



**INSTITUTO  
FEDERAL**  
Brasília

Instituto Federal de Brasília  
*Campus Gama*  
Curso Superior de Tecnologia em Logística

MILLENA VIEIRA MAIA

IMPLICAÇÕES DAS RESTRIÇÕES IMPOSTAS PELA PANDEMIA DA COVID-19  
NO DESEMPENHO DE EMPRESAS VAREJISTAS DO DISTRITO FEDERAL

Brasília  
2023

MILLENA VIEIRA MAIA

IMPLICAÇÕES DAS RESTRIÇÕES IMPOSTAS PELA PANDEMIA DA COVID-19  
NO DESEMPENHO DE EMPRESAS VAREJISTAS DO DISTRITO FEDERAL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao Curso Superior de Tecnologia em Logística, do Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, como requisito parcial para obtenção de título de Tecnólogo em Logística.

Orientador: Prof. Dr. José Elenilson Cruz

Brasília  
2023



**MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO**  
**Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Brasília**

**ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**Curso Superior de Tecnologia em Logística – IFB Gama**

**ALUNA:** Millena Vieira Maia

**TÍTULO DO TCC:** As Implicações das Restrições Impostas pela Pandemia da Covid-19 no Desempenho das Empresas Varejistas do DF

**COMPOSIÇÃO DA BANCA EXAMINADORA:**

Orientador: Prof. Dr. José Elenilson Cruz

Examinador 1: Prof. Dr. David Frederik da Silva Cavalcante

Examinador 2: Prof. Me. Paulo Henrique dos Santos

**RESULTADOS:**

Após avaliação do TCC, nesta data, os membros da Banca Examinadora consideram o aluno:

APROVADO

APROVADO COM REFORMULAÇÕES (prazo de 30 dias, após a defesa do TCC, para entrega da versão definitiva)

APROVADO COM ALTERAÇÕES SUBSTANCIAIS (há necessidade de reapresentação do trabalho à banca examinadora)

REPROVADO

**NOTA FINAL DO TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO:** 8,9

Brasília, 21 de julho de 2023

Documento assinado eletronicamente por:

- **Marta Eliza de Oliveira**, COORDENADOR DE CURSO - FUC1 - GA-GRAD-TL, em 26/07/2023 10:50:38.
- **David Frederik da Silva Cavalcante**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/07/2023 13:32:17.
- **Jose Elenilson Cruz**, PROFESSOR ENS BASICO TECN TECNOLOGICO, em 26/07/2023 14:17:05.

Este documento foi emitido pelo SUAP em 26/07/2023. Para comprovar sua autenticidade, faça a leitura do QRCode ao lado ou acesse <https://suap.ifb.edu.br/autenticar-documento/> e forneça os dados abaixo:

Código Verificador: 477686

Código de Autenticação: 5201d4201c



Campus Gama  
Lote 01, DF 480, None, Setor de  
Múltiplas Atividades, GAMA / DF, CEP  
72.429-005

Maia, Millena Vieira.

Implicações das restrições impostas pela pandemia da covid-19 no desempenho de empresas varejistas do Distrito Federal / Millena Vieira Maia ; orientação José Elenilson Cruz. — Gama, DF: 2023.

52 f. : 30 cm.

Trabalho de Conclusão de Curso (Tecnologia em Logística) — Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, Gama, DF, 2023.

Orientador(a): José Elenilson Cruz.

1. Pandemia da Covid-19. 2. Adaptação Organizacional. 3. Desempenho Organizacional. I. Cruz, José Elenilson, orient. II. Instituto Federal de Brasília. III. Título.

Dedico este trabalho à minha família e às  
pessoas que perderam entes queridos  
para a pandemia da Covid-19.

## **AGRADECIMENTOS**

Primeiramente, agradeço a Deus pelo dom da vida, pela oportunidade de mais uma formação acadêmica que é somente um degrau para alcançar meus sonhos e agradeço também pelas pessoas que Ele permitiu que contribuíssem no meu processo de formação.

Agradeço ao meu orientador, Prof. José Elenilson Cruz, pelas orientações realizadas durante a elaboração do projeto, pelo delineamento teórico e metodológico desta pesquisa e pelo apoio fundamental durante a sua execução.

Agradeço aos professores e servidores do Instituto Federal de Brasília que compartilharam conhecimentos que norteiam a minha vida.

Por fim, agradeço à minha família que sempre me incentivou a estudar e a buscar evolução pessoal, acadêmica e profissional.

Ainda acho que precisamos conhecer o inverno para compreender o verão, assim como é necessário passar por momentos de tristeza profunda para conseguir identificar e valorizar a felicidade quando ela chegar. E não devemos, nunca, nos esquecer das pessoas que amamos.

— **William Paul Young.**

## RESUMO

O objetivo geral deste estudo é mensurar o efeito da adaptação das empresas do setor varejista do Distrito Federal, frente às restrições provocadas pela pandemia da Covid-19, no desempenho organizacional dessas empresas. De maneira específica, o estudo objetivou identificar o nível de adaptação das empresas e o nível de redução de desempenho delas no período relativo à primeira onda da pandemia da Covid-19, de abril a dezembro de 2020. Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado junto a uma amostra não probabilística de 57 empresas. A análise de dados foi executada através de estatística descritiva e multivariada, a partir da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE) por mínimo quadrado parciais (*partial least square*), utilizando-se o software *SmartPLS 3.0*. Os resultados alcançados revelam que as empresas participantes do estudo se adaptaram modernamente frente ao contexto da pandemia da Covid-19 e tiveram o desempenho organizacional moderadamente reduzido no período pesquisado. Os dados obtidos indicam que há uma relação negativa (-0,404) entre a adaptação e o desempenho das empresas, e que 16,3% da variância do desempenho organizacional é explicada pelo construto adaptação organizacional.

**Palavras-chave:** adaptação organizacional, desempenho organizacional, modelagem de equações estruturais, pequenas empresas varejistas.

## ABSTRACT

The general objective of this study is to measure the effect of the adaptation of companies in the retail sector in the Federal District, in the face of restrictions caused by the Covid-19 pandemic, on the organizational performance of these companies. Specifically, the study aimed to identify the level of adaptation of companies and the level of reduction in their performance in the period related to the first wave of the Covid-19 pandemic, from April to December 2020. Data were collected through a questionnaire structured with a non-probabilistic sample of 57 companies. Data analysis was performed using descriptive and multivariate statistics, using Structural Equation Modeling (SEM) using partial least squares, using the SmartPLS 3.0 software. The results achieved reveal that the companies participating in the study adapted modernly to the context of the Covid-19 pandemic and had moderately reduced organizational performance during the period studied. The data obtained indicates that there is a negative relationship (-0.404) between adaptation and company performance, and that 16.3% of the variance in organizational performance is explained by the organizational adaptation construct.

**Keywords:** organizational adaptation, organizational performance, structural equation modeling, small retail businesses.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### FIGURAS

Figura 1 – Modelo Conceitual de Pesquisa	26
Figura 2 – Cálculo da amostra no Software G*Power	27
Figura 3 – Resultados dos modelos de mensuração e estrutural da pesquisa	36

### QUADROS

Quadro 1 – Escala de mensuração variável latente: Adaptação Organizacional	29
Quadro 2 – Escalas de mensuração variável latente: Desempenho Organizacional	30
Quadro 3 – Itens validados e excluídos do construto Adaptação Organizacional	31
Quadro 4 – Itens validados e excluídos do construto Desempenho Organizacional	33

### TABELAS

Tabela 1 – Estatística descritiva dos itens de Adaptação Organizacional	32
Tabela 2 – Estatística descritiva dos itens de Desempenho Organizacional	34
Tabela 3 – Critérios de validação do modelo de mensuração	38
Tabela 4 – Cargas cruzadas dos itens (indicadores) validados	39
Tabela 5 – Validade preditiva( $Q^2$ ), Tamanho do Efeito( $f^2$ ) e $R^2$ do modelo estrutural	41
Tabela 6 – Efeitos total e indiretos (coeficientes de caminho) do modelo estrutural	42

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>13</b>
1.1 Pergunta de Pesquisa	14
1.2 Objetivo Geral	14
1.3 Objetivos Específicos	15
1.4 Justificativa do Estudo	15
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>16</b>
2.1 Logística e processos logísticos	16
2.2 A cadeia de suprimentos e a importância do elo varejista	17
2.3 Contexto da pandemia da Covid-19	19
2.4 Impacto da pandemia da Covid-19 no comércio varejista	20
2.5 Adaptação organizacional	23
2.6 Desempenho organizacional	24
2.7 Hipótese de pesquisa e modelo conceitual	25
<b>3. METODOLOGIA</b>	<b>27</b>
3.1 Classificação da pesquisa	27
3.2 Características da amostra	27
3.3 Procedimentos de coleta de dados	28
3.3 Procedimentos de análise de dados	30
<b>4. RESULTADOS E DISCUSSÃO</b>	<b>31</b>
4.1 Nível de adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19	31
4.2 Nível de redução no desempenho de empresas do setor varejista no contexto da pandemia da Covid-19	33
4.3 Relação entre a adaptação das empresas do setor varejista e o desempenho delas no contexto da pandemia da Covid-19	35
4.3.1 Resultados da validação do modelo de mensuração	36
4.3.2. Resultados da validação do modelo estrutural	40
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>43</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>45</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>50</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>51</b>

## 1. INTRODUÇÃO

No período de 2020 a 2022 o Brasil passou por uma transformação econômica e sanitária por conta do surgimento da pandemia da Covid-19, que afetou todos os setores sociais e econômicos do país. Na tentativa de se minimizar essa crise, alterações no convívio social da sociedade brasileira foram implementadas, redobrando-se a atenção em relação ao consumo e à saúde das pessoas e intensificando-se os cuidados com hábitos de higiene e limpeza.

Nesse período, vários setores como metalurgia, mecânica, turismo e transporte tiveram suas atividades reduzidas, e outros, considerados não essenciais, tiveram as atividades paralisadas, agravando a situação financeira de empresas que já se encontravam em crise econômica (GULLO, 2020).

O isolamento social foi uma das medidas tomadas imediatamente por autoridades públicas para o controle da pandemia da Covid-19, com o intuito de evitar o colapso dos sistemas de saúde, já que essa medida apresentou eficiência na contenção da transmissão do novo Coronavírus em outros países. Assim, desde o início da pandemia da Covid-19, empresas precisaram seguir exigências de decretos emitidos pelos Governos Federal e Distrital e, quando possível, adotaram o trabalho remoto, transferindo atividades para o *home office*.

Após a Organização Mundial de Saúde (OMS) classificar a crise da Covid-19 em *pandemia*, o Governo do Distrito Federal (GDF) emitiu o Decreto nº 40.526, de 17 de março de 2020, estabelecendo orientações (aos órgãos e entidades públicas e privadas do Distrito Federal) sobre as medidas temporárias para o teletrabalho e a suspensão de atividades não essenciais, afetando diretamente a atividade econômica local, especialmente a do comércio varejista.

Nesse contexto, as empresas buscaram se adaptar para cumprir as medidas legais e manterem-se em funcionamento. Isso exigiu de proprietários e gestores habilidade em compreender e implementar estratégias, de acordo com as necessidades e mudanças advindas da pandemia da Covid-19, de forma a garantir a continuidade da atividade empresarial (CRUZ; CECCHI; SOUZA, 2009).

Os esforços empreendidos por proprietários e gestores para adaptar as atividades ao contexto da pandemia afetou negativamente o desempenho das empresas de vários setores econômicos, indústria (FERREIRA NETO et al., 2020), turismo (RIBEIRO; MOREIRA, 2020) e logística (ALVES JÚNIOR et al., 2020). No

Distrito Federal, especificamente, a adaptação das empresas frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19 afetou negativamente o desempenho de transportadoras rodoviárias de cargas (CRUZ et al., 2022) e de bares e restaurantes (NASCIMENTO, 2022).

Conforme pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), durante o período crítico da crise (até dezembro de 2021), 53% das empresas varejistas buscaram se adaptar para continuar operando, 70% tiveram o faturamento reduzido, 36% não foram afetadas, 6% interromperam o funcionamento e 4% encerraram a atividade definitivamente (SEBRAE, 2021).

Considerando que não foram identificados estudos sobre os efeitos das restrições decorrentes da pandemia da COVID-19 em empresas do setor varejista do Distrito Federal, delineou-se este estudo para responder a pergunta de pesquisa e alcançar os objetivos listados abaixo.

### *1.1 Pergunta de Pesquisa*

- A adaptação das empresas varejistas do Distrito Federal para atender as exigências legais impostas pelos governos locais durante o primeiro período da pandemia da Covid-19 (de abril a dezembro/2020) afetou negativamente o desempenho dessas empresas?

### *1.2 Objetivo Geral*

- Mensurar o efeito da adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal, frente às restrições provocadas pela pandemia da Covid-19, no desempenho organizacional.

### *1.3 Objetivos Específicos*

- Identificar o nível de adaptação organizacional de empresas varejistas do Distrito Federal, frente às restrições governamentais durante o período de abril a dezembro de 2020.
- Identificar o nível de redução no desempenho de empresas varejistas do Distrito Federal no período de abril a dezembro de 2020.

- Identificar a relação existente entre a adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal e o desempenho delas no período de abril a dezembro de 2020.

#### *1.4 Justificativa do Estudo*

O comércio varejista é um importante canal de distribuição de produtos que agrega valor aos consumidores em termos de localização, disponibilidade e de escolha de produtos, além de gerar emprego e renda à população, ajudando a aquecer a economia dos países. No Brasil, o comércio emprega mais de 8,5 milhões de pessoas com carteira assinada, cerca 26% da força de trabalho formal (Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC, 2021).

Com desempenho superior à média nacional, antes e depois da pandemia da Covid-19, o comércio continua impulsionando o mercado de consumo no Brasil (SBVC, 2021). No entanto, desde 2014, o varejo vem passando por uma forte desaceleração devido ao crescimento do desemprego e à diminuição da renda dos brasileiros (SBVC, 2021) e, recentemente, foi bastante afetado pelas medidas sanitárias implementadas pelos governos para o controle da crise da pandemia da Covid-19. No Distrito Federal (DF), dados da Junta Comercial local indicam que em 2020 cerca de 20 mil empresas deste setor encerraram as atividades, e até maio de 2021, já haviam mais de 8 mil empresas extintas (PULJIZ, 2021).

De forma a driblar os efeitos da crise, trabalhadores (em boa parte os que perderam empregos) e empresários do varejo do DF buscaram se adaptar à nova realidade, acelerando a transformação digital dos negócios para operarem pela internet. Indicadores desta adaptação são as taxas de crescimento de 104% no faturamento do *e-commerce*, de 112% no número de pedidos online no Brasil (SBVC, 2021) e o volume de novas empresas abertas no Distrito Federal em 2020 e 2021 (até maio), de cerca de 60 mil em 2020 e de 24 mil, respectivamente (PULJIZ, 2021).

Com base na capacidade de adaptação das empresas - que se configura pela flexibilidade e alinhamento de seus recursos, com vistas a não só adequar-se a novas situações imprevistas e emergenciais, mas também capitalizar oportunidades de negócios que delas decorrem, é que este estudo mensurar a magnitude dos

efeitos no desempenho de empresas do setor varejistas do DF, importantes elos de várias cadeias de suprimentos brasileiras.

## **2. REVISÃO DE LITERATURA**

A revisão de literatura deste trabalho contém revisão conceitual sobre 1) logística e seus processos, 2) cadeia de suprimentos e a importância do elo varejista, 3) impacto da pandemia do Covid-19 no comércio varejista, 4) efeitos da pandemia da Covid-19 no contexto econômico e 5) hipótese de pesquisa e modelo conceitual.

### *2.1 Logística e processos logísticos*

A logística há décadas tem sido o elemento competitivo diferencial para empresas em todo o mundo porque é responsável pela garantia de níveis de serviço e de custo aos consumidores (BOWERSOX, 2014). Além disso, a logística ajuda a disseminar a informação mercadológica (propaganda, promoção, garantia etc.) junto aos clientes, sendo na empresa, a função que viabiliza a realização das metas definidas pelo setor de marketing (NOVAES, 2021).

Muitos são os conceitos de logística e não cabe aqui referenciar cada um, mas apenas os concebidos por autores clássicos. Segundo Ronald Ballou:

A logística empresarial trata de todas atividades de movimentação e armazenagem, que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição da matéria-prima até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informação que colocam os produtos em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviço adequados aos clientes a um custo razoável (BALLOU, 2006, p. 24).

Novaes (2021) adota o conceito de logística formulado pelo *Council of Supply Chain Management Professionals* norte-americano, segundo o qual:

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e as informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor (NOVAES, 2021, p. 52).

Dias (2016) utiliza o significado de logística formulado pela Associação Brasileira de Logística (ABRALOG) e pela Associação Brasileira de Logística e Transporte de Carga (ABTC) para conceituar logística assim:

Logística é uma fração da cadeia de abastecimento, responsável por planejar, implementar e controlar de maneira eficaz o fluxo e a armazenagem de mercadorias, serviços e informações, desde o ponto da origem até o ponto de consumo, buscando cumprir os requisitos impostos pelos consumidores em geral (DIAS, 2016, p. 3).

Duarte (2011) diz que a logística integra a ideia de necessidades e consumo, e a define como:

(1) Técnica de identificação das necessidades e características de consumo, em que os indivíduos interagem para conceber o bem ou o serviço, objetivando atendê-los em suas exigências de forma mais eficiente, segura e rápida; (2) Aprovisionamento necessário à realização de uma produção; (3) Suprimentos capazes de garantir as necessidades exigíveis para a produção de bens ou de serviços [...] (DUARTE, 2011, p. 691).

A logística abarca diversos conceitos, de acordo com a necessidade das empresas, considerando seus ramos de atividades. Para tanto, a logística divide-se em diferentes áreas, algumas das quais, são: transporte, armazéns e suprimentos; além disso, por elo da cadeia de suprimentos e canais, contempla os segmentos da indústria, do varejo, do atacado, etc. (FRANÇA, 2010).

## *2.2 A cadeia de suprimentos e a importância do elo varejista*

A logística está presente na maioria dos acontecimentos do dia a dia, e se fosse diferente, os produtos e serviços que são entregues com excelência não chegariam até os consumidores (GRANT, 2013). Além disso, essa entrega não seria possível sem a Gestão da Cadeia de Suprimentos (Supply Chain Management - SCM, em inglês), definida como:

[...] uma evolução natural do conceito de logística. Enquanto a logística representa uma integração interna de atividades, a SCM representa sua integração externa, pois abrange as atividades dos fluxos de materiais e informações aos fornecedores e ao cliente final no mundo todo (PAOLESCHI, 2014, p. 11).

A logística tem seu papel nas diversas modalidades de comércio, entre as quais, o varejo. Esta modalidade comercial é necessária para atender ao consumidor final. O conceito de comércio, a propósito, consiste de:

Atividades de mercado em que os produtos são colocados à disposição do público consumidor ou usuário para, através de vendas ou pagamentos por serviços, serem reconvertidos em moeda ou crédito, objetivando o lucro ou a recuperação do capital aplicado (DUARTE, 2011, p. 224).

Logo, o comércio é uma configuração de movimentação de produtos visando atender às necessidades de alguém e, por conseguinte, ao ganho de quem disponibiliza tais produtos. Ademais, o comércio pode ser classificado, de modo geral, em atacadista e varejista. Neste sentido, o varejista é o comerciante ou estabelecimento que vende para o consumidor final, ao passo que, o atacadista faz o processo intermediário vendendo para o varejista ou, ainda, para os consumidores industriais, institucionais e comerciais (CHIAVENATO, 2005).

Percebe-se que o elo varejista tem importante papel na integração da logística ao longo da cadeia de suprimentos, que por meio de ações integradas entre seus elos, também contribui para o bom funcionamento do comércio varejista (RAMIRES; BORJA, 2014).

Através de processos eficientes de planejamento e controle, o varejo atua principalmente nas dificuldades existentes na interação entre empresas e entre os diversos setores dentro de uma mesma companhia. Manter a integração entre as partes e a clara definição de papéis para cada elo dessa rede é essencial para o bom funcionamento da gestão (RAMIRES; BORJA, 2014).

### 2.3 Contexto da pandemia da Covid-19

Com origem na China no final do ano de 2019, a Covid-19 se espalhou rapidamente pelo mundo, impactando a sociedade em vários aspectos, dentre eles, a economia e a rotina da população. No final de janeiro de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarou a situação da pandemia como emergência em saúde pública de interesse internacional (ALVES JÚNIOR et al., 2020).

A propósito de definição, segundo a OMS, pandemia é a disseminação global de uma nova doença; o termo é empregado quando uma epidemia ou surto se espalha para os continentes sendo transmitida entre as pessoas. A OMS considera que a Covid-19 tomou proporções intercontinentais rapidamente, por isso, foi logo caracterizada como pandemia (SCHUELER, 2021).

Cenários de pandemia refletem prejuízos em vários segmentos sociais, entre os quais, a economia, como indicam relatos sobre os primeiros eventos pandêmicos registrados. Durante a peste justiniana, por exemplo, que aconteceu entre os anos 541 e 544 D.C, o imperador Justiniano ordenou a redução de arrecadação de impostos e a paralisação das atividades comerciais. A peste devastou assentamentos e centros urbanos para agricultura e gerou situação de conflitos (REZENDE, 2009).

Situação semelhante aconteceu na Inglaterra com a chegada da peste negra, em 1348. A economia estava em franca prosperidade com a produção de lã vendida em toda a Europa e um contingente de ovelhas superior a 8 milhões de animais. A epidemia, tal qual a peste justiniana, rebaixou drasticamente a economia inglesa (MARTINO, 2017).

No Brasil, a febre amarela, a peste bubônica e a cólera deixaram suas marcas na economia, além de muitas mortes. Entre 1870 e 1895, essas epidemias comprometeram a economia brasileira, acometendo a imigração e, por consequência, a situação econômica do império (UJVARI, 2003).

Por ocasião do vírus H5N1, portos, aeroportos e estradas foram parcialmente bloqueados com intuito de controlar a disseminação da gripe aviária, afetando a economia mundial (UJVARI, 2011). Isso era de se esperar, visto que, se não circulam pessoas e mercadorias, não há fluxo regular de dinheiro. No Brasil, especificamente, o setor avícola ficou temporariamente instável (UJVARI, 2011).

Mais recentemente, a pandemia de Covid-19 impôs restrições que forçaram a sociedade a tomar medidas preventivas para reduzir a disseminação do Coronavírus, o que, por conseguinte, causou dificuldades tais como queda na economia, diminuição da renda (CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022), enfraquecimento de moedas, perda de empregos, redução de preços do petróleo, aumento da dívida pública e recessão na economia brasileira e mundial (SENHORAS, 2020).

Como a grande preocupação das autoridades públicas foi a de os sistemas de saúde entrarem em colapso com a contaminação da população, dada a necessidade de milhões de pessoas terem que sair para trabalhar (AQUINO *et al.*, 2020), o *lockdown* foi adotado por governos como estratégia de isolamento social, com o objetivo de minimizar a contaminação da população e diminuir a curva de propagação do vírus (SENHORAS, 2020). Isso fez com que empresas buscassem gerenciar processos *online*, desenvolver e-commerce e investir em tecnologia e em infraestrutura de comunicação/informação (LOPES; PAIVA; DOTI, 2021).

Mas, embora, tenha interferido de maneira direta em aspectos sociais, econômicos, políticos, culturais e históricos, com impactos e repercussões de ordem biomédica e epidemiológica no mundo todo, a pandemia gerada pelo novo Coronavírus impôs a todos uma autorreflexão e adaptação, que poderá percorrer por longo tempo (FIOCRUZ, s.d.).

#### *2.4 Impacto da pandemia da Covid-19 no comércio varejista*

Todos os segmentos responsáveis pelo bom funcionamento da sociedade foram afetados pela crise da pandemia de Covid-19, uns mais, outros menos. O setor varejista foi bastante afetado, e muitas empresas desse setor modificaram-se no que tange às modalidades de atendimento; já outros, fecharam as portas, conforme descrito a seguir.

As diferentes cadeias de serviços e suprimentos foram diretamente atingidas pelas medidas de prevenção ao contágio por Covid-19 (distanciamento e isolamento social) durante a pandemia. Os comércios não essenciais como o turismo, por exemplo, foram paralisados, gerando, de imediato, perda de renda e, à vista disso, desempregos (CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022).

O efeito da pandemia de Covid-19 nas cadeias de suprimentos acertou, em cheio, algumas atividades essenciais. Cruz, Silva e Souza (2022), relatam, com base

em outros estudos, que alguns ramos de atividades foram bastante afetados. A indústria farmacêutica alterou estratégias para ampliar o desempenho ou, no mínimo, manter o que praticava; o ramo de carne bovina sofreu com atrasos de entregas e problemas pertinentes à logística; a bananicultura foi outra atividade fortemente atingida, principalmente os pequenos produtores que comercializam a banana com o governo por meio de programas de merenda escolar, dado que as aulas presenciais foram suspensas (CRUZ; SILVA SOUZA (2022).

De forma geral, foram afetadas a produção, a distribuição e a oferta de produtos ao consumidor final. Ao dificultar a produção e a demanda, o advento da pandemia de Covid-19 afetou, diretamente, a oferta e, também, desestruturou a logística, inviabilizando a obtenção de insumos ou de matérias primas (CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022).

Na atividade de comércio, ambas as modalidades – atacado e varejo – foram atingidas pela crise sanitária da Covid-19. No comércio atacadista, entretanto, os impactos foram menores, bem como, nas modalidades de comércio de forma virtual; por outro lado, o comércio varejista presencial foi o que sofreu maior impacto, justamente o setor responsável pela maior parte dos empregos, como, também, os setores de pequenos reparos e manutenção (MATTEI; HEINEN, 2020).

Ainda, de modo amplo, o impacto das medidas preventivas de disseminação da Covid-19 no setor varejista foi monitorado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae), durante o período mais crítico da pandemia até dezembro de 2021 (última edição publicada). O relatório do Sebrae mostrou que 86% das empresas continuaram operando, sendo que, das quais, 31% mantiveram a mesma forma, ou seja, sem adaptações. De modo mais detalhado, os dados são os seguintes: 36% continuaram da mesma forma que atuavam antes da crise; 53% implantaram mudanças devido à crise; 6% tiveram seu funcionamento interrompido, e 4% decidiram encerrar a atividade definitivamente (SEBRAE, 2021).

Em termos de faturamento mensal, o Sebrae investigou a situação das empresas no contexto da crise sanitária, em relação ao período anterior, apurando os seguintes dados do varejo: 70% admitiram que o faturamento diminuiu; 13% afirmaram que permaneceu equilibrado, como antes; 12% disseram que aumentou; e, 5% não sabiam ainda ou não quiseram responder (SEBRAE, 2021). É notável, de acordo com os dados do Sebrae – apurados no mês de dezembro de 2021 – que as

empresas varejistas, principalmente as micro e pequenas, foram fortemente afetadas pelas medidas preventivas em razão da Covid-19.

Poucos foram os ramos de atividade do comércio que foram menos afetados ou que conseguiram se reabilitar mais rapidamente com o arrefecimento da pandemia da Covid-19. Um deles foi o de comércio de material de construção, segundo explica Sugimoto (2022):

[...] o Governo Federal decretou uma lei, tornando a indústria da construção civil uma atividade essencial. Dessa forma, a abertura de lojas e retomada das atividades foi mais rápida em relação aos outros segmentos. [...] além de ser essencial, o segmento de material para construção ganhou espaço na pandemia, pois milhões de pessoas tiveram que ficar mais tempo em casa. E com isso, viram a necessidade de realizar reparos para melhorar o seu bem-estar e da sua família (SUGIMOTO, 2022, p. 34).

Conforme visto, o governo ao tornar a indústria da construção civil atividade essencial, contribuiu para aumentar a renda do setor e para manter empregos, sobretudo no comércio varejista de material de construção.

Em sentido contrário, Sugimoto (2022) cita o mercado de flores e eventos como segmentos fortemente afetados durante a crise sanitária da Covid-19. O cancelamento de festas e eventos afetou – assim como a muitos outros setores do varejo – o setor de flores, que possuía expectativas de voltar às atividades normalmente. Em 2020, esse setor sofreu redução de cerca de 40% na comercialização de plantas de corte, representando aproximadamente, R\$ 800 milhões, sendo R\$ 150 milhões para os produtores, R\$ 200 milhões para os atacadistas e R\$ 450 milhões para os varejistas, de acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE (SUGIMOTO, 2022). Assim, enquanto poucos segmentos varejistas não foram impactados negativamente pela crise da Covid-19, a maioria das atividades varejistas foi fortemente prejudicada com quedas de renda e por consequência, com perdas de empregos.

Por fim, a pandemia provocada pelo coronavírus provocou no mercado brasileiro um contratempo sem casos anteriores. Nessa circunstância, conforme estimativas do The World Bank (2020), as pequenas e microempresas foram as mais

afetadas, pois na maior parte dos casos, essas atividades econômicas exigem interação pessoal, como o varejo.

Para minimizar os efeitos da crise, o *Relatório Covid-19 no Brasil: impactos e respostas de políticas públicas*, comenta que o governo e Banco Central adotou medidas de apoio ao setor financeiro para preservar empregos e garantir a renda dos brasileiros em micro, pequenas e médias empresas (THE WORLD BANK, 2020). Mesmo assim, os resultados da pesquisa do Sebrae e de outros estudos mostraram que o impacto da pandemia e das medidas sanitárias preventivas foi, predominantemente, negativo.

## 2.5 Adaptação organizacional

Adaptação é a habilidade de aprender a lidar com as transformações, acatar as modificações, inovar, acostumar-se e adequar-se a novas situações (VIEIRA, 2021). Embora o conceito de adaptação tenha diferentes vertentes, a abordagem empregada neste estudo se refere a como as empresas reagem e posicionam suas ações em determinada situação imprevisível e emergencial.

O novo contexto de imprecisões imposto pela pandemia da Covid-19, no período da primeira onda (março a dezembro/2020), forçou empresas a implementarem ações de adaptação para se habituarem com a nova realidade (INSPER, 2020).

Essas ações refletem a capacidade adaptativa das organizações em identificar e capitalizar oportunidades, se adaptar no tempo certo, por meio de flexibilidade e alinhamento de seus recursos e se adequar às mudanças do ambiente (CAPPELLARI; et al., 2019).

Nesta pesquisa, a adaptação das empresas varejistas, ante à pandemia da Covid-19, é representada pelo construto adaptação organizacional proposto e validado em trabalhos prévios (CRUZ et al., 2022; CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022) sobre o mesmo fenômeno. Tal construto relaciona-se:

[...] às ações de natureza administrativa, financeira e operacional implementadas pelas empresas para cumprir determinações legais e utilizar benefícios governamentais, visando manter a atividade empresarial ativa, tendo em vista o elevado risco de contágio de pessoas pelo novo Coronavírus e a consequente sobrecarga do

sistema de saúde (CRUZ et al., 2022, p. 9; CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022, p. 5).

Conforme Cruz et al. (2022) e Cruz, Silva e Souza (2022), a adaptação organizacional é um construto formado por três dimensões. A primeira (adaptação administrativa) absorve ações implementadas em concordância com a Lei nº 14.020/2020 (programa emergencial de manutenção do emprego e da renda), como diminuição proporcional de jornada de trabalho, delimitação de salários e suspensão temporária do contrato de trabalho. A segunda (adaptação financeira) engloba ações implementadas em conformidade com a Lei nº 14.043/2020 (programa emergencial de suporte a empregos), como tomar empréstimos a juros subsidiados para custear folha de pagamento, verbas trabalhistas, custos e despesas e outras responsabilidades financeiras contraídas em função da pandemia. A terceira dimensão (adaptação operacional) capta ações realizadas para adaptar as operações à nova realidade, como suspensão de atividades, redução de tempo de operação, vendas por meio do e-commerce e transferência de atividades empresariais para o home office (NASCIMENTO, 2022).

## *2.6 Desempenho organizacional*

O desempenho de uma organização equivale ao nível com que ela atinge suas metas e objetivos estabelecidos anteriormente, numa comparação entre o resultado desejado e o resultado realizado (BORGERT; CASAGRANDE; ENSSLIN, 1996). Combs; Crook; Shook (2005) debatem a importância de as organizações considerarem nas mensurações do desempenho organizacional ao menos três dimensões.

A primeira dimensão (desempenho financeiro) resulta em retornos econômicos e participação de mercado elevado. Para calcular retornos econômicos, utilizam-se medidas de retorno contábil, de crescimento e de valor de mercado (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005). Dentre as medidas de retorno contábil estão o ROA - retorno sobre o ativo (ROA) - que mede a capacidade do ativo de gerar rentabilidade; o ROS - retorno sobre as vendas, que mede o ganho imediato gerado pelas vendas; e o ROE - retorno sobre o patrimônio líquido - que mensura a taxa de retorno do capital próprio (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005).

Dentre as medidas de crescimento estão indicadores que refletem a variação das vendas (VRV), do lucro e da participação de mercado ao longo do tempo (COMBS; CROOK; SHOOK, 2005); já, representando medidas de valor de mercado estão o retorno da ação – que mede o lucro por ação; e o Q de Tobin – razão (q) entre o valor de mercado da empresa e o custo de reposição de seus ativos (NOGUEIRA; LAMOUNIER, COLAUTO, 2010).

A segunda dimensão (desempenho operacional) é medida sob aspectos de execução operacional, processos e serviços, manutenção de alianças e colaboração com fornecedores, inovação em produtos e processos, qualidade de produtos e serviços, produtividade, tecnologia e aprendizagem (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BRITO; BRITO, 2012). Nesta dimensão as medidas são extremamente variadas e dependem do ramo de atividade explorado pela empresa.

E a terceira dimensão é a efetividade organizacional que corresponde às colaborações da organização para o desenvolvimento econômico e promoção do bem-estar social (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986; BRITO; BRITO, 2012). Refere-se à dimensão que concilia indicadores financeiros (retorno contábil, valor de mercado, lucro por ação) e não financeiros, como taxa de introdução de novos produtos no mercado e eficiência tecnológica (no nível interno da companhia) e grau de contribuições externas (no nível dos múltiplos stakeholders) (VENKATRAMAN; RAMANUJAM, 1986).

### *2.7 Hipótese de pesquisa e modelo conceitual*

Com o intuito de reduzir a propagação do novo Coronavírus pela sociedade e cumprir as medidas tomadas por governos, empresas em todo o mundo perceberam a necessidade de se adaptarem para manterem os negócios em bom funcionamento. No Brasil, o fechamento de shoppings e centros comerciais refletiu o impacto gigantesco da pandemia para empresas do setor varejista, principalmente para as de pequeno porte, já que possuem menor estrutura e menos capital para se manterem em momentos de crise. O

Em nível nacional, o Ministério da Economia informou que os serviços de alimentação e o comércio de veículos, peças e motocicletas estão entre os 10 segmentos de atividade mais afetados negativamente pelos impactos da pandemia da Covid-19 no Brasil (BRASIL, 2020). No Distrito Federal, especificamente, estudos

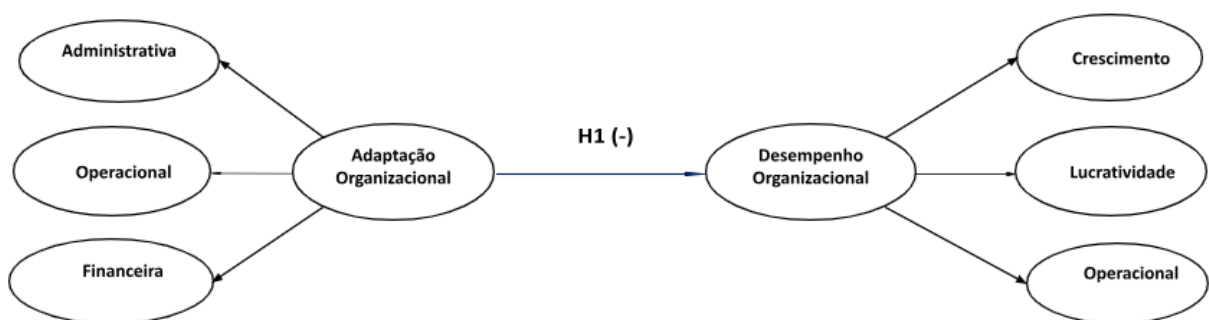
anteriores revelaram que a adaptação das empresas frente restrições provocadas pela crise da Covid-19 afetou de maneira negativa o desempenho de empresas de diferentes segmentos, como empresas transportadoras de cargas rodoviárias (CRUZ et al., 2022), industriais (CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022) e de bares e restaurantes (NASCIMENTO, 2022).

Na mesma direção, presume-se que as ações de adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal, diante do contexto da pandemia da Covid-19, também contribuíram para reduzir o desempenho delas. Desse modo, formulou-se a seguinte hipótese de pesquisa:

- H1: A adaptação das empresas varejistas do Distrito Federal para atender as exigências legais impostas pelos governos locais durante o primeiro período da pandemia da Covid-19 (de abril a dezembro/2020) afetou negativamente o desempenho dessas empresas.

A hipótese de pesquisa aponta a relação causal negativa do construto adaptação organizacional (formado pelas dimensões adaptação administrativa, operacional e financeira) no construto desempenho organizacional (também formado por três dimensões: desempenho de crescimento, lucratividade e operações), conforme mostra a Figura 1.

Figura 1 – Modelo Conceitual de Pesquisa



Fonte: Cruz et al. (2022).

### 3. METODOLOGIA

#### 3.1 Classificação da pesquisa

Quanto ao objetivo, esta pesquisa é classificada em exploratória-descritiva (PRODANOV; FREITAS, 2013), pois permitirá à autora familiarizar-se com a amplitude e a profundidade da adaptação de empresas varejistas do Distrito Federal frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19. Quanto à abordagem, é um estudo quantitativo (KNECHTEL, 2014), pois pretende-se mensurar a magnitude e a direção do efeito que essa adaptação provocou no desempenho das empresas.

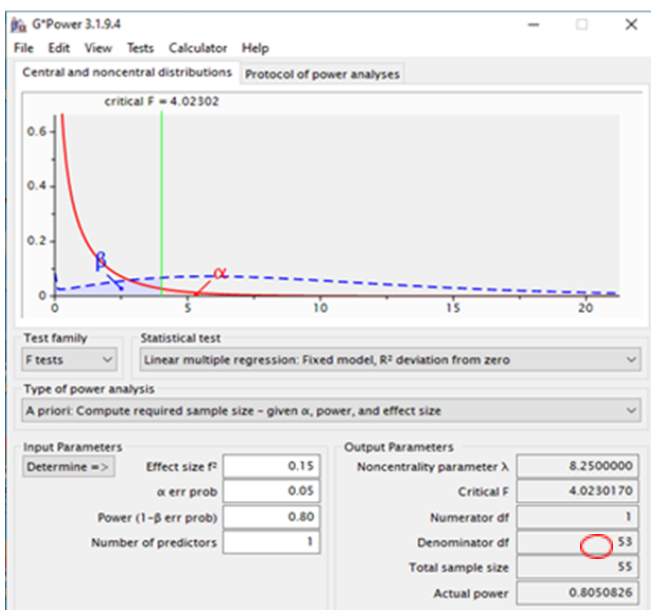
#### 3.2 Características da amostra

Com o auxílio do *software G\*Power*<sup>1</sup> identificou-se a necessidade de 55 respostas válidas, considerando um poder amostral de 80%, erro de mensuração de 5% e efeito de tamanho médio. O cálculo foi baseado num modelo que testa o efeito de uma variável independente (adaptação organizacional) numa variável dependente (desempenho organizacional), sob os seguintes parâmetros: Teste F, modelo fixo de regressão linear múltipla para  $R^2$  diferente de zero,  $\alpha = 0,05$ , poder amostral de 80% ( $1 - \beta = 0,8$ ) e efeito de tamanho médio ( $f^2$ ) = 0,15 (ver Figura 2).

Figura 2 – Cálculo da amostra no Software G\*Power

---

<sup>1</sup> Software livre de estimação do tamanho e poder amostral para diferentes testes estatísticos (testes t, testes F, testes Qui2, testes z, etc.). (HAIR et al., 2017).



Fonte: própria.

As 57 respostas obtidas e validadas compõem uma amostra não-probabilística, por conveniência, já que todos os integrantes do universo da pesquisa não foram convidados a participarem da pesquisa (MORAIS, 2005). As respostas indicam que, no geral, as empresas participantes deste estudo são de pequeno porte, tendo em vista que 87,72% possuem até 09 empregados e 94,74% auferem receita bruta de vendas de até R\$ 4,8 milhões anuais. As regiões administrativas de instalação são, principalmente, Gama (61,40%), Santa Maria (17,57%) e Taguatinga (12,28%).

A atividade principal das empresas participantes é bastante diversificada, passando por venda de produtos de padaria (12,28%), de ferragens, madeira e materiais de construção (10,53%), de produtos alimentícios (8,77%), de lubrificantes (8,77%), de mercadorias em geral sem predominância de produtos alimentícios (7,02%), de artigos de vestuário e acessórios (7,02%), de produtos farmacêuticos, perfumaria e cosméticos (5,27%), de produtos agropecuários e pet shop (5,27%) e de peças e acessórios para aparelhos eletrônicos para uso doméstico (5,27%), dentre outros.

Dentre os responsáveis pelas respostas encaminhadas, proprietários são a maioria (56,14%), seguidos por gerentes (22,80%), sócios-gerentes (10,53%) e supervisores (10,53%). No geral, são pessoas com idade que variam de 20 a 30 anos (35,09%), de 31 a 45 anos (45,61%) e de 46 a 60 anos (17,55%). A maioria são homens (59,65%), mas uma boa (40,35%) é composta por mulheres. Os níveis

educacionais mais presentes são o ensino médio completo (42,10%), curso superior completo (29,83%), curso superior incompleto (21,05%) e pós-graduação (7,02%).

### 3.3 Procedimentos de coleta de dados

A coleta de dados ocorreu no período de maio a julho de 2022, por meio de questionário estruturado. A pesquisadora visitou as empresas pessoalmente, explicou o objetivo do estudo aos proprietários/gestores, coletou o número do WhatsApp deles e encaminhou de imediato o link do questionário a eles.

O instrumento de mensuração utilizado, validado anteriormente por Cruz et al., (2022) e por Cruz, Silva e Souza (2022), foi adaptado ao contexto deste estudo. O primeiro bloco de questões, cujas respostas são de múltipla escolha, é destinado a caracterizar a empresa (região administrativa de instalação, atividade principal, quantidade de funcionários, receita bruta de vendas) e o respondente (nome, cargo ocupado, nível de formação educacional, faixa etária e sexo).

O segundo bloco de questões contém 14 (quatorze) afirmativas (itens ou indicadores) destinadas a mensurar o construto *adaptação organizacional* (variável independente), que neste estudo equivale ao conjunto de ações de natureza administrativa, financeira e operacional implementadas pelas empresas para (1) manterem as atividades ativas, adequando-se à nova realidade imposta pelo Covid-19, (2) cumprirem as determinações legais e (3) utilizarem benefícios governamentais (CRUZ et al., 2022; CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022).

Para essas afirmativas, o respondente indicou o seu grau de concordância numa escala Likert de 5 pontos, a saber: 1 – discordo totalmente; 2 – discordo parcialmente; 3 – nem concordo nem discordo; 4 – concordo parcialmente; e 5 – concordo totalmente. O Quadro 1 mostra a estrutura do segundo bloco de afirmativas. A descrição completa das afirmativas consta no Apêndice A.

Quadro 1 – Escala de mensuração do construto: adaptação organizacional

Adaptação Organizacional	Dimensões		
	Administrativa	Operacional	Financeira
Código dos itens	AO_1 a AO_3	AO_4 a AO_8	AO_9 a AO_14

Quantidade de itens	3	5	6
---------------------	---	---	---

Fonte: própria

O terceiro bloco de questões contém 23 (vinte e três) afirmativas (itens ou indicadores) destinadas a mensurar o construto *desempenho organizacional* (variável dependente), que neste estudo corresponde aos resultados alcançados pelas empresas, comparados aos obtidos no ano anterior, seguindo o conceito de Borgert, Ensslin e Casagrande (1996), em termos de lucratividade, crescimento e operações, buscando aplicar uma mensuração tridimensional, conforme realizado em estudos anteriores (CRUZ et al., 2022; CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022; BRITO; BRITO, 20212).

Para essas afirmativas, o respondente também indicou o seu grau de concordância numa escala Likert de 5 pontos, a saber: 1 – reduziu fortemente, 2 – reduziu moderadamente, 3 - permaneceu estável; 4 – aumentou moderadamente, e 5 – aumentou fortemente. O Quadro 2 mostra a estrutura do terceiro bloco de afirmativas. A descrição completa das afirmativas consta no Apêndice B.

Quadro 2 – Escalas de mensuração do construto: desempenho organizacional

Desempenho Organizacional	Dimensões		
	Crescimento	Lucratividade	Operações
Código dos itens	DO_1 a DO_5	DO_6 a DO_11	DO_12 a DO_23
Quantidade de itens	5	6	12

Fonte: própria.

### 3.3 Procedimentos de análise de dados

As respostas foram sistematizadas e codificadas em planilha eletrônica Excel e analisadas a partir da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), baseada em mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares Structural Equation Modeling* – PLS-SEM), com o auxílio do *software SmartPLS 4.0*. A MEE possibilita a aplicação de análise estatística multivariada, o que amplia a capacidade de compreensão e confirmação de resultados de pesquisas mais complexas. A MEE combina técnicas de análise fatorial e de regressão múltipla para análise

concomitante de múltiplas variáveis (HAIR et al., 2017). Acrescente-se que a MEE considera a estrutura de inter-relações expressas em determinada série de equações, tal qual uma série de equações de múltipla regressão (HAIR et al., 2017).

A validação do modelo de mensuração no Smart PLS 4.0 possibilitou identificar, com base na mediana geral e na média geral das dimensões dos construtos adaptação organizacional e desempenho organizacional, o nível de adaptação das empresas frente à pandemia da Covid-19 no período de abril a dezembro de 2020 (objetivo específico 1) e o nível de redução no desempenho das empresas no mesmo período (objetivo específico 2). Esses níveis foram classificados em leve, moderado e alto. Já, a identificação da relação existente entre a adaptação organizacional e o desempenho organizacional (objetivo específico 3) das empresas, no mesmo período, exigiu, além da validação do modelo de mensuração, a validação do modelo estrutural. Os parâmetros e os resultados de cada etapa estão descritos na próxima seção.

#### **4. RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Nesta seção são apresentados os resultados relativos ao nível de adaptação organizacional das empresas frente à pandemia da Covid-19 no período de abril a dezembro/2020, ao nível de redução do desempenho no mesmo período e à relação existente a adaptação e o desempenho organizacional no âmbito das empresas que constituem a amostra.

##### *4.1 Nível de adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19*

Antes da identificação do nível de adaptação das empresas participantes da pesquisa, frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19 no período de abril a dezembro/2020, realizou-se a validação quantitativa dos itens de mensuração do construto *adaptação organizacional*. Dos 14 itens originais desse construto, 11 apresentaram carga fatorial superior a 0,6, de forma que foi necessário excluir três

itens com carga fatorial abaixo desse valor. O Quadro 3 apresenta os itens validados e os itens excluídos.

Quadro 3 – Itens validados e excluídos do construto Adaptação Organizacional

Adaptação Organizacional	Dimensões		
	Administrativa	Operacional	Financeira
Itens excluídos	--	AO_6	AO_9 e AO_14
Itens validados	AO_1, AO_2 e AO_3	AO_4, AO_5, AO_7 e AO_8	AO_10, AO_11, AO_12 e AO_13

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Em seguida identificou-se a mediana da pontuação das 57 respostas para cada uma das dimensões do construto *adaptação organizacional*. A mediana é a medida de tendência central mais apropriada para dados não paramétricos (FÁVERO; BELFIORE, 2017), já que caracteriza o valor que exerce a posição central da pontuação atribuída aos itens validados do referido construto. Também foi acrescentada na Tabela 1 a média geral da pontuação dos itens como medida de avaliação.

Tabela 1 – Estatística descritiva dos itens validados do construto Adaptação Organizacional

Dimensão	Item	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana Geral	Média Geral
Administrativa	AO_1	4,0	3,3	1,6	1,0	5,0	4,0	3,1
	AO_2	4,0	3,4	1,6	1,0	5,0		
	AO_3	3,0	2,8	1,7	1,0	5,0		
Operacional	AO_4	3,0	2,8	1,6	1,0	5,0	3,0	3,0
	AO_5	4,0	3,3	1,6	1,0	5,0		
	AO_7	3,0	2,9	1,8	1,0	5,0		
	AO_8	3,0	3,0	1,7	1,0	5,0		
Financeira	AO_10	3,0	2,9	1,7	1,0	5,0	4,0	3,4
	AO_11	4,0	3,8	1,5	1,0	5,0		
	AO_12	4,0	3,9	1,4	1,0	5,0		

	AO_13	4,0	3,2	1,7	1,0	5,0		
<b>Adaptação Organizacional</b>	<b>Dados médios</b>	<b>4,0</b>	<b>3,2</b>	--	--	--	--	--

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Na dimensão *Administrativa*, a redução da jornada de trabalho de funcionários (AO\_1; mediana = 4,0; média = 3,3) e a antecipação de férias (AO\_2; mediana 4,0 e média = 3,4) foram as ações mais afetadas pela pandemia, enquanto a demissão de empregados (AO\_3; mediana = 3,0 e média = 2,8) foi a ação menos afetada. A mediana geral da adaptação administrativa = 4,0 indica que empresas se adaptaram moderadamente, do ponto de vista administrativo, no período mais crítico da pandemia da Covid-19.

Na dimensão *Operacional*, apenas a transferência do atendimento de consumidores para o sistema remoto (AO\_5 - mediana = 4,0 e média = 3,3) foi a ação mais afetada pela pandemia. As demais ações: redução do tempo diário de operação (AO\_4 - mediana = 3,0 e média = 2,8), suspensão das atividades por várias semanas (AO\_7 - mediana = 3,0 e média = 2,9) e transferência de serviços administrativos para o *home office* (AO\_8 - mediana = 3,0 e média = 3,0) foram menos afetadas. A mediana geral da adaptação operacional = 3,0 indica que as empresas, do ponto de vista operacional, se adaptaram levemente no período ápice da pandemia da Covid-19,

Na dimensão *Financeira*, o aumento de gastos com outras despesas administrativas (AO\_11 - mediana = 4,0 e média = 3,8), aumento de custos operacionais (AO\_12 - mediana = 4,0 e média = 3,9) e aumento de despesas com multa e juros em virtude de pagamentos em atrasos (AO\_13 – mediana = 4,0 e média = 3,2) foram os aspectos mais afetados, enquanto o aumento de despesas financeiras devido às demissões de funcionários (AO\_10 – mediana = 3,0 e média = 2,9) foi o aspecto menos afetado. A mediana geral da adaptação financeira = 4,0 indica que as empresas, do ponto de vista financeiro, se adaptaram moderadamente em razão da pandemia da Covid-19 no período mais agudo da crise.

Então, a mediana geral do construto *adaptação organizacional* = 4,0 é um indicativo de que os pequenos varejistas do Distrito Federal que participaram desta

pesquisa se **adaptaram moderadamente** frente ao contexto da pandemia da Covid-19 vivenciado no período de abril a dezembro/2020.

#### 4.2 Nível de redução no desempenho de empresas do setor varejista no contexto da pandemia da Covid-19

Antes da identificação do nível de redução do desempenho das empresas participantes da pesquisa, no período da primeira onda da pandemia da Covid-19, de abril a dezembro/2020, realizou-se a validação quantitativa dos itens de mensuração do construto *desempenho organizacional*. Dos 23 itens originais desse construto, 13 apresentaram carga fatorial superior a (0,6), o que resultou na exclusão de 10 itens com carga fatorial abaixo desse valor. O Quadro 4 mostra os itens excluídos e os validados.

Quadro 4 – Itens validados e excluídos do construto Desempenho Organizacional

Desempenho Organizacional	Dimensões		
	Crescimento	Lucratividade	Operações
Itens excluídos	--	DO_9	DO_14 ao DO_20; DO_22 e DO_23
Itens validados	DO_1 ao DO_5	DO_6 ao DO_8; DO_10 e DO_11	DO_12, DO_13 e DO_21

Fonte: Dados da Pesquisa (2023)

Em seguida identificou-se a mediana da pontuação das 57 respostas para cada uma das dimensões do construto *desempenho organizacional*. Como feito na subseção anterior, além da mediana geral da pontuação obtida em cada uma das dimensões desse construto, foi inserida na Tabela 2 a média geral como medida adicional de avaliação do nível de redução do desempenho.

Tabela 2 – Estatística descritiva dos itens validados do construto Desempenho Organizacional

Dimensão	Item	Mediana	Média	Desvio Padrão	Mínimo	Máximo	Mediana Geral	Média Geral
Crescimento	DO_1	2,0	2,2	1,2	1,0	5,0	<b>2,0</b>	<b>2,3</b>
	DO_2	3,0	2,6	1,1	1,0	5,0		

	DO_3	2,0	2,5	1,0	1,0	5,0		
	DO_4	2,0	2,2	1,2	1,0	5,0		
	DO_5	2,0	2,2	1,2	1,0	5,0		
	DO_6	2,0	2,1	1,0	1,0	5,0		
	DO_7	2,0	2,1	1,1	1,0	5,0		
Lucratividade	DO_8	2,0	2,3	1,1	1,0	5,0	<b>2,0</b>	<b>2,2</b>
	DO_10	2,0	2,2	1,0	1,0	5,0		
	DO_11	3,0	2,5	1,0	1,0	5,0		
	DO_12	2,0	2,5	1,0	1,0	5,0		
Operacional	DO_13	2,0	2,4	1,0	1,0	5,0	<b>2,0</b>	<b>2,5</b>
	DO_21	3,0	3,0	1,1	1,0	5,0		
<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>Dados médios</b>	<b>2,0</b>	<b>2,4</b>	--	--	--	--	--

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Na dimensão *Crescimento*, a receita bruta de venda (DO\_1 - mediana = 2,0 e média = 2,2), o *mix* de produtos (DO\_3; mediana = 2,0; média geral = 2,5), o *ticket médio de venda* (DO\_4 - mediana = 2 e média = 2,2) e o volume de mercadorias vendidas (DO\_5 - mediana = 2 e média = 2,2) sofreram moderada redução, enquanto a participação de mercado comparada aos principais concorrentes (DO\_2; mediana = 2,0; média geral = 2,6) permaneceu estável. A mediana geral desta dimensão = 2,0 indica que em termos de crescimento, o desempenho das empresas reduziu-se moderadamente no período mais agudo da crise da pandemia da Covid-19.

Na dimensão *Lucratividade*, a margem bruta de vendas (DO\_6; mediana = 2,0; média = 2,1), o lucro líquido (DO\_7; mediana = 2,0; média = 2,1), o faturamento por *check-out* (DO\_8 – mediana = 2,0 e média = 2,3) e o capital de giro (DO\_10 - mediana = 2,0; média = 2,2) sofreram moderada redução; já a liquidez corrente (DO\_11 – mediana = 3,0 e média = 2,5) permaneceu estável. A mediana geral desta dimensão = 2,0 indica que em termos de lucratividade, o desempenho das empresas reduziu-se moderadamente no período ápice da pandemia da Covid-19.

Na dimensão *Operacional*, o índice de acurácia dos estoques (DO\_12 - mediana = 2,0; média = 2,5) e o giro dos estoques (DO\_13 - mediana = 2,0 e média = 2,4) sofreram moderada redução, enquanto o índice de entrega de pedidos realizados no prazo (DO\_21 - mediana = 3,0 e média = 3,0) permaneceu estável. A mediana geral desta dimensão = 2,0 indica que em termos de crescimento, o desempenho operacional das empresas reduziu-se moderadamente no período crítico da pandemia da Covid-19.

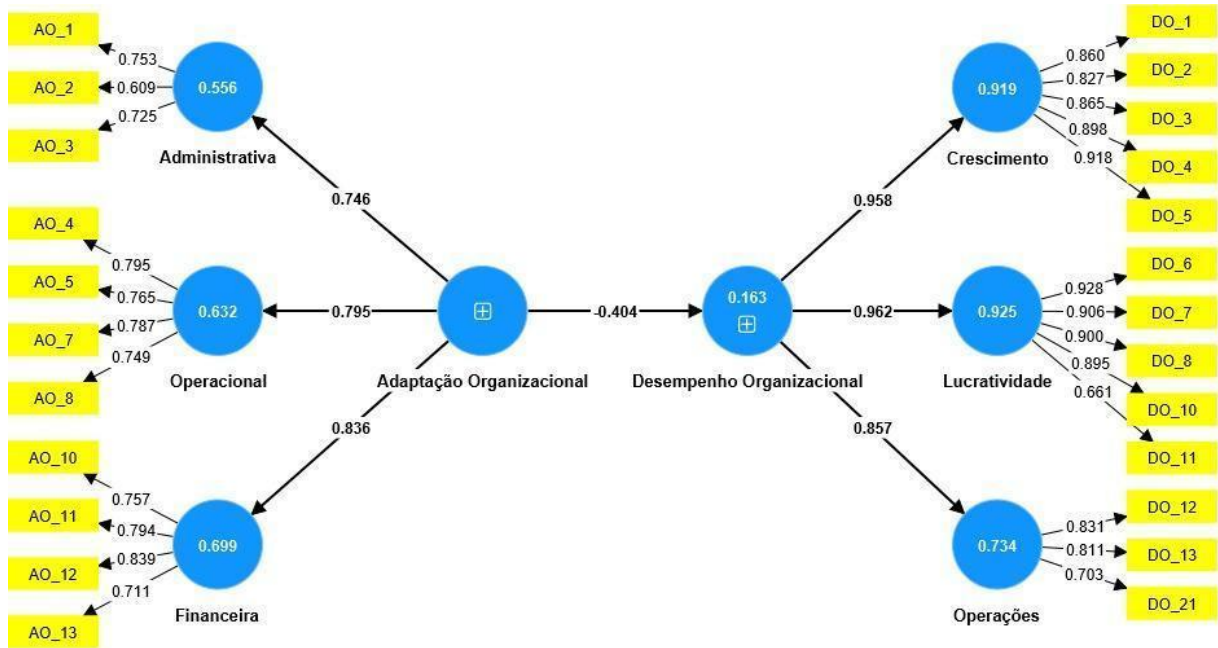
Então, a mediana geral do construto *desempenho operacional* = 2,0 é um indicativo de que o desempenho dos pequenos varejistas do Distrito Federal que participaram deste estudo foi **moderadamente reduzido** no período referente à primeira onda da pandemia da Covid-19 (abril/2020 a dezembro/2020).

#### *4.3 Relação entre a adaptação das empresas do setor varejista e o desempenho delas no contexto da pandemia da Covid-19*

A relação entre a *adaptação organizacional* e o *desempenho organizacional*, das pequenas empresas varejistas do Distrito Federal participantes deste estudo, frente ao contexto da pandemia da Covid-19, foi identificada e mensurada em dois estágios. No primeiro, validou-se o modelo de mensuração (modelo externo), que se refere às correlações entre os itens (retângulos amarelos) e seus respectivos construtos (círculos azuis) vistas na Figura 3. No segundo, validou-se o modelo estrutural (modelo interno), a partir de critérios de confiabilidade e validade exigidos na modelagem de equações estruturais por mínimos quadrados parciais (PLS-SEM). Também foram aferidos critérios adicionais de robustez do modelo, como a validade preditiva (Q2) e o tamanho do efeito (f2).

Na Figura 3 são apresentados ambos os modelos e seus resultados finais; entre eles, o valor da relação entre *adaptação organizacional* (variável independente) e o *desempenho organizacional* (variável dependente), indicado na seta central que liga esses dois construtos.

Figura 3 – Resultados dos modelos de mensuração e estrutural da pesquisa



Fonte: resultados da pesquisa (2023).

#### 4.3.1 Resultados da validação do modelo de mensuração

Como o modelo de mensuração é reflexivo, ou seja, o tipo de modelo em que os construtos causam os itens (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014), sua validação ocorreu em quatro passos, seguindo as orientações de Hair et al. (2019). O primeiro passo envolveu o exame das cargas fatoriais dos itens para com seus respectivos construtos. Embora cargas fatoriais acima de 0,70 sejam importantes para proporcionar maior confiabilidade dos itens (HAIR et al., 2019), optou-se por excluir apenas itens com carga inferior a 0,6 visando assegurar pelo menos 3 itens por construto e não prejudicar aspectos relacionados à dimensionalidade do construto (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Trata-se de prática aceitável (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014) presente em recentes estudos exploratórios (CAVALCANTE; MEDINA; CRUZ, 2022; REZENDE, 2023). No entanto, somente foi aplicada nos casos em que não houve prejuízo aos critérios de confiabilidade e validade do construto.

O segundo passo da validação do modelo de mensuração consistiu em garantir a *confiabilidade* (consistência interna) dos construtos para avaliar se a amostra está livre de vieses, ou ainda, se as respostas, em seu conjunto, são confiáveis (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014). Para tanto, utilizou-se o *alfa de Cronbach* (AC) e a *confiabilidade composta* (CC) – uma medida que pondera os itens dos

construtos com base em suas cargas fatoriais individuais, sendo, portanto, um parâmetro de *confiabilidade* mais adequado à aferição da consistência interna de uma escala composta de vários itens para avaliar um construto subjacente (HAIR et al., 2019).

O *software SmartPLS 4,0* calcula duas medidas de confiabilidade composta (CC): rho\_a e rho\_c, sendo a primeira indicada quando itens que visam mensurar um único construto (construto unidimensional), como nos casos dos construtos de primeira ordem (adaptação administrativa, operacional e financeira, e desempenho de crescimento, de lucratividade e de operações); já, a segunda é indicada quando os itens estão medindo distintas dimensões de um mesmo construto (construto multidimensional), como nos casos dos construtos de segunda ordem (adaptação organizacional e desempenho organizacional). Valores mais altos em AC e CC (rho\_a e rho\_c) indicam níveis mais altos de confiabilidade. Em pesquisas exploratórias (como é o caso deste estudo), valores entre 0,60 e 0,70 são considerados “aceitáveis” (HAIR et al., 2019, p, 8),

O terceiro passo de validação do modelo de mensuração consistiu em assegurar a *validade convergente* dos construtos, que indica o nível de coesão entre os itens e seus construtos, ou seja, uma medida da capacidade do construto de explicar a variância de seus itens (HAIR et al., 2019). A *validade convergente* foi assegurada pela *variância média extraída (Average Variance Extracted - AVE)*, que indica o quanto, em média, os itens correlacionam-se positivamente com seus respectivos construtos. Valores da AVE maiores que 0,5 são considerados aceitáveis e indicam que o construto explica pelo menos 50% da variância de seus itens (HAIR et al., 2019).

O quarto passo de validação do modelo de mensuração consistiu em garantir a *validade discriminante* dos construtos, que indica se os construtos são independentes uns dos outros (HAIR et al., 2019). Para tanto, foi utilizado o critério *Fornell-Larcker*, cujo parâmetro informa que a raiz quadrada da AVE de um construto deve ser maior que as correlações entre este construto e os demais (HAIR et al., 2017). Os resultados da validação do modelo de mensuração estão apresentados na Tabela 3.

Tabela 3 – Critérios de validação do modelo de mensuração

Construtos	AC	CC	AVE	Fornell-Lacker								
				Adaptação Organizacional				Desempenho Organizacional				
				Adm	Fin	Oper	AO	Opers	Cres	Luc	DO	
d a p t a ç ã o O r g a n i z a c i o n a l	Adm	0,500	0,495	0,488	<b>0,699</b>							
	Fin	0,781	0,788	0,604	0,496	<b>0,777</b>						
	Oper	0,777	0,780	0,599	0,445	0,418	<b>0,774</b>					
	AO	0,814	0,857	--	0,746	0,836	0,834	<b>0,599</b>				
e s e m p e n h o O r g a n i z a c i o n a l	Opers	0,686	0,700	0,615	-0,249	-0,371	-0,251	-0,380	<b>0,784</b>			
	Cres	0,922	0,924	0,764	-0,309	-0,439	-0,121	-0,370	0,749	<b>0,874</b>		
	Luc	0,911	0,920	0,746	-0,329	-0,411	-0,169	-0,385	0,771	0,873	<b>0,864</b>	
	DO	0,951	0,958	--	-0,326	-0,442	-0,163	-0,404	0,857	0,958	0,962	<b>0,799</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2022). Nota: Administrativa (Adm), Financeira (Fin), Operacional (Oper), Adaptação Organizacional (AO), Crescimento (Cres), Lucratividade (Luc), Operações (Opers) e Desempenho organizacional (DO). AC – Alfa de Cronbach, CC – Confiabilidade composta, AVE – variância média extraída. Os construtos AO e DO foram validados pela técnica de repetição de indicadores, o que dispensa a apresentação do valor da AVE.

Como mostra a Tabela 3 (destacado em vermelho), o construto *Administrativa* (Adm) apresentou valores de AC e CC abaixo de 0,6 e da AVE abaixo de 0,5 - o que implica problemas de confiabilidade e da validade da medida. É provável que o não tratamento de respostas *outliers* no questionário esteja influenciando os resultados. Fora isso, a validação do modelo de mensuração respeitou os critérios de

confiabilidade (AC e CC > 0,6) e de validade convergente (AVE > 0,5) para os demais construtos. Quanto ao critério de validade discriminante (*Fornell-Larcker*), representado pelos valores da raiz quadrada da AVE dos construtos, destacados em negrito na diagonal da Tabela 3, verifica-se que esses valores são maiores que a correlação entre os construtos, cujos valores localizam-se nas colunas abaixo (vertical) dos valores em negrito. Embora identifique-se na horizontal valores de correlações abaixo daqueles vistos nas raízes quadrada da AVE (valores destacados em azul), isto não é um problema de validade discriminante porque ocorreu entre os construtos da mesma natureza.

A validade discriminante foi também verificada em relação às cargas fatoriais dos itens, por meio do critério cargas cruzadas. Este critério estabelece que a correlação de um item com o seu respectivo construto deve ser maior do que com os demais construtos. A validade discriminante relativa aos itens foi devidamente garantida, pois cada item tem maior carga (correlação) com o seu construto-mãe, do que com os outros, como mostra a Tabela 4.

Tabela 4 – Cargas cruzadas dos itens validados dos construtos adaptação e desempenho organizacional

Itens	Adaptação Organizacional			Desempenho Organizacional		
	Administrativa	Operacional	Financeira	Crescimento	Lucratividade	Operações
AO_1	0,753	0,545	0,244	-0,218	-0,231	-0,142
AO_2	0,609	0,149	0,119	-0,079	-0,186	-0,214
AO_3	0,725	0,176	0,588	-0,297	-0,263	-0,193
AO_4	0,412	0,795	0,296	-0,274	-0,407	-0,427
AO_5	0,329	0,765	0,438	0,083	0,089	-0,001
AO_7	0,377	0,787	0,305	-0,134	-0,147	-0,171
AO_8	0,243	0,749	0,235	-0,049	-0,052	-0,182
AO_10	0,647	0,449	0,757	-0,290	-0,244	-0,327
AO_11	0,357	0,248	0,794	-0,303	-0,294	-0,219
AO_12	0,272	0,218	0,839	-0,461	-0,471	-0,374

<b>AO_1</b> <b>3</b>	0,175	0,347	0,711	-0,322	-0,286	-0,215
<b>DO_1</b>	-0,208	-0,096	-0,489	0,860	0,693	0,575
<b>DO_2</b>	-0,412	-0,135	-0,459	0,827	0,720	0,706
<b>DO_3</b>	-0,254	-0,167	-0,346	0,865	0,749	0,700
<b>DO_4</b>	-0,238	-0,026	-0,318	0,898	0,831	0,682
<b>DO_5</b>	-0,246	-0,109	-0,324	0,918	0,815	0,609
<b>DO_6</b>	-0,217	-0,063	-0,255	0,820	0,928	0,647
<b>DO_7</b>	-0,369	-0,169	-0,344	0,806	0,906	0,633
<b>DO_8</b>	-0,321	-0,113	-0,382	0,782	0,900	0,645
<b>DO_1</b> <b>0</b>	-0,267	-0,254	-0,378	0,737	0,895	0,730
<b>DO_11</b>	-0,242	-0,136	-0,441	0,608	0,689	0,661
<b>DO_1</b> <b>2</b>	-0,027	-0,174	-0,324	0,585	0,612	0,831
<b>DO_1</b> <b>3</b>	-0,384	-0,292	-0,300	0,649	0,707	0,811
<b>DO_2</b> <b>1</b>	-0,153	-0,103	-0,243	0,518	0,470	0,703

Fonte: Dados da pesquisa (2023)

Com base nos valores dos parâmetros relativos aos critérios de confiabilidade e de validade, apresentados nas Tabelas 3 e 4, considera-se que o modelo de mensuração da pesquisa foi, em grande parte, validado, com quase todos os requisitos respeitados.

#### 4.3.2. Resultados da validação do modelo estrutural

O modelo estrutural foi validado em três etapas. Na primeira, efetuou-se a avaliação dos coeficientes de determinação de Pearson ( $R^2$ ), que avaliam a precisão preditiva do modelo. Para estudos em ciências sociais,  $R^2 = 2\%$  revela efeito pequeno,  $R^2 = 13\%$  indica efeito médio e  $R^2 = 26\%$  equivale a efeito grande (RINGLE; SILVA; BIDO, 2014).

Como se vê na Figura 3 e na Tabela 5, o  $R^2$  do construto *desempenho organizacional* é 0,163 (valor ao centro do construto em azul), o que significa dizer que a *adaptação organizacional* explica 16,3% da variância do *desempenho*

*organizacional*. Os demais valores de  $R^2$  presentes no modelo (Figura 3) e na Tabela 5 mostram o quanto *adaptação organizacional* e *desempenho organizacional* explicam a variância de seus construtos de primeira ordem. Percebe-se que a variância da adaptação administrativa é explicada em 55,6%, a da adaptação operacional em 63,2% e a da adaptação financeira em 69,9%; já, a variância do crescimento é explicada em 91,9%, a de lucratividade em 92,5% e a do desempenho operacional em 73,4%,

Na segunda etapa, foram avaliados os valores da validade preditiva ( $Q^2$ ) e do tamanho do efeito ( $f^2$ ) do modelo estrutural. Valores de  $Q^2 > 0$  indicam que o modelo se aproxima do esperado, e valores de  $Q^2 = 1$  revelam um modelo sem erros (HAIR et al., 2017). Por sua vez, o  $f^2$  avalia a razão entre o que é explicado e o que não é explicado pelo modelo, sendo valores iguais a 0,02, 0,15 e 0,35 considerados pequenos, médios e grandes, respectivamente (HAIR et al. 2017). Os valores dos parâmetros citados são apresentados na Tabela 5.

Tabela 5 – Validade preditiva ( $Q^2$ ), Tamanho do Efeito ( $f^2$ ) do  $R^2$  do modelo estrutural

Variáveis	$Q^2$	$F^2$	$R^2$	$R^2$ Ajustado
<b>Adaptação Organizacional</b>	----	----	----	----
Administrativa	--	--	0,556	0,548
Operacional	--	--	0,632	0,626
Financeira	--	--	0,699	0,694
<b>Desempenho Organizacional</b>	<b>0,100</b>	<b>0,195</b>	<b>0,163</b>	<b>0,148</b>
Crescimento	0,073	--	0,919	0,917
Lucratividade	0,095	--	0,925	0,924
Operações	0,096	--	0,734	0,730

Fonte: Dados da Pesquisa (2022).

Notas:  $Q^2$  = validade preditiva;  $F^2$  = tamanho do efeito. Critérios:  $Q^2 > 0$ ;  $F^2 = 0,02$  → efeito pequeno;  $F^2 = 0,15$  → efeito médio;  $F^2 = 0,35$  → efeito grande.

Finaliza-se a apresentação dos resultados do modelo estrutural, resgatando os valores dos coeficientes de caminho e seus níveis de significância. Como mostra a Tabela 6, o efeito total de *adaptação organizacional* no *desempenho organizacional* é de -0,404, e os efeitos indiretos (específicos) de *adaptação*

*organizacional* nas dimensões do desempenho é de -0,346 no desempenho operacional, de -0,387 no crescimento e de -0,388 em lucratividade.

Esses resultados corroboram a hipótese de pesquisa, ou seja, que a adaptação das empresas do setor varejista do Distrito Federal, frente às restrições impostas pela pandemia da Covid-19, no período de abril a dezembro/2020, afetou negativamente (e significativamente) o desempenho das empresas. Além disso, os resultados mostram que o efeito da adaptação foi maior nas dimensões crescimento e lucratividade do que na dimensão operacional do desempenho organizacional.

Tabela 6 – Efeitos total e indiretos (coeficientes de caminho) do modelo estrutural

Efeito Total	Efeito Indireto
Adaptação Organizacional → Desempenho Organizacional -0,404 (p < 0,05)	Adaptação Organizacional → Operações -0,346 (p < 0,05)
	Adaptação Organizacional → Crescimento -0,387 (p < 0,05)
	Adaptação Organizacional → Lucratividade -0,388 (p < 0,05)

Fonte: dados da pesquisa (2023).

Os presentes resultados confirmam, assim como ocorreu em outros setores da atividade econômica na região Centro-Oeste, como no de transporte rodoviário de cargas (NASCIMENTO, 2022), no industrial (CRUZ; SILVA; SOUZA, 2022) e no de bares e restaurantes (NASCIMENTO, 2022), que a adaptação de empresas do setor varejistas para atender as exigências legais durante período ápice da pandemia da Covid-19 afetou negativamente o desempenho organizacional.

O nível moderado de adaptação administrativa e financeira e o nível leve da adaptação operacional indicam que no período agudo da pandemia da Covid-19 empresários de bares e restaurantes do Distrito Federal precisaram reaprender e se reinventar para enfrentarem os obstáculos vivenciados no contexto pandêmico e se manterem atuantes no mercado.

Apesar de ter sido possível identificar o nível de adaptação (administrativa, financeira e operacional) e o nível de redução no desempenho, no que diz respeito ao crescimento, à lucratividade e às operações das empresas do setor varejista, participantes desta pesquisa, durante a primeira onda da pandemia da Covid-19

(abril a dezembro de 2020), acredita-se que a perda de itens, especialmente do construto desempenho organizacional, no processo de validação do modelo de mensuração, tenha ocorrido em virtude do longo intervalo de tempo decorrido entre a ocorrência dos efeitos (ano 2020) e o período de coleta de dados (maio a julho de 2022).

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de conclusão de curso teve por objetivo geral mensurar o efeito da adaptação de empresas do setor varejista do Distrito Federal, frente às restrições provocadas pela pandemia da Covid-19, no desempenho organizacional. Para tanto, identificou-se o nível de adaptação das empresas participantes da pesquisa frente às restrições impostas pela pandemia no período de abril a dezembro de 2020 (objetivo específico 1), o nível de redução no desempenho das empresas no mesmo período (objetivo específico 2) e a relação existente entre a adaptação das empresas o desempenho delas no período estudado (objetivo específico 3).

Os dados foram coletados junto a uma amostra não probabilística de 57 empresas, utilizando um questionário estruturado com opções de resposta em escala *Likert*, disponibilizado digitalmente aos respondentes. A análise de dados foi produzida utilizando-se a estatística multivariada, a partir da aplicação da Modelagem de Equações Estruturais (MEE), algoritmo *Partial Least Square*, utilizando-se o software SmartPLS 3.0.

Os resultados mostram que as empresas do setor varejista do Distrito Federal, participantes do estudo, se adaptaram **moderadamente** em termos administrativos e financeiros e **levemente** em termos operacionais, frente ao período mais crítico (abril a dezembro de 2020) da pandemia da Covid-19, visando manterem o nível de atividade econômica anteriormente desenvolvido. De forma semelhante, os resultados indicam que o nível de redução no desempenho das empresas foi **moderado** nas três dimensões (crescimento, lucratividade e operações) do desempenho organizacional analisadas, no mesmo período.

A corroboração da hipótese de pesquisa indica que os esforços de adaptação realizados pelas empresas naquele momento crítico da pandemia da Covid-19 acabaram por afetar negativamente e significativamente o desempenho delas, sendo

as dimensões mais afetadas a lucratividade e o crescimento, respectivamente. A indicação é a de que 16,3% da variância do desempenho organizacional foi explicada pela adaptação organizacional.

Dentre as limitações deste estudo estão a heterogeneidade das empresas em termos de diversificação do ramo de atividade principal, o grande intervalo de tempo entre a ocorrência do fenômeno (ano 2020) e o período de coleta de dados (ano 2022), a dificuldade de obtenção de respostas de empresas de porte médio e grande, já que os gestores dessas empresas alegaram não ter disposição e tempo para responder ao questionário, e a falta de certeza quanto a quem, de fato, respondeu o questionário, já que uma minoria dos respondentes respondeu no mesmo momento do envio do *link*.

Apesar dessas limitações, este estudo contribui ao ajudar a validar as escalas de mensuração dos construtos *adaptação organizacional* e *desempenho organizacional*, ao fornecer informações que podem ser valiosas para estudos futuros sobre os efeitos da pandemia da Covid-19 no desempenho de empresas brasileiras e também por gerar conhecimento sobre a gestão das empresas num período difícil vivenciado pela sociedade brasileira, em especial a do Distrito Federal.

## REFERÊNCIAS

ALVES JUNIOR, P. N. et al. Como a Covid-19 afetou o Setor de Transportes no Brasil? - uma abordagem baseada em análise envoltória de dados (DEA). In: **XXIII Seminários de Administração (SemeAd/USP)**. São Paulo, nov. 2020.

AQUINO, E. M. L. et al. Social distancing measures to control the COVID-19 pandemic: potential impacts and challenges in Brazil. **Ciencia & Saude Coletiva**, v. 25, n. 1, p. 2423–2446, 2020.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos/logística empresarial**. Porte Alegre: Grupo A, 2006. *E-book*. ISBN 9788560031467. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788560031467/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

BORGERT, A.; ENSSLIN, L.; H. CASAGRANDE, M. D. Dimensões do desempenho e competitividade ao nível das organizações. In: **Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC**, [S. l.], 1996. Disponível em: <https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/3371>. Acesso em: 10 jul. 2023.

BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.; COOPER, M B.; et al. **Gestão logística da cadeia de suprimentos**. São Paulo: Grupo A, 2014. *E-book*. ISBN 9788580553185. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788580553185/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

BRASIL. **Ministério da Economia divulga lista dos setores mais afetados pela pandemia da Covid-19 no Brasil**. Ministério da Economia. Notícias. Setembro, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/setembro/ministerio-da-economia-divulga-lista-dos-setores-mais-afetados-pela-pandemia-da-covid-19-no-brasil>. Acesso em 28 jun. 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.020, de 6 de julho de 2020**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l14020.htm). Acesso em 08 fev 2023.

BRASIL. **Lei nº 14.043, de 19 de agosto de 2020**. Brasília: Casa Civil da Presidência da República, 2020. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2019-2022/2020/lei/L14043.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/L14043.htm). Acesso em 15 fev. 2023.

BRITO, R. P. de.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva e sua relação com o desempenho: uma abordagem baseada em valor. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 360-380, 2012.

CAPPELLARI, G.; HERMES, L.; SAUSEN, J.; WELTER, C. Capacidade adaptativa: uma análise do seu desenvolvimento no segmento metalomecânico. **Revista Alcance**, v. 27, n. 2, p. 165-182, 2020

CAVALCANTE, D. F. da S.; MEDINA, G. da S.; CRUZ, J. E. Getting it right in rural development initiatives: The importance of livelihood assets in commercializing family farm production in Brazil. **Human Ecology**, v. 50, n. 1, p. 49-59, 2022. Doi: <https://doi.org/10.1007/s10745-021-00293-2>

CRUZ, H. A.; CECCHI, A.; SOUZA, L. F. Adaptação organizacional: uma análise da produção científica nos EnANPADs no período de 2000 a 2008. In: **VI Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia-SEGET**, 2009. Disponível em: [https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/101\\_Adaptacao%20Organizacional%20-%20Seget%202009%20-%20Ajustado.pdf](https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos09/101_Adaptacao%20Organizacional%20-%20Seget%202009%20-%20Ajustado.pdf), Acesso em: 28 jul. 2023.  
CHIAVENATO, I. **Administração de vendas**: uma abordagem introdutória, Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COMBS, J. G.; CROOK, T. R.; SHOOK, C. L. The dimension of organizational performance and its implications for strategic management research. In: KETCHEN, David J.; BERGH, Donald D. (Org). **Research Methodology in Strategy and Management**, v. 2, p. 259-286. San Diego: Elsevier, 2005.

CRUZ, J. E. et al. Efeito da pandemia da covid-19 no desempenho das empresas transportadoras de cargas rodoviárias de goiás e distrito federal. In: **Anais do Congresso de Administração, Sociedade e Inovação - CASI (Evento On-line)**. Volta Redonda (RJ) Universidade Federal Fluminense, 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/14casi/475327-efeito-da-pandemia-da-covid-19-no-desempenho-das-empresas-transportadoras-de-cargas-rodoviaras-de-goias-e-distri/>. Acesso em: 12 jul. 2022.

CRUZ, J. E.; SILVA, C.; SOUZA, D. Efeito da pandemia da Covid-19 no desempenho de empresas industriais, In: **XXIII Simpósio de Administração da Produção Logística e Operações Internacionais – SIMPOI 2022**, 23-34 maio 2022, Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/118/approved/39dd987a9d27f1045aa0ad3ed5995dd2.pdf>, Acesso em: 07 jan, 2023.

DIAS, M. A. **Introdução à Logística - Fundamentos, Práticas e Integração**. São Paulo: Grupo GEN, 2016. *E-book*. ISBN 9788597009927. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597009927/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

DUARTE, G. **Dicionário de administração**, Kindle BookBr, 2011.

FERREIRA NETO, M. N. et al. Os Efeitos da Pandemia da Covid-19 nas Estratégias Explicativas e Exploratórias das Indústrias Farmacêuticas no Brasil. In: **XXIII Seminários de Administração (SemeAd/USP)**, São Paulo, nov. 2020.

FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia [s.d]**. Observatório da Covid-19. Disponível em: <<https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

FRANÇA, V. de O. **Identificação de indicadores chave de desempenho (KPIs) logístico de supermercados: um estudo multicasco**. 2010. Dissertação. Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, SC: 2010.

GRANT, D. B. **Gestão de Logística e Cadeia de Suprimentos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. *E-book*. ISBN 9788502213685. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502213685/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

GULLO, M. C.A Economia na Pandemia Covid-19: algumas considerações. **Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, p. 1-8, 2020.

HAIR, J. F. et al, **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**, Sage, 2017.

INSPER. Novo Normal: Entenda Melhor esse Conceito e Seu Impacto em Nossas Vidas. Notícias: **entrevista com Maria Aparecida Rhein Schirato**, 2020. Disponível em: <<https://www.insper.edu.br/noticias/novo-normal-conceito/>>. Acesso em: 20 jun. 2022.

KNECHTEL, M. do R. **Metodologia da pesquisa em educação: uma abordagem teórico-prática dialogada**, Curitiba: Intersaberes, 2014.

LOPES, B. V.; PAIVA, B. C.; DOTI, M. M. D. O impacto positivo do e-commerce nacional e internacional na pandemia. In: **VIII Congresso de Trabalhos de Graduação**, Faculdade de Tecnologia de Mococa, v. 8, n. 2<sup>a</sup>, 2021. Disponível em: <<https://congresso.fatecmococa.edu.br/index.php/congresso/article/view/351>>. Acesso em: 10 jul. 2023.

MARTINO, J. **1348 – A peste negra**, São Paulo: Excalibur Editora, 2017.

MATTEI, L.; HEINEN, V. L. Impactos da crise da Covid-19 no mercado de trabalho brasileiro, **Brazilian Journal of Political Economy**, v, 40, n, 4, p, 647-668, 2020,

NASCIMENTO, D. F. **Efeitos da adaptação de bares e restaurantes, frente ao contexto da pandemia da covid-19 no desempenho organizacional**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação – Bacharelado em Administração), 48f. Instituto Federal de Brasília, Campus Gama, 2022.

NOGUEIRA, I. V.; LAMOUNIER, W. M.; COLAUTO, R. D. O Q de Tobin e o setor siderúrgico: um estudo em companhias abertas brasileiras e norte-americanas. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios-RBGN**, v. 12, n. 35, p. 156-170, 2010.

NOVAES, A. G. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Distribuição - Estratégia, Avaliação e Operação**. São Paulo: Grupo GEN, 2021. *E-book*. ISBN 9788595157217. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788595157217/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

PAOLESCHI, B. **Cadeia de Suprimentos**. São Paulo : Editora Saraiva, 2014. *E-book*. ISBN 9788536513324. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536513324/>. Acesso em: 06 jul. 2023.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2 ed. São Paulo: Feevale, 2013.

PULJIZ, M. **Em 2021, 8.245 empresas fecharam no DF por causa da pandemia**. Portal G1. Notícias, 30/05/2021, 2021. Disponível em <https://g1.globo.com/df/distrito-federal/noticia/2021/05/30/em-2021-8245-empresas-fecharam-no-df-por-cao-da-pandemia.ghtml>. Acesso em 02 out. 2023.

RAMIRES, V. T. A. S. M.; BORJA, F. A. **Cadeia de suprimentos: gestão eficiente garante lucro para o Varejo**, 2014. Disponível em: <https://brmtecnologia.wordpress.com/2014/07/28/cadeia-de-suprimentos-gestao-eficiente-garante-lucro-para-o-varejo/>. Acesso em: 9 jul. 2023.

REZENDE, J. M. As Grandes Epidemias da História. In: **À sombra do plátano: crônicas de história da medicina** [online]. São Paulo: Editora Unifesp, 2009, pp. 73-82. História da Medicina series. Doi: <https://doi.org/10.7476/9788561673635.0008>.

RIBEIRO, H. C. M.; MOREIRA, A. A. A. P. Covid-19: efeitos e implicações ocorridos no turismo da rota das emoções localizada no nordeste do Brasil. In: **XXXIII Seminários de Administração (SemeAd)**. FEA/USP, São Paulo, nov. 2020.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. da; BIDO, D. de S. Modelagem de Equações Estruturais com Utilização do Smartplus. **Revista Brasileira de Marketing**, 13(2), p.56 - 73, 2014.

SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **O papel do varejo na economia brasileira: atualização 2021**. São Paulo: SBVC, 2021. Disponível em: [https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira\\_2021-SBVC-4.pdf](https://sbvc.com.br/wp-content/uploads/2021/04/O-Papel-do-Varejo-na-Economia-Brasileira_2021-SBVC-4.pdf). Acesso em 08 out. 2023.

SCHUELER, P. **O que é uma pandemia**. FioCruz. Notícia, Notícias e Artigos, 28 jul, 2021, 2021. Disponível em: <https://www.bio.fiocruz.br/index.php/br/noticias/1763-o-que-e-uma-pandemia#:~:text=>

%E2%80%9CA%20OMS%20tem%20tratado%20da,geral%20da%20entidade%2C%20Tedros%20Adhanom. Acesso em: 06 jan, 2023.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**, 13, ed, Pesquisa online – 25 nov, a 1 dez, 2021, Disponível em:  
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds,nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/\\$File/31055.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds,nsf/d479c8cbe9240a25fbfc3e9f00edda84/$File/31055.pdf), Acesso em: 07 jan, 2023.

SENHORAS, E. M. **Impactos Econômicos da Pandemia da Covid-19**. Boa Vista: Editora da UFRR, 2020, 165p.

SUGIMOTO, A. Y. **Impactos da pandemia da Covid-19 nas micros e pequenas empresas no Brasil**. 2022. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2022.

THE WORLD BANK, **Covid-19 no Brasil: impactos e respostas de políticas públicas**, 10 jun, 2020, 2020. Disponível em:  
<https://www.worldbank.org/pt/country/brazil/publication/covid-19-in-brazil-impacts-policy-responses>, Acesso em: 05, jan. 2022.

UJVARI, S. C. **A história e suas epidemias: a convivência do homem com os microorganismos**, 2. ed, São Paulo: Senac, 2003.

UJVARI, S. C. **Pandemias: a humanidade em risco**, São Paulo: Contexto, 2011.

VENKATRAMAN, N.; RAMANUJAM, V. Measurement of business performance in strategy research: a comparison of approaches. **Academy of Management Review**, v.11, n.4, p. 801-814, 1986.

VIEIRA, A. Adaptação em 11 passos: aprenda a lidar com mudanças de maneira positiva e produtiva. **Apetrecho Digital**, 2021. Disponível em:  
<<https://apetrecho.digital/o-que-significa-adaptacao/>>. Acesso em: 29, jul. 2023.



## APÊNDICE A

### QUESTIONÁRIO CONSTRUTO: ADAPTAÇÃO ORGANIZACIONAL

Escala de mensuração completa  
Construto: **Adaptação Organizacional**

Prezado(a) Respondente, Durante o primeiro período de pandemia da Covid-19 (de abril a dezembro de 2020) a sua empresa:			1 - Discordo totalmente 2 - Discordo parcialmente 3 - Nem concordo nem discordo 4 - Concordo parcialmente 5 - Concordo totalmente				
Construto	Código do Item	Descrição do Item					
Adaptação Administrativa	AO_1	Reduziu a jornada de trabalho de funcionários devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_2	Antecipou férias de funcionários devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_3	Demitiu funcionários devido à pandemia	1	2	3	4	5
Adaptação Operacional	AO_4	Reduziu o tempo diário de operação em virtude da pandemia	1	2	3	4	5
	AO_5	Transferiu o atendimento de clientes para o sistema remoto devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_6	Realizou vendas através de comércio eletrônico devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_7	Suspendeu as atividades por várias semanas em virtude da pandemia	1	2	3	4	5
	AO_8	Transferiu serviços administrativos para o <i>homeoffice</i> por causa da pandemia	1	2	3	4	5
Adaptação Financeira	AO_9	Obteve empréstimos bancários com juros subsidiados para cumprir compromissos financeiros no período da pandemia	1	2	3	4	5
	AO_10	Teve despesas financeiras aumentadas devido às demissões de funcionários por causa da pandemia	1	2	3	4	5
	AO_11	Teve gastos com outras despesas administrativas aumentados devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_12	Teve custos operacionais aumentados devido à pandemia	1	2	3	4	5
	AO_13	Teve despesas com multa e juros aumentadas em virtude de pagamentos em atrasos durante a pandemia	1	2	3	4	5
	AO_14	Realizou investimento em infraestrutura tecnológica nas dependências da empresa devido à pandemia	1	2	3	4	5



## APÊNDICE B

### QUESTIONÁRIO CONSTRUTO: DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Escala de mensuração completa  
Construto: **Desempenho Organizacional**

Prezado(a) Respondente,			1 - Reduziu fortemente 2 - Reduziu moderadamente 3 - Permaneceu estável 4 - Cresceu moderadamente 5 - Cresceu fortemente				
Quanto aos resultados alcançados por sua empresa no primeiro período da pandemia da Covid-19 (de Abril a Dezembro de 2020) indique sua resposta para cada item a seguir:							
Construto	Código do Item	Descrição do Item	1	2	3	4	5
<b>Crescimento</b>	DO_1	A receita bruta de venda de mercadorias de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_2	A participação de mercado de sua empresa, comparada aos principais concorrentes, no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_3	O Mix de produtos de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_4	O Ticket médio de venda de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_5	O volume de mercadorias vendidas de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
<b>Lucratividade</b>	DO_6	A margem bruta de vendas de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_7	O lucro líquido de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_8	O faturamento por check-out de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_9	O custo da mercadoria vendida de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_10	O capital de giro de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_11	A liquidez corrente (valores de bens e direitos de curto prazo divididos pelos valores das dívidas de curto prazo) de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
<b>Operações</b>	DO_12	A acuracidade do estoque de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_13	O Giro do estoque (nº de vezes em que os estoques foram utilizados no período) de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_14	O índice de Ruptura de Estoque (perda de vendas por falta de estoque) de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_15	O Percentual de produtos em falta de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_16	O percentual de utilização da capacidade de estocagem de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_17	O índice de perdas na loja, de sua empresa, no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_18	O Índice de perdas por furto interno no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_19	O índice de devolução de mercadorias defeituosas no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_20	O índice de devolução de mercadorias por expiração do prazo de validade e sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_21	O índice de entrega de pedidos realizados no prazo de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_22	O Índice de recebimento de mercadorias no prazo de sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5
	DO_23	O tempo de espera do cliente/consumidor para ser atendido em sua empresa no primeiro período da pandemia (de Abril a Dezembro de 2020):	1	2	3	4	5