



ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS DE VENDAS ADOTADAS DURANTE A PANDEMIA: O INÍCIO E A PERPETUAÇÃO DESSAS

Isabella Miranda Sousa Resende¹

Karina Natiele Ribeiro Braga²

Thatiana Stacanelli Teixeira³

RESUMO

A pesquisa tem como objetivo apresentar quais foram as estratégias adotadas por uma empresa do ramo de calçados localizada em São João Del Rei (Minas Gerais), nomeada de Empresa Alfa, durante a pandemia da covid-19 em 2020 para continuarem as vendas e quais delas permanecem até hoje. Com base nisso foi feita uma entrevista com a proprietária da empresa Alfa, que durante a pandemia adotou um novo planejamento de vendas, na qual é apresentada como as vendas se mantiveram e como o comércio online se intensificou e cresceu durante a pandemia, com a criação de site, divulgação e ampliação das redes sociais e delivery. A partir desses resultados positivos a empresa fortificou ainda mais essas estratégias com o intuito de alcançar clientes no Brasil inteiro, além de manter a qualidade do atendimento e das vendas.

Palavras-chave: Covid-19; Estratégia de vendas; Pandemia

1. INTRODUÇÃO

A estratégia tem um papel fundamental no que diz respeito a ajustes entre a organização e o ambiente, seja propícia ou alarmante. Para Andrews (2006), a determinação da estratégia empresarial mais adequada começa na identificação de ameaças e oportunidades ambientais. Isso para que estas sejam articuladas de acordo com as forças e fraquezas organizacionais, de modo que os riscos sejam os menores possíveis na escolha de uma estratégia. Besanko *et al.* (2006) definem estratégia não como sendo respostas de adaptação às mudanças no ambiente onde operam e, sim, como os princípios das empresas em relação ao

¹ Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – isbellamiranda532@yahoo.com.br

² Graduando do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – karinantbraga@gmail.com

³ Professor do curso de Administração do Centro Universitário Presidente Tancredo de Almeida Neves – UNIPTAN – thatiana.teixeira@uniptan.edu.br

ambiente que as cerca. Todavia, os autores enfatizam que uma estratégia bem-sucedida é resultado da aplicação destes princípios, que sempre devem ser consistentes às condições empresariais que estão em permanente mutação (FERNANDES *et al.*,2015; BESANKO *et al.*,2006).

A pandemia da Covid-19 foi um exemplo de ameaça para todas as empresas e seguindo o conceito de estratégia, os empreendedores tiveram que se adaptar às mudanças que ela trouxe, quando em novembro de 2019 ela surpreendeu o mundo, de uma forma negativa, que impactaria principalmente a economia. A pandemia causada pela Covid-19 (doença causada por um novo coronavírus denominado SARS-COV-2, que atingiu fortemente o Brasil em Março de 2020) trouxe dificuldades para os empreendedores de todo o mundo, pois após descobrirem que essa doença infecciosa é transmitida por um vírus e que ele pode se propagar com facilidade quando alguém doente tosse ou respira, declararam o reconhecimento de transmissão comunitária e essa declaração deu ao Ministério da Saúde autoridade para adotarem medidas que promovessem o isolamento social.

Com essa determinação, que geraria reflexo nas vendas e no faturamento das empresas, os empresários que atuavam em setores que não eram considerados essenciais, começaram a se preocupar em como iriam trabalhar, pois tiveram que interromper suas atividades presenciais. A maior insegurança era em relação aos clientes, em como mantê-los próximos, mesmo que eles não pudessem ir aos estabelecimentos, ver e experimentar os produtos, eles precisariam de atendimento.

A então pandemia trouxe uma nova realidade para o mundo e o modelo comercial foi obrigado a mudar a forma de relacionamento com os clientes, sendo mais personalizado e com total atenção (NASCIMENTO, 2020). Diante disso, as empresas começaram a buscar estratégias a fim de inovar os canais de atendimento, para manterem seus negócios enquanto não pudessem voltar aos atendimentos presenciais. A busca por esses caminhos mudaria a relação com fornecedores, empresários e principalmente com os clientes. Com base no contexto apresentado, este estudo busca responder a seguinte questão: quais foram as estratégias de vendas que uma empresa do ramo de calçados localizada em São João Del Rei (Minas Gerais), nomeada de Empresa Alfa, utilizou durante a pandemia e permanecem até os dias atuais?

O objetivo geral é apresentar as estratégias que a Empresa Alfa usou durante a pandemia e usa até hoje para melhorar suas vendas, manter e atrair clientes, além de continuar mantendo a qualidade dos produtos e serviços. Os objetivos específicos são demonstrar os meios que foram utilizados como as redes sociais, sites, delivery e atendimento personalizado,

desde a escolha do produto/serviço até a entrega.

A justificativa para essa pesquisa é devido o fato de que as estratégias usadas pela grande maioria das empresas são de grande importância para as mesmas e outras que se espelham, pois através delas foi possível reerguer e aumentar as vendas de muitas organizações que infelizmente não podiam trabalhar presencialmente. E com isso a pandemia trouxe uma nova realidade para as empresas e as que não adotaram essas estratégias, estão buscando se adaptar a elas. A Empresa Alfa é uma loja que introduziu essas estratégias, atraiu clientes, teve sucesso nas vendas de seus produtos e está crescendo cada vez mais, por isso carece de investigar essas estratégias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 - Estratégia empresarial

Segundo Maximiano (2005) no início do século XX, o conceito de estratégia e as técnicas da administração estratégica chegaram às empresas. Pierre du Pont e Alfred Sloan foram os primeiros executivos a aplicar, de forma sistemática, o que viria a ser conhecido como administração estratégica. O conceito básico de estratégia está correlacionado à ligação da empresa com o seu ambiente, que é externo e não controlável. E, nessa situação, a empresa procura definir e operacionalizar estratégias que maximizam os resultados da interação estabelecida.

Ansoff (1977, p. 87) apresentou uma frase de autor desconhecido quanto ao conceito de estratégia: "É quando a munição acaba, mas continua-se atirando, para que o inimigo não descubra que a munição acabou." O significado dessa frase serve para demonstrar a grande importância que a estratégia apresenta, inclusive e principalmente, no caso das empresas.

A estratégia empresarial é como a empresa pretende alcançar os objetivos almejados na Administração Estratégica que é o processo de planejar, executar e controlar. Abrange as áreas de marketing, operações, pessoas e finanças, conduzidas a partir de uma estratégia ampla da organização. (SEBRAE, 2022)

Segundo Djalma (2001) numa empresa a estratégia está relacionada a arte de utilizar, adequadamente, os recursos tecnológicos, físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades identificadas no ambiente empresarial. Quando se considera a estratégia empresarial, ou seja, a escolha de um caminho de ação para toda a empresa, deve se fazer a seguinte pergunta-chave: "que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino?"

Com as crescentes mudanças nos aspectos políticos, econômicos, sociais e

tecnológicos e em um mercado altamente competitivo, é necessário que as empresas definam estratégias conhecendo suas potencialidades e limitações, com o objetivo de alcançar o sucesso empresarial. Estratégia é um processo, uma adaptação constante a condições e circunstâncias cambiantes em um mundo dominado pelo acaso, pela incerteza e pela ambiguidade. (MURRAY, GRIMSLEY, p. 1)

A estratégia é extremamente importante para a empresa e o gestor deve saber que o momento propício aos movimentos estratégicos é tão importante quanto o movimento em si e a finalidade das estratégias é estabelecer quais serão os caminhos e os programas de ação que devem ser seguidos para serem alcançados os objetivos, desafios e metas estabelecidos.

2.2- Gestão Estratégica em Tempos de Crise

De modo mais geral, a gestão estratégica é um termo amplo que abrange a determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, segundo Wright, Kroll e Parnell (2009),

Administração estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta gestão deve realizar as tarefas a seguir: (1) Analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo; (2) Analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno; (3) Estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais; (4) Formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente; (5) Implantar as estratégias; e (6) Realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2009).

Segundo Couto (2011) o mercado atual está cada vez mais exigente e competitivo no que diz respeito ao aumento da necessidade de um gerenciamento com foco numa gestão estratégica contínua. Os gestores têm um grande desafio em desenvolver a gestão estratégica bem sucedida e contínua no ambiente organizacional. Para isso, é necessário entender como realmente funciona o processo e como desenvolvê-lo corretamente.

Segundo Bracker (1980), gestão estratégica é a aplicação direta na organização dos conceitos de estratégia empresarial que são desenvolvidos na academia. Isto é, vincula as análises dos ambientes interno e externo de uma empresa para maximizar a utilização de seus recursos visando atingir seus objetivos. Esta afirmação pode ser considerada como uma macrodefinição do conceito de gestão estratégica. A maior importância da gestão estratégica é que ela dá as organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças. Ela também ajuda a desenvolver habilidades de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização.

Atualmente, a gestão estratégica é uma das áreas do campo da gestão de maior destaque e relevância. Sua importância reside no fato de se constituir em um conjunto de ações gerenciais que permitem aos gestores de uma empresa mantê-la integrada ao seu meio envolvente e no curso correto de desenvolvimento, possibilitando atingir seus objetivos e sua missão (DESS; LUMPKIN; EISNER, 2007).

O processo de gestão estratégica é contínuo e sistêmico, e desenvolvido com o intuito de assegurar o crescimento, continuidade e a sobrevivência da empresa. É elaborado com base em vários fatores internos e externos à organização, e não envolve apenas estratégias, mas também tem uma abrangência maior. Envolve desde a análise, o propósito, a formulação estratégica, a implantação e o controle estratégico (COSTA, 2007).

A mudança é um fator presente no ambiente e na realidade das organizações. E, entender essas demandas e os processos para adaptação ao mercado é uma tarefa que tem pouco tempo para agir de forma eficiente. No entanto, a gestão estratégica tem como objetivo desenvolver um método para a otimização do processo dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2003).

As empresas estão suscetíveis a mudanças que podem ser positivas e também negativas como é o caso das crises, sejam elas sociais, econômicas ou políticas, que geram incertezas na gestão da empresa e comprometem seus faturamentos. Em certas ocasiões, as crises nascem dentro das próprias empresas, devido a inúmeros fatores. Já em outras, decorrem do ambiente externo e seus componentes econômicos, social, político, tecnológico, legal (CERTO & PETER, 2010), havendo ainda a possibilidade de um evento externo desencadear uma crise interna.

E foi o que aconteceu em março de 2020, quando uma pandemia causada pela COVID-19 afetou o mundo inteiro, gerando uma crise externa que afetou consideravelmente o mundo empresarial. De acordo com a Secretária de Saúde do Estado de Minas Gerais (2022) os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente, os coronavírus que infectam animais podem infectar pessoas, como exemplo do MERS-CoV e SARS-CoV. Recentemente, em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China e causou a COVID-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa pelo mundo inteiro.

2.3 Análise do Ambiente Organizacional

A análise do ambiente organizacional representa uma das etapas do planejamento

estratégico, e fundamenta-se no ambiente externo e interno à organização. Os administradores devem possuir uma equilibrada preocupação com estes ambientes, pois é desta interação que as organizações, como sistemas abertos, garantem o seu crescimento e a sua sobrevivência (MATOS; MATOS; ALMEIDA, 2008).

Oliveira (1991) define análise do ambiente como sendo a atividade que determina “como se está” ou “onde se está”, abrangendo as análises interna e externa, onde a análise interna verifica quais são os pontos fortes, fracos e neutros da organização, enquanto que a análise externa verifica quais são as ameaças e oportunidades presentes no ambiente externo e quais são as melhores maneiras de, respectivamente, evitar ou usufruir delas.

O ambiente interno pode ser definido como a parte interna à organização. Wright, Kroll e Parnell, (2010) descrevem o ambiente interno sob uma perspectiva voltada à administração estratégica, e com isso, descrevem que o ambiente interno de uma organização constitui-se de seus recursos, que podem ser humanos, organizacionais, e físicos. A análise interna tem por finalidade colocar em evidência as dificuldades e qualidades da empresa que está sendo analisada.

Ferrel e Hartline (2009), explicam que a existência de forças e fraquezas se deve aos recursos possuídos (ou não possuídos) pela empresa ou da natureza de seus relacionamentos com os seus consumidores, empregados ou organizações exteriores.

De acordo com Rezende (2008), as forças ou pontos fortes da organização são as variáveis internas e controláveis que propiciam condições favoráveis para a organização em relação ao seu ambiente. São características ou qualidades da organização, que podem influenciar positivamente o desempenho da organização. Os pontos fortes devem ser amplamente explorados pela organização.

Matos, Matos e Almeida (2008) descrevem os pontos fracos como características internas negativas da organização, com caráter estrutural e permanente, diferenciadas da concorrência, que possuem grande importância para a organização que devem ser conhecidas e eliminadas.

Já a análise ambiental externa, é fundamental para se conquistar a adequada compatibilidade entre a organização e as forças externas que afetam de maneira direta e indireta os propósitos, desafios, objetivos, políticas, metas, planos, estrutura, programas, projetos e procedimentos da organização, logo, a análise externa tem por objetivo estudar a relação existente entre a organização e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças.

Para Daychouw (2010), o ambiente externo pode representar oportunidades ou ameaças ao desenvolvimento do plano estratégico de qualquer organização. Segundo Cobra

(2003), o ambiente externo envolve uma análise das forças macro ambientais (demográficas, econômicas, tecnológicas, políticas, legais, sociais e culturais) e dos fatores micro ambientais (consumidores, concorrentes, canais de distribuição, fornecedores).

Procura identificar duas coisas: oportunidades e ameaças. As oportunidades para a organização são as variáveis externas e não controladas, que podem criar as condições favoráveis para a organização, desde que a mesma tenha condições ou interesse de utilizá-las (REZENDE, 2008). As ameaças ou riscos são variáveis externas não controladas que podem criar condições desfavoráveis e que podem influenciar de forma negativa o desempenho. Sendo assim, devem ser enfrentadas de maneira inexorável (REZENDE, 2012). A empresa deve estar sempre atenta, interligando os fatores externos e internos à empresa, pois é explícita a interligação e influência entre todos os fatores.

2.4 Diagnóstico empresarial

De acordo com Rosa (2001, p. 05), “diagnóstico empresarial é o levantamento e análise das condições de uma empresa com a finalidade de se avaliar qual é o seu grau de saúde ou eficiência”. Sendo assim, ele apresenta a situação da empresa e de seu sistema de gestão. Através dele é possível verificar se há problemas que estão prejudicando os resultados da empresa e o que pode ser feito para solucioná-los.

Segundo Rosa (2001, p. 10), o diagnóstico permite uma visão integrada e articulada da organização ou de um problema específico, resultando em mais agilidade para superar os obstáculos, melhor direcionamento dos investimentos.

Petrocchi (2009, p. 118), afirma que “o diagnóstico reúne informações básicas da análise de mercado, das oportunidades e ameaças, dos atrativos turísticos e dos pontos fortes e fracos do destino”. Após ter todas as informações e ter identificado as falhas, a empresa fará a proposta de intervenção, constituindo o planejamento abrangendo as metas, os planos de ação e a definição de prazos para que o resultados sejam avaliado novamente.

Para Buchele (1980, p. 15), “O administrador que analisar sistematicamente a força e a fraqueza de sua empresa e que procure antecipar os problemas futuros nas empresas sabe que necessita usar vários métodos de avaliação”. Para auxiliar na execução das análises, o administrador pode utilizar ferramentas e documentos como fluxo de caixa, matriz SWOT e Benchmarking.

Posicionamento mais claro para maior mobilização e envolvimento das equipes para atingir os objetivos esperados, precisamos saber de onde os problemas vêm e por quê, só assim poderemos intervir mais produtivamente para a melhoria dos resultados (ROSA, 2001,

p. 10). Dessa forma, para que se realize um bom diagnóstico, é necessária a participação de todos os colaboradores da empresa.

3. METODOLOGIA

A pesquisa foi elaborada com o objetivo de apresentar as estratégias que a Empresa Alfa usou durante a pandemia e usa até hoje para impulsionar suas vendas. A pesquisa, segundo Minayo (1993, p.23), é considerada como

“atividade básica das ciências na sua indagação e descoberta da realidade. É uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”

Segundo Strauss & Corbin (1998), o método de pesquisa é um conjunto de procedimentos e técnicas utilizados para se coletar e analisar os dados. O método fornece os meios para se alcançar o objetivo proposto, ou seja, são as “ferramentas” das quais fazemos uso na pesquisa, a fim de responder nossa questão.

O tipo de pesquisa utilizada foi a descritiva, na qual é realizado um estudo detalhado, com coleta de dados, análise e interpretação dos mesmos e tem como objetivo descrever uma experiência para o estudo realizado, no qual apresenta as estratégias usadas pela empresa Alfa. Esse tipo de pesquisa, segundo Selltitz *et al.* (1965), busca descrever um fenômeno ou situação em detalhe, especialmente o que está ocorrendo, permitindo abranger, com exatidão, as características de um indivíduo, uma situação, ou um grupo, bem como desvendar a relação entre os eventos.

A pesquisa é de natureza qualitativa, que é definida como qualquer forma de coleta de informações que visa descrever. Tem como objetivo desenvolver um entendimento profundo de um assunto, questão ou problema da perspectiva de um indivíduo. Para Oliveira (2013), a pesquisa qualitativa pode ser considerada um processo de reflexão e análise da realidade, utilizando métodos e técnicas para compreensão detalhada do objeto de estudo no seu contexto histórico e/ou segundo sua estruturação. Ao discutir as características da pesquisa qualitativa, Creswel (2007) chama atenção para o fato de que, na perspectiva qualitativa, o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador, o principal instrumento, sendo que os dados coletados são predominantemente descritivos.

Para a coleta de dados foi utilizado o procedimento de coleta primária, na qual a busca de dados ocorre no campo, local em que o fenômeno ocorre e segundo Mattar (2005, p. 159), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o

objetivo de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento.

Os instrumentos de coleta de dados são as ferramentas que farão parte do processo de coleta, levantamento e, por fim, tratamento das informações e divulgação dos resultados. Essa pesquisa utilizou como ferramenta a análise descritiva, que é um documento imprescindível quando se busca retratar comportamentos e tendências a partir de fenômenos reais, oferece também a compreensão em tempo real dos acontecimentos. Além na análise, foi utilizado o roteiro (semiestruturado), que consiste em um modelo flexível, que possui um roteiro prévio, mas abre espaço para que o entrevistado e entrevistador façam perguntas fora do que havia sido planejado, como uma conversa, deixando o diálogo mais natural e dinâmico. Para Manzini (1990/1991, p. 154), a entrevista semiestruturada está focalizada em um assunto sobre o qual confeccionamos um roteiro com perguntas principais, complementadas por outras questões inerentes às circunstâncias momentâneas à entrevista. Para o autor, esse tipo de entrevista pode fazer emergir informações de forma mais livre e as respostas não estão condicionadas a uma padronização de alternativas.

Como técnica de análise foi utilizado o estudo de caso, que é um método que faz uso, geralmente, de dados qualitativos, coletados a partir de eventos reais, com o objetivo de explicar, explorar ou descrever fenômenos naturais inseridos em seu próprio contexto. Gil (2007, p. 58) conceitua o estudo de caso como um estudo aprofundado sobre objetos que podem ser um indivíduo, uma organização, um grupo ou um fenômeno e que pode ser aplicando nas mais diversas áreas do conhecimento. O estudo de caso permite, conforme Gil (2007), que o objeto estudado tenha preservada sua unidade, mesmo que ele se entrelace com o contexto onde está inserido; que sejam formuladas hipóteses e teorias; e permite a explicação de variáveis em situações ainda que complexas.

Como forma de abordagem foi utilizada a entrevista pessoal em profundidade, que é uma das técnicas da pesquisa qualitativa que consiste apenas em perguntas abertas para que o entrevistado possa se expressar livremente. Malhotra (2001) define a entrevista de profundidade como sendo não-estruturada, direta, pessoal, em que busca-se descobrir as motivações, crenças e atitudes referentes à um tema.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A pandemia da covid-19 trouxe muitas dificuldades para os empresários, pois com o fechamento da maioria das lojas físicas, os donos desses estabelecimentos tiveram que procurar alternativas para continuarem vendendo. Com isso, começaram a buscar estratégias que pudessem auxiliá-los. A mudança é um fator presente no ambiente e na realidade das

organizações. E, entender essas demandas e os processos para adaptação ao mercado é uma tarefa que tem pouco tempo para agir de forma eficiente. No entanto, a gestão estratégica tem como objetivo desenvolver um método para a otimização do processo dentro das organizações. (CHIAVENATO, 2003).

A partir de uma entrevista realizada em uma empresa que adotou novas estratégias de vendas durante a pandemia, a Entrevistada 1 (E1) revela que a primeira alternativa da empresa foi buscar a internet, as redes sociais e fortalecê-las. Além do delivery, já que as lojas físicas estavam fechadas.

“[...] precisávamos continuar vendendo, além disso queríamos oferecer conforto para nossos clientes, com isso recorremos a internet, procuramos profissionais qualificados para a criação do nosso site, assim as pessoas não precisariam sair de casa para comprar nossos produtos. Intensificamos as postagens nas redes sociais, trazendo novidades que iriam atender nossos clientes nesse período, começamos a fazer lives para mostrar os novos produtos e afim de proporcionar maior conforto disponibilizamos o delivery, entregando os produtos na casa de cada consumidor.”
(ENTREVISTADA 1)

As estratégias propostas e implementadas pelas empresas no período de pandemia foram muito importantes para o seu desenvolvimento, sem elas seria difícil alavancar as vendas, pois como relata Bracker (1980), a maior importância da gestão estratégica é que ela dá as organizações um modelo de desenvolvimento de habilidades para antecipar as mudanças e ela também ajuda a desenvolver habilidades de tratar incertezas futuras pela definição de procedimentos para realizar os objetivos da organização. E1 elucida os resultados gerados.

[...] todas as estratégias planejadas e realizadas desde o início da pandemia foram de grande importância para o crescimento da empresa, elas trouxeram resultados muito positivos. (ENTREVISTADA 1)

Diante do resultado positivo da implementação das novas estratégias, mesmo com a reabertura das lojas físicas, grande parte das organizações resolveram manter o novo plano de vendas com o intuito de continuarem crescendo e levando o melhor aos seus clientes. A empresa Alfa é um exemplo e a E1 descreve quais elas continuaram mantendo.

[...] a implementação foi muito positiva, através da intensificação do online, com a criação do site, ampliação das redes sociais, com lives semanais para mostrar as novidades, por meio disso obtivemos um grande retorno, aumentamos nossa abrangência, que agora é o Brasil inteiro, consequentemente aumentamos nossas vendas e nosso faturamento, além disso mantemos o delivery, para continuar atendendo nossos clientes com

maior conforto, sem que eles precisem sair de casa. (ENTREVISTADA 1)

Ainda que com todos os benefícios que essas novas estratégias trouxeram, os empresários não pretendem migrar apenas para o online, pretendem continuar com as lojas físicas e a E1 apresentou suas razões para isso.

[...] mesmo com todo o retorno positivo que alcançamos, não iremos migrar apenas para o online, a loja física foi onde tudo começou, foi onde conquistamos vários clientes e foi através dela que chegamos até aqui, além disso, temos que conhecer os nossos clientes e ter contato direto com eles. (ENTREVISTADA 1)

Portanto, diante do que foi apresentado pela entrevistada 1, proprietária da Alfa, é possível perceber o quanto o novo plano de estratégias foi importante, pois mesmo com as lojas físicas fechadas, a empresa obteve resultados muito positivos, conseguindo aumentar suas vendas, manter as clientes da loja física e através da intensificação do online e a criação do site, conquistar novos clientes. Mesmo com a diminuição da pandemia causada pela covid-19 e a reabertura das lojas, diante do sucesso obtido, a empresa resolveu manter o novo plano, com a finalidade de aumentar ainda mais a abrangência das regiões e manter a qualidade do atendimento, desde o início até o final de cada venda.

5. CONCLUSÕES E PROPOSTAS

A pesquisa foi desenvolvida com a finalidade de analisar os efeitos que a pandemia causada pela Covid-19 trouxe para as empresas, investigando quais foram as estratégias de vendas adotadas uma empresa de calçados localizada em São João Del Rei (Minas Gerais), e que permanecem até hoje. E como caminho metodológico para essa investigação, realizou-se uma pesquisa de cunho qualitativa e descritiva, através do método de entrevista.

A partir dos estudos, constatou-se um enorme impacto da pandemia em todo o mundo, principalmente sobre as empresas. Diante disso, o governo tomou ações preventivas de diferentes esferas, como o isolamento social, a partir de março de 2020, o que afetou consideravelmente a economia e o funcionamento de empresas. Perante o exposto, com a incerteza de quanto tempo perduraria e o quanto afetaria diretamente a economia, as empresas começaram a procurar uma forma de continuarem mantendo suas vendas, de forma que não afetasse drasticamente seus faturamentos. Por isso criaram estratégias com a finalidade de manterem suas vendas, mesmo com as lojas físicas fechadas.

Para lidar com os efeitos negativos da pandemia, a empresa Alfa adotou medidas

como a implementação de um site, ampliação das redes sociais, atendimento personalizado, praticidade para os clientes realizarem os pagamentos, além de formas de envio facilitadas. Os investimentos feitos nessas especificações não foram em vão, o que ajudou a empresa Alfa a obter resultados positivos.

Através da técnica de entrevista, a participante, proprietária da empresa Alfa, conclui que os resultados obtidos pelas estratégias foram eficazes e está muito mais forte do que o esperado, pois as pessoas se acomodaram com as facilidades ao realizar as compras via online ou delivery. Com isso, muitos empresários têm investido cada vez mais nesse novo plano, intensificando os sites, as redes sociais, os atendimentos personalizados, atraindo clientes do Brasil inteiro.

6. REFERÊNCIAS

- ANDREWS, K. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, H. et al. (Org.). O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados. 2. ed. São Paulo: Bookman, 2006. p. 58-64.
- ANSOFF, H. Igor. Estratégia empresarial. São Paulo: McGraw-Hül, 1977.
- ASPECTOS METODOLÓGICOS. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-14092006-091358/publico/AspectosMetodologicos.pdf> . Acesso em: 04 de Maio de 2022.
- BESSANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S. A Economia da Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2006.BR
- BOSCHMANN, Michele Neufeld. A análise SWOT como ferramenta para o planejamento estratégico governamental na área da saúde. 2014.
- BRACKER, J. The historical development of the strategic management concept. The Academy of Management Review, v.5, n.2, p.219-224, 1980.
- BRANDALIZE, Adalberto. Estratégia empresarial: uma questão de vida ou morte. Revista Terra & Cultura: Cadernos de Ensino e Pesquisa, v. 20, n. 39, p. 19-31, 2020.
- BRANSKI, Regina Meyer; FRANCO, Raul Arellano Caldeira; LIMA JUNIOR, Orlando Fontes. Metodologia de estudo de casos aplicada à logística. In: XXIV ANPET Congresso de Pesquisa e Ensino em Transporte. 2010. p. 2023-10.
- BRASIL, Paulo Henrique Meneses. Análise do ambiente externo e interno de uma empresa de confecções do município de Caruaru-PE. 2014. Trabalho de Conclusão de Curso.
- BUCHELE, Robert B. Diagnóstico de empresas em crescimento. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1980
- CERTO, Samuel C. Administração estratégica: planejamento e implementação de estratégias / Samuel C. Certo, J. P. Peter: tradução e adaptação Reynaldo Cavalheiro Marcondes, Ana Maria Roux Cesar. – 3.ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. Planejamento Estratégico. 12º Reimpressão. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COBRA, Marcos. Consultoria em Marketing Manual do Consultor. 1. ed. São Paulo: Cobra Editora e Marketing, 2003.

Como conduzir uma pesquisa qualitativa. Disponível em: <https://pt.surveymonkey.com/mp/conducting-qualitative-research/> . Acesso em: 05 de Maio de 2022.

COUTO, Vinicius. A Importância da Gestão Estratégica para Empresas de Pequeno Porte. 2011. Acesso em: 24/05/22. Disponível em: <http://www.viniciuscouto.com/a-importancia-dagestao-estrategica-para-empresas-de-pequeno-porte/>

CRESWEL, J. W. *Projeto de pesquisa: método qualitativo, quantitativo e misto*. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DAYCHOUW, Merhi. 40 Ferramentas e Técnicas de Gerenciamento. 3. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

DE OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração. Universidade Federal de Goiás. Catalão-GO, 2011.

Entrevista semiestruturada: saiba suas vantagens e diferenças. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/entrevista-semiestruturada> . Acesso em: 04 de Maio de 2022.

ESTRATÉGIAS DE RELACIONAMENTO COM OS CLIENTES EM TEMPOS DE PANDEMIA DO NOVO CORONAVÍRUS. Disponível em: <https://periodicos.unifesspa.edu.br/index.php/contemporanea/article/view/1541>>. Acesso em: 30 mar. 2022.

FERNANDES, I. G. M.; FIGUEIREDO, H. M.; COSTA JÚNIOR, H. L.; SANCHES, S.G.; BRASIL, A. “Planejamento estratégico: análise SWOT”. Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, vol. 8, n. 01, 2015.

FERRELL, O. C.; HERTLINE, Michael D.. Estratégia de Marketing. Tradução All Tasks e Marlene Cohen. 4. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

LINHA DO TEMPO DO CORONAVIRUS NO BRASIL. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil>>. Acesso em: 02 abril de 2022.

MALHOTRA, Naresh K. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MANZINI, Eduardo José. Entrevista semi-estruturada: análise de objetivos e de roteiros. Seminário internacional sobre pesquisa e estudos qualitativos, v. 2, p. 58-59, 2004.

MATOS, José Gilvomar R.; MATOS, Rosa Maria B.; ALMEIDA, Josimar Ribeiro de. Análise do ambiente corporativo: Do caos organizado ao planejamento estratégico das organizações. 1. ed. Rio de Janeiro: E-papers, 2008.

MATTAR, F. N. Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru, Teoria Geral da Administração, Da Revolução Urbana à Revolução Digital, São Paulo, Editora Atlas, 5ª edição, 2005.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *O desafio do conhecimento*. São Paulo: Hucitec, 1993.

MOREIRA, Alan Farias. Ferramenta swot–estudo de caso em uma organização de jornal impresso. Disponível em:

<https://repositorio.uniceub.br/jspui/bitstream/235/3955/1/20946020.pdf> Acesso em: 25/05/2022.

MURRAY, Williamson; GRIMSLEY, Mark. Introduction: on strategy, in MURRAY, William. son; KNOX, MacGregor; BERNSTEIN, Alvin. *The making of strategy*. Cambridge: Cambridge University Press, 2009.

NASCIMENTO, Fernanda. Como fortalecer a relação com os clientes no pós-pandemia? ProXXima, 16. jun. 2020. Disponível em:

<<https://www.proxxima.com.br/home/proxxima/how-to/2020/07/16/como-fortalecer-arelacao-com-os-clientes-no-pos-pandemia.html>>. Acesso em 26/05/2022

OLIVEIRA, Maria Marly de. *Como fazer pesquisa qualitativa*. 5. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Estratégia empresarial e vantagem competitiva : como estabelecer, implementar e avaliar / Djalma de Pinho Rebouças de Oliveira*. - 3. ed. rev.,reestruturada e atual. - São Paulo : Atlas, 2001

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. *Estratégia empresarial: uma abordagem empreendedora*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

O que é análise descritiva e como ela funciona ? Disponível em:

<https://www.a10br.com/blog/o-que-e-analise-descritiva-e-como-ela-funciona> . Acesso em 04 de Maio de 2022.

O que é uma entrevista em profundidade ? Disponível em:

<https://www.institutoqualibest.com/blog/produtos/o-que-e-e-como-funciona-a-entrevista-em-profundidade/#:~:text=A%20entrevista%20em%20profundidade%20%C3%A9,entrevistas%20em%20duplas%20ou%20em> . Acesso em 04 de Maio de 2022.

O que são estratégias empresariais. Disponível em:

<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-que-sao-estrategias-empresariais,e4df6d461ed47510VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 22/09/2022.

ORSOLINI, Alba Valéria Penteado; OLIVEIRA, Sheila Fernandes Pimenta. *Estudo de caso como método de investigação qualitativa: uma abordagem bibliográfica*. Franca: Uni-FACEP [Internet], 2010.

PETROCCHI, M. *Turismo: planejamento e gestão*. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

REIS, M. M. De O.; BLATTMAN, U. *Gestão de processos em biblioteca*. 2004. Disponível em: . Acesso em: 20 de maio 2022

PRIMEIRO CASO DE COVID-19 NO BRASIL COMPLETA DOIS ANOS. Disponível em: <<https://exame.com/ciencia/primeiro-caso-de-covid-19-no-mundo-completa-dois-anos/amp/>>. Acesso em: 02 abril de 2022.

Quais são os instrumentos de coleta de dados de pesquisa ? Disponível em:

<https://biblio.direito.ufmg.br/?p=5116#:~:text=Os%20instrumentos%20de%20coleta%20de%20dados%20de%20pesquisa%20s%C3%A3o%20as,um%20instrumento%20de%20coleta%20diferente> . Acesso em 05 de Maio de 2022.

REZENDE, A. A. de .; MARCELINO, J. A. .; MIYAJI, M. . *A REINVENÇÃO DAS VENDAS: AS ESTRATÉGIAS DAS EMPRESAS BRASILEIRAS PARA GERAR*

RECEITAS NA PANDEMIA DE COVID-19. Boletim de Conjuntura (BOCA), Boa Vista, v. 2, n. 6, p. 53–69, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3834095 . Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 31 de mar. 2022.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico para Organizações: públicas e privadas. 1. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008.

REZENDE, Denis Alcides. Planejamento Estratégico Público ou Privado: guia para projetos em organizações de governo ou de negócios. São Paulo: Atlas, 2012

ROSA, José Antônio. Roteiro para análise e diagnóstico da empresa. São Paulo: STS, 2001.

Secretaria de Estado de Saúde de Minas Gerais. Coronavírus: Perguntas e Respostas. Disponível em: <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/perguntaserespostas#:~:text=Os%20coronav%C3%ADrus%20s%C3%A3o%20uma%20grande,%2DCoV%20e%20SARS%2DCoV>. Acesso em: 16/11/2022.

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. Métodos de pesquisa das relações sociais. São Paulo: Herder, 1965.

Significado de pesquisa descritiva. Disponível em: <https://www.significados.com.br/pesquisa-descritiva/> . Acesso em 05 de Maio de 2022.

STRAUSS, A., CORBIN, J. M., 1998, “Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory”, Second Edition, Sage Publications.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. Administração estratégica: conceitos. 1. ed., 11 reimpresso, São Paulo, Atlas 2010.

WRIGHT, Peter L. Administração estratégica : conceitos / Peter Wright, Mark J. Kroll, John Parnell: tradução Celso A. Rimoli, Lenita R. Esteves. - 1. ed. - 10. reimpr. - São Paulo: Atlas, 2009.