

CENTRO UNIVERSITÁRIO BRASILEIRO - UNIBRA  
CURSO DE GRADUAÇÃO TECNOLÓGICA ADMINISTRAÇÃO

ESTER ROBERTA PEREIRA DA SILVA  
MARCELO VINÍCIUS BERNARDO DE MOURA  
MAYARA TAUANY MARIA DA SILVA

**DESAFIOS DA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

**RECIFE**

**2021**

ESTER ROBERTA PEREIRA DA SILVA  
MARCELO VINÍCIUS BERNARDO DE MOURA  
MAYARA TAUANY MARIA DA SILVA

## **DESAFIOS DA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

Artigo apresentado ao Centro  
Universitário Brasileiro – UNIBRA,  
como requisito parcial para obtenção  
do título de Tecnólogo em  
Administração.

**ORIENTADOR**

**ESP. DIEGO LEONEL ALVEZ DE SÁ**

**RECIFE**

**2021**

Ficha catalográfica elaborada pela  
bibliotecária: Dayane Apolinário, CRB4- 2338/ O.

S586d Silva, Ester Roberta Pereira da  
Desafios da gestão em tempos de pandemia / Ester Roberta Pereira da  
Silva, Marcelo Vinícius Bernardo de Moura, Mayara Tauany Maria da Silva.  
- Recife: O Autor, 2021.

41 p.

Orientador(a): Esp. Diego Leonel Alves de Sá.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Centro Universitário  
Brasileiro – UNIBRA. Bacharelado em Administração, 2021.

Inclui Referências.

1. Inovação. 2. Criatividade. 3. Competitividade. 4. Desafios da  
gestão. 5. Pandemia. I. Moura, Marcelo Vinícius Bernardo de. II. Silva,  
Mayara Tauany Maria da. III. Centro Universitário Brasileiro - UNIBRA. IV.  
Título.

CDU: 658

## **AGRADECIMENTOS**

Á Deus, por conceder-nos saúde, fé e perseverança para alcançar nossos objetivos.

Á faculdade, pela oportunidade concedida para realização do curso.

Aos nossos pais, os quais procuram nos incentivar com palavras de carinho e força, juntamente com todos os nossos familiares.

Aos nossos colegas de faculdade, com quem compartilhamos nossas lutas ao longo destes quatro anos, um apoiando o outro.

Nosso profundo apreço aos professores e alunos da faculdade de forma geral.

## SÚMARIO

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO.....</b>                                       | <b>08</b> |
| <b>2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO.....</b>                        | <b>10</b> |
| 2.1 Tipo de pesquisa.....                                      | 10        |
| <b>3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA.....</b>       | <b>12</b> |
| 3.1 Criatividade e inovação.....                               | 14        |
| 3.2 Competitividade e vantagem competitiva.....                | 16        |
| 3.3 Determinantes da competitividade empresarial.....          | 20        |
| 3.4 Principais mudanças da gestão empresarial na pandemia..... | 25        |
| 3.4.1 Estratégias empresariais.....                            | 28        |
| 3.4.2 Análise SWOT.....  | 29        |
| 3.4.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades.....               | 30        |
| 3.4.4 Mix de Marketing.....                                    | 31        |
| 3.4.5 Desafios e soluções na gestão na pandemia.....           | 32        |
| <b>4 RESULTADOS E DISCUSSÕES.....</b>                          | <b>35</b> |
| <b>5 CONCLUSÃO.....</b>  | <b>37</b> |
| <b>REFERÊNCIAS.....</b>  | <b>39</b> |

## DESAFIOS DA GESTÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA

Ester Roberta Pereira da Silva  
Marcelo Vinícius Bernardo de Moura  
Mayara Tauany Maria da Silva  
Diego Leonel Alves de Sá <sup>1</sup>

**Resumo:** Com o avanço das tecnologias todas as áreas buscaram mudanças, em especial com a existência da pandemia do Covid-19, assim, a justificativa para a escolha deste tema se deu ao fato de que a inovação tem papel importante na geração de valor de qualquer empresa. A problemática buscou responder a seguinte indagação: quais os principais desafios da gestão em tempos de pandemia? O objetivo geral, demonstrar como a inovação pode ajudar nos processos organizacionais frente a covid-19. Os objetivos específicos, conceituar inovação, criatividade e competitividade, descrever as principais mudanças da gestão empresarial na pandemia, expor a relação entre a comunicação organizacional e a inovação para redução dos desafios existentes com o cenário presente da covid-19. A metodologia utilizada foi a abordagem qualitativa, de cunho bibliográfico, publicada nos últimos dez anos. Os resultados apontaram que, as novas mudanças no contexto de trabalho, além de criar vantagens para a população, deu ênfase na produtividade e a competitividade nas pequenas e grandes empresas. Por fim, concluiu-se, os desafios da gestão na pandemia, dentre seu poder de atuação, abrangem a grandeza e importância para o controle e execução dos recursos econômicos e humanos.

**Palavras-Chave:** Inovação. Criatividade. Competitividade. Desafios da Gestão. Pandemia.

**Abstract:** With the advancement of technologies, all areas sought changes, in especially with the existence of the Covid-19 pandemic, thus, the justification for the The choice of this theme was due to the fact that innovation plays an important role in generating value of any company. The problem sought to answer the following question: what are the main challenges of management in times of a pandemic? THE general objective, to demonstrate how innovation can help in the processes organizations in the face of covid-19. The specific objectives, conceptualizing innovation, creativity and competitiveness, describe the main changes in management business in the pandemic, expose the relationship between organizational communication and innovation to reduce existing challenges with the current scenario of covid-19. The methodology used was a qualitative approach, of a bibliographic nature, published in the last ten years. The results showed that the new changes in the context of work, in addition to creating advantages for the population, emphasized productivity and competitiveness in small and large companies. Finally, it was concluded, the challenges of management in the pandemic, among its power of action, include the greatness and importance for the control and execution of economic and human resources.

---

<sup>1</sup> Professor(a) da UNIBRA. Titulação e breve currículo. E-mail: diegoleonelalves@gmail.com

**Keywords:** Innovation. Creativity. Competitiveness. Management Challenges. Pandemic.

# 1 INTRODUÇÃO

Na sociedade atual, com o mercado competitivo, mais acirrado e cada vez mais mutante, nunca foi tão urgente ser inovador, buscar o diferencial, criar medidas assertivas e entusiastas para o sucesso de qualquer organização. Implementar estratégias que levem o público e o cliente a se encantar e principalmente se fidelizar a algum produto ou serviço torna-se tarefa primordial para as empresas, principalmente para as novas que ainda precisam conquistar o mercado no cenário de pandemia mundial.

Com o avanço das tecnologias em todas as áreas de conhecimentos, diversas mudanças estão sendo processadas no mundo, em especial com a existência da pandemia do Covid-19, a qual fez com que a internet apresentasse um alto nível de possibilidades, tais como, uso de sites, mídias sociais, fóruns, videoconferências e eventos virtuais, são alguns dos recursos disponíveis e que reduziram a distância entre as pessoas (SILVA, 2021).

Tais mudanças, trazem um debate maior acerca da questão da inovação organizacional, a qual passa a ser ainda mais uma fonte de geração de Vantagem Competitiva Sustentável (VCS), sendo está uma variável cada vez mais presente na construção da estratégia das empresas, assim a inovação passou a ser um desafio permanente para as empresas que buscam o crescimento.

Como futuros administradores, a justificativa para a escolha deste tema se deve ao fato de que a inovação tem papel importante na geração de valor de qualquer empresa, a qual precisa adequar-se aos novos estilos e tendências, ser atemporal e deixar registrado seu legado de forma positiva aos clientes.

Com base nesse contexto, surgem alguns desafios no cenário da gestão mundial e discutir tais mudanças é de suma importância, uma vez que, contribui para a formação dos alunos do curso de Administração que irão adentrar o mercado de trabalho, assim como, contribui também para os gestores ativos que já estão atuando e para a comunidade acadêmica, de maneira geral, por apresentar autores renomados, com expertise em suas áreas de atuação, além disso, pretende-se demonstrar como a teoria funciona e deve ser aplicada na prática.

Neste cenário, a problemática que norteia o presente trabalho foi: Quais os principais desafios da gestão em tempos de pandemia?



O objetivo geral é demonstrar como a inovação pode ajudar nos processos organizacionais frente a covid-19. A fim de alcançar tal objetivo, os objetivos específicos buscam, conceituar inovação, criatividade e competitividade, descrever as principais mudanças da gestão empresarial na pandemia, expor a relação entre a comunicação organizacional e a inovação para redução dos desafios existentes com o cenário presente da covid-19.

Portanto, o presente trabalho está dividido em seções, a primeira sendo esta introdução, abordando, a temática proposta, justificativa, objetivos e problemática, posteriormente, na sequência a metodologia aplicada a pesquisa, seguida dos capítulos teóricos, os quais dão sustentação a pesquisa e a pergunta norteadora aqui exposta, adiante os resultados e discussões e por fim, a conclusão, com o fechamento dos objetivos alcançados.

## 2 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Para a realização deste trabalho, a metodologia inicialmente utilizada a abordagem qualitativa de base alcançada por meio da revisão bibliográfica para o embasamento teórico dos conceitos e definições apresentadas.

### 2.1 Tipo de pesquisa

De acordo com Gil (2010, p. 29-31), a pesquisa bibliográfica é elaborada “com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos”.

Assim, a pesquisa destaca-se como descritiva, o qual é um estudo detalhado, que analisa minuciosamente um objeto de estudo específico; o tema de pesquisa é conhecido, havendo literatura disponível sobre o assunto; o objetivo do pesquisador é aprofundar os conhecimentos sobre o tema e ela ocorre pela pesquisa documental, estudo de campo e levantamentos (MARCONI; LAKATOS, 2005).

A presente pesquisa descritiva foi a metodologia utilizada para o alcance dos objetivos deste trabalho, pois o objetivo do pesquisador é aprofundar os conhecimentos sobre o tema.

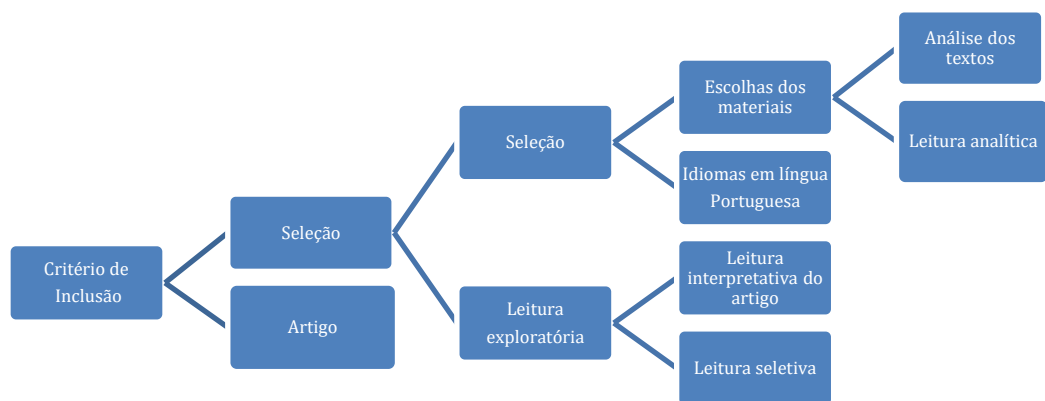
Nesta pesquisa foram utilizados livros disponíveis em plataformas como o Google Acadêmico, Lê Livros e Google Books que contivessem os seguintes descritores: inovação, gestão comercial, criatividade, comunicação organizacional, acesso a sites organizacionais e base de dados online, tais como, revistas acadêmicas e anais de congressos.

Além de acesso nos bancos de dados como; Periódicos Capes, Scielo, Science Direct por meio dos descritores escolhidos: Inovação, Criatividade, Competitividade, Desafios da Gestão, Pandemia.

Os critérios de inclusão das obras consultadas foram: ser escrita em língua portuguesa ou traduzida; possuir dois ou mais dos descritores citados; que fosse referente a um conceito importante para o tema; ter sido publicado a partir de 2010 (com exceção de obras atemporais sobre metodologia científica ou autores da área que são relevantes). O intervalo de tempo para a extração de dados foi de agosto a setembro de 2021.

Ao término da triagem, foram identificados artigos com base na temática, dos quais atendiam aos critérios de inclusão pré-estabelecidos dentro do objetivo desta pesquisa. Para a análise bibliográfica foi seguido o Percurso Metodológico de acordo com a Figura 1 a qual demonstra o organograma a seguir:

Figura 1- Organograma



Fonte: Elaboração própria, 2021.

Conforme a Lei de Direitos Autorais, o estudo atendeu aos aspectos éticos, uma vez que foram respeitados os direitos autorais das pesquisas coletadas. Ainda, pelo seu perfil científico, esse tipo de revisão não necessita de apreciação ética.

### 3 INOVAÇÃO EMPRESARIAL EM TEMPOS DE PANDEMIA

Inicialmente, o termo inovação é a ação ou o ato de inovar, ou seja, modificar antigos costumes, manias, processos etc. A inovação tem a capacidade de agregar valor aos produtos e serviços de uma empresa, diferenciando-a, ainda que momentaneamente, do ambiente competitivo. As inovações são importantes porque elas permitem que as empresas acessem novos conhecimentos, novos mercados, realizem novas parcerias, aumentem o valor de suas marcas e aumentem suas receitas (INSINO, 2015).

Segundo Carlo Magno e Scherer (2016, p. 27), “o sucesso da inovação parece depender de dois ingredientes principais: recursos e capacidade da organização para geri-los”. Inovar exige que todos os envolvidos estejam preparados para novos desafios e mudanças de comportamentos que poderão surgir no meio de caminho.

Um dos modelos mais aceito e utilizado, que tenta explicar a origem da inovação é o chamado *chain-linked* em que as repetidas interações e retroalimentações que caracterizam o processo de inovação são representadas em torno da atividade de design ou projeto que é tomado como a atividade de integração da nova tecnologia (CHRISTENSEN, 2019).

De acordo com o autor, a inovação científica e tecnológica consiste, basicamente, na transformação de uma ideia em produto novo ou aperfeiçoado, introduzido com sucesso no mercado.

A habilidade de desenvolver e alterar produtos frequentemente com melhores versões é cada vez mais importante em um mundo em que o ciclo de vida dos produtos vem se reduzindo (KOTLER; BES, 2015).

A inovação é um meio de visar novas oportunidades existentes no futuro; as empresas de sucesso antecipam as necessidades dos seus clientes ou organizações, desenvolvendo ideias criativas em seus produtos ou serviços, permitindo atender a demanda futura de forma rápida e eficaz (REYNOLDS; SCHNEIDER; ZYLBERBERG, 2020).

Em um cenário de pandemia, a gestão de marcas deve prever uma aliança, uma parceria com os consumidores na qual novos estilos de vida serão criados e se evitará que as mensagens sejam unidirecionais, ou seja, da marca ou do consumidor, ao contrário, a mensagem tem que ser algo compartilhado. Para mudar

a indiferença do consumidor, defende-se a criação de marcas cujos valores e ideias provoquem uma reação, que se conectem com a imaginação e façam o cliente acreditar em alguma coisa. Dessa forma, será criado um relacionamento mais intenso com o consumidor (ADDIZES, 2017).

A co-criação beneficia os *stakeholders* e a própria empresa. Os benefícios para o consumidor existem porque são colocadas em prática inovações que o público queria em determinados produtos ou serviços; e para a empresa porque as inovações são projetadas de acordo com o menor risco financeiro e porque tornam os consumidores mais leais à marca. Portanto, a conexão será muito maior entre a marca e o consumidor, em especial na era digital, a qual facilita tal acesso com o público (ADDIZES, 2017).

O autor mostra que a integração por parte das empresas, a escuta ativa é interessante por conta da responsabilidade de manter relacionamentos de longo prazo, pelo compromisso de implementar as contribuições e permitir que a marca evolua por meio da participação. Para que os consumidores participem do processo de co-criação é necessário estabelecer duas condições.

Primeira, a atividade de negócios deve ser relevante para os consumidores, em outras palavras, eles têm que se preocupar com a categoria a que a marca pertence ou com o que a empresa pode fazer por eles. Segunda, eles têm de estar convencidos de que suas ideias são valorizadas pela empresa, que eles serão ouvidos, que sua opinião e as contribuições serão postas em prática (ETHORS, 2016).

Assim, acredita-se que o consumidor poderá acompanhar a marca em seus processos de evolução de forma transparente. A participação deve ser desde a conceituação à geração de conteúdo para uma comunicação adequada. O momento para se iniciar o processo de co-criação deve distinguir duas alternativas. Pode ser iniciado com uma comunidade existente onde já se discutem questões relacionadas com a atividade da empresa; ou pode-se criar uma comunidade específica para a análise de ideias e conceitos sobre a marca (REYNOLDS; SCHNEIDER; ZYLBERBERG, 2020).

Portanto, numa ótica inovadora, haverá diferentes prismas da mesma marca, tantas quantas ideias puderem ser traduzidas em produtos e que partam de um problema a ser resolvido, e não de como anunciar a marca em questão. Em um contexto no qual a tecnologia permite que ideias sejam compartilhadas com mais facilidade e em qualquer lugar, as marcas devem estabelecer as bases para incentivar

a inovação e a criatividade, bem como para estabelecer os mecanismos que avaliam as ideias propostas pelos diferentes stakeholders de uma empresa (ETHORS, 2016).

Para sobreviver no mercado, sobretudo, em tempos de pandemia, é necessário criar produtos de valor agregado, que consiste em diferenciar a oferta e produzir a baixo custo. Os consumidores esperam que suas marcas os conheçam - intimamente e individualmente - e entendam suas necessidades e sua orientação cultural.

E para criar uma relação relevante e autêntica entre marca e consumidor, é preciso incorporar a criatividade e a inovação de todos os públicos de uma empresa. “Inovar em valor requer empresas que guiem todo o seu sistema para alcançar o salto em valor tanto para os compradores quanto para elas próprias” (MATOS, 2017, p. 24).

Com inovação, a empresa vai conseguir permanecer à frente da concorrência, tanto no mercado quanto nas tecnologias e demais tendências. As empresas devem incluir a inovação como uma parte fundamental de seu Plano de Negócio, Planejamento Estratégico e Práticas de Gestão Comercial (MATOS, 2017).

Percebe-se que inovar significa se recolocar no mercado a cada momento, fazendo que a marca e os produtos sejam atemporais proporcionando constantes adequações, visando as mudanças tanto do ambiente organizacional quanto dos ambientes externos que afetam direta ou indiretamente o consumo final.

Como é de conhecimento geral o ano de 2020 foi marcado por um período turbulento na sociedade por conta de um vírus que é de fácil transmissão e que pode causar efeitos drásticos, levando uma pessoa a morte, o que faz com que o mundo, e não apenas o Brasil, entrasse em um período de isolamento denominado quarentena.

A questão de as pessoas físicas e jurídicas estarem em casa contribuiu para diversos desafios passassem a existir freando o crescimento e fomento no país, sobretudo, no que tange a gestão de forma geral.

### 3.1 Criatividade e inovação

A criatividade é um ponto crucial para uma empresa se manter bem no mercado. Com a pandemia, as empresas que não conseguem inovar correm o risco de perder terreno para sua concorrência e a inovação é um diferencial importante entre os líderes de mercado.

Criatividade é uma habilidade humana, um bem intangível e, como tal, apesar de sua clara e múltiplas manifestações, é difícil apreender o conceito de criatividade em uma única definição que seja aceita em unanimidade. Nesse sentido, mais que um conceito, a criatividade pode ser vista como uma plataforma de entendimento ou ponto de partida em um determinado contexto, especificamente no contexto de negócios (PINHO; OLIVEIRA, 2015).

Em uma primeira aproximação ao termo, pode-se referir à criatividade como a capacidade e o poder de desenvolver novas ideias, o processo de pensamento que ajuda a gerar ideias, a arte de perceber problemas e propor soluções ou a surpresa eficiente, que resulta da atividade combinatória: uma classificação de ideias sob uma nova perspectiva (HAMEL; PRAHALAD, 2015).

Outra definição é a capacidade de identificar um problema anteriormente desconhecido ou de identificar uma solução que não tem relação com a experiência anterior de nenhuma das pessoas afetadas pelo problema. E, ainda, pode-se pensar em criatividade em termos da capacidade ou qualidade que se manifesta quando um problema é resolvido, quando novas soluções são desenvolvidas para outros problemas de maneira diferente ou ao desenvolver um produto original ou novo (INSINO, 2015).

As definições acima consideram a criatividade como a capacidade de gerar ideias novas e eficazes; no entanto, elas não incluem as considerações relativas às dúvidas e à complexidade que envolvem as empresas quanto à inovação, que pode ser a base de seus problemas de gestão comercial.

A criatividade pode ser vista a partir de abordagens diferentes, um fenômeno multifacetado que inclui quatro elementos básicos, que partem do “modelo enunciado por Mel Rhodes, nos anos cinquenta, e que foram usados por numerosos autores” (CARLOMAGNO; SCHERER, 2016, p. 81).

Os elementos podem ser sintetizados da seguinte forma: o produto criativo, no sentido, acima de tudo, de novidade; o processo criativo ou mental para criar ideias; a pessoa criativa, ao demonstrar certas habilidades, realizações e características de personalidade; a situação ou o contexto certo para fazer a criatividade florescer (CARLO MAGNO; SCHERER, 2016).

O ato criativo pode ser analisado partindo-se de cinco componentes fundamentais que, de uma maneira ou de outra, coincidem com os quatro elementos básicos listados acima, mas adicionando a ação ou o ato criativo. Numa definição mais

operacional, considera-se que a criatividade deve conter quatro elementos que podem ser resumidos da seguinte forma: 1) a criatividade é uma atividade mental; 2) é motivada por problemas específicos; 3) resulta em soluções; e 4) essas soluções geralmente têm implicações ou aplicações que transcendem seus usos imediatos (CHRISTENSEN, 2019).

Essa definição gera uma relação de causa-efeito, influenciando o motivo que incentiva a criatividade manifestada pela necessidade de abordar problemas e os resultados ou novas alternativas para resolvê-los. É interessante acrescentar um elemento de especial importância no processo criativo: a motivação ou estímulo que a desencadeia. No entanto, é necessário reconhecer que os motivos que provocam e facilitam o pensamento e a produção criativos podem ser diferentes, relegando tais motivos à categoria única de problemas específicos (KOTLER; BES, 2015).

Apresenta-se, deste modo, o advento do grande poder de influência que se encontra intrínseco à *internet*, o qual houve grandes mudanças no que diz respeito aos métodos gestão das grandes empresas, em especial com advento da pandemia no mundo, houve uma grande transformação nas vendas na internet em tempos de isolamento social.

Com a grande difusão do uso da *internet* e, principalmente, dos dispositivos móveis como os *smartphones*, Segundo Derderian et al. (2019, p. 98) “a comunicação apenas verbal tem tido seu espaço diminuído, sendo criadas e utilizadas – de forma integrada – inúmeras outras funcionalidades geradoras de valor, a fim de atender às diversas necessidades diárias das pessoas”.

### 3.2 Competitividade e vantagem competitiva

As condições prevalentes no ambiente empresarial, tanto nacional como internacionalmente, obrigam a grande maioria das empresas a buscar soluções que lhes permitam enfrentar os desafios que isso implica. Nesse sentido, o processo de buscar a eficiência empresarial com o advento da pandemia, tem constituído, para as empresas, um ponto de partida no trabalho pela eficácia e rentabilidade, lançando as bases para novos estilos de trabalho e gestão.

Partindo das principais implicações deste processo, é necessário que as empresas realizem a sua gestão de forma a satisfazer as necessidades e expectativas



dos clientes, de forma a vincular o mercado à sua oferta. A partir dessa premissa, o conhecimento de todos os elementos que interferem e influenciam seu processo econômico passa a ser uma preocupação das empresas (OLIVEIRA, 2014).

Para o desenho de estratégias específicas que permitam um processo mais eficiente, é imprescindível que as vantagens competitivas que a empresa possui sejam conhecidas com precisão, pois elas determinarão o rumo do caminho a seguir.

Para pensar no termo competitividade da forma mais correta possível, é necessário aprofundar aqueles elementos que interferiram em sua concepção e nos avanços da economia e de todo o sistema de leis e regularidades que a regem. A partir da década de 1970, os americanos foram obrigados a rever seus conceitos de gestão administrativa: a crise energética, a estagnação econômica e as vitórias empresariais de japoneses e alemães colocaram em xeque até mesmo os considerados gigantes dessa economia, ou seja, toda a indústria eletrônica (OLIVEIRA, 2014).

A partir daquele momento, conceitos como planejamento estratégico, qualidade total, reengenharia e vantagem competitiva não estiveram ausentes dos processos de gestão econômica. Nessas condições, o pensamento e as contribuições dos clássicos constituem a base para a criação de conceitos e toda uma base teórica que permite aprofundar e compreender melhor determinados processos econômicos.

No que se refere à análise da competitividade, não se pode discutir sem se referenciar as contribuições de Porter (2015), que também ajudaram a entender como as dimensões micro e macroeconômicas se complementam para criar condições competitivas. As ideias de Porter (2015) também permitiram compreender como um conjunto de fenômenos econômicos e institucionais que atuam tanto nas economias dos países quanto nas empresas se inter-relacionam para estimular ou desestimular a competitividade.

Uma análise de competitividade visa identificar o tipo de vantagem competitiva que uma empresa ou produto possui e avaliar em que medida essa vantagem é defensável, considerando a situação competitiva, as relações de forças existentes e as posições ocupadas pelos concorrentes.

A vantagem competitiva, portanto, refere-se a todas as características ou atributos de um produto ou serviço que lhe conferem certa superioridade sobre seus concorrentes imediatos. Estas características ou atributos podem ser de natureza variada e referir-se ao mesmo produto ou serviço, aos serviços necessários

ou agregados que acompanham o serviço básico, ou aos métodos de produção, distribuição ou comercialização do produto ou empresa (MONTGOMERY; PORTER, 2013).

Esta superioridade é, então, uma superioridade relativa estabelecida em referência ao competidor melhor colocado e pode resultar de uma multiplicidade de fatores. Em geral, esses fatores podem ser reagrupados em duas grandes categorias de acordo com a origem da vantagem competitiva que proporcionam. A vantagem competitiva pode ser externa ou interna.

Uma vantagem competitiva é denominada externa quando se baseia em uma das qualidades distintivas do produto que constituem um valor para o comprador, que pode ser alcançado reduzindo seus custos de uso ou aumentando seu desempenho de uso (MATOS, 2017).

Esse tipo de vantagem competitiva confere à empresa certo poder de mercado, na medida em que está em condições de fazer o mercado aceitar um preço de venda superior ao de seu concorrente mais próximo, que não possui a mesma qualidade distintiva. Isso traz como consequência a possibilidade de adoção de uma estratégia de diferenciação.

Já a vantagem competitiva é interna quando se baseia na superioridade da empresa no domínio dos custos de fabricação, administração ou gestão do produto ou serviço e que desta forma contribui com um valor para o produtor, proporcionando assim um custo unitário menor do que o concorrente mais próximo. Uma vantagem competitiva interna é o resultado de uma melhor produtividade e, portanto, confere à empresa uma melhor rentabilidade e uma maior capacidade de resistir a uma redução do preço de venda imposto pelas condições de mercado. Traz consigo uma estratégia de dominação pelos custos, que revela o *know-how* organizacional e tecnológico da empresa (PORTER, 2015).

Fica demonstrado que a competitividade da empresa reflete obviamente as práticas de gestão bem-sucedidas de seus executivos, mas também a força e a eficiência de aspectos como a estrutura produtiva da economia nacional, tendências de longo prazo na taxa e estrutura de investimentos no capital, a infraestrutura científica e tecnológica e outros fatores externos de que a empresa pode se beneficiar.

Assim, foi possível entender, por exemplo, por que certas empresas e determinados setores produtivos inovam mais que seus concorrentes, ou por que têm

sua base de atuação em um país e não em outro, não sendo diferente com as mudanças ocasionadas com a covid-19.

O papel da localização das empresas na geração de vantagens competitivas vem mudando radicalmente na era atual de acelerada globalização da economia mundial. Até recentemente, as localizações das empresas mais bem-sucedidas no mercado internacional eram consideradas aquelas em que elas poderiam minimizar seus custos com vantagem sobre seus concorrentes (OLIVEIRA, 2014).

Essa estreita correlação entre a localização geográfica das empresas e sua competitividade vem se aprofundando com o avanço das tendências globais de globalização acelerada. No entanto, a geografia econômica em muitas partes do mundo ainda está em um estado de transição. O relaxamento das barreiras ao comércio e ao investimento é incompleto e ainda é relativamente recente em muitos países (MONTGOMERY; PORTER, 2013).

Embora não haja consenso total em torno de todas as reflexões de Porter (2015), os teóricos concordam em algo básico: competitividade, qualidade total, reengenharia, desenvolvimento organizacional, planejamento e gestão estratégica etc., são orientados para criar uma vantagem competitiva: conquistar a percepção de um mercado-alvo e a convicção de que a empresa oferece a melhor relação custo-benefício.

Outro aspecto importante em uma análise de competitividade é o das decisões sobre os ativos fixos que devem ser adquiridos, pois estas vão determinar a natureza das operações e produtos de uma empresa no futuro próximo, principalmente porque os investimentos em ativos fixos são geralmente de longo prazo e não podem ser alterados facilmente (MATOS, 2017).

As decisões estratégicas são derivadas desses investimentos sobre quais serviços ou produtos serão oferecidos ou vendidos e em quais mercados competirão. A forma como a empresa opta por financiar suas operações (problema de estrutura de capital) e como administrar suas atividades operacionais no curto prazo (problema de capital de giro) são aspectos importantes, mas os ativos fixos definem o negócio da empresa (HAMEL; PRAHALAD, 2015).

O mais visível dos ativos fixos é que eles tornam possível a operação da empresa, mas substancialmente a sua escolha reflete de forma decisiva o talento estratégico (ou seja, a capacidade de obter vantagens competitivas) da organização.

A competição está no centro do sucesso ou do fracasso das empresas. A competição determina quais atividades em uma empresa podem contribuir para seu desempenho, como inovações, uma cultura coesa ou uma boa implementação. Estratégia competitiva é a busca por uma posição competitiva favorável em um setor industrial, o campo fundamental em que ocorre a competição. A estratégia competitiva busca estabelecer uma posição lucrativa e sustentável frente às forças que determinam a competição no setor industrial (PORTER, 2015).

Portanto, a competitividade não é produto do acaso nem surge espontaneamente. É criada e alcançada através de um longo processo de aprendizagem e negociação por coletivos representativos que configuram a dinâmica do comportamento organizacional, como acionistas, gestores, funcionários, credores, clientes, pela concorrência e pelo mercado e, por fim, governo e sociedade em geral.

Uma organização, seja qual for a atividade que exerce, se pretende manter um nível adequado de competitividade a longo prazo, deve, mais cedo ou mais tarde, recorrer a procedimentos formais de análise e decisão, enquadrados no quadro do processo de planejamento estratégico. A função desse processo é sistematizar e coordenar todos os esforços das unidades que compõem a organização visando maximizar a eficiência global.

A partir disso, percebe-se a importância para entender a influência de uma pandemia na gestão organizacional, a qual diversas empresas, implantaram o *home office* em sua rotina, a fim de driblar os desafios ocasionados, bem como passaram a observar o comportamento dessa modalidade durante esse período na vida dos funcionários.

### 3.3 Determinantes da competitividade empresarial

Os fatores que podem determinar o crescimento e a sobrevivência do negócio incluem inovação, integração, diversificação, liderança em custos e o efeito de experiência. A concepção de estratégias de marketing, tão fundamentais para uma gestão eficiente, tem base também nestes fatores e são eles que irão determinar essencialmente o desenho do *mix de marketing* da empresa, ou seja, a sua oferta.

A integração é uma estratégia que as empresas adotam para garantir o abastecimento ou para controlar uma rede de distribuição. Esse fenômeno ocorre

principalmente em mercados em situação de oligopólio, ou seja, quando há muitos concorrentes e poucos detectam o maior percentual das vendas totais.

Para demonstrar que essa estratégia faz parte da sobrevivência e crescimento do negócio, três tipos de integração podem ser citados: integração para cima, integração desativada e integração horizontal (SILVA, 2021).

Integração para cima se trata de proteger uma fonte de abastecimento estrategicamente importante. A integração desativada tem por objetivo garantir o controle da produção de produtos, decisivo para o desempenho da empresa. Por exemplo, uma empresa de bens de consumo tentará garantir o controle da distribuição por meio de contratos de exclusividade e pelo desenvolvimento de uma rede de lojas próprias. Na integração horizontal o objetivo é fortalecer a posição para lidar com a competitividade, absorvendo ou controlando alguns concorrentes (CARLO MAGNO; SCHERER, 2016).

Em relação à diversificação, esta estratégia justifica-se se o setor onde a empresa está inserida não apresentar nenhuma ou muito poucas oportunidades de crescimento ou rentabilidade, seja porque a concorrência ocupa uma posição muito forte ou porque o mercado de referência está em declínio. Como no caso da integração, três tipos de diversificação podem ser considerados: estratégia de diversificação concêntrica, estratégia de diversificação pura e diversificação de conglomerados (SILVA, 2021).

A diversificação concêntrica consiste em que a empresa, em seu setor industrial e comercial, busca agregar novas atividades, complementares às atividades no plano tecnológico ou comercial. A estratégia de diversificação pura consiste na opção da empresa por novas atividades alheias à sua atividade tradicional, tanto tecnológica como comercialmente. E a diversificação de conglomerados é uma estratégia geralmente produzida por um processo de crescimento externo, por meio de aquisições e fusões, e não por crescimento interno (CHRISTENSEN, 2019).

A vantagem competitiva que uma empresa possui adquire o seu poder de mercado não só pela presença de um elemento diferenciador, mas também pela eventual presença de diferença nos custos unitários. Os trabalhadores se especializam cada vez mais, ganham mais experiência, fazem coisas melhores; conseqüentemente, os custos diminuem.

O mundo vive um processo de mudança acelerada e de competitividade global em uma economia cada vez mais liberal, quadro que exige uma mudança total

de abordagem na gestão das organizações. Nesse estágio de mudança, as empresas buscam elevar os índices de produtividade, obter maior eficiência e prestar serviços de qualidade, o que está obrigando os gestores a adotarem modelos de gestão participativa e investir na inovação, tendo o elemento humano como base central, desenvolvendo o trabalho em equipe, para alcançar bons níveis de competitividade e responder de forma ideal à crescente procura de produtos e serviços de qualidade em todos os níveis, sendo cada vez mais eficiente, rápido e com maior qualidade (PINHO, 2015).

A qualidade total é um conceito, uma filosofia, uma estratégia, um modelo de fazer negócio que tem como foco o cliente. Nota-se então que competitividade é a capacidade de uma organização pública ou privada, lucrativa ou não, de manter sistematicamente vantagens competitivas que lhe permitam alcançar, sustentar e melhorar uma determinada posição no ambiente socioeconômico. Este conceito de competitividade implica a ideia de excelência, isto é, com características de eficiência e eficácia da organização, só possível com um adequado planejamento estratégico na empresa e em cada um dos subsistemas funcionais que a compõem (HAMEL; PRAHALAD, 2015).

Do ponto de vista do negócio, existem diversos instrumentos e métodos que permitem avaliar, analisar e prever o comportamento de uma organização. Para a análise da competitividade baseada na inovação no ambiente de negócios, a metodologia e os instrumentos são amplos.

A análise da noção de vantagem competitiva permite que a empresa em análise seja avaliada face ao seu concorrente de maior prioridade (CMP) para extrair as implicações estratégicas que lhe permitem tirar partido dos resultados desta comparação. Há duas dimensões da vantagem competitiva que podem ser expressas por meio de duas perguntas: a) sobre o poder de mercado: como o preço da empresa em análise se compara ao preço máximo de venda aceitável pelo mercado, em relação ao concorrente prioritário? b) sobre a produtividade: como o custo unitário da empresa em análise se compara ao do concorrente prioritário? (ANDRADE; AMBONI, 2018).

O objetivo da análise de competitividade com base nestas duas perguntas é permitir à empresa posicionar-se nestes eixos e extrair as implicações estratégicas e objetivos prioritários. A partir dessa análise pode-se apontar que

existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode ter: baixo custo ou diferenciação.

A importância de qualquer força ou fraqueza que uma empresa possui é, em sua essência, uma função de seu impacto no custo relativo ou na diferenciação. Na análise de cada atividade desagregada, deve-se levar em conta o que representa valor para o cliente, descartando ou diminuindo a importância naquela cuja contribuição não seja significativa no valor para o cliente (ANDRADE; AMBONI, 2018).

A vantagem competitiva detectada por uma empresa adquire seu poder de mercado não apenas pela presença de elementos de diferenciação, mas também pela eventual presença de diferença de custo unitário em relação aos seus concorrentes diretos devido à melhor produtividade.

Em setores com alta intensidade de mão de obra, ou seja, onde o valor adicionado é alto, observa-se redução dos custos correspondentes ao valor adicionado à medida que a empresa vai acumulando experiência na fabricação do produto. Essa redução vem do fato de os trabalhadores melhorarem seus métodos de trabalho, a empresa adotar novos processos de fabricação, melhorar o design do produto etc. (ANDRADE; AMBONI, 2018).

A existência desse processo de aprendizagem foi verificada pela equipe do *Boston Consulting Group* (BCG), que possui escritórios em São Paulo e no Rio de Janeiro, e eles estabeleceram a lei conhecida como lei da experiência. Isso significa que o termo experiência designa o volume de produção acumulado, de modo que o crescimento da produção por períodos não deve ser confundido com o crescimento da experiência (OLIVEIRA, 2014).

Esta lei não é uma lei natural e, portanto, não é inevitável, é uma lei de observação. Os custos não diminuem mais do que quando são reduzidos, por isso é uma lei voluntarista. Além disso, o efeito da experiência recai unicamente sobre os custos do valor acrescentado, ou seja, aqueles sobre os quais a empresa exerce o controle (transformação, montagem, distribuição e serviço) (OLIVEIRA, 2014).

Deve-se notar também que, para os fins desta lei, os custos devem ser medidos em unidades monetárias constantes, uma vez que a inflação pode mascarar o efeito da experiência. Por outro lado, este efeito é sempre mais forte na fase de arranque e crescimento do ciclo de desenvolvimento de um novo produto, as melhorias subsequentes são proporcionalmente menores.

As implicações estratégicas da lei da experiência assentam na redução dos custos que a empresa tem sobre os dos seus concorrentes, o que lhe permitirá crescer mais rapidamente, obtendo um crescimento da quota de mercado relativa. Isso supõe a adoção de políticas comerciais agressivas em termos de preço de venda. Porém, muitas vezes, a melhor estratégia é transformar uma atividade fragmentada em um volume ou atividade especializada (MONTGOMERY; PORTER, 2013).

De uma perspectiva de marketing, o BCG, identifica os seguintes tipos de indústrias de acordo com o número de ideias de vantagem competitiva possíveis: indústrias de volume; indústrias estagnadas; indústrias fragmentadas e indústrias de especialização.

Indústrias de volume são aquelas em que as empresas podem obter apenas algumas vantagens competitivas, mas de grande importância. Nesse caso, a lucratividade se correlaciona positivamente com o tamanho da empresa e sua participação no mercado. Já as indústrias estagnadas ou com mais experiências são aquelas em que existem poucas vantagens competitivas, cada uma delas muito pequena. Aqui as empresas podem tentar ter melhores vendedores, promoções mais frequentes, ou seja, fazer um uso mais agressivo e intensivo das ferramentas de marketing, mas todas essas serão pequenas vantagens porque a lucratividade está pouco relacionada à penetração no mercado (ADDIZES, 2017).

As indústrias fragmentadas são aquelas em que as empresas podem encontrar muitas oportunidades de diferenciação, mas não são muito importantes. Nesse caso, a lucratividade não está relacionada ao tamanho da empresa. E as indústrias de especialização são aquelas em que as empresas que a compõem encontram muitas oportunidades de diferenciação e cada uma tem elevada probabilidade de rentabilidade. Nesses tipos de indústrias, as pequenas empresas podem ser tão lucrativas quanto as grandes (ETHORS, 2016).

Por isso é de enorme importância que os gestores saibam distinguir a que tipo de setor pertence a empresa que representam, pois isso facilitará o desenho de estratégias e ajudará na definição das ferramentas que devem ser utilizadas para diferenciar sua oferta de acordo com o tipo de vantagem competitiva detectada.

Mas é preciso ter cuidado, pois em situações de estagnação industrial, como nas atividades de volume, existem poucas maneiras de se diferenciar dos concorrentes e muitas vezes a experiência acumulada não constitui uma vantagem competitiva. Pelo contrário, por vezes são os recém-chegados que, tendo investido



mais recentemente, dispõem da tecnologia mais avançada que lhes permite realizar uma produção mais eficiente.

### 3.4 Principais mudanças da gestão empresarial na pandemia

Uma das principais mudanças na gestão organizacional, foram os eventos virtuais, ligados ao meio pelo quais são realizados, sendo ambientes classificados como físico ou virtual. Uma das realidades do mundo atual e que se espalhou pelo mundo devido a pandemia do Covid-19, são as videoconferências, utilizadas não apenas no fator social, mas corporativo. *Softwares*, câmeras, interfaces, eventos virtuais entre outros, já se encontram populares, e estão cada vez mais sendo planejados, discutidos para melhoria dos negócios (PEREZ, 2012).

Em meio a todo momento de turbulência social, econômica, o alinhamento das estratégias trouxe os eventos virtuais não apenas como uma alternativa financeira, mas com foco em manter a conectividade entre os grupos, o contato mesmo longe, compartilhamento de aprendizagem, avanços das pesquisas e até bem-estar são exemplos citados (SILVEIRA; GUIMARÃES, 2017).

Os eventos virtuais oferecem uma diversificação para os participantes, tais com chats em tempo reais, fóruns, perguntas no final da sessão, ou seja, vem conquistando o público pela sequência das reflexões. Outra característica é a abrangência da quantidade de pessoas não apenas em escala local, mas global (SILVEIRA; GUIMARÃES, 2007).

Uma forma de melhoria dos eventos sociais é o estímulo à educação à distância por meio dos ambientes virtuais os quais surgiram como alternativas para tornar a educação mais acessível, atendendo todas as pessoas, exigindo aparelho e internet, com intuito de um acesso à educação de qualidade (BARROS; BEZERRA; CUNHA, 2019).

O formato tradicional de ensino enfrenta uma crise em meio a pandemia, e tendo em vista a dificuldade enfrentadas pelas instituições no mundo, o aluno passou a estudar em casa, acarretando um alto índice de desistência, principalmente na modalidade à distância. Por outro lado, o interesse pelas novas tecnologias, principalmente pelos jogos, eventos virtuais, vendas online é crescente (BISSOLOTTI et al., 2014).

Os eventos virtuais se caracterizam como eventos presenciais pela sua possibilidade de contato olho a olho, via webcam, salas virtuais em tempo reais, em função da democratização e da redução dos gastos envolvidos com a realização, tornou-se uma aliada nesse contexto vivenciado no mundo.

Outro aspecto de grande debate, é o teletrabalho ou *home office*, os quais á eram uma modalidade que existia em algumas organizações, com o coronavírus, passou a ser uma urgência para todas, impactando trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra.

O *home office* destaca-se como uma oportunidade em meio a esse caos, primeiro por ser uma proteção ao reduzir o contato social segundo pelo intuito de evitar o colapso do sistema a fim de evitar que as empresas parem de vez (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Com a intensificação do isolamento o teletrabalho trouxe algumas dificuldades e desafios, tanto para as empresas quanto para os trabalhadores e familiares. Uma delas é que as empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto. Recursos foram investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p. 12).

Essa modalidade trouxe um fator importante o conceito de trabalho flexível, seja com foco nos locais flexíveis, horários flexíveis ou contratos flexíveis. Houve uma grande diversidade no denominado teletrabalho (MORGAN, 2014).

Com relação aos trabalhadores, os desafios trouxeram uma necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias, a busca por novas formas de interação e comunicação entre as equipes. “A vida pessoal a qual incluem os familiares tiveram de dar espaço com o trabalho, ou seja, passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer” (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p. 6).

Outro aspecto importante é o controle do tempo e do esforço de trabalho o qual é um desafio usual na relação de empresas e trabalhadores. A combinação de controle de frequência e metas visam alinhar os interesses nessa relação conjunta ao passo que a motivação do trabalhador deve ser um objeto fundamental da gestão de pessoas. Em regime de teletrabalho, esse desafio é intensificado (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O isolamento social e a quarentena também reforçaram a relação dos consumidores com lojas *online*, isso marca uma tendência de fidelização dos clientes, que se adaptarem ao comércio online, tornando as compras pela internet um hábito.

Nesse sentido o Everlog (2020) menciona que está cada vez mais esse avanço busca entender e se adaptar às necessidades dos funcionários. Várias organizações começaram a ter a opção de trabalho online. Dessa forma os impactos da pandemia no Brasil devido a covid, aumentou diversas consequências, não apenas para o ramo da saúde a economia passa por um momento crítico.

Com os decretos vigentes na quarentena forçaram o fechamento do comércio presencial que não eram essenciais, essa decisão gerou na população a busca por vendas online. Alguns dos prejuízos que o coronavírus é no setor de transportes e cadeias de suprimentos. Muitas operações de frete tiveram que se adaptar à realidade do vírus e da quarentena. Sendo assim, rotinas foram reduzidas e os transportes foram atrapalhadas (EVERLOG, 2020).

Contudo, todo esse momento não traz apenas fatores negativos, as empresas estão se adaptando e buscando adotar novos métodos para continuar aumentando sua competitividade. As ferramentas tecnológicas e investimento em outsourcing pode trazer benefícios a empresa.

### 3.4.1 Estratégias empresariais

Somente no início do século XX as técnicas e conceitos de estratégia começaram a serem aplicadas dentro das organizações como forma de atingir um diferencial competitivo. Segundo Maximiano (2012), Chandler em 1962 publicou em seu livro *Estratégia e estrutura* uma definição de estratégia como sendo um conjunto de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa e todas as medidas e controles de recursos necessários para atingir seus objetivos organizacionais previamente estabelecidos.

O processo de administração estratégica é representado pelo elenco completo de compromissos, decisões e ações necessárias para que uma empresa alcance a competitividade estratégica e aufera retornos superiores à média (MOREIRA, 2011, p. 6).

Segundo Westwood (2017, p. 117) estratégias empresariais “são os métodos amplos escolhidos para atingir objetivos específicos. Descrevem os meios para atingir os objetivos no prazo de tempo exigido”, ou seja, estratégia empresarial serve para definir metas e objetivos a serem seguidos dentro de um prazo, verificar a viabilidade destes parâmetros e como fazer para cumprir com o que foi planejado.

Para Baker e Hart (2018), as empresas devem trabalhar em um plano de marketing com uma tendência reativa, procurando analisar o contexto na qual estão inseridas. Desse modo, deve-se levar em conta o ambiente externo e as tendências de mercado que estão mais evidentes, pois os clientes mudam de gostos e estão em busca de novidades a todo momento, e sendo assim, as empresas devem estar preparadas para suprir as necessidades dos consumidores. O autor destaca, que diante de um cenário dinâmico e instável, as organizações devem monitorar as variáveis que geram oportunidades e ameaças, que são: demográficas, econômicas, naturais, tecnológicas, políticas e culturais.

Segundo Born et al. (2017), com base na teoria de Westwood (1991), atingir os objetivos estratégicos é saber identificar “de que forma crescer”, qual a “postura competitiva” e “qual o posicionamento estratégico mais adequado” para ser aplicado tendo em vista à concorrência. Born et al. (2017) mostram que somente através da resolução dessas questões poderão começar a trabalhar em alguma estratégia, pois conseguirão endireitar todas as decisões estratégicas.

“As funções de vendas e de marketing precisam ser combinadas com as metas da empresa ou, pelo menos, estar de acordo com elas. Deve haver um contínuo intercâmbio de informação entre a função de vendas e a função de marketing, sob pena de se obter um efeito adverso sobre o plano de marketing.” (Westwood, 2017, p. 05).

A afirmação acima de Westwood deixa claro que o planejamento estratégico precisa contar com uma junção de vendas e marketing para que a empresa consiga formular e executar o planejamento de forma eficiente e eficaz para conseguir atingir suas metas e objetivos organizacionais gerando lucro.

### 3.4.2 Análise SWOT

A partir dos anos 60 a ferramenta de planejamento estratégico *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) ou FOFA (Forças, Oportunidades, Fraquezas, Ameaças) passou a ser considerado o básico para qualquer tipo de planejamento de longo prazo, onde seriam separados todos os pontos básicos de uma empresa para obter uma visão macro de onde a empresa está naquele momento e servir de guia para qualquer planejamento (MAXIMIANO, 2012).

A sigla FOFA é uma análise de ambientes onde, Oportunidades (Tudo o que pode servir de auxílio para o crescimento da organização em uma visão macro) e Ameaças (Tudo que pode vir prejudicar uma organização em um sentido macro) demonstram fatores externos que não dependem de decisões diretas da empresa para acontecer e Forças (Todos os pontos fortes e diferenças da empresa em relação aos seus concorrentes em uma visão micro) e Fraquezas (Tudo que a empresa não consegue entregar ou entrega pior do que seus adversários em uma visão micro) demonstra fatores internos, medidas que a empresa pode tomar com mais facilidade para melhorar sua competitividade (KOTLER, KELLER, 2012)

Qualquer organização que quer tornar-se competitiva deve monitorar as forças macro ambientais e fatores micro ambientais que possam vir a afetar sua rentabilidade. Deve-se criar um sistema inteligente para acompanhar tendências e mudanças, além de encontrar oportunidades e ameaças nelas.

Segundo Maximiano (2012) marketing é uma arte e sua função é procurar, criar e lucrar através dessas oportunidades. Uma boa oportunidade depende de um grupo de necessidades e interesses de compradores e que a empresa seja capaz de satisfazer essas vontades. Existem três fontes de oportunidades claras no mercado. A primeira é oferecer algo que tenha pouca oferta, mas haja uma necessidade prévia na sociedade. Isso requer um pouco a menos de esforços, visto que a demanda certamente estava maior do que a oferta. A segunda é trazer aos consumidores um produto ou serviço já existente no mercado de forma inovadora.

Para isso existem algumas estratégias que podem auxiliar na melhora dos produtos, um deles é o método de detecção de problemas, onde a empresa pede sugestões de melhorias para as próprias pessoas que já utilizam este produto, existe também o método ideal, onde a organização pede aos consumidores para imaginarem e descreverem uma versão ideal do produto ou serviço que eles já utilizam, outro

método é o da cadeia de consumo, onde a equipe de inovação perguntam aos clientes como que eles adquirem, usam e descartam o produto para ajudar na hora de modificar algum desses processos e com isso se diferenciar no mercado. A terceira é criar um produto ou serviço novo.

Kotler e Keller (2012, p. 50) explicam que uma ameaça ambiental “é um desafio imposto por uma tendência ou um evento desfavorável que na ausência de uma ação de marketing defensiva, acarretaria a deterioração das vendas ou dos lucros”. A empresa não tem escolha alguma sobre essas ameaças, o que ela pode fazer é se preparar para enfrentá-las de forma rápida, certa e inovadora.

Atualmente em um mundo globalizado e de constante crescimento de competitividade acaba criando uma necessidade nas empresas de realizarem avaliações de suas forças e fraquezas internas constantemente para não ficarem atrás de seus concorrentes.

### 3.4.3 Teoria da Hierarquia das Necessidades

Proporcionar satisfação fidelizando os clientes e prometer um valor de produto superior aos outros do mercado para atrair novos clientes são os 2 objetivos principais do marketing organizacional. Cuidar bem dos clientes gera um aumento de participação de mercado e de lucratividade, por isso as empresas utilizam estratégias de marketing voltadas a identificar e suprir as necessidades dos clientes. (KOTLER, KELLER, 2012)

Para Chiavenato (2014), podemos utilizar a teoria da hierarquia das necessidades de Maslow como uma forma de identificar necessidades reais das pessoas para encontrar formas diferentes de suprir essa vontade. Essa teoria trata as necessidades humanas em cinco pontos em um estilo de pirâmide.

A primeira e mais importante são as necessidades fisiológicas, onde trata das necessidades básicas de sobrevivência biológica. Como satisfação fora do trabalho: fome, sexo, sono, sede, vontade de urinar, entre outros. Satisfação no trabalho como: Horário de trabalho adequado, intervalos de descanso e conforto físico (ROBBINS et al., 2010).

A segunda é a necessidade de segurança, onde trata da necessidade de proteção contra perigo físico ou ameaças e até mesmo perigo emocional, a busca por assegurar a estabilidade das pessoas. Satisfação fora do trabalho podemos destacar:

Ausência de guerras, Ausência de poluição, liberdade, segurança pessoal, abrigo, entre outros. Satisfação dentro do ambiente de trabalho podemos destacar: Permanência no emprego, Trabalho seguro, Remuneração e Benefícios (CHIAVENATO, 2014).

A terceira trata das necessidades sociais, filiação, afeição, aceitação social, amizade, a necessidade de amor, de relacionamento humano em geral. Na satisfação fora do trabalho encontramos: Família, Amigos, Comunidade, Grupos sociais, entre outros. Na satisfação dentro do trabalho encontramos: Chefe amigável, Amizade dos colegas, interação com clientes, entre outros (CHIAVENATO, 2005).

A quarta necessidade é a estima, inclui autorrespeito, autonomia, reconhecimento e prestígio. Na satisfação fora do trabalho se encaixa a: Aprovação da família e dos amigos, Reconhecimento da comunidade, entre outros. Na satisfação no trabalho se encaixa a: Responsabilidade, Reconhecimento, Promoções, Orgulho, entre outros (ROBBINS et al., 2010).

Chiavenato (2005) diz que a quinta e última necessidade é a autorrealização, encontramos como satisfação fora do trabalho: Educação, Crescimento pessoal, Religião, Passatempos, entre outros. Como satisfação no trabalho encontramos: Diversidade, Autonomia, Participação nas decisões, Crescimento profissional e Trabalho desafiante.

#### 3.4.4 Mix de Marketing

McCarthy classificou vários pontos que devem ser levados em consideração na hora de pensar em um novo produto e/ou serviço e separou em 4P onde cada P tem um significado próprio, mas todos estão ligados entre si. São eles: Produto (Onde seria pensado no que seria comercializado, sua quantidade, qualidade, embalagem, entre outros), Preço (O quanto seria cobrado pelo produto, descontos e prazos de pagamento), Praça (Todos os locais onde o produto passará, seja transporte ou estoque, seja local ou canais de venda) e Promoção (Parte do marketing direto, propaganda, promoções de vendas, entre outros). (KOTLER, KELLER, 2012)

Segundo Ferrel e Hartline (2015) para estratégia de marketing as decisões mais importantes a serem tomadas são relacionadas ao produto e todas as decisões que envolvem ele. Kotler e Keller (2012) definiram produto como algo que supre todas as necessidades ou desejos dos consumidores com o intuito de gerar um sentimento de satisfação da sociedade.

Para Kotler e Keller (2012), o preço determina a lucratividade e qual parte de mercado a empresa estará localizada. Os consumidores tem uma percepção de preços formados através de experiências anteriores, podendo aceitar ou não o preço final. De acordo com Ferrel e Hartline (2015) a variável preço é a mais simples de ser alterada dos 4Ps, uma das únicas formas da empresa aumentar a sua receita é variando o preço e da conseqüente variação do volume de vendas. Com esta variação de preço certo, no momento certo, pode acarretar em um diferencial competitivo enorme.

Praça “envolve as atividades da empresa que disponibilizam os produtos aos consumidores-alvo” (KOTLER; ARMSTRONG, 2017, p. 42) A praça engloba o ponto de venda e distribuição do produto. É a forma e/ou lugar estratégico para a demanda onde o consumidor conseguirá comprar o produto.

Promoção é o “uso estratégico, coordenado, de elementos promocionais para garantir o máximo de impacto persuasivo sobre os consumidores atuais e potenciais da empresa” (FERREL; HARTLINE, 2015, p. 272). Promoção tem o objetivo principal mostrar uma mensagem coerente aos consumidores por meio dos elementos de promoção de vendas e propaganda.

### 3.5 Desafios e soluções da Gestão na Pandemia

O contexto de pandemias sempre causa diversos danos, não seria diferente com a pandemia de Covid-19, causada pelo vírus SARS-CoV-2 ou Novo Coronavírus, segundo dados da Fiocruz (2020) vem produzindo repercussões não apenas de ordem biomédica e epidemiológica em escala global, mas também repercussões e impactos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos sem precedentes na história recente das epidemias.

Segundo o portal E-commerce Brasil (2020) a pandemia aumentou ainda mais a relevância do e-commerce e os desafios na gestão contemporânea. Só nos Estados Unidos, o comércio eletrônico faturou, entre março e junho, US\$ 77 bilhões a



mais do que o esperado, segundo o mais recente relatório Digital Economy Index (DEI), da Adobe.

Nessa perspectiva que o E-commerce Brasil (2020) aponta que só em junho, o gasto online foi de US\$ 73,2 bilhões, aumento de 76,2% na comparação com números do mesmo mês de 2019. Os níveis de compra do e-commerce estão, aliás, maiores que os do período de festas (novembro e dezembro) do ano passado.

O isolamento social e a quarentena também reforçaram a relação dos consumidores com lojas online, isso marca uma tendência de fidelização dos clientes, que se adaptarem ao comércio online, tornando as compras pela internet um hábito e um desafio para a gestão empresarial.

Nesse sentido o Everlog (2020) menciona que está cada vez mais esse avanço busca entender e se adaptar às necessidades dos consumidores. Modelos de *ecommerce* ganham força, auxiliando em uma nova forma de gerenciamento para com o cliente. Várias organizações não trabalham mais com lojas físicas e começaram a ter a opção de vendas online. Em momentos de crise em que a população está reclusa, os hábitos de consumo de modificam e o varejo online é diretamente impactado.

Coelho, Oliveira e Améri (2013) acredita que um dos grandes desafios, foram as dificuldades em implantar esse sistema, uma vez que muitos consumidores ainda têm receio de comprar pela internet, ou preferem o contato físico com o produto ou ainda assistência de vendedores especializados. Sendo assim serão apontados os desafios e as soluções na gestão:

Quadro 1- Desafios e soluções

| Desafios  | Soluções   |
|---|--|
| Aumentar a produtividade, otimizando processos na organização | Reconhecer que não são todos os tipos de produtos que podem ser comercializados pelo e-commerce, uma vez que existem produtos em que os clientes preferem ver pessoalmente e tocar antes de realizar a compra  |
| Abertura de novos mercados nacionais e internacionais         | Um dos maiores desafios do e-commerce é questão da segurança, pois ao realizar uma compra, o cliente precisa informar seus dados pessoais, números de cartões de crédito e até senhas, fazendo com que o cliente tenha medo de efetuar a compra pela internet, pois infelizmente existem muitos casos de golpes virtuais |
| Redução de tempo e eliminação de papéis                       | Podem existir falhas no sistema 24 horas, causando grandes impactos nas organizações caso os serviços prestados online deem errado. Desta forma as organizações  |

|   |  |
|---|--|
|   | precisam investir fortemente nessa operação para garantir esse serviço ao cliente e ter o mínimo de falhas possíveis   |
| Proporcionar custos menores em relação à implementação de produtos ou serviços que possuem uma vantagem competitiva                 | Existe o risco tanto para as organizações como para os clientes de não saber a identidade real de quem está do outro lado do computador. O cliente não possui muitas informações sobre a empresa e vice-versa, não sabendo quais são suas verdadeiras intenções. |
| Aumentar a flexibilidade  | Há dificuldades na entrega dos produtos devido às más condições de vários tipos de transporte, entretanto essa entrega necessita ser rápida e a um custo viável;   |
| Melhorar a comunicação, aumentando o acesso a informação  | Há também dificuldades na questão do pagamento, pois muitas pessoas não possuem cartão de crédito, o que impossibilita a compra pela internet;   |
| Aumentar a qualidade na gestão do relacionamento com o cliente, diminuindo os custos gerados com a prestação de serviços ao cliente | Existe também a preocupação dos clientes se os produtos irão chegar danificados em suas residências e se porventura isso ocorrer, se a troca do produto acontecerá de forma rápida   |
| Busca por novas parcerias.  | Utilizar o acesso à internet em algumas regiões ainda é muito lento devido à má estrutura de telecomunicações.   |
| Aumentar o relacionamento com o cliente e fornecedores e maior eficácia na comunicação, estabelecendo parcerias                     | Identificar que o cliente nem sempre está acostumado em realizar compras pela internet   |
| Melhorar a negociação, adequando os produtos a novas formas de vendas e distribuição  | Melhorar o prazo de entrega do produto ao cliente muitas vezes não é cumprido  |
| Inovação e customização nos produtos e serviços   | Utilizar das inovações da tecnologia da informação no uso da gestão  |
| Redução no tempo de resposta ao cliente   | Mesmo não existindo leis específicas para tratar das transações virtuais padronizar os serviços  |

Fonte: Coelho, Oliveira e Améri (2020)

Dessa forma os impactos da pandemia no Brasil se deram pela covid e aumentou diversas consequências no aspecto gerencial, não apenas para o ramo da saúde a economia passa por um momento crítico, mas sobretudo na forma em gerir as organizações. Com os decretos vigentes na quarentena forçaram o fechamento do comércio presencial que não eram essenciais, essa decisão gerou na população a busca maior por vendas online, conseqüentemente aberturas de novas empresas online e um impacto maior na forma em liderar essa nova forma gerencial.

## 4 DISCUSSÕES

A relação entre a comunicação organizacional e a inovação para redução dos desafios existentes com o cenário presente da covid-19, trazem novas práticas de flexibilização do trabalho, trouxe ainda um novo consenso de trabalho na sociedade (SILVA, 2018). Para os empregados teletrabalhadores, as desvantagens incluem um grande impacto atrelado as organizações, maior criatividade nos processos e jornadas de trabalhos vai além dos horários permitidos (TIETZE, 2015).

Além da existência de um risco na identidade da carreira, mesmo que nesse processo os empregados estejam em casa, há uma tendencia na crescente da função da flexibilidade sem grandes perdas (SILVA, 2018).

No entanto, nem tudo foi desvantagens a vantagens para os indivíduos, incluem um melhor entendimento dos processos organizacionais, compartilhamento de conhecimentos, agilidade na execução das tarefas e equilíbrio entre trabalho e vida pessoal (DEWRTT; JONES, 2010).

As novas mudanças no contexto de trabalho, além de criar vantagens para a população, dar ênfase na produtividade e a competitividade, esses atos influenciam no das pequenas e grandes empresas. As chances de sucesso do teletrabalhador, pode ser apontada como melhor atitudes, preferências, habilidades e motivações; o que não tira o fator que, se exige concentração ou demanda comunicação intensa maior (BARROS; SILVA, 2010).

O trabalhador quando exerce suas atividades em casa tem um grau de receptividade dos familiares maior; seja na motivação devido a interdependência ou a dificuldade com as questões tecnológica o que pode elevar os custos e a qualidade dos recursos tanto para a empresa quanto para o trabalhador (BARROS; SILVA, 2010).

O *home office* é adaptável desde que haja uma gestão para tal, ou seja, moderna. Os funcionários nesse processo tendem a ter autonomia para planejar e desenvolver suas atividades. Em relação ao teletrabalho, esse fator é ainda mais visível, com base nas mudanças o distanciamento passou a criar uma relação entre o indivíduo e organização bem mais íntima (GOLDE, 2017).

Segundo Patrickson (2012) as razões que fazem com que as empresas levem seus funcionários para o regime *home office*, está associada a diminuição do quadro de pessoas e a melhoria da qualidade de vida desses funcionários.

A melhoria na qualidade de vida vem sendo discussão constante nas empresas em especial as que modalidade *home office*, devido a flexibilidade de horários esse é um grande problema para as empresas a qualidade de vida de seus funcionários (TIETZE, 2015).

Essa modalidade além de criar limites não separa a rotina profissional da doméstica, o que fazem com que muitos trabalhar além das horas previstas. Esse é um grande questionamento para as empresas, separar a vida profissional da vida doméstica e até que ponto podem estabelecer um melhor equilíbrio (BARROS; SILVA, 2010).

Essa, flexibilidade de horário não significa liberdade para exercer a qualquer momento as atividades, o grande fator aqui é negociar com supervisores, familiares, o tempo para esses serviços prestados (SILVA, 2018).

Entre as principais vantagens, cita-se, “menor deslocamento; maior liberdade e flexibilidade; melhor ambiente de trabalho; menos distrações; menor custo; liberdade para usar roupas confortáveis; distanciamento do jogo político do escritório; e facilidade para cumprir tarefas domésticas” (BARROS; SILVA, 2010, p. 12).

E as desvantagens, “isolamento; aumento da jornada de trabalho; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos” (BARROS; SILVA, 2010, p.12).

Por fim, o *home office* exige maior grau de motivação das pessoas, devido as situações em que são vivenciadas, cobrança profissional e social (GOLDEN, 2017). Além disso, o nível de satisfação passa a ser proporcional ao número de horas realizadas. Quando é excessivo, cai o nível de satisfação, por vezes associado a função de isolamento.

## 5 CONCLUSÃO

Conclui-se que os desafios da gestão na pandemia, dentre seu poder de atuação, abrangem aos interesses que afetam toda a população, o qual percebe-se a grandeza e importância para o controle e execução dos recursos.

Conforme observado ao longo da pesquisa, a eficiência nos serviços, geram uma melhor qualidade e da capacidade das empresas, principalmente na vigência de leis, decretos impostos aos entes e a população com a pandemia em pauta.

Com relação a pandemia a mesma elevou medidas drásticas não apenas ao estado, mas trouxe a importância de combater e diminuir a propagação do vírus, não sendo preciso, dessa forma, examinar as forças armadas e segurança pública.

Sendo assim, a gestão no que tange suas funções com eficiência e efetividade, se fez preciso planejamento, embora a evolução e modernização da era digital fizessem com que as empresas passassem a repensar sua forma de agir no mercado, dessa forma foram discutidos e conceituado amplamente utilizada pelas empresas privadas, mas sobretudo pública, que visa prever e minimizar os inibidores dos resultados e maximizar os facilitadores no processo de tomada de decisão, pois permitem que o gestor tome decisões mais assertivas frente ao isolamento social devido a covid-19.

Observou-se que, os novos decretos buscaram resguardar ou restaurar com prontidão, em lugares cerceados e certos, a ordem pública ou a paz social ameaçadas por grave e iminente instabilidade institucional ou atingidas por calamidades de grandes proporções na natureza.

E por meio desse momento vivenciado pelo mundo, o Congresso Nacional reconheceu, através do Decreto Legislativo nº 6, de 20 de março de 2020, a ocorrência de estado de calamidade pública em decorrência da pandemia de COVID-19, nos termos da solicitação do Presidente da República encaminhada por meio da Mensagem nº 93, de 18 de março de 2020.

Em virtude da situação vivenciada pelo Brasil, diversos atos normativos foram publicados para auxiliar com o enfrentamento do contexto de calamidade pública gerado pela pandemia COVID/19.

Em respeito ao direito a vida, sendo feito o enfrentamento da pandemia a partir das leis, sendo verificado o isolamento e quarentena nos termos da lei, as

medidas de prevenção para o combate a pandemia, o processo gestão empresarial, prontamente buscou a inovação e criatividade em suas rotinas, compartilhamento de informações com o mundo, temas importantes para entender como essa lei funciona no controle e combate a pandemia COVID/19 fizeram parte das empresas ao redor do mundo.

Assim, a intenção desse trabalho, foi apenas dar um pontapé inicial num debate extremamente relevante e indispensável, tanto para a atmosfera econômica como para o crescimento e desenvolvimento dos estados e levantar discussões acerca da complexidade da pandemia no país.

A forte crise existente no país gerou resistências dos profissionais em se adaptar à nova realidade, entretanto, os avanços tecnológicos também trouxeram benéficos e agilidades para as empresas em todos os setores, como a ajuda na redução dos gastos, melhoria na qualidade dos serviços ofertados pelo setor público e privado.

## REFERÊNCIAS

ADDIZES, L. **Gerenciando as ideias da vantagem competitiva das organizações**. São Paulo: Prentice Hall, 2017.

ANDRADE, R. O. B. de; AMBONI, N. **Teoria geral da administração**. 2. ed. São Paulo: Elsevier, Campus, 2018.

BARROS, J.; BEZERRA, T.; CUNHA, M. Uma revisão sistemática da literatura sobre gamificação no ambiente virtual de aprendizagem (AVA) "Moodle" e seus impactos no processo de ensino aprendizagem. In: Escola Regional de Computação Bahia, Alagoas E Sergipe, 19., 2019....**Anais...** Porto Alegre: *Sociedade Brasileira de Computação – SBC*, Porto Alegre – RS. 2019

BARROS, A.M.; SILVA, J.R.G.DA. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v.8, n.1, p.20. 2010.

BAKER, M.; HART, S. *The marketing book*. Routledge, 2018.

BISSIOLOTTI, K. *et al.* Potencialidades das mídias sociais e da gamificação na educação a distância. **Revista CINTED- Novas Tecnologias na Educação**, v. 12, n. 2, p.11, 2014.

BORN, R. *et al.* **Construindo o plano estratégico: casos reais e dicas práticas**. Porto Alegre: ESPM, 2017.

CARLOMAGNO, M. S.; SCHERER, F. O. **Gestão da inovação na prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas: 2016.

COELHO, L.Da.S.; OLIVEIRA, R.C.; ALMÉRI, T.M. O crescimento do e-commerce e os problemas que o acompanham: a identificação da oportunidade de melhoria em uma rede de comércio eletrônico na visão do cliente. **Revista de Administração do UNISAL. Campinas**, v.3, n.3, p. 63-85, Jan/Abr 2013.

CHRISTENSEN, C. M. O dilema da inovação: quando as novas tecnologias levam a empresa ao fracasso. **Revista atual**. v.1, n.1, p.15, 2019.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos: Os Novos Horizontes em Administração**. 3.ed., Barueri, Editora Manole Ltda, 2014

CHIAVENATO, I. **Gerenciando com as Pessoas: Transformando o Executivo em um Excelente Gestor de Pessoas**. Rio de Janeiro, Editora Elsevier, 2005.

DERDERIAN, C. *et al.* PVT1 signaling is a mediator of progression. **Frontiers**, v. 9, p. 502, 2019.

DEWETT, T.; JONES, G. R. *The role of information technology in the organization: a review, model and assessment*. **Journal of Management**, v.27, p.313-346, 2010.

ETHORS, P. K. Vantagem competitiva e os tipos de empresas. **Revista de Marketing e Mercado**, v. 13, suplemento especial, p. 24-32, nov. 2016.

EVERLOG. **Impactos do coronavírus no e-commerce**. 2020. disponível em:< <https://everlogbrasil.com.br/impactos-do-coronavirus-no-e-commerce/>> acesso em 03 set. 2021.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de marketing**. São Paulo: Pioneira Thomson, 2015.

FIOCRUZ. Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia. 2020. Disponível em:< <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>> Acesso em 16 nov.2021.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GOLDEN, T. D. *Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions*. **Human Relations**, v.60, n.11, p.1641-1667, 2017.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro - Estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

INSINO. Instituto Inovação. O que é inovação. 2015. Disponível em <https://institutoinovacao.com.br/oqueeinovacao/>. Acesso em 02 set. 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing**. São Paulo: Person Prentice Hall, 2017.

KOTLER, P.; BES, F. T. de. **A bíblia da inovação**. Trad. Carlos Szlak. Rio de Janeiro: Leya, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L **Administração de marketing** – 14 ed – São Paulo. Pearson Education do Brasil, 2012.

LOSEKANN, R.G.C.B.; MOURÃO, H.C. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.2, n.8, p. 15, 2020.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MATOS, J. V. Estratégias de marketing e vantagem competitiva. **Revista da Administração**, v. 13, n. 2, p. 35-48, fev.mar. 2017.



MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital** – 7 ed – São Paulo. Atlas, 2012

MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. E. **Estratégia – a busca da vantagem competitiva**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

MORGAN, R. *Teleworking: an assessment of the benefits and challenges*. **European Business Review**, v.16, n.4, p.344-357, 2014.

MOREIRA, J. C. T. **Administração de vendas**. São Paulo: Saraiva, 2011.

OLIVEIRA, D. P. R. de. **Estratégia empresarial & vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. São Paulo: Atlas Editora, 2014.

PATRICKSON, M. *Teleworking: potential employment opportunity for older workers?* **International Journal of Manpower**, v.23, n.8, p.704-715, 2012.

PINHO, D. de P.; OLIVEIRA, R. de. **A empresa inovadora e direcionada para resultados**. São Paulo: Atlas, 2015.

PEREZ, C. **Comunicação e marketing**. São Paulo: Futura, 2012.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. São Paulo: Gen Atlas, 2015.

REYNOLDS, E. B.; SCHNEIDER, B. R.; ZYLBERBERG, E. **Inovando no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2020.

ROBBINS, S.P. *et al.* **Comportamento Organizacional**. 14.ed., São Paulo, Editora Pearson Prentice Hall, 2010.

SILVA, J. R. G. Profissionais qualificados e experiência de autoemprego: questões de tempo e espaço. **REAd**, v.14, n.1, 2018.

SILVA, C.DE.V. **A importância do planejamento estratégico para as empresas na pandemia do covid-19**. 2021. f.15.(Artigo Estácio pôs em gestão empresarial). Estácio de Sá. Rio de Janeiro, 2021.

SILVEIRA, A. S.; GUIMARÃES, M. O papel da relações públicas na comunicação organizacional. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação Região Sul, 8., 2017, Passo Fundo – RS. **Anais...** Passo Fundo – RS: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2017.

TIETZE, S. *Discourse as strategic coping resource: managing the interface between "home" and "work"*. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2015.

WESTWOOD, J. **O plano de marketing**.3. ed. São Paulo: M. Books, 2017.