentos da época era Monofilamento de *Nylon*, *Light-Sticks* (atratores para pesca), anzóis, chumbos entre outros equipamentos que eram destinados exclusivamente à pesca de Atuns e Pelágicos. Após alguns anos o setor produtivo de Pesca passou por diversos problemas. Como a maior parte do produto era destinada à exportação, a queda do dólar dificultou a operação.

No meio dessa transição, em 2008 Marcel decidiu ir para a China afim de visitar fabricantes de equipamentos de pesca. Na mesma época, estava acontecendo uma feira

⁶ Marcel da Luz Simões foi entrevistado em 11 de setembro de 2020 e em 07 de outubro de 2020, através de correio eletrônico.

de pescados onde conseguiu fazer diversos contatos com fornecedores, e no mesmo ano iniciar a operação de importação de peixes congelados da China. Esse mercado até então era restrito, havia muita dificuldade na aprovação de rótulos junto ao *Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (Mapa)*, mas após um trabalho árduo, a LM conseguiu iniciar as operações nesse novo segmento, e em menos de um ano a importação/revenda dos produtos se tornou a principal atividade da empresa.

Segundo Marcel, a LM trabalha apenas com Atacado destinado a pequenos e médios distribuidores e visa oferecer sempre o que há de melhor no mercado de pescados, sendo a missão da empresa aumentar o consumo per capita de pescados do brasileiro, chegando ao número recomendado pela FAO que é de 12Kgs/hab. Sempre na base da confiança e parceria entre cliente e fornecedor, pensando na saúde dos consumidores e na sustentabilidade.

Atualmente a LM Pescados não atua como exportadora, tendo os processos de importação a principal relação com o comércio exterior. Tal processo se inicia no contato comercial que geralmente é feito através de feiras, eventos ou mesmo via internet. Para ser exportado e entrar no Brasil, o produto deve ser previamente certificado e autorizado pelo MAPA e em alguns casos pela Anvisa (os processados). Após a confirmação da compra, solicitam um documento chamado Licença de Importação, emitido pela Receita Federal, que deve ter como anuente o Ministério da Agricultura. Após a autorização, a carga é embarcada, e assim é efetuada a liberação mediante apresentação dos documentos solicitados pela autoridade fiscal, como Faturas, *Packing List*, Certificados Sanitários, BL's entre outros. E em média a carga é liberada em até 7 dias após a chegada no porto de destino.

A metodologia empregada para a realização desse estudo compreendeu a pesquisa bibliográfica a autores que estudam e tratam do tema cientificamente como CERTO (2010), PETER (2010), CHIAVENATO (2009), SAPIRO (2009), NOGUEIRA (2015), OLIVEIRA (2010), ROCHA (2012), SANCHES (2020) e para obter informações precisas sobre as práticas empreendidas dentro da empresa, recorreu-se à entrevista com o proprietário da empresa, o Sr. Marcel Simões, por correio eletrônico e por telefônica.

Já que o site da empresa não apresentava informações operacionais, o que era essencial para o desenvolvimento desta pesquisa, foi necessário ampliar o escopo das

questões formuladas, promovendo assim melhor compreensão dos temas que tratamos neste estudo.

1. O planejamento estratégico e análise ambiental no contexto de crise sanitária

No contexto específico deste estudo abordaremos teoricamente o Planejamento estratégico que pode, quando bem aplicado, representar grandes ganhos para a gestão de crises em uma organização. Além de apresentar a direção para a empresa, o Planejamento Estratégico define de forma clara e objetiva como e o que a empresa deve fazer em sua rotina. Ele possibilita o controle do desempenho da produtividade, avaliando se está de acordo com o esperado ou não. Além disso, motiva os colaboradores a se envolverem ainda mais com os objetivos da organização, aumentando o sentimento de estar de alguma forma contribuindo para o avanço da empresa.

Oliveira (2011) define o planejamento estratégico como um processo administrativo que possibilita a sustentação metodológica para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando um otimizado grau de interação com os fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada.

Na perspectiva de Certo e Peter (2010), seu objetivo fundamental “é assegurar que a empresa com um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional externo” (PETER; CERTO, 2010, p. 5). Também pode ser definido como “o processo contínuo e circular que visa manter a organização como um conjunto adequadamente integrado ao seu ambiente” (PETER; CERTO, 2010, p. 4)

Fazendo uma analogia ao jogo de xadrez, temos:

Você joga xadrez? Se sua resposta for afirmativa, então, você deve saber que, nesse jogo, a estratégia é fundamental. Antes de mover qualquer peça, os jogadores precisam ter em mente, com clareza, todos os desdobramentos futuros-quatro ou cinco lances adiante- daquela jogada, não é mesmo? Essa análise do tipo “se eu faço isso, então, ele faz aquilo, então...” exige uma grande capacidade de previsão. Ganha aquele(a) que for capaz de surpreender o(a) adversário(a), obtendo uma vantagem posicional, como o controle do centro do tabuleiro. As decisões devem ser rápidas e, às vezes, é preciso sacrificar algumas peças. Basta um movimento equivocado para pôr tudo a perder – xeque-mate! (ROCHA, 2018, p. 3)

Assim como o jogo de xadrez acaba com o xeque-mate, a sobrevivência de uma empresa pode ser comprometida por tomadas de decisões equivocadas. Segundo pesquisa realizada em 2013 “o Sebrae Nacional apontou que 24,4% delas fecham as portas com menos de dois anos de existência. E esse percentual pode chegar a 50% nos estabelecimentos com menos de quatro anos.” (SEBRAE, 2020).

Deste modo, o planejamento estratégico gera uma possibilidade de análises dos pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças, gerando estratégias para alcançar os objetivos desejados, garantindo que a empresa continue de portas abertas. Segundo Nogueira (2015),

o planejamento estratégico é uma atividade contínua na qual todos os gestores são incentivados a pensar estrategicamente por meio de algumas etapas: (1) estabelecimento da missão, visão e metas; (2) análise do ambiente organizacional; (3) formulação da estratégia; (4) implementação da estratégia; e (5) o controle estratégico. (NOGUEIRA, 2015, p.11)

A etapa principal e inicial do planejamento estratégico de uma empresa *Missão, visão e valores*: três fatores fundamentais para a elaboração de um Planejamento Estratégico. Esse tripé é essencial para todas as tomadas de decisões de qualquer empresa. Elas servirão como base para definição de comportamentos, e devem deixar muito claro qual o caminho a ser seguido, e onde a empresa pretende chegar.

Missão: Explica o porquê a empresa existe. A missão também inclui informações sobre os produtos e os serviços oferecidos, além de dizer quem é o público-alvo e em quais valores a organização acredita. (ROCHA, 2018).

Como exemplos de grandes empresas no Brasil e no mundo, podemos citar:

a Nestlé: A companhia expressa os valores e a missão de oferecer soluções em saúde e nutrição que contribuam para o bem-estar dos consumidores e suas famílias, em todas as fases da vida. As metas serão aplicadas em todas as etapas da cadeia produtiva, passando por operações, fornecedores, produtores rurais até clientes e consumidores. (NESTLÉ, 2020, online)

- Mc Donald's: A preocupação do McDonald's em oferecer o melhor serviço aos clientes, com produtos inovadores, saborosos e que superem suas expectativas, por meio de jovens que recebem uma oportunidade profissional, em um ambiente limpo e agradável tem resultado na conquista de vários prêmios pela marca. (MC DONALD'S, 2020, online)

E no contexto desta pesquisa, a

-LM Pescados: Aumentar o consumo per capita de pescados do brasileiro, chegando ao número recomendado pela FAO que é de 12 kgs por habitante. Sempre na base da confiança e parceria entre cliente e fornecedor, pensando na saúde dos consumidores e na sustentabilidade. (SIMÕES, 2020, online)

Visão: É algo que a empresa almeja para o futuro de seu negócio, ou seja, determina objetivos para serem atingidos nos próximos anos. É fundamental ter indicadores e metas. Segundo Chiavenato (2009) a visão é a imagem que a organização tem a respeito de si e do seu futuro, e se preocupa mais com aquilo que pretende ser do que com o que ela realmente é.

Os grandes navegadores sempre sabem onde fica o norte. Sabem aonde querem ir e o que fazer para chegar a seu destino. Com grandes empresas acontece a mesma coisa: elas têm visão. É isso que lhes permite administrar a continuidade e a mudança simultaneamente. (COLLINS, PORRAS 1998, online).

Para Marcel da Luz Simões, fundador da empresa, a visão da LM Pescados, é oferecer o que há de melhor em pescados.

Valores: São os ideais de atitude, comportamento e resultados que devem estar presentes nos colaboradores e nas relações da empresa com seus clientes, fornecedores e parceiros. Para a LM Pescados, os principais valores são “Confiança, Saúde e Sustentabilidade”. Segundo Oliveira (2010), os valores representam o conjunto dos princípios e crenças fundamentais, que fornecem sustentação para todas suas decisões.

Para Chiavenato e Sapiro (2009), os valores são o conjunto de conceitos, filosofias e crenças gerais que a organização respeita e prática, e estão acima das práticas cotidianas para busca de ganhos em curto prazo.

Uma vez declarada a visão e missão da empresa, seus dirigentes devem conhecer as partes do ambiente que precisam monitorar para atingir suas metas. É preciso analisar as forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e os atores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores) que afetam sua habilidade de obter lucro.

Ambiente Interno - Você saberia dizer quais são as qualidades e o que pode ou deve ser melhorado na sua empresa? Esses são os pontos fortes/forças e fracos/fraquezas do seu negócio.

2. O planejamento estratégico e a gestão na pandemia de COVID-19 no Brasil: impactos dentro da LM pescados

Conhecidos desde meados dos anos 1960, os coronavírus são uma ampla família de vírus que causam doenças em humanos e em diferentes espécies de animais, como morcegos, gado, gatos e camelos. Podem causar desde resfriados comuns à doenças mais graves, bem como a Síndrome Aguda Respiratória Severa (SARS) e a Síndrome Respiratória do Oriente Médio (MERS).

Recentemente, em dezembro de 2019, um novo coronavírus foi descoberto em Wuhan, capital da província de Hubei, na China. Denominado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) como SARS-CoV-2, o vírus é responsável pela doença COVID-19, que é transmitida de pessoa para pessoa e vem afetando todo o mundo, configurando-se uma pandemia. A transmissão se dá por contato próximo ou por meio de gotículas de saliva, espirro, tosse, catarro e toque em objetos e superfícies contaminadas.

A fim de combater a doença, medidas como isolamento e distanciamento social, uso de álcool em gel para higienizar as mãos com frequência, uso obrigatório de máscaras em ambientes públicos, redução na carga horária de trabalho, fechamento dos estabelecimentos não-essenciais e a adoção do *home office* foram tomadas, acarretando diversas mudanças no dia-a-dia da população e na criação de novos hábitos. Além disso, alguns países, como a Índia, fecharam suas fronteiras e decretaram *lockdown*, impedindo pessoas e cargas de entrarem ou deixarem o país.

O fechamento temporário dos comércios locais, fábricas, indústrias e fronteiras, causou danos devastadores nas relações de Comércio Internacional e na economia do Brasil e do resto do mundo. No que se refere ao Brasil, sua economia já não ia bem nos últimos anos. Com a chegada do vírus houve uma redução de 1,5% no Produto Interno Bruto (PIB) no primeiro trimestre, e a Confederação Nacional da Indústria (CNI) prevê uma redução de US\$18,6 bilhões nas exportações brasileiras em 2020.

Além disso, segundo levantamento divulgado pela Sebrae, pelo menos 600 mil micro e pequenas empresas encerraram definitivamente as suas atividades, e a taxa de desocupação da população aumentou, atingindo 14,3% na quarta semana de agosto, totalizando 13,7 milhões de desempregados segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Durante esse período de instabilidade, as empresas sentiram a necessidade de mudarem seus processos internos, remanejarem quadro de funcionários e o planejamento estratégico para se adaptarem e sentirem menos as consequências da pandemia.

Por tratar-se de um novo tipo de coronavírus, não havia estudos e testagens iniciados para a criação e aplicação da vacina e medicamentos em 2020, todavia, farmacêuticas, laboratórios e cientistas do mundo inteiro estão se dedicando a encontrar a fórmula mais eficaz e em menor tempo para dirimir os efeitos da doença. De acordo com Rosana Linhares, Secretária da Saúde, a doença tornou-se “o mal do século”.

A pandemia mostrou para as empresas de diversos segmentos o quanto os fatores externos podem influenciar e mudar todo o planejamento estratégico já existente, o quanto a análise desse fator é importante para futuras tomadas de decisões, e como uma empresa precisa se adaptar e fazer ajustes para que não sofra as consequências de fatores não controláveis.

As empresas precisaram reformular suas estratégias e a todo momento acompanhar e ter o controle sob suas ações.

A criação da estratégia na perspectiva empreendedora se alicerça em uma lógica bastante clara. O líder empreendedor cria uma direção a ser seguida pela organização a partir da formação da sua visão, que é a imagem mental de como se deseja estar no futuro. Essa visão conecta a condição presente da empresa com o futuro esperado. Quando cria uma visão, o empreendedor deve levar em conta os recursos da organização, o que envolve aspectos tangíveis, como equipamentos e matéria-prima, e intangíveis, como valores e cultura. Além de conceber a visão, o líder empreendedor deve ser capaz de elaborar um plano a partir dessa visão (NOGUEIRA, 2014, p. 32).

Após entrevista, Marcel Simões (2020), sócio proprietário da LM Pescados, apresentou algumas das estratégias tomadas para amenizar os impactos em decorrência da pandemia.

De acordo com Simões (2020), a operação de estocagem da empresa é 80% terceirizada. Para reduzirem os custos pagos pela armazenagem dos produtos, mandaram de volta para a origem as cargas que estavam em trânsito e optaram pela diminuição do estoque. Dessa forma foi possível amenizar os prejuízos causados nos primeiros meses, o que não seria possível se a maior parte da estocagem fosse própria, uma vez que os custos com colaboradores e energia ficariam fixos em seu orçamento.

Além disso, fizeram o levantamento do número de itens que representavam 85% faturamento nas vendas, e reduziram a oferta de produtos de 50 para 15, 70% de redução, e a decisão foi focar nos itens que realmente tinham um “giro” de estoque mais rápido, reduzindo além da armazenagem, o custo logístico geral, já que não havia necessidade de manter uma frota.

A realização deste levantamento foi fundamental para uma análise de caso, reconhecendo riscos e oportunidades, levando em consideração o atual contexto em que estamos inseridos e todas as variáveis que influenciam as tomadas de decisões das empresas.

Reconhecer os elementos centrais das oportunidades e riscos é fundamental para uma análise de caso significativa. Se a essência não for determinada, estabelecida e compreendida claramente, o restante da análise terá pouco valor, por não focar as questões-chave. (ROCHA, 2018, p.169)

Durante esse período de crise global, a maior dificuldade enfrentada pela LM Pescados foi o equilíbrio de recebíveis X compromissos. Porém, como são uma empresa de estrutura pequena e custo variável grande, foi possível fazer as adequações necessárias para passar o período difícil. Segundo ele, o consumo já retornou em 80%, e acreditam que deve se manter nesse patamar até o final do ano.

Ademais, a empresa já pensa no pós-pandemia. O plano de ação aborda a aplicação de home office em 90% dos cargos de escritório, limitando a presença física a 3 pessoas por dia no local, com utilização de ferramentas de informação e comunicação à distância. "A fase final da análise de caso é elaborar um plano de ação. Nesse estágio, é preciso descrever o plano de implementação proposto com o maior número de detalhes." (ROCHA, 2018, p. 170)

3. Análise SWOT: o cenário dentro da LM Pescados

A análise SWOT ou FOFA é uma ferramenta de planejamento estratégico usada para melhor analisar um cenário na hora de tomar decisões. Geralmente é usada pelas empresas antes de implementarem algum projeto de impacto para o negócio. Essa análise faz com que consigam ter uma visão melhor da situação e assim um diagnóstico completo da situação e dos ambientes que estão no seu entorno, de maneira que ajude a correr menos riscos e aproveitar as oportunidades.

A sigla SWOT está formada pelas iniciais das palavras *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *strengths, weaknesses, opportunities, threats*. (KOTLER, 2000, p.98)

Em português, chamam de análise FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças). Essas palavras identificam quais análises são feitas: as forças e as fraquezas se referem à análise interna, ou seja, os pontos positivos e negativos da empresa ou do projeto que se quer implementar. São fatores que, em sua maioria, estão sob controle da empresa e podem ser modificados por ela. Diferentemente do ambiente externo, que é analisado nas oportunidades e ameaças. Elas englobam a análise de mercado, concorrentes, fornecedores e até o macroambiente político, econômico, social e cultural.

Segundo Simões (2020), a empresa tem a ideia de implementar o *home office* em até 90% dos cargos de escritório. Fazendo uma análise SWOT em relação a isso temos:

Tabela 1: Análise Swot da LM Pescados

Análise Swot	Pontos positivos	Pontos negativos
Fatores Internos	<p>Força:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Maior independência. • Proximidade com a família. • Redução de custos para a empresa. • Otimização da atividade. 	<p>Fraquezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Perda da privacidade. • Dificuldades em separar ambiente familiar e ambiente de trabalho. • Possibilidade de excesso de carga • Perda de foco.

Fatores Externos	Oportunidades: <ul style="list-style-type: none">• Economizar tempo sem a locomoção.• Redução do estresse decorrente do trânsito.• Oferecimento de produtos e serviços melhores.	Ameaças: <ul style="list-style-type: none">• Falta de ambiente adaptado para o trabalho.• Ocorrência de risco ergonômico.• Falta de atualização profissional em processos gerenciais.
-------------------------	---	--

Fonte: Os autores

Para que ocorra uma diminuição, ou até mesmo um controle para que os pontos negativos não prejudiquem a empresa, é importante que a liderança esteja sempre atenta e acompanhe de perto os resultados e atividades da equipe para monitorar a produtividade e a entrega de resultados. Além disso, uma boa ideia é realizar reuniões no começo ou ao final do dia através de chamada de vídeo, com a finalidade de manter o espírito de equipe e trazer *feedbacks* constantes entre toda a equipe.

Considerações Finais

Diante do contexto de pandemia e como ela afetou as organizações ao redor do planeta, compreendemos ao analisar as informações operacionais da empresa LM Pescados, uma empresa de venda e importação de frutos do mar, no litoral do Estado de São Paulo, a importância do Planejamento Estratégico, principalmente em situações de crise.

A pesquisa mostrou ainda que o mecanismo é fundamental para definir metas, reconhecer possíveis recursos a serem utilizados nas tomadas de decisões, e estabelecer as melhores estratégias organizacionais de uma empresa durante sua existência. Ademais, faz o gestor pensar a longo prazo e definir um objetivo final vantajoso para a organização. Percebemos ainda que a gestão da LM é uma gestão focada em ações contemporâneas fundamentadas em conhecimentos importantes para o bom funcionamento e sucesso da empresa.

Analisamos as decisões e principais mudanças dentro da LM para acompanhar as necessidades durante o período de instabilidade causado pelo novo coronavírus, e constatamos que o planejamento foi utilizado corretamente. A empresa fez uma análise

do cenário atual, reformulou suas metas e objetivos, formou novas estratégias a fim de amenizar o impacto causado pelo vírus, elaborou um novo plano de ação, manteve e está mantendo a todo tempo o monitoramento e controle sob seus indicadores de desempenho.

Mesmo sem mencionar, notamos também que o gestor utilizou os princípios da análise SWOT para tomada de decisões no período de crise: percebeu o ponto forte da empresa que são os produtos que têm maior giro e lucratividade; focou na diminuição dos gastos, no caso o estoque e despesas logísticas, que seria seu ponto fraco; analisou as oportunidades e ameaças que a doença (ambiente externo) traria para a organização.

Caso a empresa não fizesse a análise do ambiente interno e externo, e não tivesse uma boa gestão, certamente sofreriam maiores quedas no faturamento e possivelmente correriam o risco de fechar permanentemente, visto que seu porte é pequeno e seus custos são variáveis.

Referências

BRASIL, Ministério da Saúde. [Sobre a doença](https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid). Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 14/09/2020.

CERTO, S. C.; PETER, J. P. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. Trad. Reynaldo C. Marcondes, Ana Maria R. Cesar. 3 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento Estratégico**: Fundamentos e aplicações Da intenção aos resultados. 3 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2009.

DEFATO ONLINE. **Entrevista com Rosana Linhares Secretária da Saúde**: “o coronavírus é o mal do século”. Disponível em: <https://defatoonline.com.br/entrevista-com-rosana-linhares-secretaria-de-saude-o-coronavirus-e-o-mal-do-seculo/>. Acesso em: 14/09/2020.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego na pandemia atinge maior patamar em agosto**. Disponível em: <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-09/ibge-desemprego-na-pandemia-atinge-maior-patamar-em-agosto>>. Acesso em: 16/10/2020.

NOGUEIRA, C. **Planejamento Estratégico**. 1 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2015.

OLIVEIRA, M. A. G. **Comportamento Organizacional para a Gestão de Pessoas**. Saraiva, 2010.

ROCHA, A. **Planejamento e Gestão Estratégica**. 2 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 27 jun. 2012.

SANCHES, A. **Planejamento Estratégico e formulação do Plano de Negócios**. 1 ed. Cubo Evoluir, 8 set. 2020.

SEBRAE. **Planejamento estratégico** - Análise FOFA. Disponível em <<https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/RJ/Anexos/Planejamento%20estrat%C3%A9gico%20-%20An%C3%A1lise%20FOFA.pdf>>. Acesso em: 13/10/2020.

SEBRAE/SP: **Entenda o motivo do sucesso e do fracasso das empresas**. Disponível em: <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/bis/entenda-o-motivo-do-sucesso-e-do-fracasso-das-empresas,b1d31ebfe6f5f510VgnVCM1000004c00210aRCRD?codUf=26&origem=esta dual>>. Acesso em: 18/09/2020.

NESTLÉ. **Nestlé estabelece compromissos socioambientais para o bem-estar de pessoas, comunidades e planeta**. Disponível em: <<https://www.nestle.com.br/proposito>>. Acesso em: 15/09/2020.

NOGUEIRA, C. S. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.

MC DONALD'S. **Reconhecimentos**. Disponível em: <<https://www.mcdonalds.com.br/premios>>. Acesso em: 15/09/2020.

SANTOS. Prefeitura de Santos. **Baixada Santista impõe novas medidas de restrição sobre o coronavírus**. Disponível em: <<https://www.santos.sp.gov.br/?q=noticia/baixada-santista-impoe-novas-medidas-de-restricao-sobre-o-coronavirus>> Acesso em: 06/11/2020.