



UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO



IGOR JUNJI NAKAMURA

**DESAFIOS DA DROGARIA E PERFUMARIA RC COM A CHEGADA DA
PANDEMIA DA COVID-19**

MARIANA

2025

Igor Junji Nakamura

**DESAFIOS DA DROGARIA E PERFUMARIA RC COM A CHEGADA DA
PANDEMIA DA COVID-19**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Departamento de Ciências Administrativas da
Universidade Federal de Ouro Preto como
requisito parcial para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly
Nascimento Pessoa

MARIANA-MG

2025

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

N163d Nakamura, Igor Junji.

Desafios da Drogaria e Perfumaria RC com a chegada da pandemia da Covid-19. [manuscrito] / Igor Junji Nakamura. - 2025.
37 f.: il.: color.. + Quadro.

Orientadora: Profa. Dra. Deborah Kelly Nascimento Pessoa.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto.
Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Graduação em Administração .

1. Administração de crises. 2. COVID-19, Pandemia de, 2020-. 3. Pandemias. 4. Pequenas e médias empresas. I. Pessoa, Deborah Kelly Nascimento. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 616.9

Bibliotecário(a) Responsável: Essevalter De Sousa - Bibliotecário Coordenador
CBICSA/SISBIN/UFOP-CRB6a1407



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO
REITORIA
INSTITUTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS



FOLHA DE APROVAÇÃO

Igor Junji Nakamura

Desafios da Drogaria e Perfumaria RC com a chegada da Pandemia da Covid-19

Monografia apresentada ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração

Aprovada em 10 de abril de 2025.

Membros da banca

Dra Deborah Kelly Nascimento Pessoa - Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra Flávia Sílvia Corrêa Tomaz - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Dra Simone Aparecida Simões Rocha - (Universidade Federal de Ouro Preto)

Deborah Kelly Nascimento Pessoa, orientador do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 20/07/2025.



Documento assinado eletronicamente por **Deborah Kelly Nascimento Pessoa, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 23/08/2025, às 00:11, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **0895514** e o código CRC **9B9E2B8E**.

RESUMO

O presente estudo está relacionado a um caso para ensino com o propósito de entender que medidas foram tomadas para conter os efeitos da pandemia de COVID-19 em uma pequena drogaria na cidade de São Paulo. A história da empresa denominada neste estudo de “Drogaria e Perfumaria RC” é destacada, desde sua fundação até o período de pandemia, mostrando as dificuldades enfrentadas e as soluções adotadas na sobrevivência do negócio. Para coleta de dados, foram realizadas entrevistas com o proprietário da empresa e analisados os dados financeiros fornecidos por ele. A pandemia trouxe diversas incertezas acerca do futuro a curto e médio prazos. Havia possibilidade de novos períodos de *lockdown* e, em consequência, reduções nas receitas de vendas, possibilidade de demissões e, em último caso, encerramento das atividades. Foram destacadas medidas utilizadas para conter os prejuízos causados à organização, como a ajuda financeira do governo, redução de gastos, antecipação de férias para funcionários. Também tiveram que ser feitas mudanças estratégicas voltadas a uma gestão mais eficiente do estoque e um foco maior em vendas por telefone e entregas, que aumentaram nesse período. O estudo traz contribuições, ao mostrar, a experiência vivida por uma pequena drogaria num cenário de turbulência e incertezas. Junto a isso, foram trazidos alguns questionamentos sobre quais outras possibilidades poderiam ter sido tomadas, sobre a importância de se observar as mudanças de comportamento dos consumidores e o dilema de se adotar posturas ativas e reativas frente a situações de crise.

Palavras-chave: pandemia; pequenos negócios; gestão de crise.

ABSTRACT

This study is related to a teaching case with the purpose of understanding what measures were taken to contain the effects of the COVID-19 pandemic in a small drugstore in the city of São Paulo. The history of the company referred to in this study as “Drogaria e Perfumaria RC” is highlighted, from its founding to the pandemic period, showing the difficulties faced and the solutions adopted for the business's survival. To collect data, interviews were conducted with the company owner and the financial data provided by him were analyzed. The pandemic brought with it a number of uncertainties about the short- and medium-term future. There was the possibility of further lockdowns and, consequently, reductions in sales revenue, the possibility of layoffs, and, ultimately, closures. The study emphasizes the strategies used to contain the losses caused by the crisis, such as applying for government financial aid, reducing expenses, and anticipating employee vacation time. Additionally, strategic changes were necessary, focusing on more efficient inventory management and an increased emphasis on phone orders and home deliveries, which became more prominent during that period. This case contributes valuable insights by providing a closer look into the experience of a small business operating in a time of turbulence and uncertainty. It also raises questions about alternative actions that could have been taken, the importance of observing changes in consumer behavior, and the dilemma of adopting proactive versus reactive strategies when facing a crisis.

Keywords: pandemic; small businesses; crisis management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	3
2. A DROGARIA E PERFUMARIA RC E A PANDEMIA DA COVID-19	9
2.1 A RECUPERAÇÃO	16
3. NOTAS DE ENSINO	24
3.1 O RESUMO DO CASO	24
3.2 AS FONTES DOS DADOS	25
3.3 OS OBJETIVOS EDUCACIONAIS	25
3.4 ALTERNATIVAS PARA A ANÁLISE DO CASO	26
3.5 QUESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA	26
4. GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS	27
5. ESTILOS DE LIDERANÇA/GESTÃO EMPRESARIAL	29
REFERÊNCIAS	31

1. INTRODUÇÃO

O evento conhecido como pandemia de COVID-19, durou de 2020 a 2023, impactando a vida e a economia em todo o mundo. Com ela, houve a necessidade de se adotarem medidas extremas de segurança sanitária. Períodos com o fechamento de lojas (*lockdown*), campanhas de conscientização, medidas legais para garantir o distanciamento em estabelecimentos, políticas econômicas de auxílio às empresas foram algumas dessas medidas aplicadas durante esse período.

Mesmo com a aplicação dessas medidas, com o passar do tempo, houveram demissões massivas, falência de estabelecimentos, escassez de produtos, aumento de preços de diversos produtos, longa espera para a chegada das vacinas e incerteza quanto ao fim da pandemia.

Nesse cenário de caos de incertezas sobre o futuro estava a drogaria e perfumaria RC. Ela como tantas outras empresas fizeram parte das organizações de pequeno porte que foram duramente afetadas pelas consequências desse período.

Este estudo teve como objetivo compreender as medidas adotadas por uma pequena drogaria localizada na cidade de São Paulo para mitigar os efeitos da crise provocada pela Covid-19.

Para seu desenvolvimento, foram realizadas entrevistas com o proprietário e fundador da empresa, identificado como Rafael Camargo — nome fictício utilizado para preservar a identidade e privacidade da empresa. Também foram coletados dados financeiros como receitas de vendas no período de 2019 a 2023, fornecidos pelo próprio entrevistado. Com o intuito de facilitar a compreensão do cenário enfrentado, foram elaborados gráficos comparativos das receitas de vendas ao longo dos períodos analisados, além da construção de análises SWOT referentes aos contextos pré-pandemia e durante a pandemia, permitindo uma comparação entre ambos.

Foram vivenciados momentos de dificuldades e incertezas em como agir frente às quedas significativas nas vendas. Havia-se preocupações quanto a redução de clientes, pagamento de funcionários, dívidas se acumulando, adaptação de leis sanitárias nos estabelecimentos e período de duração dessa recessão. Foi necessário o enxugamento de gastos e adoção de medidas estratégicas de gestão de estoque, baseadas na mudança comportamental dos clientes. Também foi relevante o auxílio financeiro fornecido pelo governo e mudanças de foco adotadas pela empresa, com ênfase nas vendas por telefone e mensagens, voltados para entrega.

O estudo contribui ao oferecer uma perspectiva mais próxima da vivência do gestor durante um cenário de crise e incertezas. A partir disso, são levantadas discussões sobre a postura reativa adotada pela empresa, as possíveis alternativas que poderiam ter sido exploradas e a relevância das mudanças estratégicas implementadas por Rafael.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Segundo a Organização Mundial de Saúde (OMS), a pandemia da Covid-19, que começou em março de 2020, teve um fim decretado no dia 5 de maio de 2023. Durante esse período, muitas empresas conseguiram se manter e outras tiveram que fechar suas portas. A empresa de Drogaria e Perfumaria RC foi uma das diversas atingidas pelo país e pelo mundo. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte (EPP), suas dificuldades foram potencializadas frente às grandes redes concorrentes. Diante desse cenário, foram necessárias alterações do status quo da empresa para se adaptar e até mesmo sobreviver durante o período pandêmico.

O novo coronavírus denominado SARS-CoV-2 ainda mantém em aberto a discussão sobre sua origem, porém até o momento muitos consideram Wuhan, na China, como local primário. Algumas teorias abrem questões que vão desde transmissão a humanos por animais (morcegos) infectados, até acidentes de laboratório em Wuhan (Butantan, s.d.).

Em pouco tempo, devido a era da globalização, houve um rápido espalhamento de casos confirmados e suspeitos para outras cidades da China e em seguida para toda a Ásia, Europa e América. A OMS tomou conhecimento, em dezembro, que casos de pneumonia começaram a se multiplicar, porém com uma cepa ainda desconhecida e que nunca antes foram identificadas em seres humanos (Organização Pan-Americana de Saúde, s.d.).

Com a rápida expansão da doença, gerou-se o medo e diversas incertezas acerca das medidas e consequências futuras. Algumas dessas incertezas podem ser descritas abaixo:

Quadro 1 - Incertezas da população na pandemia.

Incertezas da população na pandemia
● Possibilidade de lockdown com duração incerta; ● Mudanças drásticas na economia; ● Possível escassez de produtos e serviços; ● Aumento nos preços; ● Possíveis demissões em massa; ● Incerteza quanto a produção de vacinas; ● Aumento do número de infectados e de mortes;

- Possível falência de diversos negócios;
- Restrições e adequações ao comércio;
- Mudanças de comportamento da população.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Já nos primeiros meses, foi sentido mundialmente uma retração no comércio comparável com o período da segunda guerra mundial. As regiões mais afetadas foram a Ásia, Europa e Estados Unidos. No qual houve uma queda de 17% quanto ao comércio internacional em relação ao ano anterior, em 2019 (THOMSON REUTERS, s.d.).

Quanto à percepção da chegada da pandemia no Brasil, já nos dois primeiros meses do ano de 2020, o país pôde ver um pouco do que estaria por vir baseando-se no cenário mundial. Seria apenas questão de tempo para que houvesse uma massiva disseminação da doença e suas consequências pelas Américas. Enquanto os vírus se proliferavam rapidamente por diversas regiões do mundo, aumentava-se a preocupação com o abastecimento e a falta de suprimentos para os próximos meses no país.

Essa preocupação foi presenciada por diversos estabelecimentos comerciais como farmácias e supermercados. Produtos básicos, como papel higiênico e alguns alimentos, estavam sendo estocados, a ponto de haver escassez em vários locais. Nesse ponto, já era possível constatar um descompasso entre oferta e demanda de produtos e que possivelmente nas semanas seguintes já seriam vistos reajustes nos preços de produtos com maior procura.

Figura 1 – Escassez no abastecimento durante a pandemia.



Fonte: BBC News (2025).

Figura 2 – Prateleira de papel higiênico em supermercado no bairro Enseada das Garças, na Pampulha, em Belo Horizonte



Fonte: G1 (2025).

Esse comportamento na sociedade foi visto não só no Brasil, mas por todo o mundo também. Países como Espanha, EUA, Reino Unido e Austrália, entre outros, também presenciaram o consumo massivo e escassez de determinados produtos, principalmente alimentícios e de higiene pessoal (Álvarez, 2024).

Ainda segundo os estudos de Álvarez (2024), esse comportamento pôde ser explicado por alguns especialistas em marketing. O papel higiênico, por possuir grande volume, acaba se esgotando mais rapidamente das prateleiras em um supermercado, fazendo com que outros consumidores sintam ansiedade e euforia e também o consumam em escala acima do normal. Além disso, a possibilidade de um lockdown com um período de duração incerto, gerava uma sensação de medo e insegurança de escassez, favorecendo esse comportamento de compra irracional de diversos tipos de produtos.

Embora houvesse diversos estabelecimentos comerciais com falta de produtos específicos, especialistas mantinham o discurso de que não havia motivo para pânico em busca de estocagem de suprimentos pela população. Segundo João Dornellas, presidente da

Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA), a situação de possibilidade de escassez de produtos alimentícios do Brasil é bem diferente da que foi vista em outros países. Mesmo que houvesse um aumento no consumo, o país ainda estaria em uma situação “confortável” e possuía a capacidade de suprir a demanda local (Grandin; Sarmento; Tooge, 2020).

Diante dessa situação, foram necessárias campanhas de conscientização para os consumidores, feitas pela mídia e pelos próprios estabelecimentos comerciais (ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO, 2020). O intuito dessas campanhas era informar e tranquilizar a população quanto à possibilidade de desabastecimento, evitando assim a geração de pânico e necessidade de estocagem de produtos. Outro ponto era evitar a elevação acentuada dos preços, que poderia afetar pessoas com menor poder de compra.

O governo brasileiro, inevitavelmente, precisou adotar medidas restritivas para o comércio e a circulação de pessoas, como tentativa de atrasar a rápida disseminação do vírus pelo país. Os primeiros meses foram marcados pelas medidas apresentadas no Quadro 2.

Quadro 2 - Medidas restritivas aplicadas para conter a transmissão do vírus SARS-CoV-2.

Medidas restritivas aplicadas
• Lockdown; • Barreiras físicas nas lojas para evitar aglomerações; • Obrigatoriedade do uso de máscaras em ambientes públicos e privados; • Uso de álcool em gel nos estabelecimentos; • Espaçamentos físicos para distanciamento individual.

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Além das medidas obrigatórias por lei aplicadas aos estabelecimentos comerciais, eram feitas diariamente campanhas de conscientização pelo governo, mídia e influencers. As mensagens eram destinadas à população para que permanecessem em suas residências, caso fosse possível, e também evitar locais com grande fluxo de pessoas. Para as empresas, a recomendação era a adoção de flexibilizações nas escalas de trabalho, junto do home office, que posteriormente foi amplamente utilizado por instituições de ensino.

De modo geral, empresas que possuem necessidade de contato social, presença física e intensidade nas atividades foram as mais afetadas após a implementação de restrições protetivas. Nas pesquisas de Bittencourt, Tobler e Campelo (2021), 34% dos negócios enfrentaram problemas com afastamento de funcionários contaminados, 31% tiveram

problemas com relação aos fornecedores e suprimento de produtos e 33% com adaptação às medidas protetivas de funcionamento.

O período de lockdown e as medidas restritivas nos estabelecimentos comerciais, afetou tanto a demanda, quanto à procura de produtos e serviços. Isso resultou no desabastecimento e escassez de matérias primas, afetando, assim, toda a cadeia de produção em setores de construção, indústrias, comércio e serviços (Bittencourt; Tobler; Campelo, 2021).

Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), até a metade do mês de junho de 2020, aproximadamente 512 mil empresas fecharam as portas por consequência da pandemia e suas restrições. As áreas da indústria e construção foram afetadas, em 35% e 37%, respectivamente. E por consequência, nas áreas de comércio e serviços, houve registros de encerramento das atividades em 40,9% e 39,4%, respectivamente, por conta do surto (Nery, 2020).

Os pequenos negócios mostraram ter sido os mais atingidos, no qual foi relatado por 71% dessas empresas que houve diminuição no faturamento. Para empresas de médio e grande porte, cerca de 60% delas notaram uma retração nas vendas. Por consequência, foi sentida uma maior dificuldade na realização de pagamentos das pequenas empresas (63%) (Silveira, 2020).

Com relação ao desemprego, nota-se na Figura 3 uma crescente mensal no número de postos de trabalho perdidos ao longo dos meses de pandemia. Isso se deve à flexibilização das funções de trabalho da modalidade presencial para remota, antecipação das férias de trabalho e por alguns programas de linhas de crédito do governo voltados à retenção de funcionários.

Figura 3 – Levantamento do número de desempregados no Brasil em 2020.

Número (em mil) de desempregados no Brasil

Em 5 meses de pandemia, contingente de desempregados aumentou 33,1%.



Fonte: G1 (2025).

A Figura 4, mostra um período temporal maior quanto a taxa de desemprego. Esse período se estende desde meados de 2019 até meados de 2022, dando uma dimensão melhor quanto aos efeitos do desemprego no comércio, antes e durante a pandemia (Tuon, 2024).

Figura 4 – Taxa de desocupação das pessoas de 14 anos ou mais (%).



Fonte: Tuon (2024).

Percebe-se que o elevado índice de desemprego, intensificado com o início da pandemia, permaneceu elevado até o final do primeiro quadrimestre de 2021, passando, a partir de então, por uma redução gradual que se estendeu até o mesmo período do ano seguinte.

2. A DROGARIA E PERFUMARIA RC E A PANDEMIA DA COVID-19

A empresa, denominada, Drograria e Perfumaria RC, foi fundada no ano de 2009, na cidade de São Paulo por Rafael Camargo. O negócio iniciou suas atividades no bairro de Pinheiros, que em sua região possui diversos prédios e empresas comerciais, com moradias de médio e alto padrão e possui fácil acesso ao metrô, terminal rodoviário, marginal Pinheiros e a famosa Avenida Brigadeiro Faria Lima, conhecida pelo seu dinâmico ecossistema empresarial e financeiro.

O empreendedor na época, era formado em Farmácia, pós-graduado em Administração e possuía alguns anos de experiência no mercado de trabalho. Devido às elevadas taxas de crédito em instituições financeiras, o capital inicial da empresa foi 100% financiado com

auxílio de familiares. Demorou cerca de 3 meses para se contratar o primeiro funcionário, que não fazia parte do vínculo familiar.

Durante os primeiros 10 anos de empresa, o início foi definitivamente o período mais difícil de adaptação. Embora o empresário já tivesse experienciado alguns anos no mercado de trabalho, havia um grande abismo em ser um funcionário com suas funções definidas e ser o dono da própria empresa.

Dentre os diversos desafios neste momento, o principal seria a gestão com recursos limitados, tanto financeiros quanto de mão-de-obra. Como exemplo disso, diariamente estavam sendo feitos ajustes pequenos na estrutura do local, como adição de fiação elétrica, forro para o teto, melhorias na iluminação e adição de placas com o logo da marca. E ao mesmo tempo, segundo o dono, “[...] *já havia a necessidade iniciar as atividades da drogaria, mesmo com a estrutura do negócio não estando funcionando 100%*” (Empreendedor, em 5 de Maio de 2024).

O empresário listou algumas características que fizeram parte dos desafios enfrentados no desenvolvimento da empresa e que foram mais impactantes em sua jornada, desde sua fundação.

Quadro 3 - Aspectos desafiadores/impactantes na gestão do negócio.

Lista de aspectos desafiadores/impactantes na gestão do negócio	
•	Concorrência de grandes marcas;
•	Lidar com altas cargas tributárias;
•	Localização geográfica de operação da empresa;
•	Fidelização/gerenciamento de clientes;
•	Falta de linha de crédito;
•	Baixo capital de giro;
•	Problemas relacionado a funcionários (ou mão de obra);
•	Dificuldade na gestão financeira;
•	Falta de experiência do próprio gestor ;
•	Falta de ajuda governamental;
•	Legislação;

- Fatores externos;
- Dificuldade em negociar com fornecedores

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Entre os diversos tópicos abordados, destacaram-se como mais desafiadores: concorrência de grandes marcas; baixo capital de giro; fidelização de clientes; e dificuldade na gestão financeira.

Além dos pontos mencionados, a dificuldade de aquisição de crédito revelou-se um obstáculo para a implementação de novas estratégias no negócio. Como exemplos, houve o impedimento de possíveis investimentos de marketing, aquisição de mais produtos para venda ou até mesmo contratação de funcionários e serviços de consultoria para potencializar o crescimento da empresa pudessem ser postos em prática.

O baixo capital de giro destacado, está diretamente ligado com a dificuldade na gestão financeira da empresa. Conforme foi exposto anteriormente, a dificuldade de obtenção de crédito configurou-se como um entrave à implementação de novas estratégias. Analogamente, a limitação de capital de giro segue essa mesma lógica, tornando mais difícil a viabilização de novos investimentos e a adoção de estratégias de crescimento pela empresa.

A rotina também não se mostrava fácil, principalmente em seu começo. O funcionamento da loja era das 7 horas da manhã às 19 horas, de segunda a sábado. E aos domingos até as 15 horas. Por ser uma empresa recente e haver pouca entrada de dinheiro, o dono era quem passava o expediente inteiro no balcão, além de lidar com outras questões administrativas e tempo de viagem até a residência, considerando o fator de viver em uma grande metrópole.

A gestão de produtos, também se mostrou desafiadora. Além dos recursos voltados para melhoria estrutural, limpeza e outros serviços da empresa, o ponto inicial era adquirir e vender, mesmo que aos poucos, os produtos. Nesse momento, a estratégia era voltada a aquisição de medicamentos genéricos e similares na parte da drogaria e compras limitadas em atacadistas de produtos de perfumaria para “preencher” os espaços nas prateleiras. Essa estratégia, em grande parte ainda é feita até os dias atuais, mas que foi gradualmente adaptada conforme surgissem demandas dos clientes de produtos mais específicos.

De modo geral, o estoque de produtos também era baseado em sua rapidez de venda. Produtos novos, ou de pouco conhecimento do público ou que baixa liquidez, tanto de medicamentos quanto de perfumaria, teriam espaço reduzido nas prioridades de aquisição.

Embora o empreendimento estivesse bem localizado, havia diversos concorrentes na região, principalmente os que faziam parte das grandes redes do ramo de drogarias. A dificuldade de se competir contra elas, estava muito mais relacionada à solidez de suas marcas no mercado. Isso porque, com relação à disputa de preços, não havia diferenças tão significativas. Isso era constatado pelo gestor, pois constantemente eram feitas sondagens de preços de diversos produtos (principalmente os mais vendidos) e em diferentes redes.

O gestor explica que havia diversas empresas distribuidoras que concorriam entre si para fornecerem seus produtos à drogaria. Dessa forma, os preços ao consumidor não seriam tão discrepantes. Outro ponto na questão dos preços, era a diferença de gastos dos empreendimentos. Se por um lado a drogaria e perfumaria RC, tinha um gasto menor com despesas e funcionários, as grandes redes possuíam muito mais funcionários e gastos extras para cobrir, o que naturalmente afetaria os preços de vários de seus produtos.

As grandes redes de drogarias sempre foram uma ameaça por diversos fatores, incluindo poder de barganha, capacidade de vendas/entregas maior, diversidade em seu catálogo, maior investimento em marketing e solidez de suas marcas já conhecidas pelos consumidores. Por consequência, essa concorrência forte dificultava a fidelização e conquista de novos clientes, que muitas vezes pesquisavam preços em diferentes estabelecimentos disponíveis da região ou iam pela marca já conhecida.

A situação do negócio foi gradualmente se estabilizando ao longo dos anos, com o fluxo de clientes e de receita aumentando e ganhando certa estabilidade. Após 3 anos, o dono sentiu um certo alívio financeiro, para poder cobrir os gastos com produtos e funcionários e quitar as dívidas do início do negócio. No entanto, dificilmente sobrava ou eram alocados recursos para novos investimentos.

Em todos esses anos, a empresa teve um quadro de funcionários variando entre 2 e 4. Sendo 3 deles farmacêuticos, que revezavam entre si, para atendimento no balcão e 1 designado para diversas tarefas, como entregas, limpeza, checagem de estoque etc. Embora pareça pouco, apenas um atendente no balcão, já se mostrava suficiente para atender o fluxo de clientes devido ao porte do negócio.

Foram notados traços de que a empresa não possuía planos de expansão ou crescimento bem definidos. Isso pode ser considerado natural devido à situação de incerteza da pandemia, porém, mesmo sem essas circunstâncias, foi notado que o estilo de gestão da empresa se enquadra na reatividade e conservadorismo. Desde o início da fundação da empresa, não houve em seu histórico pontos que foram marcados por rápidos crescimentos. Pelo contrário, o desenvolvimento da empresa se deu de forma lenta e gradual, com seus altos e baixos durante os anos.

De modo geral, eram raras as situações no qual necessitava de crédito externo para pagamento das despesas. E de certa forma, havia um equilíbrio financeiro que era suficiente para quitar as dívidas e renovar o estoque de produtos. No entanto, ainda assim, havia falta de capital para novos investimentos ou diversificação nas estratégias de gestão. Esse foi um dos fatores que corroboram com a postura mais passiva de gestão da empresa. E conforme o tempo passava, essa tática que mantinha a sobrevivência da empresa foi sendo consolidada e reforçada.

Durante a segunda metade de 2019, o empresário Rafael Camargo, se preparava para mais um fim de ano, aparentemente, tranquilo. No entanto, do outro lado do mundo ocorria um dos maiores eventos sanitários, que traria consequências a níveis globais para todos. Embora já tivesse experienciado um grande período de dificuldade, que foi durante a fundação da empresa, o empreendedor estava prestes a reviver a sensação de incertezas quanto a sobrevivência de seu negócio.

No Brasil, Rafael observava atento aos noticiários e imaginava o que estaria por vir. Em sua mente era um vírus como qualquer outro, ou seja, iria atingir certa região do mundo e se espalhar, mas que rapidamente seriam feitas vacinas e a população seria imunizada em pouco tempo. Afinal, em toda sua vida e até mesmo de seus pais, nunca houve uma situação parecida ao que estavam prestes a presenciar.

O que era para ser um mais um ano normal ou com poucas mudanças, se tornou um período de sufoco e prejuízos não só para ele, mas para pessoas e negócios por todo o país.

No primeiro trimestre de 2020, as vendas de produtos como álcool em gel, luvas e máscaras aumentaram exponencialmente, chegando ao ponto de haver escassez desses produtos em vários estabelecimentos comerciais. Com isso, não apenas em farmácias e drogarias ocorria um aumento na demanda de produtos básicos, os supermercados e atacados foram afetados e tiveram que limitar uma variedade de seus produtos por cliente.

Essa mesma estratégia já estava sendo aplicada pelas distribuidoras e que continuam até os dias de hoje, mesmo com o fim da pandemia. Segundo o próprio Rafael, havia um limite da quantidade de produtos por CNPJ que seus fornecedores poderiam vender. Isso era feito para atender a demanda do maior número de clientes (empresas) e impedir que os produtos se concentrassem nas mãos das grandes redes de drogarias e supermercados, apenas.

Com essa estratégia das distribuidoras em andamento, nem mesmo as empresas com posturas proativas conseguiriam criar estoques muito grandes de produtos altamente requisitados. Isso talvez só seria possível com uma alta quantidade de fornecedores diferentes.

Em fevereiro de 2020, fontes ligadas à Organização Mundial da Saúde – OMS e a Organização Pan-Americana da Saúde – OPAS vieram a público, informar a população para

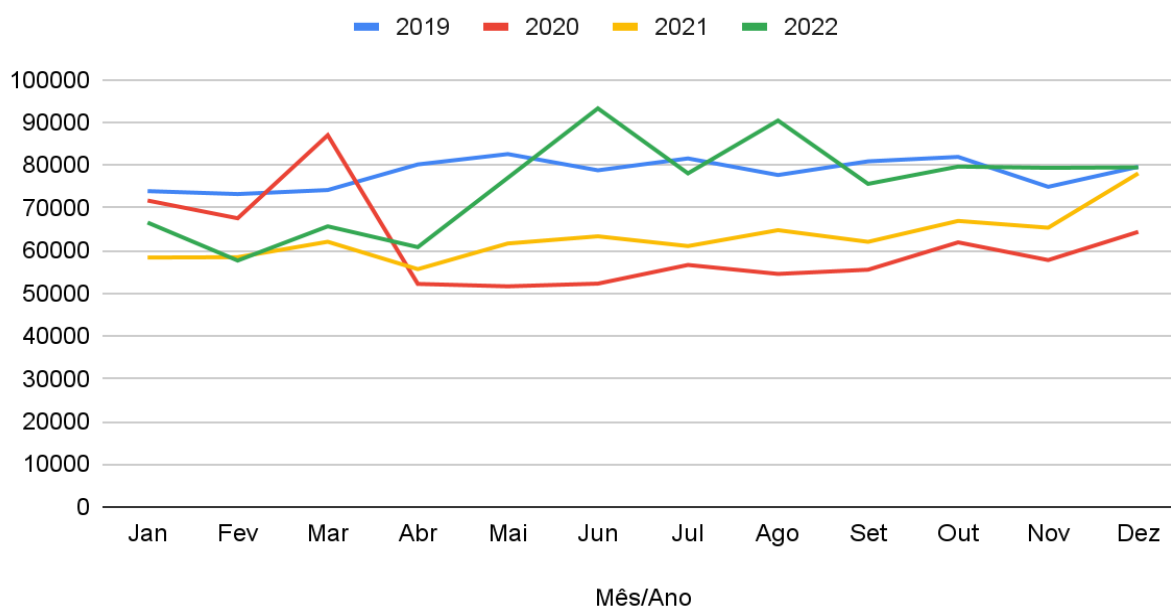
que não houvesse pânico ao que estava por vir (Bomfim, 2020). Segundo Socorro Gross, chefe da OMS, a sensação de incertezas é algo natural nos seres humanos, mas que o vírus já era conhecido e haviam muitas informações sobre ele, além de que as informações adquiridas estão muito rápidas com a ciência atualmente.

Na drogaria e perfumaria RC, o mês de Março obteve um faturamento fora da normalidade. Um crescimento de aproximadamente 29% em relação ao mês anterior. Além disso, a procura por medicamentos antivirais também aumentou consideravelmente na esperança de amenizar o desenvolvimento do vírus da Covid-19 (Rocha, 2021). Esse cenário positivo para a empresa, gerou a falsa sensação de crescimento e prosperidade do negócio para os meses seguintes.

A Figura 5 a seguir mostra valores da receita total de vendas nos anos de 2019 a 2022. Nota-se que em 2019 havia uma estabilidade nas vendas que em média chegavam próximos de 78.300,00 reais. Já em 2020, com a pandemia, a média anual caiu para, aproximadamente, 61.108,00 reais. Uma queda significativa de 21%. Porém se desconsiderarmos o primeiro trimestre de 2019 e 2020, no qual ainda não havia sido instaurado situação de lockdown, essa queda chega a 29%.

Figura 5 – Receita de vendas ao longo do tempo.

Receita de vendas ao longo do tempo



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A linha vermelha, representando o ano de 2020, deixa evidente o momento de aumento nas vendas e logo em seguida, uma queda abrupta. Os meses de março e abril representaram o período inicial de fechamento dos estabelecimentos considerados não essenciais, bem como a rígida restrição de circulação de pessoas pelas ruas.

Em Abril, as vendas despencaram vertiginosamente. De aproximadamente 87.018,05 reais, em vendas no mês de Março, foi para 52.207,80 reais. Uma queda abrupta de cerca de 40% em relação ao mês anterior.

No estado de São Paulo, foi decretado oficialmente o *lockdown* em 645 municípios no dia 24 de março de 2020. O qual estabelecia fechamento de comércio de serviços não essenciais por um período de 15 dias (São Paulo, 2020). O governador, João Dória, pretendia, com essas medidas, impedir a rápida disseminação e contágio do vírus. Diferentemente das Farmácias e drogarias, que se enquadram em comércio essencial, a medida afetou diretamente setores de alimentos como bares e restaurantes, que tiveram que se adaptar e melhorar seus serviços de entrega.

Rafael já havia passado por situações parecidas anteriormente no sentido de haver meses com receitas menores que o esperado. No entanto, a situação em que se encontrava era diferente e mais incerta. Isso porque, no contexto externo, ainda não havia vacinas produzidas contra o vírus e não se sabia ao certo por quanto tempo duraria o estado pandêmico, ou até mesmo se haveriam novos períodos de lockdown.

Essa sensação de incerteza quanto à duração ou possíveis novas restrições de circulação, foi vivida durante os meses seguintes. Para Rafael, havia grandes chances de que houvesse demissões para o controle de gastos, caso a situação continuasse desfavorável.

Com a diminuição das receitas, foram necessárias algumas medidas na gestão do negócio. A principal delas foi o corte drástico na aquisição de produtos de perfumaria. Segundo o próprio dono, as pessoas compram esse tipo de produto no impulso e por estarem circulando pelas ruas ou dentro da própria loja. E como havia restrição de pessoas em todos os estabelecimentos, como mandava a lei na época, esse tipo de produto era quase irrelevante no valor final de vendas.

Em contrapartida, os medicamentos antivirais e similares e os produtos de higiene individual (luvas, máscaras, álcool e álcool em gel) foram o “carro chefe” que seguraram as vendas no período. Como exemplo, a cloroquina estava sendo tão procurada que a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) precisou torná-la um medicamento controlado para evitar desabastecimento àqueles que necessitavam em seus tratamentos (AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA, 2020).

Outra medida importantíssima tomada durante a pandemia foi um empréstimo disponibilizado pelo governo federal, o chamado Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe). A medida, que entrou em vigor no mês de maio de 2020, tinha como um de seus objetivos ajudar empresas de pequeno porte a cobrir suas dívidas e evitar demissões massivas de funcionários no período da pandemia (Sistema Fecomércio, 2020).

Apoiado a essa ideia também houveram medidas provisórias (MPs) criadas para antecipar as férias de trabalho individuais e coletivas dos funcionários e adiamento no recolhimento do Fundo de Garantia do Tempo de Serviço (FGTS), os quais foram utilizados pela empresa (Neto, 2020).

Para Rafael, a medida seria de grande ajuda frente à situação de baixas vendas e pouco movimento nas ruas. O valor adquirido estava na casa dos 100.000,00 reais. A informação de uma possibilidade de aquisição de um empréstimo com baixa taxa de juros anual, chegou através de uma gerente de sua instituição bancária.

Pode-se considerar que Rafael teve sorte na aquisição de empréstimo financeiro. Isso porque a linha de crédito de 16 bilhões de reais, disponibilizado pelo governo, se esgotou em 3 meses e atingiu apenas 10% das empresas almejadas. Em outras palavras, pretendia-se ajudar 2,1 milhões de micro e pequenas empresas, porém, apenas cerca de 211 mil foram beneficiadas (Central Única dos Trabalhadores – CUT, 2023).

A situação enfrentada pela empresa, trouxe diversas mudanças e situações que necessitavam adequações em sua gestão. O quadro abaixo, faz uma listagem das principais características notadas onde houveram essa necessidade de adequação.

Quadro 4 - Adequações na gestão em consequência da pandemia.

Mudanças na Drogaria e Perfumaria RC	
	• Mudança no comportamento do consumidor; • Mudança na regulamentação; • Mudança na disponibilidade de produtos; • Mudança na gestão do negócio; • Mudança na questão financeira; • Adquirir informações/estar atento à possíveis mudanças; • Obtenção de experiência em momentos adversos

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

2.1 A RECUPERAÇÃO

O efeito e consequências desse período também afetou o comércio local do mesmo setor. Uma pequena drogaria concorrente, nas proximidades, fechou as portas aproximadamente em meados de 2021. Não se sabe qual a causa de seu encerramento, porém Rafael acredita que haviam pelo menos 2 motivos: a dificuldade de manter o negócio durante aquele período e pelo dono do estabelecimento já possuir uma idade mais avançada e ter se aposentado. Fato é que o efeito desse fechamento pode ter sido um dos motivos que proporcionaram a gradativa recuperação financeira da drogaria e perfumaria RC.

A situação que envolvia a falta de pessoas circulando nas ruas, que modo geral, é visto como situação extremamente desfavorável ao comércio, ao menos proporcionou um aumento nas vendas por telefone e via Whatsapp. O gestor ao perceber essa transição nas vendas, pensou em possíveis ações estratégicas que pudessem ser direcionadas a essa mudança. Uma delas foi considerar a demissão de um funcionário que atuava na parte do balcão e contratar outro que atuasse na parte de entregas, ou então evitar a demissão e tentar fazer uma realocação. Não foi necessário aplicar a ação de demitir um funcionário do balcão, pois, embora houvesse de fato o crescimento de pedidos por entrega, houve um limite e havia inconstâncias semanais em sua quantidade. Isso acabava colocando em dúvida a decisão de se aderir a essa estratégia. Ao invés disso, o próprio dono cobria as entregas excedentes que haviam eventualmente, para assim não precisar contratar outros entregadores. Mas ainda assim continuava atento ao caminhar das vendas caso houvesse necessidade de se adaptar.

Ao invés disso, foi posto em prática uma pequena ação de marketing de divulgação da empresa feita através da distribuição de panfletos em casas, apartamentos e empresas comerciais da região. A escolha foi feita, pois além de ser uma forma menos onerosa de marketing, tinha o intuito de divulgar as formas de contato da empresa para antigos e novos clientes e fazer o incentivo aos pedidos por entrega a domicílio.

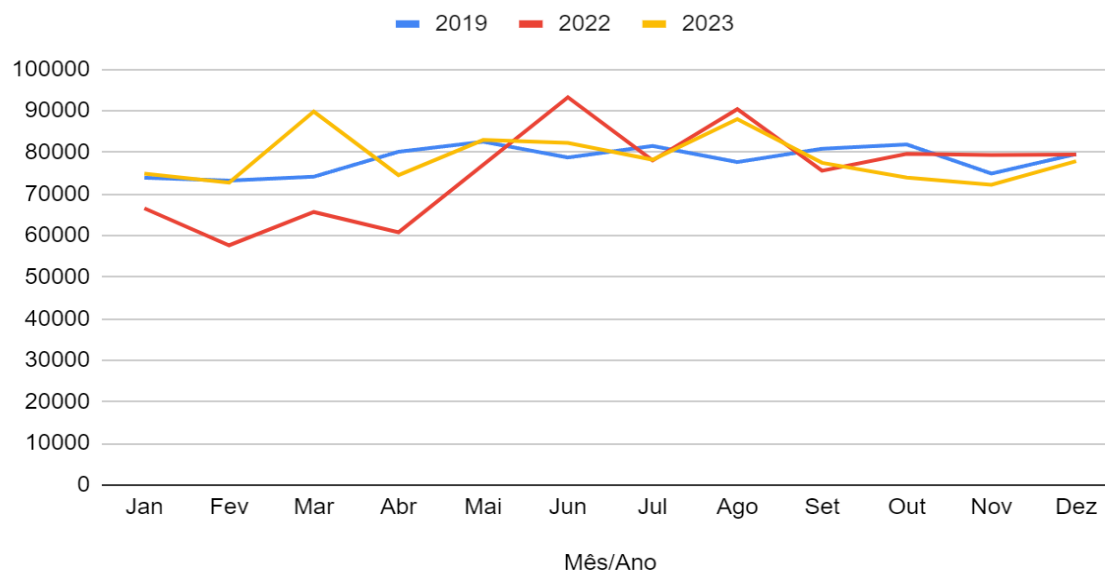
Essa ação foi posta em prática, pois já havia sido feita algumas vezes durante o período de vida do negócio e foi refeita aproximadamente no final de dezembro de 2021, durando alguns meses. Segundo o empresário, “[...] *acredito que seja importante realizar esse pequeno marketing de tempos em tempos para que os clientes se lembrem que a loja existe e para caso eles tenham perdido o contato daqui. Também temos alguns clientes que pedem entregas e já tem certa idade, por isso preferem usar telefones e não sabem como pegar nosso número pela internet.*” (Rafael Camargo, Maio de 2024).

A seguir, podemos ver a Figura 6 com as receitas de venda de 2019, 2022 e 2023. Foram escolhidos esses anos, para se ter uma visualização melhor do período anterior a

pandemia e posteriores a ela, em termos de comparação. Podemos notar que no final da primeira metade de 2022(Junho), a receita de vendas ultrapassou os R\$80.000,00. Algo que não se via desde março de 2020. A partir daí, se desenvolveria o período de recuperação nas finanças, similar às médias de 2019.

Figura 6 – Receita de vendas.

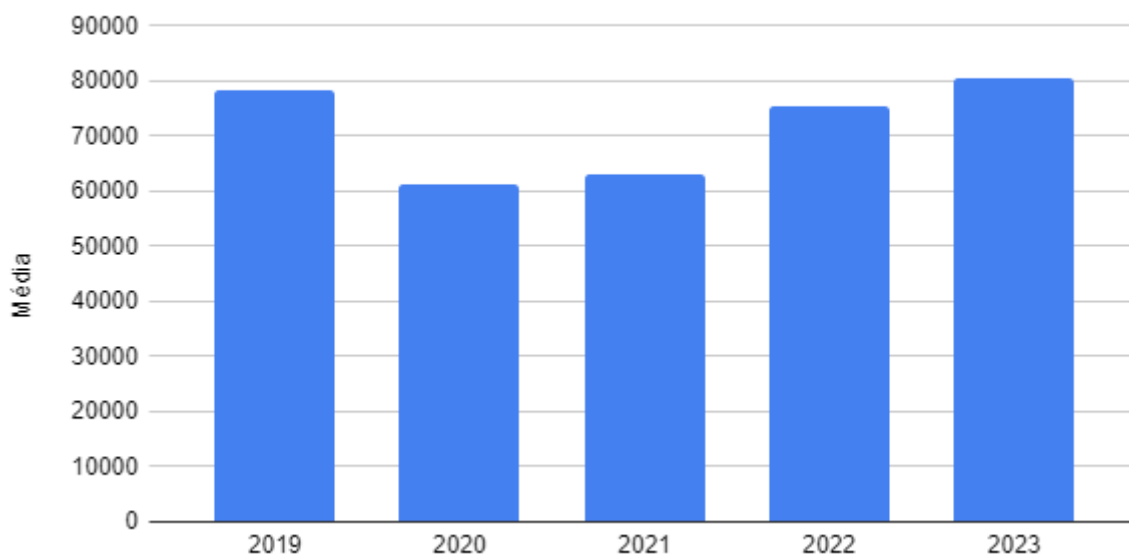
2019, 2022 e 2023



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

A Figura 6, na linha correspondente ao ano de 2023, reforça a ideia de recuperação nas finanças. Sua média de receita nas vendas estava em torno de R\$78.779,00, superando ligeiramente, o registro de 2019 (R\$78.303,07). Embora os valores tenham se mantido similares ao período anterior a pandemia, o próprio dono relatou ter sentido essa recuperação, pois durante as baixas vendas foram necessários enxugar gastos diversos, como desligar luzes não necessárias em salas de funcionários, reduzir gastos de papelaria, além da redução dos investimentos em produtos de perfumaria, como já citado anteriormente.

Ao compararmos a Figura 7, que apresenta a média anual de receitas, pode se ter a impressão de que houve de fato uma diminuição significativa, mas não tão impactante como em outros comércios. Uma das possíveis explicações para isso seria a questão de se tratar de um serviço essencial e que pode funcionar no período de *lockdown*. Além disso, o local geográfico da empresa pode ter contribuído para sua sobrevivência, visto que era um local de intensa atividade comercial e com residências de médio e alto padrão.

Figura 7 – Média por ano.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Uma das lições tidas por Rafael foi a importância de estar atento às mudanças de hábitos do consumidor e as formas de venda. Infelizmente não há registros na empresa quanto a porcentagem de pedidos que eram realizados de forma presencial, ou pedidos online/telefone, ou àqueles a serem entregues a domicílio. O próprio Rafael informou que seria de grande ajuda ter esses dados em mãos nos momentos certos, para evitar ter que “perceber de forma manual e instintiva as mudanças”. A presença desses registros poderia auxiliar melhor nas tomadas de decisão e ações pontuais possíveis, além disso, poderia ser uma forma de medição da ação de marketing e divulgação implementada.

Outro ponto citado por ele é que poderiam ter sido feitas pequenas análises gerais sobre questões a serem melhoradas com certa periodicidade. Desse modo, isso serviria para se pensar sobre pontos bons que a empresa já possui e poderiam ser explorados os pontos ruins que a empresa constatou, assim, criando alternativas para resolvê-los.

Essas análises citadas por Rafael se assemelham à conhecida ferramenta da análise SWOT, que lista as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças em um negócio. Para esse caso foram feitos dois quadros, representados pelas figuras 8 e 9. Uma abordando características anteriores ao período de pandemia e outra durante esse período. O intuito de construir as análises foi identificar e comparar pontos relevantes que a empresa possuía, bem como oportunidades e ameaças do contexto, verificando quais delas, durante a pandemia da Covid-19, tiveram menos importância.

Figura 8 – Análise SWOT antes da pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Figura 9 – Análise SWOT durante a pandemia.



Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Os pontos em negrito representam as características que sofreram mudanças perceptíveis, devido ao decorrer do período pandêmico e suas consequências. A primeira análise SWOT mostra que estabilidade nas finanças, poucas vendas por entrega e a possível entrada de novos concorrentes no segmento. No entanto, durante a pandemia da COVID-19, deixaram de ser pontos relevantes no contexto ou deixaram de existir.

Por outro lado, surgiram diversos outros pontos a serem analisados e que poderiam gerar impactos para o negócio. Aumento das vendas de produtos de higiene, ajuda financeira externa por parte do governo e o aumento das vendas para entregas se tornaram oportunidades visíveis, que teriam papel fundamental para estabilizar as finanças naquele momento. Ao mesmo tempo, diversas ameaças como a possibilidade de haver outros períodos de *lockdown*, adequações à legislação, encarecimento de produtos e a diminuição nas receitas, fizeram parte das questões de incertezas acerca do que fazer e quais decisões tomar naquele momento.

Com o objetivo de facilitar a compreensão dos termos apresentados na análise SWOT, elaborou-se um quadro (Quadro 5) detalhando cada um dos pontos abordados. Os construtos estão separados conforme sua classificação: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Quadro 5 - Detalhamento dos termos utilizados na análise SWOT

Detalhamento dos termos utilizados na análise SWOT	
FORÇAS	
•	Preços competitivos: conseguir precificar os produtos que serão vendidos, de modo que não haja grandes diferenças em relação às drogarias concorrentes;
•	Entregas rápidas: agilidade no tempo de processamentos de pedidos e sua entrega(<i>delivery</i>) ao consumidor final;
•	Pouca rotatividade: envolvem poucas demissões e contratações de colaboradores .
•	Boa localização: posição geográfica estrategicamente vantajosa, próximo a centros comerciais e residenciais, numa região com alto investimento em infraestrutura pública e privada, desenvolvimento educacional e qualidade de vida;
•	Estabilidade nas finanças: a empresa era capaz de manter um balanço financeiro mensal positivo e estável durante longos períodos de tempo e sem precisar recorrer a ajudas externas.
FRAQUEZAS	
•	Concorrência: redes concorrente de grande porte e maior visibilidade, que disputam diretamente pelo mesmo público;
•	Poucos funcionários: quantidade reduzida de colaboradores, que pode afetar a agilidade de atendimento e processamento de prédios em partes do dia mais movimentadas;

- **Tamanho físico da loja:** o espaço físico da empresa é menor quando comparado aos grandes concorrentes da região. Isso pode implicar em menor variedade de produtos em exposição direta ao cliente, capacidade de estoque reduzida, menor conforto em situações de grande movimento etc;
- **Inexistência de site para vendas online:** embora haja um canal de comunicação e vendas por mensagens (Whatsapp), não há um site próprio da empresa voltado à divulgação e à venda de produtos;
- **Capital limitado para investir:** apesar da empresa possuir estabilidade nas finanças, o capital de giro a ser reinvestido é baixo e pode ser usado para outros fins, como emergências;
- **Poucas vendas por entrega:** quantidade reduzida de vendas por telefone e por canal de mensagem (Whatsapp);
- **Instabilidade nas finanças:** as reduções abruptas nas receitas durante a pandemia comprometeram a capacidade da empresa de administrar as finanças de forma eficiente.

OPORTUNIDADES

- **Mercado online promissor:** mesmo antes da situação de pandemia pela COVID-19, as organizações, até mesmo de pequeno porte, já estavam na tendência de atuar em modalidades com e-commerce, para agilizar e facilitar vendas e atingir novos públicos;
- **Expansão da área de entregas na região:** possibilidade de expandir a área de cobertura de entregas, para atingir um público maior de clientes e aumentar o potencial de vendas;
- **Alta procura de produtos de higiene e antivirais:** desde antes do começo da pandemia, já havia registro de alta procura por produtos de higiene, como álcool em gel, máscaras, luvas e medicamentos antivirais, que possuíam fama de prevenir ou atenuar os efeitos do vírus da COVID-19. A previsão era que esses produtos mantivessem essa tendência por um longo período;
- **Ajuda financeira do governo:** devido a situação de crise, era esperado o anúncio de medidas protetivas financeiras destinadas ao auxílio de empresas por todo o país;
- **Aumento de vendas por entrega:** a redução na circulação de pessoas nas ruas, contribuiu para o aumento de pedidos realizados por telefone e mensagem, voltados ao serviço de entregas.

AMEAÇAS

- **Novos concorrentes no segmento:** o setor de drogarias ainda apresenta grande potencial de expansão e crescimento, o que favorece constantemente a ameaça de surgimento de novos concorrentes;
- **Concorrentes consolidados no setor online:** a maior parte das redes concorrente já estão solidamente inseridas no comércio digital;
- **Novos Lockdowns:** novos períodos de fechamento de estabelecimentos comerciais, resultando em quedas de receitas;
- **Menos circulação de pessoas:** redução do fluxo populacional nas vias públicas, decorrentes de orientações governamentais e da mídia para que se evitasse sair de casa, para evitar propagação da doença;
- **Mudanças na legislação:** aplicação de medidas legais pelo governo, que podem mudar as obrigações e responsabilidades das empresas;

- **Redução das receitas:** diminuição dos ganhos da empresa, causada principalmente pela redução nas vendas em determinado período;
- **Encarecimento de produtos:** diversos itens estavam sujeitos ao aumento de preços, em decorrência dos impactos sofridos pelas empresas de toda a cadeia produtiva de suprimentos.

Fonte: Dados da pesquisa (2024).

Passados os anos de turbulência, a experiência vivida por Rafael pode trazer pontos de aprendizado e questões a serem pensadas. Após a descrição do caso da Drogaria e Perfumaria RC, surgem alguns pontos que podem ser questionados e explorados no futuro. Mas a principal questão e aprendizado com Rafael é: **Qual o impacto da organização da gestão para lidar com situações de mudanças inesperadas e adversidades nos negócios? Adotar o estilo conservador de gestão reativo a mudanças é uma alternativa às incertezas do ambiente?**

3. NOTAS DE ENSINO

3.1 O RESUMO DO CASO

O caso apresentado tem como objetivo evidenciar as dificuldades enfrentadas pela Drogaria e Perfumaria RC durante o período da pandemia de Covid-19, bem como as medidas adotadas para sua contenção. Inicialmente, são abordados aspectos como a fundação da empresa, sua localização, uma breve apresentação do gestor e um resumo de sua trajetória. Em seguida, são descritos alguns dos principais desafios enfrentados ao longo de sua jornada empresarial.

A chegada da pandemia no país marca um ponto nunca antes visto pelo empresário Rafael, ao longo de uma década, gerenciando seu negócio. O sentimento de insegurança fez parte de sua rotina de trabalho. Além dos perigos de contaminação pela simples exposição no local de trabalho, os períodos de lockdown, redução na circulação de pessoas e nas receitas aumentavam as incertezas sobre o futuro e dificultavam as decisões de gestão do negócio.

Foram realizados comparativos entre as receitas ao longo dos anos de 2019 a 2023, baseado nas informações fornecidas pela empresa para se ter uma ideia do impacto causado. Visualmente os gráficos mostram claramente a queda brusca de receitas durante o período pandêmico e sua gradativa recuperação ao longo dos anos, conforme a situação externa também fosse normalizando.

Além disso, foram feitas 2 análises SWOT: uma antes da pandemia e outra durante o surto. Através delas são vistas de forma mais dinâmica, as mudanças trazidas neste período de crise. Em destaque estão: o aumento de vendas para entrega (Whatsapp e telefone); a questão do equilíbrio financeiro que deixou de ser um ponto forte da empresa; e as novas ameaças e inseguranças trazidas pela pandemia .

Para viabilizar a sobrevivência da empresa e a retenção dos funcionários, foi necessário promover adaptações significativas na dinâmica organizacional. Entre as principais medidas adotadas, destacam-se: a otimização da gestão de produtos com base nas mudanças no comportamento dos consumidores, a redefinição das prioridades de oferta e das formas de comercialização, o adiantamento de férias aos colaboradores, a utilização de linhas de crédito disponibilizadas pelo governo e a realização de pequenas ações de marketing voltadas à divulgação da marca.

Foram levantados questionamentos a respeito das experiências vivenciadas por Rafael ao lidar com uma situação inédita e repleta de incertezas, bem como reflexões sobre possíveis melhorias e alternativas que poderiam ter sido adotadas de forma diferente.

3.2 AS FONTES DOS DADOS

Para orientar a construção do caso foram realizadas entrevistas presenciais e online com o dono da empresa, elas ocorreram entre os meses de setembro de 2023 e fevereiro de 2024. Para seu registro, houveram transcrições durante as conversas presenciais, e também houveram gravações em formato de mídia fotográfica, áudio e mensagens de texto, no modo online via aplicativo Whatsapp. Além disso, foram feitas observações presenciais no local de trabalho e na região da empresa.

A obtenção de dados quantitativos, como as receitas brutas ao longo dos anos, foram feitas através de análise de documentos fornecidos pelo dono. Além disso, o desenvolvimento e fundamentação teórica no trabalho teve como base pesquisas em trabalhos acadêmicos, instituições de ensino e pesquisa e veículos de comunicação.

3.3 OS OBJETIVOS EDUCACIONAIS

As disciplinas que podem contribuir com o debate são:

- Marketing e vendas;
- Comportamento do consumidor;
- Cadeia logística;
- Gestão estratégica e planejamento;
- Gestão de pequenas empresas;
- Gestão de crise;
- Redes de empresas;
- Negociação;
- Tomada de decisão.

O caso tem como objetivos educacionais:

- Apresentar a experiência real vivida por um gestor durante uma crise global;
- Analisar as estratégias adotadas pela empresa;
- Questionar e analisar outras possíveis estratégias a sobrevivência da empresa;
- Analisar o perfil de liderança do empreendedor;
- Analisar a mudança do comportamento dos consumidores;
- Analisar o planejamento de oferta e demanda de produtos;
- Questionar outras alternativas de soluções nas dificuldades enfrentadas;

- Elaborar uma política de estoques mais adequada ao tipo de empreendimento e parceria com fornecedores.

3.4 ALTERNATIVAS PARA A ANÁLISE DO CASO

Devido aos diversos pontos de questionamento e análise que poderiam ser feitos acerca do caso de ensino, sugere-se a seguinte orientação para que o debate em sala de aula ocorra:

1. Encaminhamento do caso, para os alunos, antes ou durante o período de aula;
2. Discussões dos pontos citados em grupos;
3. Apresentação das ideias e alternativas para se resolver os problemas;
4. Visão geral pelo professor sobre o caso e as respostas obtidas dos alunos.

Dessa forma, ao invés de apenas ser feita uma análise crítica pelo professor, sugere-se que haja uma leitura completa do caso pelo alunos e discussões em pequenos grupos acerca de outras possíveis alternativas, resoluções dos problemas enfrentados ou criação de planejamentos/estratégias que pudessem ser implementadas, antes ou durante o período de dificuldades da pandemia. Também podem-se incluir outros estudos relacionados, para fins de comparação da situação, visando a complementação da dinâmica.

3.5 QUESTÕES PARA A DISCUSSÃO DO CASO EM SALA DE AULA

Com o intuito de aprofundar o conteúdo tratado através do caso da Drogaria e Perfumaria RC e instigar os estudantes a refletirem sobre a situação enfrentada, sugere-se que a promoção dos seguintes temas:

- Quais os principais pontos foram essenciais para a sobrevivência do negócio?
- Uma postura ativa de gestão, nessa situação de crise externa a empresa, poderia trazer que tipo de vantagens ou desvantagens?
- Tomar decisões imediatas ao decreto de lockdown poderia fazer diferença? Se sim, quais decisões?
- Existem outras medidas que não foram citadas no caso que poderiam fazer a diferença?
- Que tipo de planejamento ou estratégia anterior a pandemia poderia ser efetuada?

4. GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS

As micro e pequenas empresas (MPEs), são o pilar da economia e geração de empregos no país. Dados do Sebrae mostram que elas representam 99% das empresas e mantêm cerca de 55% dos postos de trabalho com carteira assinada (SEBRAE-SC, 2023). Sua existência permite o abastecimento de produtos e serviços por diferentes bairros e cidades, além de promover a movimentação do dinheiro e da economia na sociedade.

A sobrevivência das MPEs é um tópico que embora não haja um consenso definitivo entre seus fatores, devido a diversidade de características das empresas, existem certos pontos em comum destacados em diversos estudos. Há indícios de que empresas menores são mais vulneráveis em comparação com as de grande porte, devido a altas taxas tributárias, difícil acesso ao crédito, gestão deficitária e que em cenários de crise podem ser duramente afetadas em seus rendimentos (Machado; Michelin; Mendes, 2024).

Ainda segundo Machado et al. (2024), a situação de crise para muitas das empresas resultou em diminuição dos lucros e aumento em seus custos de operação. Para contornar essa situação desfavorável, assim como evitar as altas taxas oferecidas por instituições financeiras, foi mais que necessária a ajuda de crédito pelo governo e a flexibilização do trabalho presencial pelo remoto. Isso possibilitou o adiamento de demissões imediatas e auxiliou no corte de gastos dentro da empresa como, contas de água, luz e materiais utilizados, por exemplo.

O estudo do texto “Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil” foram mais aprofundados em suas análises através de outras abordagens, apresentando fatores que vão além da oferta de linhas de crédito aos empresários e a rentabilidade das empresas e que englobam o grau de educação dos gestores, apoio governamental, investimento no desenvolvimento de capital humano e fatores externos envolvidos, como a concorrência, mudanças de governo, recessões entre outros (Neves; Cruz; Locatelli, 2024).

Ainda segundo Neves et al. (2024), as variáveis com grande influência na sobrevivência de MPEs, fazem menção à importância da dinâmica social e econômica no qual a empresa está inserida. Isto é, fatores relacionados à qualidade de vida, ensino educacional, investimentos em infraestrutura que fazem parte da região ao qual a empresa se situa, promovem uma melhor qualidade de vida e renda aos cidadãos que acaba sendo revertida positivamente na economia local, assim como no crescimento do negócio.

Isso se enquadra a situação da Drogaria e Perfumaria RC, pois como foi descrito no caso, a empresa possuía ao redor de sua localização residências de médio e alto padrão,

estabelecimentos e prédios comerciais, bem como o fácil acesso a linhas do metrô, terminal rodoviário, Marginal Pinheiros e a conhecida Avenida Brigadeiro Faria Lima. Essas características indicam um alto investimento em infraestrutura local, qualidade educacional e profissional, grande dinâmica financeira em seu ecossistema e população com maior taxa de renda. Logo, apoiado ao estudo de Neves et al. (2024), a localização da empresa, indicou ser um fator positivo, ou até mesmo determinante, para a sua sobrevivência.

As dificuldades de sobrevivência de empresas, somado ao contexto de crise da Covid-19, foi objeto de estudo de David (2021), que buscou entender os desafios enfrentados por diversos estabelecimentos de ramos variados em um shopping do Rio de Janeiro, durante uma situação de crise externa.

As empresas analisadas apresentaram fatores relevantes que representaram desafios significativos à continuidade de suas operações. Em alguns casos, tais obstáculos não puderam ser superados e culminaram no encerramento das atividades. Entre os principais desafios identificados estão: a escassez de capital de giro, as incertezas quanto ao futuro, a ausência de planos estratégicos de contenção de crises e a queda expressiva nas receitas durante o período de lockdown. (David, 2021).

Tais dificuldades são semelhantes às enfrentadas por Rafael Camargo, no caso apresentado neste trabalho. A abrupta redução nas receitas, aliada à imprevisibilidade da duração do lockdown e ao contexto da pandemia, comprometeu tanto a gestão quanto o planejamento estratégico de curto e médio prazo. Entre as medidas adotadas para mitigar os impactos, destacam-se: a adesão a auxílios governamentais, a implementação de EPIs, o adiantamento de férias de funcionários, e a intensificação dos serviços de entrega, entre outras adaptações realizadas conforme a necessidade.

Os desafios identificados levantam questionamentos importantes sobre quais seriam as estratégias mais eficazes para mitigar seus impactos. Considerando que se tratam, em sua maioria, de pequenas empresas, é necessário levar em conta a limitação de recursos financeiros disponíveis para a adaptação a cenários adversos ou mudanças estratégicas muito acentuadas em curtos períodos de tempo. Essa realidade torna a resposta à crise ainda mais complexa, exigindo soluções criativas, apoio externo e uma gestão flexível e resiliente.

5. ESTILOS DE LIDERANÇA/GESTÃO EMPRESARIAL

Os estilos de gestão têm uma influência direta nos resultados obtidos de uma organização, como sendo um somatório de esforços, materiais e atividades na transformação e entrega de bens e serviços. Alguns de seus passos giram em torno do planejamento, organização, liderança e avaliação (Reginato; Guerreiro, 2009).

A postura ativa ou reativa do gestor, como sugere Machado (2016), pode ser dada baseando-se nas experiências anteriores adquiridas de seus gestores. No qual experiências bem-sucedidas são reforçadas e geram motivação para tentar alcançar maiores crescimentos na empresa. Por outro lado, maus resultados podem coibir essa motivação de tentar explorar novos caminhos e gerar uma postura mais reativa.

Possuir informações precisas sobre pontos de importância do negócio, tornam mais propensas posturas e ações proativas, gerando benefícios na estratégia da empresa e possibilitando melhor planejamento de suas ações. Também é essencial que haja um olhar para o próprio negócio que identifique pontos positivos e negativos para um melhor posicionamento competitivo no mercado (Azevedo; Costa, 2001).

Eventos de crise, como o acontecido na pandemia, mostraram diferenças na liderança e preparo dos gestores para manterem a sobrevivência de seus negócios. Algumas empresas fecharam as portas justamente por não terem algum tipo de reserva anterior que pudessem ser usadas durante esses períodos e não estarem prontas para grandes mudanças (David, 2021).

A questão da incerteza também é mencionada por David (2021) como um fator relevante na decisão dos gestores sobre o delineamento de planos estratégicos. Isso porque houve várias etapas durante o surto que causavam essa dúvida de como agir. Na primeira onda de lockdown, não havia uma estimativa precisa de sua duração, o que por si só já dificultava o planejamento de pedidos, vendas, pagamentos, gerenciamento de funcionários e outras questões para as semanas seguintes.

Esse fator de incerteza, gerou, por consequência, uma certa postura de reatividade da maioria das empresas. Era necessário “esperar o desenrolar dos próximos dias”, e fazendo adaptações pontuais conforme fossem surgindo. Como exemplo disso, estavam a obrigatoriedade do uso de máscaras em locais públicos (Brasil, 2020), bem como disponibilidade de álcool em gel aos clientes, separações físicas para impedir aglomerações, dentre outras medidas.

Os autores mencionados destacam aspectos relevantes a serem considerados ao se tratar do estilo de gestão, especialmente em contextos marcados por alto risco e elevado grau de incerteza. Além disso, as características subjetivas do gestor também exercem influência

significativa nesse processo decisório. A empresa de Rafael conseguiu manter-se ativa e bem-sucedida, combinando instintos, estratégias, experiências de vida e suporte externo. No entanto, é importante ressaltar que esse tipo de abordagem não garante resultados positivos em todos os casos, já que o sucesso depende de uma série de variáveis contextuais e da capacidade do gestor em adaptar-se continuamente às mudanças do ambiente.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA – ANVISA. Hidroxicloroquina e cloroquina viram produtos controlados. Brasília, 2020. Disponível em: https://antigo.anvisa.gov.br/en_US/noticias?p_p_id=101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU&p_p_col_id=column-2&p_p_col_pos=1&p_p_col_count=2&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_groupId=219201&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_urlTitle=hidroxicloroquina-vira-produto-controlado&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_struts_action=%2Fasset_publisher%2Fview_content&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_assetEntryId=5818322&_101_INSTANCE_FXrpx9qY7FbU_type=content. Acesso em: 14 fev. 2025.

ASSOCIAÇÃO COMERCIAL DE SÃO PAULO. **Efeito COVID-19:** varejo enfrenta escassez de produtos e alta de preços. São Paulo: ACSP, 21 out. 2020. Disponível em: <https://acsp.com.br/publicacao/s/efeito-covid-19-varejo-enfrenta-escassez-de-produtos-e-alta-de-precos>. Acesso em: 6 jul. 2024.

ÁLVAREZ, Paz. Por que o papel higiênico está se esgotando no mundo com o coronavírus. **El País**, Madrid, 19 mar. 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/cinco dias/2020-03-19/por-que-o-papel-higienico-esta-se-esgotando-no-mundo-com-o-coronavirus.html>. Acesso em: 14 jun. 2024.

AZEVEDO, Marilena Coelho de; COSTA, Helder Gomes. Métodos para Avaliação da Postura Estratégica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 8, n. 2, abr./jun. 2001. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~if783/material/postura%20estrategica.pdf>. Acesso em: 3 ago. 2024.

BBC NEWS. *Coronavirus: Supermarkets ask shoppers to be 'considerate' and stop stockpiling*. **BBC**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/news/business-51883440>. Acesso em: 24 abr. 2025.

BITTENCOURT, Viviane Seda; TOBLER, Rodolpho; CAMPELO, Aloisio. **Impacto da pandemia em empresas e consumidores** – Parte 2. Blog do IBRE, FGV, [S. l.], 2021. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/impacto-da-pandemia-em-empresas-e-consumidores-parte-2>. Acesso em: 11 jul. 2024.

BOMFIM, Camila. 'Não há motivo para pânico', diz chefe da OMS no Brasil sobre novo coronavírus. **G1**, TV Globo, Brasília, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/02/27/nao-ha-motivo-para-panico-diz-chefe-da-oms-no-brasil-sobre-coronavirus.ghtml>. Acesso em: 16 maio 2024.

BRASIL. Lei que torna obrigatório o uso de máscara é sancionada. **GOV.BR**, Planalto, Notícias, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/planalto/pt-br/acompanhe-o-planalto/noticias/2020/07/lei-que-torna-obrigatorio-o-uso-de-mascara-e-sancionada>. Acesso em: 3 ago. 2024.

BUTANTAN. **Como surgiu o novo coronavírus? Conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem**. São Paulo: Instituto Butantan, [S.d.]. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>. Acesso em: 14 maio 2024.

CENTRAL ÚNICA DOS TRABALHADORES – CUT. Caixa anuncia redução nas taxas de juros para micro e pequenas empresas. **CUT**, São Paulo, 2023. Disponível em: <https://www.cut.org.br/noticias/caixa-anuncia-reducao-nas-taxas-de-juros-para-micro-e-pequenas-empresas-cfbd>. Acesso em: 22 jun. 2024.

DAVID, Flavia Martins. **O impacto da pandemia de Covid-19 em pequenas e médias empresas no Rio de Janeiro**. 2021. 65 f. Dissertação (Mestrado Executivo em Gestão Empresarial) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas – FGV, Rio de Janeiro, 2021. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/items/b88d781e-dcb1-42e8-88c2-5122833d4f1e>. Acesso em: 28 jul. 2024.

G1. Coronavírus e desabastecimento: veja perguntas e respostas sobre a questão dos alimentos no Brasil. **G1**, 20 mar. 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/03/20/coronavirus-e-desabastecimento-veja-perguntas-e-respostas-sobre-a-questao-dos-alimentos-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 24 abr. 2025.

GRANDIN, Felipe; SARMENTO, Gabriela; TOOGE, Rikardy. Coronavírus e desabastecimento: veja perguntas e respostas sobre a questão dos alimentos no Brasil. **G1**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/03/20/coronavirus-e-desabastecimento-veja-perguntas-e-respostas-sobre-a-questao-dos-alimentos-no-brasil.ghtml>. Acesso em: 6 ago. 2024.

MACHADO, Bianca; MICHELON, Paula de Souza; MENDES, Alcindo Cipriano Argolo. Reações de Micro e Pequenas Empresas da Região Metropolitana de Florianópolis à Pandemia do Novo Coronavírus. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, UNIFACCAMP, Campo Limpo Paulista, v. 18, n. 1, 2024. Disponível em: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RMPE/article/view/1718/0>. Acesso em: 5 ago. 2024.

MACHADO, Hilka Pelizza Vier. Crescimento de pequenas empresas: revisão de literatura e perspectivas de estudos. **Gest. Prod.**, v. 23, n. 2, abr./jun. 2016. DOI: <https://doi.org/10.1590/0104-530X1759-14>. Acesso em: 17 jun. 2024.

NERY, Carmen. Pandemia foi responsável pelo fechamento de 4 em cada 10 empresas com atividades encerradas. **Agência IBGE Notícias**, IBGE, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/28295-pandemia-foi-responsavel-pelo-fechamento-de-4-em-cada-10-empresas-com-atividades-encerradas>. Acesso em: 14 jul. 2024.

NETO, Paulo. **Férias durante o período de calamidade pública**: antecipação, pagamento e cancelamento. Contábeis, 2020. Disponível em: <https://www.contabeis.com.br/artigos/5976/ferias-durante-o-periodo-de-calamidade-publica-a-antecipacao-pagamento-e-cancelamento/>. Acesso em: 16 fev. 2025.

NEVES, Marcus Lourival; CRUZ, Poliano Bastos da; LOCATELLI, Octavio. Fatores que influenciam a sobrevivência das micro e pequenas empresas no Brasil. **RAM. Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 25, n. 1, p. eRAMC240073, 2024. DOI: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMC240073>. Acesso em: 22 jul. 2024.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE – OPAS. **Histórico da pandemia de COVID-19**. [S. d.]: Organização Mundial da Saúde. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 14 maio 2024.

REGINATO, L.; GUERREIRO, R. A Influência das Características do Modelo de Gestão no Desempenho da Empresa: um estudo de caso. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS – ABC, 16. **Anais** [...]. [S. l.], [2009]. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/1051>. Acesso em: 9 ago. 2024.

RIBEIRO, Layse Jesus. **Gestão farmacêutica nas drogarias de pequeno porte: competências, atribuições e resultados**. 2022. Monografia (Graduação em Farmácia) – Centro Universitário AGES, Paripiranga, 2022. Disponível em: <https://repositorio.animaeducacao.com.br/items/0cf1e309-6a8b-4508-a182-f77d064e77c3>. Acesso em: 19 jul. 2024.

ROCHA, Lucas. Medicamentos antivirais surgem como esperança para mudar rumo da pandemia. **CNN**, São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/saude/medicamentos-antivirais-surgem-como-esperanca-para-mudar-rumo-da-pandemia/>. Acesso em: 13 maio 2024.

SÃO PAULO. Governo de SP determina quarentena em todo o Estado. **Portal do Governo**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/ultimas-noticias/ao-vivo-governo-de-sp-anuncia-novas-medidas-para-combate-ao-coronavirus-no-estado/>. Acesso em: 10 maio 2024.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. 14. ed. [S. l.]: Unidade de Gestão Estratégica – UGE, 2022. Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/06/Impacto-coronav%C3%A9rus-14%C2%AAedicao_DIRETORIA-v6.pdf. Acesso em: 2 set. 2024.

SEBRAE-SC. Qual o papel das pequenas empresas na economia brasileira. **Blog Populares**, Santa Catarina, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae-sc.com.br/blog/qual-o-papel-das-pequenas-empresas-na-economia-brasileira>. Acesso em: 22 ago. 2024.

SILVEIRA, Daniel. Desemprego diante da pandemia bate recorde no Brasil em setembro, aponta IBGE. **G1**, Rio de Janeiro, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/10/23/no-de-desempregados-diante-da-pandemia-aumentou-em-34-milhoes-em-cinco-meses-aponta-ibge.ghtml>. Acesso em: 9 jul. 2024.

SISTEMA FECOMÉRCIO. Saiba mais sobre o Pronamp, novo programa de apoio às pequenas empresas. **G1**, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/ce/ceara/especial-publicitario/sistema-fecomercio/radar-do-comercio/noticia/2020/06/19/saiba-mais-sobre-o-pronamp-novo-programa-de-apoio-as-pequenas-empresas.ghtml>. Acesso em: 18 jul. 2024.

THOMSON REUTERS. Efeitos do coronavírus no comércio internacional. [S. l.]: **Thomson Reuters**, [s.d.]. Disponível em: <https://www.thomsonreuters.com.br/pt/tax-accounting/comercio-exterior/blog/efeitos-do-coronavirus-comercio-internacional.html>. Acesso em: 24 abr. 2025.

TUON, Ligia. Taxa de desemprego cai para 9,8%, menor taxa no trimestre desde 2015. **CNN Brasil Business**, São Paulo, 2022. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/economia/macroeconomia/taxa-de-desemprego-cai-para-98-no-trimestre-encerrado-em-maio-diz-ibge/>. Acesso em: 28 jul. 2024.