



Congresso Internacional de Administração  
**ADM 2020**

**Administração Ágil**  
Inovação e Trabalho Remoto

**25 a 27**  
de outubro

Ponta Grossa - Paraná - Brasil

## **PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A CONTINUIDADE ORGANIZACIONAL NO PERÍODO PANDÊMICO: CASE SUPERMERCADISTA**

### **STRATEGIC PLANNING FOR BUSINESS CONTINUITY IN THE PANDEMIC PERIOD: SUPERMARKET CASE**

#### **ÁREA TEMÁTICA: MARKETING**

Rita de Cássia Martins de Oliveira Ventura, UNIFACIG, Brasil, ritakmartins@hotmail.com

Alice Sanglard Malosto Vidal, UNIFACIG, Brasil, alicesanglardmvidal@gmail.com

Reginaldo Adriano de Souza, UNIFACIG, Brasil, reginaldoberbert@hotmail.com

Isabelle Werner de Lemos Brissio, UNIFACIG, Brasil, administracao@unifacig.edu.br

Luiz Gustavo Leite Souza, UNIFACIG, Brasil, luizgustavo@sempre.unifacig.edu.br

#### **Resumo**

Diversas foram os reflexos na economia e nas organizações advindos do COVID-19, empresas tiveram que se reinventar e agir rapidamente para reverter possíveis situações indesejáveis. O objetivo desse trabalho foi estudar as ações estratégicas utilizadas por um supermercado e seus resultados em um período de pandemia. Para tanto, foi realizado um estudo de caso descritivo sobre a temática e a coleta de informações foi efetuada por meio de entrevistas semiestruturadas com o gestor da empresa, o gerente administrativo e a gerente do setor de compras de um supermercado da região de Minas Gerais, apresentando assim uma abordagem qualitativa. Com o estudo pode se observar que apesar de ter diminuído o número de clientes na loja física, a organização atingiu um número expressivo de vendas e clientes, através do atendimento online, em virtude, principalmente, dos investimentos feitos nas mídias sociais. E apesar do cenário crítico que estavam vivenciando ter afetado o funcionamento de várias empresas, consequentemente, gerando desempregos, no supermercado em questão não houve nenhuma demissão e sim, contratação de mais funcionários.

**Palavras-chave:** Crise; Estratégia; Mercado; Pandemia.

#### **Abstract**

There were several reflections on the economy and organizations coming from COVID-19. Companies had to reinvent themselves and act quickly to reverse possible undesirable situations. The objective of this work was to study the strategic actions used by a supermarket and its results in the pandemic period. For this, a descriptive case study was carried out on this subject and the data collection was carried out through semi-structured interviews with the company manager, the administrative manager and the manager of the purchasing sector of a supermarket in the region of Minas Gerais, thus presenting a qualitative approach. With the study it can be seen that despite the decrease in the number of customers in the physical store, the organization reached an expressive number of sales and customers through online service, mainly due to the investments made in social media. And despite the critical scenario they were experiencing, it affected the operation of several companies, consequently generating unemployment, in the supermarket in question there was no dismissal, they had to hire more employees.

**Keywords:** Crisis; Strategy; Marketplace; Pandemic.

## **1. INTRODUÇÃO**

A sobrevivência no ambiente competitivo é o objetivo de todas as organizações em seus respectivos ambientes competitivos no mercado consumidor. Nesta busca, as instituições se deparam com diversas forças que não são controláveis, tais como: ações da concorrência, crises econômicas e sociais.

No ano de 2020 as organizações se depararam com uma dificuldade a mais, a COVID-19, que é uma doença causada pelo Corona vírus, denominado SARS-CoV-2, que apresenta um espectro clínico variando de infecções assintomáticas a quadros graves. Os sintomas da COVID-19 podem variar de um resfriado, a um quadro respiratório agudo, caracterizado por, pelo menos dois dos seguintes sintomas: sensação febril ou febre associada à dor de garganta, dor de cabeça, tosse, coriza e até uma pneumonia severa (BRASIL, 2020).

Com a pandemia do Covid-19 muitas empresas se viram obrigadas a mudarem e a criarem novas estratégias para sobreviverem nesse período onde as pessoas só deveriam sair de suas casas em casos de extrema necessidade ou obrigação. Como muitos estabelecimentos comerciais de refeições foram fechados, os supermercados passaram a ser mais frequentados, tendo, portanto, que implantar novas regras de acesso, com restrições sugeridas pela OMS (Organização Mundial de Saúde) para atender a população, evitar um maior contágio do vírus e evitar, também o desabastecimento local.

Além da pandemia existe uma forte concorrência na região no ramo de atuação, forçando as organizações a estarem atentas ao mercado consumidor e concorrente, buscando assim estratégias para atuarem de forma a conquistarem e manterem seus consumidores, que a cada dia se tornam mais exigentes uma vez que detém maior conhecimento e informações de mercado.

Neste contexto questiona-se: qual o impacto do planejamento estratégico para o enfrentamento da situação pandêmica na continuidade organizacional no setor do supermercadista?

O presente estudo é de grande importância para o ramo supermercadista e aos gestores, para terem como base quais as estratégias são interessantes utilizar em momentos que não estamos preparados para enfrentar determinadas situações. E quanto aos acadêmicos, para que entendam a importância de um planejamento estratégico e os desafios que enfrentam as empresas e gestores para lidarem com situações inesperadas, como uma pandemia.

Este estudo tem como objetivo analisar as estratégias utilizadas por um supermercado do estado de Minas Gerais para manter os clientes e o faturamento da organização em um período de crise e identificar os resultados obtidos com estas ações estratégicas.

Este artigo será desenvolvido através de entrevistas e análises de relatórios comparando os resultados dos últimos meses da organização com o início da pandemia e as mudanças e evoluções dos processos, assim como as estratégias utilizadas para gerar resultados ao longo deste período. Ele será dividido em: (1) introdução com a problemática de pesquisa; (2) desenvolvimento com o referencial teórico e a metodologia usada de pesquisa; (3) considerações finais; e (4) as referências utilizadas.

## **2. DESENVOLVIMENTO**

A COVID-19 é a doença infecciosa causada pelo novo Corona vírus, identificado pela primeira vez em dezembro de 2019, em Wuhan, na China. Os sintomas mais comuns da COVID-19 são: febre, cansaço e tosse seca. Alguns pacientes podem apresentar dores, congestão nasal, dor de cabeça, conjuntivite, dor de garganta, diarreia, perda de paladar ou olfato, erupção cutânea na pele ou descoloração dos dedos das mãos ou dos pés. Esses sintomas geralmente são leves e começam gradualmente. Algumas pessoas são infectadas, mas apresentam apenas sintomas muito leves (OMS, 2020).

A chegada do vírus COVID-19 em solo brasileiro afetou diretamente o setor varejista, que por ser extremamente ativo e sensível a fatores externos, se encontrou em um estado de crise inesperada diante de uma pandemia (Fiz, 2020).

Dentro deste contexto, praticamente, todas áreas foram afetadas direta ou indiretamente, e no ramo supermercadista não foi diferente. De acordo com pesquisa realizada por Silva (2020), o risco de aumento da taxa de ruptura da cadeia de abastecimento supermercadista foi o principal problema enfrentado pelo setor devido à alteração abrupta de demanda gerada pela pandemia da COVID-19.

O isolamento social causado pela COVID 19 veio paralisando, parcial ou totalmente, o mercado produtivo e afetando as organizações em todo o mundo. Do ponto de vista da demanda, um resultado importante observado na situação de quarentena é o aumento repentino do consumo de produtos básicos (alimentação, limpeza, higiene pessoal, etc.), que afetou seriamente o setor supermercadista e testou sua resiliência para atender a demanda e enfrentar a cadeia de abastecimento severamente afetada por esta medida (Silva, 2020).

Segundo Santos, Alves e Almeida (2007, p. 63).

Toda organização, independente do seu porte, suas intenções e objetivos, é continuamente submetida a relações que se delineiam em um contexto com um grande número de atores com interesses diversos, constituindo uma dinâmica de conflitos e consensos que invariavelmente se superpõem.

Assim, as organizações devem estar atentas para adequar sua gestão, processo que envolve desde o estabelecimento de metas até a avaliação das condições ambientais do mercado, pois “com o aumento da concorrência, as empresas precisam rever seus paradigmas calcados no ócio, para buscar novas e inusitadas formas de gerir seus negócios” (Cobra, 2009. p. 220).

O fator de competitividade pode ser entendido como aquilo que se configura como uma real preocupação e razão de ser de cada atividade da empresa. Essas "razões de fundo" ou "razões de ser" são aspectos claramente identificáveis que podem contribuir para a melhoria da organização, ou mais especificamente, podem melhorar o desempenho. Pode-se dizer que o fator competitividade corresponde à variável que a organização precisa para ter um bom desempenho para sobreviver e se destacar no mercado (Ronan, Piana, Lozano, Mello e Erdmann, 2012).

Diversas estratégias organizacionais são desenvolvidas pelas organizações para atuarem neste ambiente competitivo. Segundo Cobra (2009, p. 423):

De um lado, os grandes varejistas, sobretudo, cadeias de supermercados, atuam com marcas próprias. De outro lado, surge o vendedor trade marketing e a Internet, como nova força do marketing virtual. Portanto, é preciso repensar produtos, estratégias de marca, sistemas de distribuição, novos vendedores – *trade marketer*.

Kotler (1992, p. 63) afirma que “o planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado”. O que consiste no levantamento e estudo dos principais fatores que poderão influenciar no desempenho da empresa no mercado alvo e no conseqüente sucesso ou fracasso no planejamento estratégico da organização. A identificação de fatores essenciais para obtenção de sucesso consiste basicamente na análise do ambiente interno e externo da empresa e formulação das metas e objetivos (Barvosa e Brondani, 2005).

Para Cobra (2009) planejar é uma tarefa arriscada porque requer acesso à informação, bom senso para gerar conhecimento e espírito empreendedor para visualizar e concretizar as

oportunidades. Portanto, a essência do marketing é um estado de espírito e deve-se usar as decisões mercadológicas para atender às necessidades do consumidor.

As tecnologias não se limitam a transformar somente um aspecto da gestão de negócios, mas praticamente todos os aspectos. Elas estão reescrevendo as regras referentes a clientes, competição, dados, inovação e valor. A resposta a essas mudanças exige mais que uma abordagem de varejo ou fragmentária; requer um esforço integrado total - um processo de transformação digital holística em todo o âmbito da organização (Rogers, 2017, p. 34).

Devido ao contínuo desenvolvimento e à consequente competitividade do varejo, as empresas varejistas são obrigadas a se remodelar e conquistar novos clientes a fim de buscar uma vantagem competitiva duradoura. Isso exige que essas empresas prestem muita atenção às tendências futuras e estejam preparadas para enfrentá-las (Fiz, 2020).

Segundo Kotler (2000) a organização de uma empresa consiste em sua estrutura, suas políticas e sua cultura, que podem se tornar disfuncionais em um ambiente de negócios em rápida transformação. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser alteradas (com dificuldade), a cultura da empresa é quase impossível de ser mudada. Entretanto, a mudança da cultura corporativa é frequentemente a chave para a implementação bem-sucedida de uma estratégia.

Para ter sucesso, a empresa também deve buscar vantagens competitivas, além de operações nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e clientes. Atualmente, muitas empresas têm formado parcerias com fornecedores e distribuidores para criar uma rede de entrega de valor superior (Kotler, 2000, p. 67).

A tecnologia digital mudou a maneira de como se conectar com os clientes e lhes fornecer valor, pois muitos de nós crescemos em um mundo onde as empresas transmitiam notícias e entregavam produtos aos clientes. Mas hoje, essa relação é bidirecional e mais interativa. Os *feedbacks* e comentários dos clientes os tornam mais influentes do que anúncios e propagandas com celebridades, tornando o envolvimento dinâmico do cliente um fator-chave para o sucesso do negócio (Rogers, 2017).

Segundo Cobra (2009) reconhecer as forças ambientais que afetam uma organização é estrategicamente importante para transformar problemas em oportunidades de crescimento. Assim, as forças ambientais, a competição, a política, a legislação, o governo, a mídia, a economia, a tecnologia e o mercado consumidor podem operar limitando ou expandindo o escopo de uma empresa. Da mesma forma, as forças legislativas ou legais e regulatórias exercem controle sobre o funcionamento do ambiente de negócios.

As estratégias organizacionais neste contexto de competitividade e de pandemia utilizam do composto de marketing, conhecido também como mix de marketing em suas ações. O composto mercadológico é definido por Kotler (1998, p. 97) como "o conjunto de ferramentas que a empresa usa para atingir seus objetivos de marketing no mercado-alvo" tendo os 4 P's: preço, produto, praça e promoção. O marketing eficaz inclui uma análise inteligente de planejamento, da organização e do controle dos esforços de marketing. Em um de seus trabalhos, Kotler (1972), já dizia que o Marketing é uma ciência descritiva que envolve estudar sobre como criar, estimular, promover e valorizar as ações.

Segundo Heinz, Costa e Pereira (2014) o conceito de Marketing foi se adaptando ao longo dos anos devido ao fato de o mercado estar em constante evolução, sendo necessário adaptar as estratégias de acordo com a época. O mix de marketing é um dos elementos que mais sofre esse processo de transformação.

Borden (1964) afirma que a lista de elementos do mix de marketing pode ser longa ou curta duração, dependendo de até onde se deseja ir em suas classificações e subclassificações

dos procedimentos e políticas, com os quais as administrações de marketing lidam ao elaborar programas de marketing. Como muitos conceitos, o conceito de mix de marketing parece relativamente simples, uma vez que tenha sido expresso. Porém o conceito desse mix provou ser uma ferramenta útil no ensino, na solução de problemas de negócios e, geralmente, como um auxílio para se pensar sobre marketing.

Para Cobra (2002) “os benefícios da Internet para o marketing podem ser vistos à luz dos 4 P’s, uma vez que esta é a base do marketing que permite uma reflexão acerca da relação marketing versus Internet.” Os elementos do mix mercadológico, segundo Borden (1964), são:

1. Planejamento do **Produto**, que consiste em políticas e procedimentos relacionados a linhas de produtos a serem oferecidas como qualidade e design, os mercados para vender: quem, onde, quando e em que quantidade e a política de novos produtos: pesquisa e desenvolvimento.
2. Os **Preços** consistem em políticas e procedimentos relacionados ao nível de preço a adotar, aos preços específicos a obter (ímpar, par, etc.), à política de preços, por exemplo, preço único ou preço variável, preço de manutenção, uso de preços de tabela e as margens a adotar pela empresa e para o comércio.
3. A **Praça** ou pontos de distribuição dizem respeito às políticas e procedimentos relativos aos canais para usar entre a empresa e o consumidor, o grau de seletividade entre atacadistas e varejistas e os esforços para obter a cooperação do comércio.
4. E as **Promoções** que envolvem políticas e procedimentos relacionados ao ônus de colocar em planos ou dispositivos de venda especiais direcionados para ou por meio do comércio e a forma desses dispositivos para promoções ao consumidor e para promoções comerciais.

Torna-se relevante para as organizações entenderem que o mix de marketing está interligado e que devem ser mensuradas as suas ações para verificar se os objetivos organizacionais foram atingidos.

### 3. METODOLOGIA

O Supermercado objeto de estudo é uma empresa familiar de porte médio, referência na cidade em que se localiza no estado de Minas Gerais, foi inaugurado em 2005 com instalações modernas e oferecendo um mix completo para aos consumidores de todos os perfis. Atualmente está entre as 5 maiores geradoras de emprego do município.

A pesquisa realizada é de caráter descritiva e será direcionada ao gerente administrativo e ao dono da organização, descrevendo e analisando os resultados de relatórios obtidos por período, desde o início da pandemia (março) até outubro de 2020. Será concebida uma entrevista com os gestores da empresa e assim, teremos as informações necessárias para realizar o estudo de caso do artigo.

De acordo com Gil (2002) o objetivo principal da pesquisa descritiva é descrever as características de uma determinada população ou fenômeno, ou ainda estabelecer relações entre variáveis. Muitos são os estudos que podem ser classificados com esse título e uma de suas características mais importantes é o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados, como questionários e observações sistemáticas.

De acordo com Gil (2008) “as pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante e os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa”.

Optou-se nesta pesquisa pelo estudo de caso. Para Yin (2001), na comunidade científica, por muito tempo, os estudos de caso foram considerados procedimentos menos rigorosos e que só

poderiam ser usados para pesquisas exploratórias. No entanto, hoje, tem sido considerado como o mais adequado para investigar os fenômenos contemporâneos em seu verdadeiro contexto, onde a fronteira entre o fenômeno e o contexto não são facilmente percebidos.

Uma das fontes de informação mais importantes para estudos de caso é a entrevista. As pessoas podem se surpreender com essa conclusão, porque muitas vezes há uma correlação entre as entrevistas e os métodos de coleta de dados. No entanto, as entrevistas também são uma fonte importante de informações para estudos de caso (Yin, 2001).

Uma entrevista consiste em obter informações do entrevistado sobre um problema ou assunto específico. A entrevista pode ser padronizada ou estruturada de acordo com um roteiro pré-determinado. Ou ser não-estruturado, onde não existe um roteiro rígido e algumas questões podem ser exploradas de forma mais ampla (Silva & Menezes, 2005).

A pesquisa apresenta como critério de análise de dados a natureza qualitativa. Gil (2002) ainda afirma que a análise qualitativa depende de muitos fatores, como a natureza dos dados coletados, tamanho da amostra, ferramentas de pesquisa e suposições teóricas que orientam a pesquisa. No entanto, esse processo pode ser definido como uma série de atividades que envolvem redução e classificação de dados, interpretação e elaboração de relatórios. A pesquisa qualitativa é entendida “como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada” (Prodanov & Freitas, 2013, p. 60).

### 3.1 Discussão dos resultados

No intuito de verificar as ações estratégicas utilizadas por um supermercado e seus resultados em um período de pandemia foram realizadas três entrevistas com os principais gestores organizacionais que serão identificados como E1, E2 e E3. O perfil básico de cada um está apresentado no Quadro 1:

| ENTREVISTADOS | ÁREA DE ATUAÇÃO            | TEMPO DE LOJA | SEXO      | IDADE   |
|---------------|----------------------------|---------------|-----------|---------|
| E1            | Proprietário da Empresa    | 30 anos       | Masculino | 58 anos |
| E2            | Gerente Administrativo     | 7 anos        | Masculino | 34 anos |
| E3            | Gerente do Setor Comercial | 7 anos        | Feminino  | 36 anos |

Quadro 1: Perfil dos sujeitos de pesquisa

Fonte: Dados de pesquisa (2020).

Perguntados sobre as ações estratégias utilizadas durante a pandemia de acordo com os 4 P's, começando pelo preço, o E1 disse que: “com relação a nossa política de preços a gente manteve, porque já temos as nossas promoções diárias que foram mantidas através das mídias sociais (*facebook, instagram e whatsapp*) e das rádios.”

Em relação a pandemia, os preços tiveram um aumento considerável, então as estratégias que o supermercado adotou em relação, principalmente às commodities, como arroz, açúcar e óleo, que teve um grande aumento, a gente passou a aplicar uma margem mais baixa de lucro nesses produtos, para não perder nossos clientes [...]. (E2)

Foi questionado ainda, em relação à praça quais seriam as ações realizadas, sendo assim relatado:

Não temos ainda um app exclusivo do supermercado, mas durante a pandemia a gente aumentou nossas vendas através do *WhatsApp*, telefone fixo e fizemos uma ação no sentido de incentivar as pessoas a comprarem através do *delivery*. (E1)

Em relação aos canais de distribuição, a nossa loja teve um grande diferencial, pois não vendemos só por loja física, aí passamos a pandemia a procura de melhorar nosso atendimento online, principalmente para os idosos, pessoas que estão na área de risco do Covid. Nós implementamos a “compra certa” pelo *WhatsApp*, onde passamos a atender os nossos clientes em casa, passamos a fazer separadamente essas compras e entregas,

tanto que hoje nós criamos nossa loja online com 4 funcionários que ficam por conta disso. (E2)

Um aspecto fundamental no mundo mercadológico e que geralmente mais aparece é o promocional, quanto as ações deste componente do mix de marketing o E1 afirmou que:

o nosso marketing sempre foi muito agressivo com relação as propagandas de rádio, *face book*, *WhatsApp*, panfletos, mas durante a pandemia tivemos que retirar os panfletos, a distribuição deles. Então a gente “agrediu” mais através dos grupos de *WhatsApp* enviando nossas promoções diariamente. (E1)

O E2 concorda com o E1 que as redes sociais foi o principal meio de chegar até aos clientes e relatou que

Em relação a promoção nós utilizamos muitos os canais, tanto o *face book*, *Instagram* e *WhatsApp*. Nós tivemos que fazer uma exploração muito maior online, porque foi proibida a distribuição de panfletos físicos, pois nossa cidade tem uma política de jogar os panfletos nas casas dos clientes, então nós passamos a interagir online, produzimos muito mais conteúdos no dia-a-dia, com promoções diárias, aonde nós, também contratamos a plataforma do *face book* para patrocinar nossas publicações e aonde nós conseguimos ter mais acesso a cada público desejado e foi um investimento que hoje a gente não volta atrás, continuaremos investindo nas redes sociais. (E2)

As estratégias adotadas pelo Supermercado no período de março a outubro de 2020, foram pautadas nas mesmas políticas já utilizadas normalmente pela empresa segundo a fala dos entrevistados E1 e E2. O investimento maior ocorreu nas mídias sociais e nas vendas através do telefone fixo e *WhatsApp*, que devido a retirada de panfletos distribuídos pela cidade, se tornaram fatores relevantes na melhoria do alcance de vendas e do marketing.

Sobre os produtos e o mix de marketing foi relatado que: “a gente aumentou o mix com relação a produtos da pandemia... voltados para a pandemia, como álcool em gel, produtos de limpeza antibacterianos, a gente teve que aumentar essa linha de produtos” disse o E1. E o E2 concordou ao dizer que o mix aumentou em relação aos produtos de limpeza, acrescentando que:

Principalmente falando da Unilever, onde ela lançou uma linha de produtos para o Covid, em relação a tudo com álcool 70%, álcool em gel, álcool líquido, desinfetantes com álcool. E esses produtos ficaram escassos no início da pandemia, mas hoje estão totalmente regulamentados no mercado, conseguindo ser produzidos. E a inserção desses novos produtos aumentou nosso mix. (E2)

Perguntados sobre o aumento das vendas e do número de clientes, o E1 disse que “no início da pandemia houve um aumento até exagerado das vendas, pois as pessoas correram ao supermercado com medo de ficar sem abastecimento.” E em relação ao quantitativo de clientes disse que “a própria pandemia fez com que vários clientes e novos clientes, procurassem o supermercado, pois houve uma corrida ao supermercado com medo de ficar sem abastecer suas casas.” Para o E2:

As vendas aumentaram em relação a pandemia, ou seja, limitou o cliente que vinha menos vezes ao supermercado, mas comprava mais produtos para aumentar a cesta básica em casa. O ticket médio aumentou também. Em número de cliente nós perdemos em relação aos outros anos, mas o poder aquisitivo desse cliente praticamente dobrou, então em relação a pandemia as vendas aumentaram constantemente no mercado e com o auxílio emergencial trouxe também uma injeção direta na renda das pequenas famílias, aonde foi constante esse volume e esse aumento considerável das vendas. (E2)

O E2 completou dizendo quem em relação aos novos clientes, foram consolidados principalmente através das vendas online, segundo ele:

através dos atendimentos, percebemos quais processos tinham que melhorar, as entregas, as embalagens, a separação, a eficiência no atendimento online. Então esse período fez a gente reajustar para conquistar esses clientes de acordo com a demanda que foi surgindo. (E2)

Ao contrário do que ocorreu em várias empresas do setor varejista e principalmente, do setor supermercadista, como citado por Silva (2020), na questão de ruptura e falta de mercadorias, a empresa estudada, constatou que não houve falta de mercadorias, mas sim, falta de alguns produtos pontuais, como álcool em gel e alguns produtos relacionados à pandemia, como dito pelo E1: “mantivemos a nossa política de compras e não houve problemas com ruptura, devido a empresa ter como característica trabalhar com um estoque acima da média nacional”. E apesar de haver atrasos por parte de alguns fornecedores, por dificuldade de encontrar matéria prima e outros fatores, não afetou de forma significativa o abastecimento da organização devido ao estoque alto, conseguindo assim, abastecer os consumidores.

Em relação a ruptura nossa loja não sentiu muito, pois trabalhamos com um estoque bem considerável, mas o cenário apresentou várias demandas, como por exemplo: mercadorias de limpeza que sofreu uma alta demanda, atrasos na entrega, a fabricação de produtos também teve um atraso. Mas a ruptura na nossa loja não foi considerável. Houve problemas com fornecedores até em relação a matéria prima, que hoje, embalagens, sacolas, produtos, estão voltando agora a ser produzidos de forma total, então houve-se um atraso, não uma demanda específica de falta que nós sentimos. (E2)

Como citado por Cobra (2009) empresas precisam rever seus paradigmas calcados no ócio, para buscar novas e inusitadas formas de gerir seus negócios em relação a concorrência. Portanto, as estratégias utilizadas em relação a concorrência o E3 afirmou que “não mudamos nossa forma de trabalho, apenas investimentos mais nas vendas online devido a pandemia”. Os Entrevistados 1 e 2 completaram o depoimento dizendo que:

Praticamente a gente manteve nossa política de vendas, incrementando mais na parte online, devido as pessoas não estarem podendo circular, a gente começou a fazer mais ofertas através de grupos do *WhatsApp*, através do delivery. A gente que implementou o delivery praticamente, através do *WhatsApp*. (E1)

“Em relação a concorrência, nós sentimos que como a gente lançou a compra online, sendo os primeiros da cidade a vender através do *WhatsApp*, a gente conseguiu configurar isso e a vender com mais agilidade, ganhando uns pontos em relação a concorrência. E também a gente trabalhou muito em relação a essas estratégias de comunicação efetiva pelo *face book* e *Instagram* na rede social em relação a pandemia, a visualização da nossa loja em relação aos cuidados e necessidades ao aderir os decretos municipais e estaduais em relação a pandemia. Então com isso a gente saiu bem na frente e com certeza a gente teve que mudar poucas estratégias em relação aos nossos concorrentes, pois como buscamos sair a frente, nós não sentimos essa concorrência ser muito superior, a gente que passou a posicionar as estratégias primeiro.” (E2)

O mês de maior destaque de vendas da empresa foi outubro, devido a um fator externo que seria ter cinco sextas-feiras e cinco sábados no mês, que são os dias de maior fluxo de pessoas e vendas dentro da loja. Sendo uma cidade localizada no Interior de Minas Gerais, o café também é um fator extremamente relevante nas vendas do Supermercado, portanto, como houve uma colheita melhor do que a do ano anterior, os meses de maio e junho aumentaram consideravelmente as vendas em relação ao ano de 2019 e com o auxílio emergencial a colheita de café se estendeu até outubro.

O mês de outubro teve a maior venda e um ponto de observação é que é um mês que temos mais pavor dele, porque encerra a colheita de café, ou seja, a colheita começa no mês de

maio e se encerra em setembro. Mas em relação ao mês de outubro desse ano não teve esse pânico, essa baixa nas vendas, sendo a melhor venda de toda pandemia que nossa loja teve. Então foi bem considerável, porque o auxílio emergencial também ajudou essa classe que colhe café, então teve uma economia de recurso e esticou vários meses para frente. (E2)

Apesar de terem entrado menos clientes na loja devido a pandemia, o ticket médio da empresa teve um aumento em mais de 10%, pois as estratégias de promoções e vendas através das mídias sociais contribuíram para esse aumento. Como dito pelo E3: “outubro foi nosso melhor mês de vendas, porque teve cinco sextas e cinco sábados que são os melhores dias de venda para o supermercado. E também, investimos pesado em ofertas direcionadas com itens de fim de semana, como carnes e bebidas”. O Entrevistado 2 completou afirmando que:

No início da pandemia, em março, nós tivemos um aumento considerável nas vendas, como principalmente o cliente sentiu aquele pânico da pandemia, como iria reagir... então o cliente atacou muito mais os commodities, como óleo, açúcar, arroz, feijão e teve-se uma estocagem em casa. Como tivemos que limitar clientes idosos, gestantes, crianças, pelo decreto estadual e principalmente o municipal, houve sim essa estocagem e isso aumentou nossa venda pelo comportamento do cliente que vinham ao supermercado e estocavam mais. Então, as vendas foram altamente superiores em relação aos outros anos e isso foi considerável. E a peculiaridade da nossa região que é o café, a pandemia não atrapalhou, pois esse ano foi muito bom, onde aumentou os empregos informais, aumentando a venda do nosso setor devido a empregabilidade no município. (E2)

Em relação ao mês mais fraco de vendas citaram o de abril, o Entrevistado 1 acredita que: “abril foi o mês mais fraco, pois como nossa região depende muito da colheita do café e a mesma começa praticamente no final de abril e começo de maio, aí abril foi mais fraco nesse sentido, devido a pandemia e de não ter iniciado a colheita do café”. O Entrevistado 2 completou relatando que:

março teve aquela alta demanda por causa do medo da pandemia, então a população correu para estocar em casa, abril também tem um dado considerável que começou as políticas públicas em relação ao auxílio emergencial, então esse mês não foi pago pelo governo e foi um mês onde as pessoas começaram a gastar o estoque feito no início da pandemia. (E2)

Com relação aos setores que mais se destacaram do ano passado para esse ano de 2020, foi citado que:

Os setores que mais venderam em nossa loja, foi principalmente o açougue que teve um aumento considerável em todos os meses de março até outubro, o açougue só veio ganhando clientes. A padaria também teve um aumento considerável, o hortifruti veio acompanhando. E os commodities, mas a gente tem que explicar porque teve uma alta principalmente do arroz e do óleo também, que é um fator que veio aumentando as vendas desse setor. (E2)

Questionados sobre as principais ações estratégicas utilizadas para obter melhores resultados o Entrevistado 2 apontou que:

O setor de maior destaque foi o açougue e o hortifruti, onde temos uma estratégia que nós fazemos a “quinta filé” ou seja, na quinta-feira nós colocamos mais promoções de carnes. A “terça verde” é do hortifruti onde começamos com uma estratégia de nove produtos e foi aumentando para doze, até quatorze produtos em promoção. Com isso teve um destaque grande no município, que hoje as pessoas conhecem essas promoções, as “terças

verde” e as “quintas filé”, que foi onde a gente conseguiu um aumento das vendas e também uma retenção de clientes para esses dois dias.

Com o delivery sendo a principal ferramenta de entregas devido a pandemia, o supermercado teve que aprimorar ainda mais a distribuição dos produtos, adotando novos cuidados. Para o Entrevistado 2 foi um fator fundamental para melhorar o serviço:

A distribuição dos produtos em relação a loja física, nós continuamos com nossas entregas, mas tivemos que adaptar nossos funcionários a pandemia com o uso de máscara, máscara *face shield* e todos os cuidados, aonde nós levamos essa preocupação também aos clientes que ficaram em casa. Houve uma demanda emergencial nas entregas do delivery, aonde houve contratações específicas para atender essa demanda e urgência, para mostrar que nós também somos eficientes na entrega, então essa estratégia a gente também teve que pensar e elaborar, tivemos erros, mas modificamos para melhor atender o cliente. Então, na pandemia realmente houve uma estratégia melhor de modificar essa distribuição nas casas dos clientes para ser efetiva. (E2)

A pandemia foi um fator que afetou a todos, principalmente ao setor varejista como citado por Fiz (2020), então vários cuidados tiveram que ser tomados para conter a circulação do vírus. O E1 e o E3 disseram que aderiram todos as recomendações dos decretos municipais, estaduais e federal e as orientações da AMIS (Associação Mineira de Supermercados) rigorosamente. E o E2, deu detalhes de como foram tais cuidados:

Dentro da loja física nós tivemos vários cuidados em relação a circulação do vírus. Primeiro nós fizemos todas as máscaras padronizadas com o uniforme, juntamente para todas as entregas e funcionários. Compramos máscara *face shield* também, principalmente para o atendimento com contato direto com o cliente. Nós colocamos também uma barreira de acrílico nos caixas para evitar o contato da operadora de caixa com o cliente. Fizemos as marcações no chão em relação ao distanciamento de um metro de cliente para cliente. Fizemos a distribuição nos pontos de loja sobre o que o vírus causa, como proceder, limpeza e higienização das mãos. Orientamos nossos funcionários em relação a circulação do vírus, atestados médicos, para avisarem aos gerentes subordinados se estiver com algum sintoma. Adotamos também a medição de temperatura para os funcionários e clientes quando começaram a aumentar os casos e colocamos os pontos de álcool gel na entrada da loja. Com um funcionário a mais para medir a temperatura e colocar álcool gel, pois a população não respeita. Reduzimos todas as entradas da loja, com um ponto de fila única para obter esse controle, com uso obrigatório de máscara dentro da loja e o decreto que limitou a entrada de idosos, gestantes e crianças. (E2)

Por fim, algo que afetou muitas empresas foi a dificuldade de manterem os funcionários nesse período em que ficaram meses paradas, sem funcionar e sem retorno financeiro. Então perguntados se havia acontecido demissões ou contratações desse período o E1 disse que houve contratações pontuais, devido ao afastamento de algumas pessoas da área de risco, então esses funcionários tiveram que ser substituídos. “Foi praticamente só uma substituição e não houve nenhuma demissão, o que é importante, pois procuramos preservar o emprego de todos que estiveram com a gente.” E para o E3: “Não houve demissões. Houve algumas contratações devido ao afastamento de alguns funcionários do grupo de risco e também, pelo aumento da demanda de entregas.”

Em relação as contratações do departamento pessoal, nós observamos uma demanda de contratação no caso da loja online, tivemos quatro contratações efetivas que nós pagamos profissionais que já atendiam na loja física e passamos com experiência para a online e mesmo assim capacitando e buscando essas outras alternativas e teve aumento dessas contratações para loja física para fazer os treinamentos e tudo. Outro dado que

eu percebo também, foram os pedidos de demissão na pandemia, teve esse aumento considerável que hoje, também, teve uma demanda de novas contratações. Então houve sim um aumento das contratações em nossa loja. (E2)

## CONCLUSÃO

Com a pandemia do Corona Vírus e a paralisação parcial ou total das atividades produtivas, muitas empresas se viram obrigadas a adotar novas medidas e estratégias para manter seu funcionamento e seu faturamento de forma efetiva. O presente estudo é relevante para muitos gestores que estão começando agora no ramo varejista ou empreendedor, pois o planejamento é um fator chave para não ser surpreendido com uma crise e passar dificuldade. Agindo rápido e estando preparado para o desconhecido o leva para um caminho que muitas empresas não conseguem alcançar, fatos estes defendidos por Fiz (2020).

Analisando as estratégias adotadas por um supermercado do município de MG, nota-se que um fator fundamental foi o investimento nas redes sociais e nas entregas a domicílio. Foi feito todo um trabalho em torno de conseguir atingir um maior número de clientes online, que em virtude da pandemia não poderiam circular pelas lojas físicas e com a produção de bastante conteúdo e patrocinando suas ofertas nas redes, conseguiram atingir um público novo. Estas situações já eram previstas por Cobra (2002) e foram evidentes no que tange ao uso da tecnologia.

É notório que com esse estudo e a execução das estratégias a empresa atingiu um número de vendas maior do que no ano anterior, aprimorando os serviços de entrega, a comunicação com os clientes e adotando todas as medidas de segurança que a pandemia demandou, cuidando não só dos funcionários da empresa, mas também de seus clientes. Outro fator que contribuiu para o aumento das vendas, além do marketing, foi o futuro incerto da pandemia, que fez com que os consumidores, com medo do que estava por vir, corressem ao supermercado na preocupação de ficar sem abastecimento em suas casas.

Como a empresa analisada já possui um comportamento de trabalhar com o estoque mais elevado, não sentiram tanto o impacto de ruptura e falta de mercadorias, como ocorreu com tantas empresas do ramo varejista, o que foi um fator importante para atenderem as necessidades dos clientes.

Conclui-se com esta pesquisa como as redes sociais se tornaram um elemento fundamental para a aproximação e a comunicação com o público, independentemente do ramo, quem tem presença nas mídias digitais, sem dúvidas estão um passo à frente da concorrência, fatos estes que confirmam as ideias de Rogers (2017).

O resultado que a empresa atingiu com as estratégias adotadas foi tão positivo que eles as manterão e continuarão trabalhando para aprimorá-las cada vez mais e sempre estudando novas possibilidades para saírem na frente, onde mesmo em um cenário crítico, com bastante desemprego, conseguiram manter seus funcionários e fazer novas contratações.

Desta forma, sugestiona-se para as organizações o trabalho do planejamento estratégico em suas atividades, pois ele leva as mesmas a se preocuparem com o futuro organizacional e a pensarem sobre ações a serem realizadas em momentos de crise. Outra constatação é a necessidade de se adequar à nova realidade no mercado que são as mídias digitais e o comércio eletrônico, mais uma vez este estudo comprova que organizações que trabalhem de forma correta com estas ferramentas conseguem se despontar frentes às concorrentes.

Por fim, sugestiona-se que este estudo seja expandido para outros supermercados e até mesmo empresas de outros ramos para verificar os efeitos gerais trazidos pelo COVID-19 e os reflexos na economia, tanto das organizações quanto das regiões onde estão inseridas.

## REFERÊNCIAS

- Barbosa, E. R. & BRONDANI, G. (2004/2005). Planejamento Estratégico Organizacional. *Revista eletrônica de contabilidade*, v.1, n.2. Dez. 2004 – Fev. 2005. [https://www.academia.edu/14413050/PLANEJAMENTO\\_ESTRAT%C3%89GICO\\_ORGANIZACIONAL](https://www.academia.edu/14413050/PLANEJAMENTO_ESTRAT%C3%89GICO_ORGANIZACIONAL). (09 de Outubro de 2020).
- Borden, N. H. (1964). The concept of the marketing mix. *Journal of advertising research*, v. 4, n. 2, p. 7-12.
- Brasil. (2020). Secretaria da Saúde. Governo do Estado. *Covid-19*. <http://coronavirus.saude.mg.gov.br/cidadao>. (05 de Setembro de 2020).
- Cobra, M. (2009). *Administração de marketing no Brasil*. 3. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier.
- Fiz, P. F. R. (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. *Boletim do Gerenciamento*. v. 17, n. 17. p. 51-60.
- Gil, A. C. (2002). *Como elaborar projeto de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.
- Heinz, D., Costa, J. I. P. & Pereira, E. W. (2014) Composto de Marketing em Redes de Compras: Estudo Comparativo das Percepções de Administradores e Associados em uma Rede de Supermercados. *READ. Rev. eletrôn. adm.* Porto Alegre, v. 20, n. 2, p. 529-570. Ago. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1413-23112014000200529&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-23112014000200529&lng=en&nrm=iso). (09 de Outubro de 2020).
- Kotler, P. (1972). A Generic Concept of Marketing. *Journal of Marketing*. v.36, p.46-54.
- Kotler, P. (2000). *Administração de Marketing*. 10. ed. 7ª reimpressão - Tradução Bazán Tecnologia e Linguística. Revisão técnica Arão Sapiro. São Paulo: Prentice Hall.
- Kotler, P. (1992). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 5. ed. São Paulo: Atlas.
- Organização Mundial de Saúde – OMS *Folha informativa COVID-19 – Escritório da OPAS e da OMS no Brasil*. <https://www.paho.org/pt/covid19>. (20 de Novembro de 2020).
- Prodanov, C. & Freitas, E. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico*. Brasil.
- Rogers, D. L. (2017). *Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital; tradução Afonso Celso da Cunha Serra*. São Paulo: Autêntica Business.
- Roman, D. J., Piana A. J., Lozano, M. A. S. P. L., Mello, N. R. & Erdmann, R. H. (2012). Fatores de competitividade organizacional. *Brazilian Business Review*, v. 9, n. 1, p. 27-46. <http://www.spell.org.br/documentos/ver/7533/fatores-de-competitividade-organizacional>. (10 de Outubro de 2020).
- Antos, L. L. S., Alves, R. C. & Almeida, K. N. T. (2007). Formação de estratégia nas micro e pequenas empresas: um estudo no centro-oeste mineiro. *Rev. adm. empresa*. São Paulo, v. 47, n. 4, p.63. Dez. [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75902007000400006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75902007000400006&lng=en&nrm=iso). (10 de Outubro de 2020).
- Silva, E. L. & Menezes, E. M. (2005). *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC.

- Silva, R. R. (2020). *Os efeitos da pandemia da COVID-19 na cadeia de suprimentos: um estudo de caso do setor supermercadista brasileiro sob a perspectiva de uma rede varejista*. Tese de Doutorado. Escola de Administração de Empresas. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/29729>. (11 de Outubro de 2020).
- Vasconcelos, P. S. & Vasconcelos, P. E. A. (2020). Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. *Revista Interdisciplinar de Direito*, [S.l.], v. 18, n. 1, p. 163-182, jul. ISSN 2447-4290. <http://revistas.faa.edu.br/index.php/FDV/article/view/846>. (09 de Outubro de 2020).
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman.