



25 a 28  
setembro  
2024  
Campus Central UEPG  
Ponta Grossa | PR

Explorando as Interseções das Inteligências  
Artificiais na Sociedade Atual



## AS ESTRATÉGIAS APLICADAS PELAS EMPRESAS DURANTE O PERÍODO DE LOCKDOWN. UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NA CIDADE DE CARAGUATATUBA

### THE STRATEGIES APPLIED BY COMPANIES DURING THE LOCKDOWN PERIOD. AN EXPLORATORY STUDY IN THE CITY OF CARAGUATATUBA

#### ÁREA TEMÁTICA: ESTRATÉGIA EM ORGANIZAÇÕES

Gabriela Moreira Aboud, IFSP - Campus Caraguatatuba, Brasil, [aboud.gabi22@gmail.com](mailto:aboud.gabi22@gmail.com)

Ricardo Maroni Neto, IFSP - Campus Caraguatatuba, Brasil, [maroni@ifsp.edu.br](mailto:maroni@ifsp.edu.br)

Marlette Cassia Oliveira Ferreira, IFSP - Campus Caraguatatuba, Brasil, [marlette@ifsp.edu.br](mailto:marlette@ifsp.edu.br)

#### Resumo

O objetivo deste estudo é identificar o tipo de estratégia utilizada pelas empresas durante o período de Lockdown. O referencial teórico revisa o conceito e os tipos de estratégia, o fenômeno da Pandemia. Para alcançar este objetivo, realizou-se uma pesquisa exploratória de natureza aplicada, utilizando entrevistas abertas para analisar o que houve entre as empresas no período da Pandemia e a preparação para a retomada pós-lockdown. Os resultados revelaram que as empresas tiveram suas particularidades internas, destacando-se férias coletivas, implantação de novos produtos e serviços, empréstimos para conseguir manter os pagamentos em dia e não fechar as portas.

**Palavras-chave:** Estratégias; Pandemia; Lockdown.

#### Abstract

*The aim of this study is to identify the type of strategy employed by companies during the lockdown period. The theoretical framework reviews the concept and types of strategy, as well as the phenomenon of the pandemic. To achieve this objective, exploratory research of an applied nature was conducted, utilizing open interviews to analyze what occurred among companies during the pandemic period and their preparation for post-lockdown recovery. The results revealed that companies had their internal peculiarities, highlighting collective vacations, implementation of new products and services, loans to maintain timely payments, and avoid closure.*

**Keywords:** Strategies; Pandemic; Lockdown.

#### 1. INTRODUÇÃO

O Mundo sofreu desde 2020 diversas mudanças drásticas devido à Pandemia. No Brasil, esta situação atingiu as empresas de todos os portes em diversas cidades, fazendo com que os empresários tivessem que se redescobrir nesse cenário para manter seu negócio funcionando. Houve também aquelas empresas que não sobreviveram com os impactos dessa Pandemia mundial, a economia do país despencou e quem não estava preparado e não teve conhecimento para se prevenir neste período, acabou fechando suas portas.

No período da Pandemia, medidas são implementadas para sanar a propagação do vírus. Segundo Guitarrara (2023), a recomendação sanitárias feita pela OMS, foi obrigatório o uso de máscaras que cobriam totalmente o nariz e a boca, distanciamento social, higienização dos objetos e das mãos constantemente e evitar o contato físico.

Segundo Brasil (2023), após verificar que somente as primeiras medidas implementadas não são suficiente para conter a propagação do vírus e que o Sistema de Saúde ainda estava com alta demanda, fez-se necessário adotar a suspensão de todas as atividades não essenciais com restrição de circulação de pessoas, medida conhecida como “lockdown”. É a partir deste ponto que começa esta pesquisa.

O tema desta pesquisa são as estratégias adotadas pelas empresas durante a Pandemia, especificamente durante o lockdown. O propósito é fazer um estudo exploratório tendo como objeto as empresas de Caraguatatuba.

Diante deste contexto o problema de pesquisa se manifesta por meio da seguinte questão: “Quais as estratégias adotadas pelas empresas da cidade de Caraguatatuba durante a Pandemia para se manterem atuantes no mercado?”

O objetivo geral do estudo é identificar o tipo de estratégia utilizada pelas empresas, no momento caótico da Pandemia.

Os objetivos específicos são:

- Conhecer o conceito e os tipos de estratégia;
- Estudar o fenômeno da Pandemia;
- Identificar as estratégias que as empresas de Caraguatatuba adotaram.

A metodologia empregada nesta pesquisa é de natureza aplicada (Cozby, 2003), com relação aos objetivos é uma pesquisa exploratória (Malhotra, 2012), e a sua abordagem é a qualitativa (Malhotra, 2012), e como procedimento é empregado o estudo de caso múltiplos (Yin, 2015) tendo como objeto de estudo empresas da cidade de Caraguatatuba.

A pesquisa é importante por analisar o desconhecido. A Pandemia foi um acontecimento global, para o qual as empresas não tinham conhecimento nem recursos para enfrentar. Muitas empresas fecharam durante esse período pois não tinham um planejamento estratégico diante desse contexto. A pesquisa é importante para outras empresas conhecerem o cenário e saberem como lidar com situações extremas.

Contudo, se faz necessário estudar quais estratégias as empresas adotaram durante o período de lockdown na região de Caraguatatuba. A motivação desse estudo é conseguir analisar o que as empresas fazem em períodos de turbulência, usando do seu conhecimento para conseguir lidar com cenários extremos que se dão por acontecimentos mundiais, como foi o caso da Pandemia no Brasil.

O estudo está estruturado em cinco seções. A primeira seção é destinada à introdução com a contextualização do tema, o problema de pesquisa, o objetivo de pesquisa e a justificativa. A segunda apresenta a base teórica deste estudo. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Na sequência, apresenta-se a quinta seção com a análise dos resultados. E, por fim, é apresentado as conclusões deste estudo, suas contribuições, limitações e sugestões para pesquisas futuras.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresenta os conceitos centrais do estudo, sendo assim dividido em: Conceito de estratégia, Tipos de estratégias na perspectiva de Porter (2004) e Zaccarelli (2013), Elaboração e implantação de estratégia, A história da Pandemia, Medidas adotadas - Lockdown e Efeitos econômicos da Pandemia.

### 2.1 ESTRATÉGIA: CONCEITO

Para desenvolver a pesquisa, precisa-se entender o que de fato é uma estratégia. Estratégia é uma palavra com origem no termo grego *strategia*, que significa plano, método, manobras ou estratégias usados para alcançar um objetivo ou resultado específico (Enciclopédia, 2024).

Após a Segunda Grande Guerra, as organizações sentiram a necessidade de um controle mais significativo sobre as operações, especialmente na administração dos recursos financeiros, levando ao desenvolvimento de técnicas de orçamentação. A evolução levou ao planejamento estratégico, que surgiu na década de 70 como resposta à complexidade empresarial e ao ambiente turbulento, buscando eficácia e preparação para enfrentar mudanças. Esse planejamento, se tornou essencial para empresas em ambientes caóticos, contrastando com uma abordagem mais tradicional (Calcagnotto, 1995). Sobre a definição encontra-se uma variedade de autores tratando da estratégia de uma maneira diferente, mas que o sentido da estratégia é o mesmo. Oliveira (2014) apresenta diversas definições que são analisadas nas próximas seções, segmentadas por período:

- Nos Anos 1940 a 1970: Von Neumann e Morgenstern (apud Oliveira, 2014) classificam a estratégia como movimento, ou uma série específica de movimentos feitos por uma empresa. Chandler Jr (1992) define estratégias como a determinação de metas a longo prazo e a aplicação de recursos para alcançar essas metas. Filles (1963) afirma ser um conjunto de objetivos e de políticas importantes. Wrapp (1967) fala que é a maneira de se conduzir as ações estabelecidas pela empresa, tal como um maestro rege sua orquestra. Pode-se observar em ambas definições, que o denominador comum entre os autores é que estratégia é traçar uma linha de informações definidas pela empresa, para realizar metas e objetivos importantes.

- Nos anos 1971 a 1989: Simon e Andrews (1971) classificam a estratégia como um conjunto de decisões, objetivos, finalidades, metas, diretrizes fundamentais e planos que determinam o comportamento a ser exigido em um determinado período de tempo, para atingir um objetivo que defina que tipo de empresa ela é ou deseja ser. Rumelt (1974) trata estratégias como manutenção do sistema empresarial em funcionamento, de forma vantajosa. Para Buzzell, Gilligan e Wilson (1977) é um conjunto de objetivos da empresa e a forma de alcançá-los. Steiner (1979) trata como a futuridade das decisões correntes. Walleck (1980) determina que é um plano uniforme compreendido e integrado, estabelecido para garantir que os objetivos da empresa sejam alcançados. Para Pascale e Athos (1982), estratégia é o processo de selecionar oportunidades definidas em termos de pedidos a serem atendidos e produtos a serem oferecidos. Mintzberg (1983), determina como a forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em um procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação previamente estabelecida. Chaplin (1985) trata estratégia como um plano de ação intensa e continuada para empresa num contexto geral, Porter (1985), define como uma busca de posição competitiva e Ohmae (1985) incrementa como o modo que a empresa procura distinguir-se de maneira positiva de concorrência usando seus pontos fortes para atender melhor às necessidades dos clientes.

- Nos Anos 1990: Ansoff (1990) descreve que são regras e diretrizes para decisão que orientam o processo de desenvolvimento de uma empresa. Quinn (1992) aponta que é o padrão ou plano que integra os objetivos maiores de uma empresa, suas políticas e sequências de ações em um todo coeso. Montgomery e Porter (1998) definem a estratégia como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa.

- No Século XXI: Mintzberg (2006) determina que a estratégia é o modelo de decisões da empresa que determina e revela seus objetivos, propósitos ou metas, produz as principais políticas e planos para atingir essas metas e define o trajeto que a empresa pode adotar, o que define no final o tipo de organização que ela é ou pretende ser e a natureza econômica e não-econômica que ela pretende fazer para seus acionistas, funcionários, clientes e comunidades. Mintzberg (2006) pontua também que estratégia é a relação de um conjunto de metas e políticas que cristalizam, a partir da realidade sem forma do ambiente de uma empresa, em conjunto de problemas que uma organização pode juntar e resolver. Para Besanko (2012), a estratégia nada mais é do que a tomada de decisão que a empresa precisa ter para lidar com determinadas situações. O autor trata a estratégia como uma “ação”, ou seja, é agir em determinadas situações, é um processo que consiste em optar por uma alternativa dentre todas as que

estão disponíveis no momento. Para Mintzberg (2006), já é algo mais didático que é um modelo de decisões, ou seja, uma estrutura de soluções para determinadas situações onde possibilita a execução das tarefas com precisão pois já tem toda uma estrutura de soluções atrás do devido “problema”. Ao observar todas as definições ao longo do tempo, da-se para chegar ao denominador comum de que estratégia é o rascunho de um plano de ação para poder alcançar determinado objetivo. Como pode-se observar, desde 1974 o sentido da definição de estratégia foi sendo aprimorado mas sempre com ênfase em traçar metas, para alcançar um determinado objetivo e determinar o que a empresa deseja ser ou fazer.

## 2.2 TIPOS DE ESTRATÉGIAS

Esta seção apresentará as definições de estratégia segundo Porter (2004) e Zaccarelli (2013).

Para Porter (2004) existem 3 tipos de abordagens estratégicas genéricas bem sucedidas, sendo elas:

- A primeira estratégia é a liderança no custo total, que se caracteriza por uma posição de baixo custo, ela produz para a empresa retornos acima da média para empresa apesar da presença de intensas forças competitivas (Porter, 2004). O baixo custo age como uma defesa contra os fornecedores poderosos, trazendo maior flexibilidade para enfrentar os aumentos de custos dos insumos. Essa posição de baixo custo, protege a empresa contra todas as cinco forças competitivas, pois a negociação só pode continuar a produzir lucros até o ponto em que os lucros dos concorrentes tenham sido eliminados, porque os concorrentes menos eficientes sofrerão antes as pressões competitivas (Porter, 2004).

- A segunda estratégia de Porter (2004), trata-se da diferenciação do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja considerado único dentro da empresa. A diferenciação proporciona o isolamento contra a rivalidade competitiva devido a lealdade dos consumidores com relação à marca, como também a menor sensibilidade ao preço. Ela aumenta as margens, o que exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo assim, menos sensíveis aos preços (Porter, 2004).

- A terceira estratégia é o enfoque ao grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. Assim, como a diferenciação, o enfoque pode assumir diversas formas (Porter, 2004). A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Consequentemente, a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor as necessidades de seu alvo particular, ou por ter custos mais baixos na obtenção deste alvo, ou ambos (Porter, 2004).

Segundo Porter (2004), a Estratégias genéricas de Porter representa as estratégias em diferentes ambientes. No alvo estratégico toda a indústria, tendo como vantagem estratégica a diferenciação na unidade observada pelo cliente e a liderança no custo total pela posição de baixo custo. Quando o alvo estratégico é de apenas um segmento particular, ele tem como vantagem estratégica o enfoque, que abrange tanto a diferenciação quanto a liderança no custo total, pois ele pode assumir diversas formas (Porter, 2004). Segundo Porter (2004), a empresa que apresenta maior desempenho é aquela que aplica não só uma estratégia citada na figura, mas sim as três.

As estratégias na visão de Zaccarelli (2013), são 12 tipos a serem apresentados:

- A primeira estratégia segundo Zaccarelli (2013) é a estratégia pelos clientes, que é feita em torno da vantagem competitiva pela preferência dos clientes. Ela é chamada de estratégia de marketing, pois na estratégia pelos clientes, prefere-se que os clientes comprem apenas com eles em vez de comprar com seus concorrentes;

- A segunda estratégia é pela mudança no negócio. É uma mudança sobre algo relevante, que melhore a base para o sucesso da empresa. Se a mudança não alterar a base para o sucesso ela não é relevante para essa estratégia. Toda mudança no negócio altera o ambiente empresarial, afetando muitas empresas

diferentes, negativa ou positivamente. Por diferenciar-se em relação às concorrentes, a empresa que inova adquire uma vantagem competitiva;

- A terceira estratégia se dá pela estratégia de intento, que é o estabelecimento de apenas uma meta, para longo ou longuíssimo prazo;
- A quarta estratégia é a preempção. É considerar que existe uma posição competitiva para quem preenche todo o mercado para o seu produto, em uma região e, assim, cria dificuldades para qualquer concorrente vir a atuar na região;
- A quinta estratégia de Zaccarelli (2013), é a estratégia de oportunidades, é a disputa constante de condições favoráveis em certos períodos, mas fora desses períodos, baixa sua atividade ao mínimo possível no aguardo de melhores tempos;
- A sexta estratégia é a estratégia de Pro-Proteção. Que visa conseguir protetores externos à empresa. O protetor preferido é o governo, cujas ações podem ser influenciadas por lobistas que defendem os interesses de certos grupos empresariais;
- A sétima estratégia é a estratégia de reação. Ela consiste em agir em função de ações ou planos de ação dos competidores, existindo até mesmo uma pré-decisão de agir em função do que os competidores fizeram. É se colocar vigilantes dos movimentos estratégicos das concorrentes, de tal forma que possam reagir rapidamente, anulando ou compensando os efeitos desses movimentos;
- A oitava estratégia é a estratégia de sinalização, que visa a divulgação, seja ela verdadeira ou não, do que convém que os outros acreditem sobre a empresa;
- A nona estratégia de Zaccarelli (2013), é a estratégia de cooperação. Onde as empresas agem para ajudar outras empresas, sem se preocupar com o retorno financeiro que a sua ação pode lhe trazer;
- A décima estratégia é a estratégia coletiva, que tem extrema importância para incrementar as vantagens competitivas das empresas aliadas;
- A décima primeira estratégia é a estratégia de agressão, que é definida como aquela que se utiliza os meios ilícitos para prejudicar os outros competidores ou para extrair algum benefício;
- E por fim, a décima segunda estratégia que é a estratégia de desinvestimento, onde requer o encerramento de certas atividades da empresa, com o intuito de facilitar o uso das atuais vantagens competitivas ou gerar novas vantagens competitivas.

### 2.3 ELABORAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Segundo Certo e Peter (2010), uma organização deve não somente formular, mas também implementar efetivamente suas estratégias. Se uma dessas tarefas for deficiente ou incompleta, é provável que o resultado ocasione uma redução de eficiência na estratégia global.

Segundo Certo e Peter (2010), para atingir seus objetivos a empresa não só deve formular mais implementar efetivamente as estratégias. Para implementação dessas estratégias são criados e analisados quatro cenários, caracterizados pelo sucesso, roleta-russa, problema e fracasso. O sucesso é o provável resultado obtido por uma organização quando ela tem uma estratégia claramente definida e a implementar com eficácia. No entanto, fatores ambientais fora do controle da organização, como reações dos concorrentes ou mudanças imprevistas de necessidade ou hábitos de consumidores, podem impedir que a estratégia seja bem-sucedida.

Roleta-russa envolve situações em que uma estratégia formulada com deficiências é bem implementada. Dela podem ocorrer dois resultados básicos. A boa execução pode contornar a estratégia deficiente ou, pelo menos, servir de alerta para os executivos de que a estratégia vai fracassar. É impossível prever exatamente o que pode ocorrer com as estratégias consideradas como roleta-russa - daí seu nome (Certo & Peter, 2010).

A célula-problema é caracterizada por situações em que uma estratégia formulada adequadamente é implementada de maneira deficiente. Como os administradores quase sempre se concentram na formulação da estratégia, o problema real com a estratégia implantada com deficiência nem sempre é diagnosticado. Quando algo sai errado, o mais provável é que os administradores reformulam a estratégia em vez de questionar se a implementação foi efetiva. Muitas vezes implantam novas estratégias e mesmo assim ela não traz resultados (Certo & Peter, 2010). Fracasso provavelmente ocorre quando uma estratégia formulada inadequadamente é implementada de maneira correta. De qualquer maneira, implementando ou reformulando, o fracasso continuará sendo o resultado mais provável. Os problemas estratégicos aqui são muito difíceis de serem diagnosticados e superados (Certo & Peter, 2010).

Com base nas análises, é importante que esclareça duas coisas: em primeiro lugar, a implementação da estratégia é, no mínimo, tão importante quanto sua formulação (Certo & Peter, 2010). A implementação eficaz de estratégias exige quatro tipos básicos de habilidade de execução: a habilidade de interação, a habilidade de alocação, a habilidade de monitoração e a habilidade de organização (Certo & Peter, 2010).

A habilidade de interação é expressa pelo gerenciamento do comportamento do próprio administrador e de terceiros para atingir um objetivo. Dependendo do nível de mudança necessário, os administradores terão de influenciar outras pessoas tanto dentro quanto fora da organização. Aqueles que mostram empatia e tem boa experiência de barganha costumam ser os mais bem-sucedidos (Certo & Peter, 2010).

A habilidade de alocação decorre da capacidade dos administradores de planejar tarefas e cronogramas, dimensionar recursos financeiros e outros recursos de orçamento de modo eficiente. Administradores eficazes evitam concentrar recursos em programas consolidados e reconhecem que programas novos e arriscados frequentemente exigem maior investimento de recursos (Certo & Peter, 2010).

A habilidade de monitoração implica o uso eficiente de informações cuja finalidade é corrigir quaisquer desvios que surjam no processo de implementação, é importante dispor de um eficiente sistema de avaliação de resultados que ajude a analisar o progresso da realização da estratégia e quaisquer problemas que possam ocorrer durante o processo. A habilidade de organização consiste na capacidade de criar novas organizações informais ou redes cuja finalidade é detectar cada desvio assim que ele ocorra (Certo & Peter, 2010).

A implementação exige dos administradores que tenham experiências em adaptação, particularmente para contornar obstáculos e garantir que as tarefas sejam realizadas de modo eficiente. Por meio da implementação, eles devem avaliar se a estratégia está sendo bem efetuada e em que medida, além de observar se estão atingindo os objetivos organizacionais (Certo & Peter, 2010).

## 2.4 A PANDEMIA - HISTÓRICO

Segundo o Dicionário Online de Portugues (2024), Pandemia é uma epidemia que se espalhou geograficamente, saindo do seu lugar de origem, especialmente falando de doenças contagiosas que assolam praticamente o mundo inteiro: a Pandemia de Covid-19. A Pandemia da COVID-19 foi uma infecção respiratória aguda causada pelo vírus SARS-CoV-2. Este vírus afeta o sistema respiratório, ocasionando sintomas como tosse, febre, cansaço, dores no corpo e dificuldade para respirar (Guitarrara, 2023).

Por conta de ser um vírus respiratório, a sua transmissão se dá por conta da tosse, do contato com pessoas que estão contaminadas, toque ou aperto de mão, ou contato com objetos ou superfícies que estejam contaminadas. A Pandemia trouxe um cenário crítico para a população. Segundo a Secretaria Estadual de Saúde (2024), houve aproximadamente 39 milhões de casos acumulados de COVID-19 e 713 mil óbitos acumulados confirmados no Brasil. Segundo Zanobia (2021), a Pandemia de COVID-19, foi a maior causa de desemprego segundo o IBGE, o número de desempregados ultrapassou 15 milhões desde o início do ano de 2021. Foram 7,9 milhões de pessoas que necessitam adaptar o seu trabalho para remoto.

Segundo a linha de tempo do Covid-19 da redação Sanar (2021), em dezembro de 2019, houve o primeiro caso de uma pessoa infectada com o vírus, foi em Wuhan, na China, em um hospital. As vítimas seriam frequentadores de um mercado atacadista de animais. Em 05 de janeiro de 2020, a OMS (Organização Mundial da Saúde) já havia dado o seu primeiro aviso a respeito da propagação de uma “pneumonia de causa desconhecida” e admitiu que o risco da propagação seria alto.

No Brasil houve comentários sobre um novo vírus desconhecido, porém só em março de 2020 que a população teve ciência da gravidade, por meio da rápida propagação do vírus e a primeira morte. A OMS tomou então as primeiras medidas de proteção para que o vírus pudesse ser contido. Devido a esses fatores, o governo tomou providências para estagnar os números de infectados. De início a população foi incentivada a melhorar o processo de higienização das mãos, adotou-se o uso de máscaras faciais e medidas progressivas de distanciamento social (Aquino, 2020).

O presidente da época, Jair Bolsonaro, tomou então a medida de proibir a circulação de pessoas e tornar a funcionar somente os serviços essenciais para a sobrevivência. “Entre elas, estão: assistência à saúde, social, segurança pública, defesa nacional, transporte, internet e telecomunicações, fornecimento de água, coleta de esgoto e lixo, energia elétrica e gás, iluminação pública, serviços de entrega, serviços funerários, controle de substâncias radioativas, vigilância sanitária, prevenção e controle de pragas, serviços postais, fiscalização ambiental, fornecimento de combustíveis e atividades médico-periciais.” (Sanar, 2021).

Após isso, foi identificado que as medidas estabelecidas não estavam surtindo efeito, então foi adotada a suspensão total de atividades consideradas não essenciais. Tudo o que não era essencial tinha que fechar. Essa medida adotada pelo Presidente do Conselho Nacional de Saúde (CNS) foi classificada como Lockdown (Brasil, 2023).

Houve diversas pesquisas para tentar conter esse vírus através de uma vacina. Com a criação da vacina, foram feitos os primeiros testes e distribuições de doses obrigatória para a população. A Partir disto, começou a estagnar o número de contaminados e as mortes foram amenizadas. O período de propagação geral, fechamento de todas as empresas para contenção do vírus onde todos tiveram que ficar em suas casas, teve início na China em dezembro de 2019 e começou a ter queda e não ter mais alto índice de mortalidade, somente em março de 2023. Segundo a UFMG (2023), o fim do decreto da Pandemia foi em Cinco de maio de dois mil e vinte e três, através do comunicado da Organização Mundial da Saúde (OMS). Três anos e três meses desde o seu início de calamidade global, em janeiro de 2020.

## 2.5 MEDIDAS ADOTADAS - LOCKDOWN

Segundo o Governo do Estado de São Paulo (2019) e o Ministério da saúde (2024), algumas das medidas adotadas para a estagnação da propagação do vírus foram: Fechamento de áreas de lazer, como cinema, teatro, academia, museus, igrejas etc; Uso de máscaras de proteção que cubra completamente a boca e nariz; Decretação imediata de férias e licença-prêmio para todos os funcionários que têm direito, exceto de áreas essenciais; Distanciamento social; Higienização das mãos; Cobrir nariz e boca com lenço de papel ou com o antebraço, e nunca com as mãos, ao tossir ou espirrar. Descartar adequadamente o lenço utilizado.

Essas foram as primeiras recomendações para evitar que o vírus se espalhasse. Não sendo suficientes essas primeiras medidas, o Governo como segunda opção, implementou a quarentena por um determinado período para ver se havia estabilidade na propagação do vírus. Porém, não obtiveram os resultados necessários.

O Governo estabeleceu como medida drástica, pelo aumento rápido do número de infectados, o Lockdown, com objetivo de reduzir o número de pessoas circulando e conseqüentemente controlar a disseminação e propagação do vírus. Com todo esse cenário, acabou impactando a vida social e profissional das pessoas. As empresas tiveram que reduzir o quadro de funcionários mandando os

colaboradores embora, adotaram o trabalho home office, anteciparam as férias dos funcionários, tudo isso para evitar o contato de pessoas circulando no mesmo ambiente.

O lockdown é um termo em inglês sem correspondência exata para o português. Em tradução livre, significa algo como “trancar as portas”. Ele é usado justamente para se referir a uma medida de bloqueio total. Ele é a medida preventiva obrigatória que promove o fechamento geral de estabelecimentos e o impedimento da circulação livre de pessoas. Em formas mais rígidas, gera até a restrição do uso de vias públicas, como estradas e rodovias (Serasa, 2023).

Para que ocorra um lockdown, é preciso haver uma ordem do Estado, partindo do Governo ou ser imposta pela Justiça. Essa medida, é tratada como um último recurso, e deve ser adotada em situações extremas. Quando um lockdown é decretado, somente serviços essenciais podem permanecer funcionando. Estes serviços tratam sobre atendimento urgente ou de controle, como: delegacias, hospitais, postos de gasolina etc. As pessoas não têm permissão para sair nas ruas, apenas podem circular para utilizar esses serviços ou trabalhar neles (Serasa, 2023). O objetivo dessas medidas é reduzir ao máximo o contato social e desacelerar a transmissão de doenças. A duração do lockdown varia de acordo com o tempo necessário para fazer o número de infectados cair e reduzir o nível de ocupação dos leitos em hospitais, por exemplo (Serasa, 2023).

## 2.6 OS EFEITOS ECONÔMICOS DA PANDEMIA

Esta seção contém os efeitos econômicos da Pandemia, tendo em vista os impactos macroeconômicos e os impactos microeconômicos.

Os **impactos macroeconômicos** tem por finalidade identificar como foi a Pandemia no país como um todo. Porém, indaga-se o que o país teve de enfrentar neste período e quais foram os números destes impactos? A economia no ano de 2020, teve um declínio drástico ocasionado pela Pandemia. Segundo o IBGE (2020), o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil caiu 3,3%, após crescer 1,2% em 2019.

O gerente de bens e serviços de contas do IBGE (2020), afirma que houve uma queda muito grande nos serviços presenciais, paralisados pela Pandemia, tais como: hotéis, restaurantes, cinema e entretenimento, viagens e os serviços domésticos. As empresas, durante o período da Pandemia, tiveram que se adaptar ao cenário do mercado atual. Como havia diversos impedimentos para conter a propagação do vírus, as empresas utilizaram de algumas estratégias para continuar sobrevivendo ao mercado de trabalho.

Segundo a clínica toxicologia Pardini (2020), foi analisado que as empresas tiveram que adotar estratégias para conseguir se manter neste período, que será apresentada abaixo:

- A primeira é a questão da tecnologia, as empresas não podiam perder o contato com os clientes durante a Pandemia, e muitas empresas utilizaram a rede social para continuar suas vendas;
- A segunda estratégia foi a expansão do atendimento, ‘uma pesquisa realizada pelo fornecedor de software como serviço (SaaS) Qudini descobriu que a maioria dos consumidores (62%) estava adotando as opções de “retire na loja” como uma maneira de reduzir a exposição ao coronavírus.’ A recomendação dada neste período foi oferecer aos clientes uma flexibilidade de escolher o que faz mais sentido para eles, (a compra online, ou o retire na loja), pois a compra na loja oferece aos clientes a opção do produto imediato, já a compra online depende da questão de entrega dos produtos.
- A terceira estratégia, segundo o documentário, é a questão do atendimento via agendamento: os clientes agendam seus horários para serem atendidos nas lojas, respeitando a medida do distanciamento social.
- E por fim, a quarta estratégia é o pagamento sem contato. A Pandemia mudou a questão das pessoas andarem com dinheiro físico, mais da metade da população está usando os serviços digitais para pagamentos desde o início da Pandemia.



Segundo Silveira (2020), perto de 2,7 milhões de empresas em atividade na primeira quinzena de junho, 70% reportaram que a Pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio. Outros 16,2% declararam que o efeito foi pequeno ou inexistente. Em contrapartida, 13,6% afirmaram que a Pandemia trouxe oportunidades e que teve um efeito positivo sobre a empresa. Por segmento, o maior percentual de empresas em que a Pandemia tem tido efeito negativo está no setor de Serviços (74,4%), seguido por Indústria (72,9%), Construção (72,6%) e Comércio 65,3%.

Segundo o artigo de Silveira (2020), o IBGE (2020), na primeira quinzena de junho havia cerca de 4 milhões de empresas ativas no país. Destas, 2,7 milhões (67,4%) estavam em funcionamento total ou parcial, enquanto 610,3 mil (15,0%) estavam fechadas temporariamente. Já cerca de 716,4 mil (17,6%) encerraram suas atividades em definitivo.

Das empresas que encerraram suas atividades, 715,1 mil (99,8%) eram de pequeno porte (com até 49 funcionários), enquanto outras cerca de 1,2 mil tinham porte intermediário (entre 50 e 499 pessoas ocupadas). Nenhuma empresa de grande porte (com mais de 500 funcionários) fechou as portas. O setor de Serviços foi o que apresentou a maior proporção de empresas encerradas, totalizando 334,3 mil empresas fechadas. Em seguida, aparece o comércio, com 261,6 mil fechamentos, a construção, com 68,7 mil empresas fechadas, e a indústria, com 51,7 mil fechamentos.

Considerando a queda nas vendas, segundo o IBGE (2021) as empresas que mais se impactaram negativamente foram as empresas de pequeno porte, devido ao isolamento social. Houve cerca de 70% de quedas nas vendas no geral. Entre os setores, a redução nas vendas foi maior na construção (73,1%) e nos serviços (71,9%), especialmente os serviços prestados a famílias (84,5%) e no comércio (70,8%), com destaque para a comercialização de veículos, peças e motocicletas (75,5%). Na indústria 65,3% das empresas reportaram redução nas vendas. Como citado anteriormente, as empresas que mais tiveram impactos no fechamento das empresas foram as de pequeno porte. Segundo essa visão, pode-se afirmar que as mesmas não tiveram recursos para se manterem no mercado de trabalho.

Com os números de casos do Covid-19 aumentando no país, houve a necessidade do distanciamento social, as empresas não podiam ter o contato entre funcionário - cliente. Assim, elas tiveram que se adaptar aos recursos tecnológicos ou mudar a estratégia de vendas do produto. Porém, como este período durou 3 anos e 2 meses, as empresas tiveram que se manter com o recurso que tinham em caixa. E, no caso de empresas de pequeno porte, é raro que tenham recurso disponível e como as vendas baixaram drasticamente, elas não conseguiram se sustentar nesse novo período.

Quanto ao **impacto Microeconômico**, segundo Silveira (2020), os dados do IBGE de 2020 mostram que menos de 13% das empresas recorreram a crédito emergencial para pagar seus salários. O autor oferece os seguintes dados: 2,2% das empresas não adotaram nenhuma medida; 12,7% das empresas conseguiram empréstimos para pagar a folha dos funcionários; 20,1% das empresas lançaram novos produtos ou serviços; 32,9% das empresas alteraram os métodos de entrega de produtos ou serviços; 35,6% das empresas anteciparam as férias dos funcionários; 38,4% das empresas adotaram o trabalho remoto; 44,5% das empresas adiou o pagamento de impostos; 91,1% das empresas realizaram campanhas de informação e prevenção da Covid-19.

### 3. METODOLOGIA

A metodologia empregada nesta pesquisa é de natureza aplicada (Cozby, 2003), com relação aos objetivos é uma pesquisa exploratória (Malhotra, 2012), e a sua abordagem é a qualitativa (Malhotra, 2012), e como procedimento é empregado o estudo de caso múltiplos (Yin, 2015; GIL, 2002; GIL 2008). O método para coleta de dados é por meio de entrevistas (Malhotra, 2012) com questões abertas aplicadas com os responsáveis pelas empresas de Caraguatatuba que estavam abertas antes da Pandemia e conseguiram se manter mesmo com o decreto do lockdown, que impactou a economia geral das empresas.

O objeto de estudo são as pequenas e médias empresas (PMEs), para que se possa analisar quais estratégias as empresas adotaram neste período. Entende-se que empresas de grande porte, conseguem se manter no mercado por terem recurso financeiro, então não seriam tão impactadas quanto as pequenas e médias empresas. Para esta pesquisa escolheu-se a diversificação dos ramos de atividades para uma visão mais ampla do que foi o momento da Pandemia para cada ramo de trabalho (Yin, 2015). O formulário de coleta de dados são agrupados em quatro critérios para análise: Caracterização da empresa (questões de 1 - 4); Impacto do lockdown e Pandemia (questões 5, 8, 9); Ações tomadas / estratégias adotadas (questões 6, 7); Resultados alcançados (questão 10).

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Nesta seção analisa-se as mudanças que as empresas fizeram no período da Pandemia, destacando as empresas nas quais não tiveram tanto impacto e verificando o que houve de particularidade em cada uma das empresas impactadas pela propagação do vírus, e o que elas fizeram internamente para conseguir se manter no mercado onde havia diversas restrições de atendimento e funcionamento.

Na caracterização das empresas pode-se destacar que foram consultadas 10 empresas que são caracterizadas nesta seção. As empresas não foram identificadas nominalmente, mas associadas a sua atividade. A caracterização se dá por três fatores: o ramo em que a empresa atua, o tempo de existência da empresa no mercado de trabalho e a maneira como a empresa se classifica. A pesquisa contou com 2 empresas no ramo de calçados, 1 distribuidora de bebidas, 2 do segmento de bares e restaurantes, 1 açougue, 1 distribuidor de embalagens, 2 lojas de roupas e uma ótica.

Das participantes 5 empresas estão no mercado entre 5 a 10 anos, 2 até 20 anos, 3 até 35 anos. Destaca-se a empresa do setor de calçados que está a mais de 40 anos no mercado. Sobre a classificação do porte da empresa, não houve uma consideração de faturamento ou número de funcionários, mas como a empresa / seus dirigentes se veem no mercado. A autodeclaração revelou que 5 empresas se consideram microempresa, 2 se consideram pequenas empresas, 2 se consideram média empresa e uma se considera grande empresa. As empresas participantes da pesquisa são de segmentos diversificados, estão no mercado há ao menos 5 anos e na sua maioria se consideram micro ou pequenas empresas.

##### 4.1 IMPACTO DO LOCKDOWN E PANDEMIA

Esta seção aborda três temas: as dificuldades no período da Pandemia, a queda nas vendas neste período e os impactos nos negócios.

A maioria das empresas respondentes, classificaram as **dificuldades** da Pandemia como o período em que se teve a maior queda nas vendas, foi o tempo em que tiveram a maior baixa no fluxo de caixa, pois os clientes ficaram em casa. As empresas tiveram que se manter com o pouco de dinheiro que ainda entrava, tiveram que reorganizar a questão de compra de mercadoria, não estavam comprando como antes, não podiam atender presencialmente durante os 40 dias determinados pelo governo, tiveram que respeitar a medida do governo de 6 clientes por vez nas lojas, para evitar a propagação do vírus.

Duas empresas do ramo alimentício, se prejudicaram bastante pois uma teve que fechar as portas e demitir funcionários, não tiveram recursos e houve maior dificuldade em conseguir saldar as contas. E a outra teve dificuldade pela limitação de horário para atendimento. As empresas do ramo de calçados não podiam emprestar meias aos clientes para experimentação, eles tiveram que aderir meias descartáveis para os clientes poderem experimentar e levar o produto.

A ótica ficou aberta constantemente pois o governo a classificou como essencial à saúde, porém como os clientes não saíam nas ruas, ficou limitado os atendimentos e dificultoso as vendas. Vê-se que a maior dificuldade foi ter que se adaptar com o período novo em que a cidade enfrentava, com a baixa das vendas e sumiço dos clientes nas ruas. Quem estava preparado e tinha recurso, não se afetou tanto, só teve que fazer adaptações internas conforme o governo delimitava.

Sobre a **queda nas vendas**, nove das dez empresas que foram entrevistadas descreveram a maior queda de vendas que tiveram nesses anos todos no mercado de trabalho.

Como não havia movimentação de pessoas nas ruas, as empresas se prejudicaram bastante, principalmente com a questão de ter que ficar fechado na primeira instância por determinação do Governo. As empresas até hoje, estão sofrendo os impactos em seus fluxos de caixa por conta deste período. Apenas o açougue descreve que o consumo de seus produtos foram maiores na pandemia, pois devido as pessoas terem que ficar em suas casas, a necessidade de compra de carnes se tornou maior.

Nove das dez empresas entrevistadas alegam que os maiores **impactos** que elas tiveram em seus negócios foram, de fato, a queda nas vendas; o aumento da inadimplência, pois os clientes não conseguiam pagar seus boletos pela falta de rotatividade de dinheiro no mercado, os produtos sem saída tinham o risco de vencer; e, as empresas acabarem perdendo as mercadorias e baixando a qualidade dos produtos. As pessoas tinham o conhecimento de que o vírus existia neste período, porém, elas não estavam acreditando que chegaria ao ponto de todas as empresas do mercado, exceto as declaradas pelo Governo como essenciais, terem que fechar suas portas por um determinado período.

Isso impactou diretamente o fluxo de caixa das empresas, pois por mais que o estabelecimento tivesse fechado, as contas fixas e variáveis continuavam a chegar normalmente, e os estabelecimentos tinham que arcar com os custos mesmo não tendo caixa pois sabiam que em algum momento, haveriam de abrir novamente. Destaca-se novamente o açougue, que ao invés de cair as vendas, elas aumentaram e foi a época em que mais se alavancou o delivery na empresa.

## **4.2 AÇÕES TOMADAS E AS ESTRATÉGIAS ADOTADAS**

Esta seção aborda cinco temas: as ações internas tomadas pelas empresas, as alterações no produto, adições de serviço, usos dos recursos do Governo e ações administrativas - financeiras das empresas.

### **4.3.1 AÇÕES INTERNAS**

Todas as empresas adotaram protocolos de higienização, com a utilização constante de álcool em gel e máscaras, tanto para os funcionários, quanto para os clientes que entravam nas lojas.

A distribuidora de bebidas fez uma parceria com Unimed e com a Berta, para conscientização da higienização correta envolvendo todos os funcionários. Os atendimentos nas lojas foram reduzidos, sendo que, no comércio em geral eram em grupos de seis pessoas e no açougue grupos de três pessoas. O açougue, como havia atendimento presencial, teve que implantar em seus caixas o painel de acrílico, para evitar o contato entre cliente e funcionário e demarcar os espaços no chão para os clientes ficarem a um metro e meio de distância um do outro.

A loja de calçados delimitou o trânsito de clientes, sendo feito o atendimento com retirada pessoalmente na loja. Os funcionários levavam até o cliente o produto. A empresa de embalagem teve que reajustar o horário de almoço dos funcionários, pois os mesmos estavam acostumados a almoçarem todos juntos, e com a Pandemia teve que fazer essa mudança devido o distanciamento social.

### **4.3.2 ALTERAÇÃO DO PRODUTO**

Uma das empresas do ramo de alimentação teve que incluir o almoço, uma vez que seus atendimentos eram somente na parte da noite. As empresas que já trabalhavam com as redes sociais, seja em site ou mediante entrega de delivery, teve um aumento significativo neste período, pois como as pessoas não podiam sair de suas casas para efetuarem suas compras, faziam suas compras por meio das redes sociais.

A ótica, teve uma mudança em seus atendimentos, antes os clientes iam até a loja, mas no período da Pandemia os funcionários da loja iam até a casa dos clientes e aplicavam promoções e descontos

diferenciados aos clientes. A outra empresa do ramo alimentício, não trabalhava com o sistema de delivery, uma vez que a alimentação era feita apenas no local e quando houve o período da Pandemia, eles tiveram que adicionar esta categoria para entregar seus produtos de forma eficiente, para não perder seus clientes.

#### **4.3.4 USO DE BENEFÍCIO DO GOVERNO**

A maioria das empresas utilizou dos diversos benefícios que o Governo Federal disponibilizou na época para auxiliar a população e ajudar as empresas. Parte das empresas entrevistadas, afastaram seus funcionários e a equipe começou a receber o benefício que o Governo Federal o Benefício Emergencial (BEm), pelo qual seria pago 120 dias aos trabalhadores, podendo ser prorrogados conforme determinação do Governo (Jusbrasil, 2021).

Segundo o Jusbrasil (2021), o benefício funcionava da seguinte maneira, com a redução da jornada de trabalho ou o próprio afastamento, o Benefício Emergencial (BEm) era calculado aplicado um proporcional sobre a base de cálculo, que poderia ser de 25% do salário, 50% ou 70%. No tempo em que o benefício do Governo era pago ao funcionário, o funcionário, em contrapartida recebia de estabilidade na empresa.

Outro benefício utilizado pelas empresas foi a antecipação das férias, independente do tempo de casa que o funcionário tinha, a empresa poderia dar férias ao funcionário, desde que ele concordasse com a proposta. A empresa poderia dar ao funcionário férias intercaladas com 15 dias de trabalho ou 30 dias de férias direto, ficando a critério de cada empresa. Segundo o Esocial, o empregado poderia ficar de férias, por exemplo, por 60 dias no ano.

Um sistema muito interessante que na época ajudou bastante as empresas foi a implantação do pix, pois principalmente as lojas de calçados, como faziam crediário, os clientes tinham que ir até a loja para efetuar os pagamentos, e como foi liberado essa nova medida de pagamento, foi muito útil no período.

#### **4.3.5 AÇÕES ADMINISTRATIVAS - FINANCEIRAS**

Como medidas administrativas - financeiras, as empresas tiveram que demitir parte de seus funcionários, deu-se férias coletivas aos colaboradores, principalmente empresa que tinha mais de 6 funcionários, adotaram essa medida para tentar conter o acúmulo de pessoas em um mesmo ambiente facilitando a propagação do vírus. As empresas começaram a trabalhar com o quadro de funcionários reduzido. Uma das duas lojas de calçados contou apenas com a gerente da loja dando conta de todo atendimento na frente da loja e toda parte administrativa.

A distribuidora contou apenas com um funcionário em cada setor para continuar funcionando a empresa, e o setor administrativo trabalhava em casa em home office. As empresas tiveram que rever seus custos, fizeram empréstimos e negociaram com seus fornecedores para conseguir manter seu fluxo de caixa no período em que suas vendas estavam baixas devido a não circulação de pessoas nos comércios.

Uma das empresas do ramo de alimentação teve que vender seus veículos para suprir os gastos do estabelecimento e conseguir pagar devidamente seus funcionários. Uma das duas empresas do ramo de confecção negociou com seus clientes utilizando seu banco de dados, compreendendo sempre a necessidade dos seus clientes e sendo paciente quanto aos recebimentos. Estavam cientes do momento crítico em que todos estavam passando, então para não perder esse relacionamento e deixar de receber, o gerente ia atrás de negociar e abonava os juros, davam prazos e recebiam normalmente de seus clientes devido ao bom relacionamento. A mesma loja teve que rever as suas compras, começou a comprar em menor quantidade que antes, mas também não ficava sem as mercadorias.

#### **4.4 RESULTADOS ALCANÇADOS**

A maioria das empresas respondeu que a permanência das empresas no mercado após a Pandemia, deveu-se à adesão das vendas pelas redes sociais. A empresa de calçados investiu em um profissional de marketing especializado para cuidar das vendas online da loja, sendo que hoje em dia, as vendas online possuem o maior percentual de vendas da loja.

A utilização da venda mediante entrega por delivery foi muito utilizado no período da Pandemia e no período pós Pandemia, pois era mais cômodo as pessoas receberem seus produtos em suas casas. Não sendo necessário se deslocar para comprar aquilo que deseja. A compra de álcool em gel tornou-se um hábito indispensável em quase todas as empresas. Sendo uma compra essencial de todos os meses, tanto para uso pessoal de cada cliente, quanto para esterilização do ambiente de trabalho.

A empresa de distribuição de bebidas, tornou para si, um critério mais crítico na hora de liberar prazos para seus clientes, tendo uma consulta mais específica na hora da liberação dos pedidos, analisando os créditos no Serasa e vendo o potencial de compra de cada cliente que compra em boleto. A loja de confecção começou a comprar em baixa quantidade, administrando rigidamente o estoque para não sofrer com excesso, sendo que anteriormente eles compravam volumes maiores.

Nas lojas de calçados, a forma de experimentação de calçados mediante meias de saquinhos plásticos, manteve-se por questões higiênicas por preferências dos próprios clientes da loja. A Ótica, em alguns casos, continuou com o serviço de ir até a casa de seus clientes para fazer as vendas. Ficou como um serviço extra, principalmente para aqueles clientes que tinham alguma limitação de ir até a loja.

Em ambos os casos, as empresas que não estavam preparadas e não tinham caixa, sofreram por questões financeiras. As empresas que fizeram empréstimos, estão até hoje pagando parcelas do empréstimo, aquelas empresas que venderam bens para pagar os funcionários, acabaram ficando no prejuízo pois não tiveram como recuperar, e as empresas que negociaram com seus fornecedores, tiveram que prolongar seus pagamentos e estão pagando acordo parcelado sobre a compra que fizeram durante este período.

Contudo, pode-se verificar que as empresas abriram seus horizontes para a implantação de entrega de seus produtos, começaram a se preocupar com a higienização da própria empresa, seus funcionários e seus clientes no geral, algumas estão em débitos até hoje por terem ficado sem recursos.

A Pandemia, foi um momento de muita tensão para as empresas de Caraguatatuba. Ve-se que as empresas não estavam preparadas para um cenário onde não poderiam abrir as portas, precisavam por meio do Governo fechar durante um determinado período mesmo sabendo que tinham contas a pagar e que essas contas não iam se prorrogar. O cenário deste período foi complicado pois vimos que a situação financeira das empresas não foram boas, quem não se adaptou neste período teve um impacto bem maior do que aqueles que se adaptaram a utilização de vendas onlines e o sistema de delivery.

## 5. CONCLUSÃO

O estudo tem como problema de pesquisa “quais estratégias adotadas pelas empresas da cidade de Caraguatatuba durante a Pandemia” para se manterem atuantes no mercado e como objetivo a identificação do tipo de estratégia utilizada pelas empresas. O referencial teórico apresenta as estratégias de Porter (2004) e Zaccarelli (2013). As respostas apontam que, uma das três abordagens de Porter (2004) está presente nas atitudes das empresas pesquisadas: a diferenciação do produto. Especificamente quando as empresas adotaram o atendimento em delivery e a alteração do produto do ramo de bar e alimentação, quando a empresa alterou o horário de almoço, uma vez que só atendiam na parte da noite junto com o bar.

Sobre a visão de Zaccarelli (2013), que apresenta 12 modalidades de estratégia, identificou-se que as empresas aplicaram 4 delas: a mudança no negócio, a estratégia de oportunidades, a estratégia de pró- proteção e a estratégia de reação. Identificou-se a segunda estratégia como uma das estratégias utilizadas pelas empresas. Pois trata-se da “mudança no negócio”. Como a maior parte das empresas tiveram que

alterar seu produto para continuar com seus atendimentos, a estratégia de Zaccarelli (2013) se aplica, pois melhorou a base para a permanência do estabelecimento no mercado.

A quinta estratégia de Zaccarelli (2013), a estratégia de oportunidades, foi utilizada pelas empresas quando realizaram ações internas, fazendo mudanças no estabelecimento para adaptar a empresa ao novo momento e zelar pela saúde dos seus funcionários e clientes, investindo cada vez mais em álcool em gel e máscaras e delimitando o espaço e atendimento para manter o distanciamento permitido pelo Governo para evitar a propagação do vírus.

A sexta estratégia de Zaccarelli (2013), estratégia de Pro-Proteção, se aplica no quesito, do uso dos benefícios do Governo disponibilizado na época. Foi uma maneira das empresas se defenderem, foi um refúgio para as empresas. Como as empresas não sabiam como iria ser este cenário, e estavam lidando com o desconhecido, elas precisavam aproveitar ao máximo tudo que o Governo Federal (2021) disponibiliza na época para se precaver caso a Pandemia durasse por mais tempo do que esperavam, e foi o que aconteceu na época.

A sétima estratégia de Zaccarelli (2013), estratégia de reação, foi aplicada quando as empresas mudaram o cenário, tiveram que modificar toda sua maneira de trabalhar para se adaptar ao mercado. As empresas agiam conforme seus competidores agiam, no caso como foi pesquisado duas empresas de ramos iguais, vemos que as estratégias que ambas utilizaram foram iguais, como a loja de calçados, ambas adotaram a questão da utilização de meias na hora da experimentação dos sapatos e a questão da delimitação de espaço quando foram atender os clientes, a faixa na frente da loja e a limitação de cliente para atendimento. Conforme as empresas viam “facilidade” na ação de seus competidores, ela automaticamente tomava a ação de equiparar seus atendimentos para não ficarem para trás e acabar perdendo vendas para os concorrentes.

Esta estratégia de reação também se aplica na questão do uso da rede social, pois a maioria das empresas visam esta questão como adoção para venda de suas mercadorias, como pode-se ver na análise de dados, até a ótica adotou a questão do serviço de delivery como forma de entregar aos seus clientes os produtos, estabilizando sua vendas na época.

Pode-se verificar que as empresas por si só utilizaram estratégias mesmo sem o conhecimento de tal para se manterem vivas no mercado, o que era o objetivo deste estudo. Diversas empresas tomaram atitudes somente no período da Pandemia e outras tiveram impactos negativos até os dias atuais, pois o período de lockdown não foi um momento fácil para a população.

Uma observação recorrente nas entrevistas foi que as pessoas não acreditavam no que estava acontecendo. A Pandemia veio de uma hora pra outra sem avisar e sem data para ir embora, ou seja, as empresas se viram muita das vezes sem recursos para conseguir pagar suas próprias despesas mensais, houve empresa que quase teve que entregar o ponto pois era alugado e não estava tendo mais condições de se manter com a baixa venda e falta de giro no caixa. Empresas tiveram que vender seus bens para conseguir se manter viva e até fizeram empréstimos para conseguir arcar com suas despesas, mas destaca-se a empresa do ramo de embalagem que teve preparação para este período pois tinha uma administração boa e não sofreu tanto impacto quanto as outras que não tinham tal conhecimento. Porém, a durabilidade deste cenário durou aproximadamente 3 anos desta incerteza.

Além da questão do Lockdown, a taxa de mortalidade da população nesse período foi altíssima, o que reduziu o número de “compradores” na cidade. Como reflexo a população concentra-se em adquirir o necessário ou essencial e não coisas supérfluas como tinham costume. As empresas tiveram uma análise mais crítica na questão da quantidade de compra de seus produtos, houve uma diminuição significativa para não trabalhar com estoque alto e ficar com dinheiro parado.

Como limitação da pesquisa, tem-se a dificuldade para identificar quais empresas estavam em funcionamento antes da Pandemia e a disponibilidade dos gestores para participarem da pesquisa. Para pesquisas futuras, recomenda-se a ampliação dos conceitos de estratégias, a ampliação das empresas a serem entrevistadas, pesquisar um ramo em específico, para análise minuciosa das estratégias entre

concorrentes, pois como são empresas do mesmo ramo, entende-se que eles terão que se “diferenciar” no mercado para conseguir vender cada vez mais.

## REFERÊNCIAS

AQUINO, Estela M. L. et al. (2020). Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, 25(Supl.1):2423-2446, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/4BHTCFF4bDq4qT7WtPhvYr/?format=pdf&lang=pt> Acesso em 18 de outubro de 2023 18/10/2023

BESANKO, David [et al.]. (2012). *A economia da estratégia*. 5ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BRASIL. (2020). Ministério da Saúde. Recomendação Nº 36 de 11 de Maio de 2020. *Conselho Nacional de Saúde*. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/images/Recomendacoes/2020/Reco036.pdf> Acesso em 18 de outubro de 2023

CALCAGNOTTO, Antonio Candido Prativiera. (1995). *Planejamento Estratégico: As Estratégias Competitivas e Sua Aplicação em Empresas de Varejo da Região de Caxias do Sul*. Disponível em: <https://repositorio.fgv.br/server/api/core/bitstreams/67562f25-e0d1-4db3-bafa-25c6ec1bbb2c/content>. Acesso em 10 de junho de 2024 às 22:50.

CERTO, Samuel C. (2010). *Administração estratégica: planejamento e implantação de estratégias*. 3. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

COZBY, Paul C. (2003). *Métodos de pesquisa em ciências do comportamento*. São Paulo: Atlas.

Dicionário (2024) *Online de Portugues*. Disponível em: <https://www.dicio.com.br/pandemia/> Acesso em: 20 de junho de 2024.

ENCICLOPÉDIA SIGNIFICADOS. (2024) Disponível em: <https://www.significados.com.br/estrategia/> Acessado em 10 de junho de 2024 às 22:40

GIL, Antônio Carlos. (2002) *Como elaborar projetos de pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas.

GIL, Antônio Carlos. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas.

GOVERNO DO ESTADO DE SÃO PAULO (2019). Saiba quais as medidas do Governo de SP para o combate ao coronavírus. Disponível em: <https://www.saopaulo.sp.gov.br/spnoticias/saiba-quais-as-medidas-do-governo-de-sp-para-o-combate-ao-coronavirus-2/>. Acesso em 10 de Dezembro de 2023 às 23:19.

GOVERNO FEDERAL. (2021). Nova Medida Provisória traz regras para o período de pandemia. *GOV.BR*. Disponível em: <https://www.gov.br/esocial/pt-br/noticias/nova-medida-provisoria-traz-regras-para-o-periodo-de-pandemia>. Acesso em 23 de Maio de 2024.

GUITARRARA, Paloma. (2023). Pandemia de covid-19. *Brasil Escola*. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/geografia/pandemia-de-covid-19.htm> Acesso em 18 de outubro de 2023.

IBGE (2020). Com serviços afetados pela pandemia, PIB de 2020 cai 3,3%. *IBGE*. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/35349-com-servicos-afetados-pela-pandemia-pib-de-2020-cai-3-3#:~:text=O%20Produto%20Interno%20Bruto%20> Acesso em 19 de março de 2024 às 20:32.

IBGE. (2021). Desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia no trabalho. *IBGE*. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/trabalho.php>. Acessado em 18/10/2023 às 20:07.

JUSBRASIL. (2021). 12 respostas que todos precisam saber sobre o Benefício Emergencial. *JUSBRASIL*. Disponível em: <https://www.jusbrasil.com.br/artigos/12-respostas-que-todos-precisam-saber-sobre-o-beneficio-emergencial/1202271752> Acesso em 23 de Maio de 2024.

MALHOTRA, Naresh K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MINISTÉRIO DA SAÚDE (2024)., Assuntos Coronavírus Como se proteger? *GOV.BR*. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/coronavirus/como-se-roteger#:~:text=evitar%20tocar%20olhos%2C%20nariz%20e,independente%20do%20uso%20de%20m%C3%A1scara>. Acesso em 10 de Dezembro de 2023 às 23:02.

MONTGOMERY, Cynthia A; PORTER, Michael E. (1998). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Elsevier.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. (2024). *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*, vol.32 São Paulo: Atlas, 2014.

PORTER, Michael E. (2004). *Estratégia competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 2 edição. Rio de Janeiro: Elsevier.

SANAR (2021). Linha do tempo do Coronavírus no Brasil. *SANARMED*. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil> Acessado em Acesso em 18 de outubro de 2023 às 21:35

Brasil (2023?). Brasil 2020, 2021, 2022 e 2023. COVID-19 NO BRASIL. *SECRETARIAS ESTADUAIS DE SAÚDE*. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html) Acessado em 19 de outubro de 2023

SERASA (2020). Entenda o que significa lockdown e quais são as suas regras. *SERASA- Educação Financeira*. Disponível em: <https://www.serasa.com.br/blog/entenda-o-que-significa-lockdown-e-quais-sao-as-suas-regras>. Acesso em 18 de outubro de 2023.

SILVEIRA, Daniel. (2020). Quatro em cada dez empresas que paralisaram atividades o fizeram por conta da pandemia, diz IBGE. *G1*. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/07/16/quatro-em-cada-dez-empresas-fecharam-as-portas-por-conta-da-pandemia-aponta-ibge.ghtml> Acesso em 19 de março de 2024 às 22:04

*TOXICOLOGIA* (jul 2020) Confira as 4 estratégias para empresas durante a pandemia Covid-19. *TOXICOLOGIA Pardini Forense Educacional*. Disponível em: <https://www.gestaocovid.com.br/estrategias-empresas-pandemia/#:~:text=Uma%20das%20estrat%C3%A9gias%20para%20empresas%20durante%20pandemia%20que%20pode%20ser,ca%20A7ada%20ou%20retirada%20na%20loja>. Acesso em 19 de março de 2024 às 21:48.

UFMG. (maio 2023) O fim da pandemia? *Espaço do conhecimento*. Disponível em: <https://www.ufmg.br/espacodoconhecimento/o-fim-da-pandemia/#:~:text=Cinco%20de%20maio%20de%20dois,global%2C%20em%20janeiro%20de%202020>. Acesso em 18 de outubro de 2023 às 22:10

YIN, Robert K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

ZACCARELLI, Sérgio Baptista. (2013). *Estratégia e sucesso nas empresas*. 2º edição. São Paulo: Saraiva.

ZANOBIA, Luana. (nov 2021). Leia mais em: <https://veja.abril.com.br/economia/ibge-desemprego-durante-a-pandemia-foi-maior-que-o-estimado> IBGE: Desemprego durante a pandemia foi maior que o estimado. *Veja Negócios*. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/economia/ibge-desemprego-durante-a-pandemia-foi-maior-que-o-estimado> Acesso em 18 de outubro de 2023 as 20:01.