

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Sessão Temática ST4 - Inovação, gestão de organizações e dinâmicas de mercados

## ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS UTILIZADAS DURANTE O PERÍODO DA PANDEMIA DA COVID-19 POR UMA EMPRESA DO COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE IJUÍ-BRASIL

ORGANIZATIONAL STRATEGIES USED DURING THE PERIOD OF THE COVID-19 PANDEMIC BY A RETAIL COMPANY IN THE CITY OF IJUÍ-BRAZIL

ESTRATEGIAS ORGANIZATIVAS UTILIZADAS DURANTE EL PERÍODO DE LA PANDEMIA DEL COVID-19 POR UNA EMPRESA MINORISTA DE LA CIUDAD DE IJUÍ-BRASIL

**Sandra Mineia Cardoso Carneiro<sup>1</sup>, Vanessa Tais Scheffler Ciechowicz Wissmann<sup>2</sup>, Kátia Michele Maroski Scherer<sup>3</sup>, Euselia Pavaglio Vieira<sup>4</sup>, Jorge Oneide Sausen<sup>5</sup>, Sérgio Luís Allebrand<sup>6</sup>**

<sup>1</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado Rio Grande do Sul (Unijuí); graduada em Administração e Ciências Contábeis e pós-graduada pela mesma Universidade.

<sup>2</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Unijuí); Bolsista Prosuc/Capes. Graduada em Comunicação Social – habilitação em Jornalismo pela Universidade Luterana do Brasil (Ulbra).

<sup>3</sup> Mestranda em Desenvolvimento Regional pela Universidade Regional do Noroeste do Estado Rio Grande do Sul (Unijuí); Bolsista Prosuc/Capes; graduada em Direito pela mesma Universidade.

<sup>4</sup> Doutorado em Administração na Universidad Nacional de Misiones, UNAN, Argentina 2017/UFMS 2020.

<sup>5</sup> Pós-Doutorado em Administração, Fundação Getúlio Vargas, Brasil, 2011.

<sup>6</sup> Doutorado em Desenvolvimento Regional na Universidade de Santa Cruz do Sul, Brasil, 2010.

### RESUMO

Este artigo tem o propósito de investigar as estratégias e ações utilizadas por uma empresa de comércio varejista da cidade de Ijuí, Rio Grande do Sul (Brasil), durante o período da Pandemia provocada pela Covid-19 para se manter, adaptar e aperfeiçoar diante dos desafios e dificuldades geradas. Apresenta-se num primeiro momento, a tematização com base nas diversas publicações, que de uma forma geral trata dos efeitos e impactos que o período crítico da Pandemia gerou no setor do comércio varejista. Por conseguinte, por meio da pesquisa descritiva, qualitativa e com a realização de entrevistas não estruturadas, apresenta elementos e considerações acerca de estratégias e ações utilizadas pela empresa pesquisada para conseguir “sobreviver” durante o contexto pandêmico. Constatou-se a importância de se possuir uma Gestão Financeira consolidada na empresa, vinculando-se às vendas ao *e-commerce*, potencializando o *marketing* digital, além de motivar os funcionários, buscar alternativas outras no âmbito digital para conseguir vender os produtos e fortalecer as relações de fidelização entre os clientes. Conclui-se que a capacidade de adaptação, reinvenção e inovação foram determinantes na manutenção do negócio.

**Palavras-chave:** Competitividade; Estratégia Organizacional; *Marketing* Digital, *E-commerce*.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



## RESUMEN

Este artículo tiene como objetivo investigar las estrategias y acciones utilizadas por una empresa minorista en la ciudad de Ijuí, Rio Grande do Sul (Brasil), durante el período de la Pandemia causada por Covid-19 para mantenerse, adaptarse y mejorar frente a la retos y dificultades generados. Se presenta en un primer momento, la tematización en base a las diversas publicaciones, que en general trata sobre los efectos e impactos que generó el período crítico de la Pandemia en el sector del comercio minorista. Por lo tanto, a través de una investigación descriptiva, cualitativa y mediante entrevistas no estructuradas, presenta elementos y consideraciones sobre las estrategias y acciones utilizadas por la empresa investigada para poder “sobrevivir” durante el contexto de pandemia. Se verificó la importancia de contar con una Gerencia Financiera consolidada en la empresa, vinculándose a las ventas de comercio electrónico, potenciando el marketing digital, además de motivar a los colaboradores, buscando otras alternativas en el ámbito digital para poder vender los productos y fortalecer la fidelización. relaciones entre clientes. Se concluye que la capacidad de adaptación, reinención e innovación fueron determinantes en el mantenimiento del negocio.

**Palabras llave:** Competitividad; Estrategia organizacional; Marketing Digital, Comercio Electrónico.

## ABSTRACT

This article aims to investigate the strategies and actions used by a retail company in the city of Ijuí, Rio Grande do Sul (Brazil), during the period of the Pandemic caused by Covid-19 to maintain, adapt and improve in the face of the challenges and difficulties generated. It is presented at first, the thematization based on the various publications, which in general deals with the effects and impacts that the critical period of the Pandemic generated in the retail trade sector. Therefore, through descriptive, qualitative research and through unstructured interviews, it presents elements and considerations about strategies and actions used by the researched company to be able to “survive” during the pandemic context. The importance of having a consolidated Financial Management in the company was verified, linking itself to e-commerce sales, enhancing digital marketing, in addition to motivating employees, seeking other alternatives in the digital sphere to be able to sell the products and strengthen the loyalty relationships between customers. It is concluded that the ability to adapt, reinvent and innovate were crucial in maintaining the business.

**Keywords:** Competitiveness; Organizational Strategy; Digital Marketing, E-commerce.

## 1 INTRODUÇÃO

Durante o período da pandemia ocasionada pela Covid-19, as empresas tiveram que passar pelo grande desafio de se manterem no mercado. Os estudos indicam que de “[...] abril a julho de 2020, as restrições de circulação de pessoas e de isolamento social impostas pelos municípios e estados, com o intuito de conter o avanço do vírus, provocaram impactos diretos no emprego e renda da população” (SILVA; SILVA, 2020, p. 3).

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



Além disso, pode-se aferir, conforme pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), que o impacto sobre a situação financeira das micro e pequenas empresas na visão dos empresários, apontam que: 24,4% das empresas estão em situação financeira ruim, 49,0% estão em situação razoável e 26,6% estão em situação financeira boa. O estudo ainda mostra que mesmo antes da pandemia as empresas não estavam com uma situação financeira boa.

Apesar da crise, as micro e pequenas empresas têm tido um papel cada vez mais relevante na economia brasileira. Representando atualmente 30% do valor adicionado ao PIB brasileiro e mais da metade dos empregos formais do país (SEBRAE, 2020). De forma análoga, os maiores afetados com toda a situação pandêmica são as pequenas empresas. Segundo pesquisa (SEBRAE, 2020), em 2020 existiam um total de 17.725.432 micro negócios, o qual 13.161.098 sofreram devido à nova crise econômica. Não obstante, o setor de varejo sofreu vários impactos, dentre eles, devido às medidas de isolamento social, além do desafio de atender a demanda corrente, em face do risco de aumento da taxa de ruptura dos fornecimentos de produtos.

Vale lembrar que a economia global foi afetada profundamente, especialmente para os varejistas. Afinal, esse setor ainda tem lembranças vívidas dos problemas causados na última vez que o transporte e distribuição passaram por crise, na greve dos caminhoneiros. O varejo levou meses para recuperar as vendas naquele ano. Em 15 dias, o setor contabilizou perdas que alcançaram os R\$ 5,2 bilhões (SEBRAE, 2020).

Neste contexto de crise, inúmeras perdas amargas apareceram. Como resultado, um estudo da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo, mostrou que, no ano de 2020, em torno de 75 mil pontos de vendas foram fechados, afetando principalmente setores como o de artigos automotivos, vestuário e livrarias, que dependem de uma grande circulação de pessoas.

Ademais, todo este contexto se traduz na necessidade de as empresas terem de se adaptar às mudanças, o que fez com que os pequenos negócios respondessem mais rápido a estímulos do mercado e a incorporação de novas tecnologias (ANTONIK, 2016). Para que as pequenas empresas continuem no mercado, principalmente em tempos de crise, a gestão financeira é uma ferramenta imprescindível, pois auxilia o gestor na tomada de decisões através da análise das atividades financeiras da organização, proporcionando um crescimento sustentável com os menores custos e a maior rentabilidade possível. (ALMEIDA; BELIZÁRIO, 2020).

Face ao exposto, a problematização que orienta a pesquisa está alicerçada em questões relacionadas aos desafios e dificuldades enfrentadas diante da pandemia, às estratégias adotadas, aos processos da Gestão Financeira da empresa, entre outras, a saber: como estão estruturadas as atividades de Gestão Financeira da empresa? Como a Covid-19 afetou a empresa? Quais os maiores desafios e dificuldades enfrentadas? Quais estratégias/ações foram criadas para buscar superar o período e a possibilidade de crise?

O objetivo consiste em evidenciar as estratégias utilizadas para enfrentar esse período pandêmico em um comércio de calçados, roupas e acessórios, situado na cidade de Ijuí, localizada no Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul (Brasil). O município conta com uma população de aproximadamente 90 mil habitantes e a economia local está alicerçada

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



basicamente pelo comércio, unidades de ensino superior e estabelecimentos de saúde, possuindo três hospitais referências na região.

Importa destacar que a pesquisa se justifica pela relevância das atividades do comércio varejista no mercado regional e pela atual crise enfrentada pela Covid-19 - que ainda arrasta com as suas consequências. O intuito é trazer à luz informações relevantes e atuais sobre as Estratégias Organizacionais adotadas nas micro e pequenas empresas e sobre o cenário de crise vivido pela Pandemia causada pela Covid-19. Com isso, oferece resultados que poderão ser utilizados como base para pesquisas futuras sobre a necessidade de incentivar a adoção de novas estratégias organizacionais nas empresas com vistas a manter a competitividade.

Este estudo está organizado, para além da introdução, da seguinte forma: apresenta os caminhos metodológicos adotados para dar conta do movimento empreendido; tematiza os efeitos e impactos da pandemia no setor do comércio varejista; apresenta as estratégias e ações utilizadas por uma empresa do comércio varejista da cidade de Ijuí, Rio Grande do Sul, para enfrentar os efeitos e impactos da pandemia; por fim, apresentam-se as considerações do trabalho.

## 2 METODOLOGIA

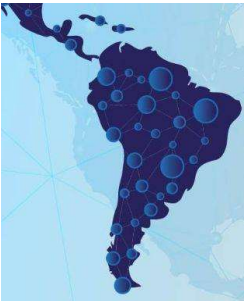
No que se refere à metodologia aplicada neste trabalho, está expressa seu campo da ciência, sua finalidade, sua abrangência temporal, seu objetivo, sua natureza, seu procedimento técnico, seu local de realização e seus dados. (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013)

Nesse sentido, o seu campo da ciência é multidisciplinar, uma vez que envolve um conjunto de disciplinas como administração, finanças, economia e contabilidade. A finalidade da pesquisa é aplicada, pois seus resultados são voltados para a aplicação prática e sua consequente reflexibilidade. Por conseguinte, a abrangência temporal é transversal, pois o estudo representa um determinado momento e os seus respectivos resultados expressam apenas o momento de sua realização.

Quanto ao objetivo da pesquisa, este é exploratório descritivo. Exploratório porque visa proporcionar familiaridade com o tema, tornando a pesquisa explícita e construindo hipóteses face à problematização. Além disso, está estruturado através de levantamento bibliográfico (livros, artigos etc) e entrevista não estruturada. É, também, descritiva, pois visa descrever as características de determinado contexto/local, ou ainda a relação entre variáveis, fazendo-o uso, como já supracitado, de pesquisa não estruturada (FARIAS FILHO; ARRUDA FILHO, 2013).

Não obstante, a natureza da pesquisa é qualitativa, pois visa a interpretação subjetiva do objeto analisado, a saber, objetiva compreender os impactos da pandemia da Covid-19 na Gestão Organizacional e Financeira das pequenas empresas, as respectivas estratégias para amenizar os impactos, as dificuldades e desafios enfrentados, os modos de se “reinventar” diante dos contextos que surgiam.

A entrevista, de forma não estruturada, ou seja, sem um roteiro prévio, em forma de diálogo aberto, foi realizada, de forma presencial, com uma empresa que atua no comércio varejista de calçados, roupas e acessórios na cidade de Ijuí/RS - Brasil. A procedência dos dados é primária,



# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



pois os dados foram coletados de forma original pelos pesquisadores. A coleta de dados foi realizada de forma presencial. Portanto, os dados obtidos foram gravados e transcritos para a construção deste estudo. Para Mattos (2005), A entrevista não-estruturada — aquela em que é deixado ao entrevistado decidir-se pela forma de construir a resposta

Outrossim, as entrevistas foram sistematizadas, transcritas e analisadas com base na análise de conteúdo. Para Bardin (2011), a análise de conteúdos tem por objetivo a manipulação de mensagens para confirmar os indicadores que permitam inferir sobre outra realidade que não a da mensagem. Em suma, para Bardin (2011), é uma leitura aprofundada, determinada pelas condições oferecidas pelo sistema linguístico e objetiva a descoberta das relações existentes entre o conteúdo do discurso e os aspectos exteriores. Ademais, a técnica permite a compreensão, a utilização e a aplicação de um determinado conteúdo.

### 3 EFEITOS E IMPACTOS DA PANDEMIA PROVOCADA PELA COVID-19 NO COMÉRCIO VAREJISTA

Ao iniciar esta seção, importa esclarecer que o varejo, conforme Kotler e Keller (2019, p. 582) inclui “[...] todas as atividades relativas à comercialização de bens ou serviços diretamente ao consumidor final para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou loja de varejo é qualquer empreendimento comercial cujo volume de vendas provenha principalmente do varejo”.

A pandemia da Covid-19, que teve início na China e se espalhou pelo mundo, teve um grande impacto na economia brasileira. De abril a julho de 2020 houve restrições de circulação de pessoas e isolamento social, impostos pelos municípios e estados com o objetivo de conter o avanço do vírus. Essas medidas ocasionaram impactos diretos no emprego e na renda da população, sendo os trabalhadores informais os primeiros afetados pela crise, seguido dos formais. As micro e pequenas empresas foram as mais afetadas, pois apresentaram dificuldades na gestão de caixa, sendo os setores mais afetados os de alimentação fora de casa, turismo e transporte (SILVA; SILVA, 2020).

Conforme estudos realizados pelo Sebrae (2020), a pandemia da Covid-19 mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, interrompendo temporariamente as atividades de outras 10,1 milhões de empresas. Dentre as que continuam funcionando 41,9% realizam entregas apenas via internet, e 21,6% estão trabalhando remotamente.

O varejo é a venda direta de produtos aos consumidores finais, normalmente em pequena quantidade. É um dos setores mais importantes da economia pois movimenta muitos recursos e gera mais de 7 milhões de empregos no Brasil. Esses números vêm aumentando nos últimos anos, mas com a chegada da pandemia da Covid-19 no país, grande parte da atividade econômica caiu drasticamente ou foi suspensa, especialmente a maioria das atividades no setor de varejo (BANCO DO NORDESTE, 2020).

Em pesquisa realizada pela Cielo (2020), mostra-se que desde o início do surto de Covid-19, o varejo total no Brasil apresentou queda de -29,0%, desacelerando nas primeiras semanas de

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



abril. A pesquisa também mostra os impactos divididos por setores comparando o período de fevereiro de 2019 com março a abril de 2020.

O setor de bens não duráveis teve a menor queda amenizando o impacto do período; o setor de bens duráveis teve uma queda de -44,6%; o setor de serviços, maior impactado desde o surto, teve queda de -58%; o setor de Drogarias e farmácias apresentou queda de -1,4%; o setor de supermercados teve crescimento de 16,9%; o setor de postos de gasolina teve queda de -31,4%; o setor de vestuário teve queda de -63,7%, o setor de Móveis, Eletro e Lojas de Departamento teve queda de -39,7% ; o setor de Materiais para Construção teve queda de -15,4%; O setor de Turismo e Transporte teve queda de -72,2%; o setor de Bares e Restaurantes teve queda de -54,1% ; O setor de Serviços Automotivos e Autopeças teve queda de -26,9%; os Demais Setores em Serviços apresentaram queda de -47,1% (CIELO, 2020).

Apesar das quedas nos mais diversos setores do varejo, o comércio eletrônico teve uma alta significativa com a pandemia. Além disso, o setor de beleza registrou um aumento de 54% na demanda por este tipo de serviço em relação a 2019. No entanto, os períodos de *lockdown* foram bastante amargos para os profissionais que ficaram totalmente impossibilitados de atuarem (SEBRAE, 2020). Destarte, devido a esse contexto todo, muitos lojistas que nunca tinham pensado em vender pela internet e consideravam essa venda inviável, tiveram que construir plataformas de vendas digitais em pouco tempo, e uma das soluções para essas vendas foram as plataformas de *marketplace* de venda que permitiam terceiros a vender as suas mercadorias em sítios eletrônicos.

Além disso, é importante destacar, conforme pesquisa realizada pela Fecomércio (2020), que o vestuário foi a atividade mais afetada pela pandemia e deve fechar o ano com queda de 25% no faturamento.

De acordo com levantamento da Associação Brasileira de Comércio Eletrônico (ABComm) e Neotrust, as vendas cresceram 68% em relação a 2019, o que elevou a participação do e-commerce na receita total do varejo, que passou de 5% no final de 2019 para mais de 10% em poucos meses, no ano de 2020. A associação estima que em 2020, 20,2 milhões de consumidores fizeram compras na Internet pela primeira vez e, 150 mil lojas começaram a vender por meio da plataforma. De acordo com o balanço, são mais de 301 milhões de compras pela internet, com um valor médio de 419 reais (G1, 2021).

Na pesquisa realizada por Butragueño (2019), revela-se que mais de 93% das compras iniciaram com uma pesquisa na internet, e mais de 60% dos consumidores mudam o lugar de compra ao longo do tempo devido à experiência de compra. Isso dá a entender que o consumidor hoje, busca ser o centro das atenções, isso porque o mesmo deseja que suas necessidades sejam atendidas, e com isso todas as empresas precisam estar de olho no que atrai os clientes. Antes o que se via era grandes empresas colocando no mercado inúmeros produtos, mas será que fazia sentido encher as prateleiras de novas mercadorias ou fazer uma pesquisa de mercado que buscasse compreender as necessidades dos clientes?

Em uma pesquisa que foi realizada pela SBVC – Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (2020) mostrou que 78% dos entrevistados estão satisfeitos com as compras realizadas no

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



período da quarentena, e 70% deles pretendem continuar comprando mais por sites e aplicativos depois da pandemia.

Todavia, é importante lembrar que as empresas que realizam suas operações de maneiras simplistas apenas com a utilização das plataformas para a venda de seus bens de produção acabam por cometer o erro de dar ênfase apenas na venda como forma de gerar de lucro, todavia, deixam de lado um grande potencial de estabelecer um relacionamento com o cliente, de modo que por uma questão de viés inconsciente trata todos clientes de uma maneira massificada com pacotes pré-estabelecidos com o intuito de aumentar a geração de receita, tornando assim o relacionamento algo frágil e sem vínculo, de maneira que o cliente reconhece pouco valor na experiência da compra (SANTANA, 2020).

Portanto, em meio a uma adversidade como a nova pandemia advinda da Covid-19, os negócios devem estar atentos a novas maneiras de comunicação de vendas com seus clientes, pois essa é uma das principais maneiras de continuar com a atuação do negócio, uma boa maneira de fazer isso é por meio do Marketing Digital (OLIVEIRA, 2020; LUCENA, 2014).

## 4 ESTRATÉGIAS E AÇÕES UTILIZADAS POR UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA DA CIDADE DE IJUÍ/RS PARA ENFRENTAR A PANDEMIA DA COVID-19

Esta seção dedica-se a compreender e elucidar as estratégias e ações utilizadas por uma empresa de comércio varejista durante o período pandêmico, a empresa está situada na cidade de Ijuí, Rio Grande do Sul. A entrevista foi realizada de forma não estruturada, ou seja, com perguntas abertas e sem um roteiro pré-definido com a proprietária da empresa.

Face ao contexto da pandemia, a proprietária da empresa salientou que as principais dificuldades que surgiram foram a de vir a *“se reposicionar em um momento em que as lojas físicas foram obrigadas a fechar, foi preciso comercializar os produtos para manter a sustentabilidade da loja. Uma dificuldade foi a instabilidade, a incerteza do que aconteceria, quanto tempo precisaria ficar com a loja fechada. Em alguns momentos éramos liberados para abrir o comércio e em seguida obrigados a fechar novamente. Outra dificuldade foi o mindset do time de funcionários, foi preciso passar a atuar mais ativamente buscando os clientes. Além disso, adquirir produtos para comercializar no final do ano de 2020 e as vendas não se concretizarem”*.

Além disso, conforme a proprietária, a pandemia causou a oscilação no faturamento da loja, para ela, *“nos primeiros meses a pandemia ocasionou prejuízos, mas, devido a estratégia do e-commerce, o faturamento foi satisfatório comparado ao faturamento de 2019 e, comparado à realidade econômica dos demais lojistas que não possuíam a opção do e-commerce. Nesse sentido, durante a pandemia, pode-se afirmar que o faturamento oscilou, porém, foi possível manter a saúde financeira do estabelecimento”*.

Ainda sobre os prejuízos ou o faturamento da loja durante a pandemia, a proprietária relatou que *“a loja obteve um faturamento recorde no ano de 2019. Já em 2020, conseguiu-se um*

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



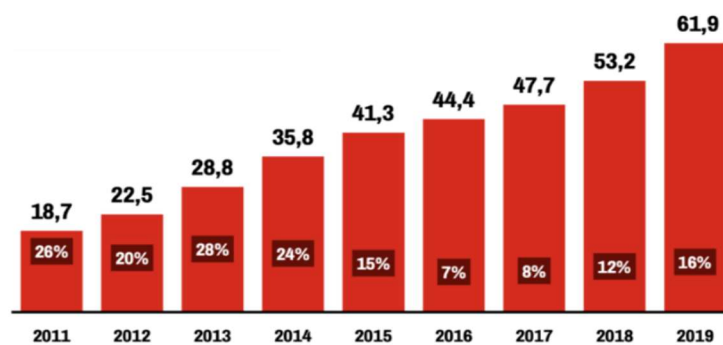
APOIO:



*faturamento de 50% se comparado a 2019. Comercializou-se o estoque que já estava pago, com isso, melhorou o fluxo de caixa, os produtos foram comercializados com uma margem menor de lucro, pois o objetivo era receber o custo da mercadoria, o valor das comissões e o valor das despesas gerais da loja”.*

Nessa direção, pode-se considerar que aquele que não se adequou e ofereceu novos meios para driblar o isolamento perdeu parte das vendas para quem já entendeu que o comércio precisa continuar funcionando mais de forma online do que física. Segundo Novaes (2021), o mercado do e-commerce já vinha crescendo, isso é fato, mas entende-se que mesmo com o fim da pandemia e a retomada das atividades de forma presencial ele não deve desacelerar, muito pelo contrário, conforme o gráfico 1.

**Gráfico 1 - Crescimento do e-commerce no Brasil**



Fonte: Sarraf (2019).

Da mesma forma, destaca-se que a entrevistada já atuava na gestão financeira e, com o crescimento da loja, pensou na abertura de franquias, com isso, passou a delegar a parte financeira para um profissional específico. Assim sendo, nesta fase, houve redução do resultado financeiro da loja, e face a isso, definiu retornar o foco para atuação na loja matriz e fortalecer o *e-commerce*, buscou apoio do Sebrae para a formação em gestão financeira e desde então está à frente da gestão financeira da empresa.

Sobre as ações que realizou nos primeiros meses, a proprietária cita que nas primeiras semanas de março os lojistas foram obrigados a permanecerem com seus estabelecimentos fechados por 15 dias e no mês de abril teve *lockdown*, “*neste período, concedi férias aos funcionários, mantive o funcionamento da loja com apenas dois funcionários. Optei, também, pelo incentivo do governo em relação ao pagamento dos funcionários e passei a pagar percentual de comissionamento por venda sem estabelecer metas, naquele momento o importante era efetivar a venda*”.

Outra estratégia utilizada foi a de atuar com *e-commerce*, com isso, conseguiu vender o estoque que já estava pago. Outrossim, cancelou compras conforme a política dos fornecedores e manteve a aquisição de produtos com maior aceitação por parte dos clientes. Lembro que “*os fornecedores não estavam oferecendo novidades naquele momento, e precisei aquecer as vendas com os produtos existentes no estoque e nos estoques dos fornecedores*”.



# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



Cancelamento de eventos, festas, casamentos, etc. fez com que diminuíssem as vendas de vestuário. “De acordo com Marcelo Prado, diretor da Inteligência de Mercado (IEME), em abril de 2020 a produção de vestuário no Brasil caiu mais de 90%, impactando diretamente nas vendas, que indicaram um déficit de 70%” (FAVARETTO, 2020, p. 1).

Não obstante, a proprietária relatou que também passou a realizar “leilão online” com peças que possuía em duplicidade, essa ação foi um sucesso em termos de aceitação e participação dos clientes, pois, “*eu possuía grande quantidade de produtos em estoque sendo um facilitador para as vendas*”. Ao adquirir novos produtos a proprietária precisou se adaptar, pois naquele momento os produtos a serem utilizados em festas e/ou eventos não estavam tendo procura, visto que estavam proibidas.

Em 2018, a proprietária implementou melhorias no site da empresa, adquiriu um *software* que controlava em tempo real as vendas e o estoque da loja, o CRM, *Customer Relationship Management*. Sua tradução seria algo como Gestão de Relacionamento com o Cliente, este *software* permite um relacionamento mais próximo e personalizado com os clientes, e proporciona uma experiência única com a marca. A tecnologia permite visualizar, acompanhar a movimentação dos clientes no site, qual o tempo de retorno do mesmo às compras, permite fazer buscas dos clientes que estão pesquisando no site e estabelecer uma estratégia para que eles busquem a loja física. O CRM contribuiu de forma excepcional durante a pandemia, trazendo à luz informações importantes sobre o comportamento do cliente permitindo que se estabeleçam novas estratégias organizacionais.

Outra estratégia foi a incrementação e utilização de Quiz nas redes sociais da loja, com prática de perguntas e respostas, o que tornou o momento mais descontraído, mas para alavancar as vendas, a proprietária fez uso do recurso de leilões on-line, sendo que esta prática gerou o melhor retorno financeiro. “*Para estabelecer vínculos com os parceiros e demais lojistas, eu sorteava brindes de outros estabelecimentos. Ainda com o intuito de tornar as lives mais atraentes, passei a trazer convidados que abrilhantaram esses momentos*”.

Em consonância, tendo em vista as dificuldades vivenciadas pelos empreendedores, os mesmos tiveram a ideia em inovar os seus serviços. Uma das ideias primordiais, pautou-se no investimento do marketing digital aos diversos tipos de varejo. A aplicação da ferramenta pontua positivamente no que diz respeito a divulgação dos produtos nas mídias sociais com maior índice de interatividade entre vendedor e cliente (MARCELINO; REZENDE, MIYAJI, 2020).

Com o passar do tempo, a proprietária passou a realizar *lives* três vezes por semana, sendo que atualmente, estas ocorrem às quartas-feiras e aos sábados. É uma estratégia inovadora, e está em consonância com a informação de que o *e-commerce* teve um aumento de 32,6%, ou seja, é possível entender que mesmo em períodos de crise, os clientes ainda demonstraram interesse em comprar, mesmo mudando o hábito de compra em lojas físicas (CRUVINEL, 2020).

Em consequência da pandemia, as vidas das pessoas e empresas de todos os setores sofreram muitas mudanças. Entre elas, restrições ao deslocamento de consumidores, trabalhadores e bens de consumo, impactando a logística, atividades rotineiras e interações interpessoais (EY PARTHENON, 2020). A partir disso, mudanças de hábitos e padrões de comportamento que

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



estavam em movimento tiveram uma grande aceleração. A dinâmica de digitalização dos negócios e intensificação do uso de canais digitais é um exemplo disso (EY PARTHENON, 2020).

Por outro lado, a proprietária precisou motivar os seus funcionários a vender de maneira diferente daquela habitual, ou seja, somente ocorriam vendas de forma on-line. Passou também a ser transparente com a equipe, mostrando que teriam alternativas para se manter no mercado, mas que isso dependia do empenho de todos. Além disso, inclusive precisavam motivar os próprios clientes, uma vez que todos estavam passando por momentos desafiadores.

Destarte, uma alternativa motivacional foi a de melhorar o clima organizacional, *“passei a utilizar músicas animadas e a incentivar as vendas, incentivar os funcionários a darem o seu melhor, desfocando os mesmos das notícias ruins que eram veiculadas constantemente”*. Importa destacar que a empresa já contava com doze funcionários antes de iniciar a pandemia, depois passou a atuar com seis funcionários e, durante a pandemia, manteve o seu quadro funcional, porém, passou a contar com estagiários para integrar a força de trabalho. Atualmente conta com um gerente, dois vendedores, um profissional de marketing e dois estagiários. Neste período também ajustou seus processos para diminuir a incidência de horas extras.

Destaca-se ainda, que a empresa passou a se mudar de local em plena pandemia (2020), pois sempre buscou pensar e idealizar um lugar personalizado e aconchegante para seus clientes, aliado a isso a possibilidade de diminuir o valor pago de aluguel. O novo local escolhido é amplo, um pouco distante do centro da cidade de Ijuí, mas o ponto é bem localizado e com maior disponibilidade de vagas de estacionamento. Para realizar essa mudança de endereço, a proprietária contou com o apoio de um financiamento do Pronampe (Programa de Crédito criado pelo Governo Federal, instituído pela Lei nº 13.999/2020), que tem o objetivo de ajudar o desenvolvimento das micro, pequenas e médias empresas.

Salienta-se, ainda, que a empresa teve matérias veiculadas nos principais meios de comunicação do estado do Rio Grande do Sul, principalmente na RBS TV e no SBT. Além disso, as entregas das mercadorias ocorreram sem dificuldades, a loja passou a utilizar o Correio para realizar as entregas.

Sobre a relação com a concorrência durante a pandemia, a proprietária cita que notou uma certa resistência por parte dos concorrentes em relação às ações propostas por ela, *“eles se mostravam mais preocupados em cumprir as determinações do governo no sentido de fechar as portas do que propriamente achar alternativas para manter a sustentabilidade do negócio”*.

Outrossim, sempre existem buscas por melhorias, um exemplo disso é a abertura de franquias que iniciaram devido a pedidos de algumas empreendedoras e, após um período de dedicação a estas franquias, *“[...] percebi que a melhor alternativa para a empresa estava em focar e ampliar o e-commerce”*. Notou-se, ainda, que durante o Carnaval de 2022 e o aumento dos casos de Covid-19, o faturamento aumentou novamente devido ao e-commerce, uma prática pouco utilizada pelos concorrentes.

Ademais, é possível perceber que e-commerce conseguiu suprir a demanda enquanto as lojas físicas sofriam com as restrições impostas para proteger a população da proliferação da Covid-

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022

RELAGS



PROMOTORES:



APOIO:



19. Dadas as limitações, a sociedade se permitiu testar e explorar os serviços on-line, aproveitando a praticidade de consumir a qualquer hora usando computador ou celular, sem precisar sair de casa. Compras pela internet se tornaram essenciais e, percebe-se que as redes sociais estão ganhando cada vez mais força como ferramentas de negócio com alavancagens relevantes, além disso, há uma evolução também nos novos meios de pagamentos, como a ferramenta PIX, lançada no Brasil em 2020.

Foi possível notar, também, que a empresa pesquisada teve que se adaptar e inovar em inúmeras frentes diante da pandemia que assolou o mundo todo e as empresas dos diversos segmentos. A proprietária, conforme pesquisa realizada, conseguiu inovar e colocar os seus funcionários a realizar vendas e explorar o *marketing* a partir das redes sociais e métodos distintos que potencializaram as vendas e auxiliaram a enfrentar os diversos desafios impostos pela pandemia. Importante ressaltar, também, que a empresa já buscava, desde a sua fundação (2005), a inovação, sendo reconhecida pelo estilo de seus produtos, sempre voltados às tendências, e com o objetivo satisfazer os clientes e proporcionar a melhor experiência em relação a aquisição dos produtos, atendimento e realização dos desejos, prestando suporte aos mesmos.

Portanto, a empresária soube dar conta das inúmeras dificuldades que passaram a acometer o comércio varejista, buscou estratégias e ações coerentes com a empresa e os seus clientes, buscou motivar toda a equipe com práticas de Clima Organizacional, deu ênfase no *e-commerce*, e no *Marketing* Digital, não perdeu de vista a Gestão Financeira da empresa, buscou apoio com representantes e também as ações do Governo Federal, além de ousar a troca do próprio espaço da empresa, o que demonstra o espírito empreendedor, a confiança e conhecimento empresarial. Todavia, destaca-se para a forma consolidada e inovadora que a empresa já possuía, antes mesmo da pandemia surgir, tudo isso auxiliou a enfrentar os impactos, desafios e todas dificuldades.

## 5 CONCLUSÃO

Com a pandemia da Covid-19, notou-se que a maior parte do comércio passou a ter restrições de abertura e atendimento presencial, com isso muitos consumidores passaram a deixar de lado o medo de comprar em *e-commerce*. Até porque o medo de sair de casa também influenciou bastante no crescimento das vendas online.

Por meio da pesquisa realizada, pode-se perceber que a empresa em questão conseguiu se manter, adaptar e aperfeiçoar durante a pandemia, além de ter uma preocupação com a Gestão Financeira da empresa, tendo um bom controle e planejamento de suas finanças, fazendo projeções mensais de seu faturamento, receitas e custos, usando indicadores e uso de *softwares* para medir o desempenho e gestão.

Apesar dos impactos negativos ocasionados pela pandemia da Covid-19 com o fechamento das lojas, a queda do faturamento e o aumento da inadimplência, a empresa conseguiu se manter no mercado e crescer neste período, através do corte de custos com a redução das jornadas de trabalho; da implementação de um sistema de gestão que integrou os estoques, de um sistema de automação de marketing para fidelização dos clientes, do fortalecimento do *e-commerce* e

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



da utilização das redes sociais (leilões, práticas de venda, *lives*), além do apoio advindo do Governo Federal.

Destaca-se que os objetivos propostos para esse estudo foram realizados e as questões problematizadas respondidas, a partir da entrevista não estruturada. Sobre o período pandêmico, constata-se que afetou a Gestão Financeira da empresa diretamente a receita da empresa, pois devido ao fechamento das lojas físicas houve a redução das vendas em virtude das medidas protetivas de isolamento e distanciamento.

A pesquisa realizada ainda confirmou que as ações para superação da crise foram: a implementação e potencialização do *e-commerce*, a Gestão Financeira da empresa, a integração dos estoques da loja física e do site com o CRM, a motivação dos funcionários, *lives*, sorteios e modos de fidelização dos clientes e ênfase no *marketing*. Por fim sugere-se que novos estudos sejam realizados em outros segmentos do mercado para continuação e abrangência deste estudo.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, S. R.; BELIZÁRIO, M. P. O impacto da covid-19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas. In: **XVII Congresso USP de Iniciação Científica em Contabilidade**, 2020, São Paulo. Disponível em: <<https://congressousp.fipecafi.org/Congresso/Anais>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

ANTONIK, L. R. Roberto. **Empreendedorismo: Gestão financeira para micro e pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2016.

BANCO DO NORDESTE. **Informe Etene MPE**. Ano III, nº 07, 2020. Disponível em:<<https://www.bnb.gov.br/documents/80223/7641164/INFORME+MPE+Ano+III+-+07+-+JULHO+20.pdf/47761298-4280-a47f-3c7d-c722d2771a5a>>. Acesso em: 22 abr. 2022.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BUTRAGUEÑO, Roberto. **A transformação do varejo atual e o varejo futuro**. Consumidor Moderno, 2019. Disponível em: <<https://www.consumidormoderno.com.br/2019/05/22/a-transformacao-do-varejo-atual-e-o-varejo-futuro/>>. Acesso em: 19 set. 2022.

CIELO. **Impacto do Covid-19 no varejo Brasileiro**. 2020. Disponível em:<<https://static.poder360.com.br/2020/04/varejo-mar-abr-covid-cielo.pdf>>. Acesso em: 21 set. 2022.

CRUVINEL, Ilton Belchior. Marketing Digital em Tempos de Pandemia. **Gestão & Tecnologia**. Faculdade Delta, 2020.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



EY PARTHENON. Consumo e Pandemia: As mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus. **Veja insights**. 2020. Disponível em: <<https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>>. Acesso em: 20 set. 2022.

FAVARETTO, Daniela. **A pandemia e seus efeitos na indústria da moda**. Disponível em: <<https://www.jota.info/opiniao-e-analise/artigos/a-pandemia-e-os-seus-efeitos-na-industria-damoda-1909>>, 2020. Acesso em: 20 set. 2021.

FARIAS FILHO, M. C. E.; ARRUDA FILHO, E. J. M. A. **Planejamento da Pesquisa Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2013.

FECOMERCIO. Vestuário é a atividade mais afetada pela pandemia e deve fechar o ano com queda de 25% no faturamento. **FECOMERCIO SP**. 2020. Disponível em: <<https://www.fecomercio.com.br/noticia/vestuario-e-a-atividade-mais-afetada-pela-pandemia-e-deve-fechar-o-ano-com-queda-de-25-no-faturamento>>. Acesso em: 19 set. 2022.

G1. **Com pandemia, comércio eletrônico tem salto em 2020 e dobra participação no varejo brasileiro. 2020**. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/02/26/com-pandemia-comercio-eletronico-tem-salto-em-2020-e-dobra-participacao-no-varejo-brasileiro.ghtml>>. Acesso em: 19 set. 2022.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing**. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2019.

LUCENA, Fernando. **As 5 Forças do Varejo Moderno**. Sispro, 2014. Disponível em: <<https://www.sispro.com.br/noticias/as-5-forcas-do-varejo-moderno/>>. Acesso em: 18 de set. de 2022.

MARCELINO, J. A. .; REZENDE, A. A. de .; MIYAJI, M. . IMPACTOS INICIAIS DA COVID-19 NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO ESTADO DO PARANÁ - BRASIL. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, Boa Vista, v. 2, n. 5, p. 101–112, 2020. DOI: 10.5281/zenodo.3779308 . Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/133>. Acesso em: 21 set. 2022.

MATTOS, P. L. C. L. de. A entrevista não-estruturada como forma de conversação: razões e sugestões para sua análise. **Revista de Administração Pública**, 39(4), pp. 823-848, 2005.

NOVAES. V. **E-commerce brasileiro tem alta de 26% no primeiro trimestre**. In: Economia e Política/Portal Panrotas. 2021.

OLIVEIRA, Noemi. A evolução do varejo no digital em apenas 60 dias. **Revista Varejo Brasil**, 2020. Disponível em: <<http://www.revistavarejobrasil.com.br/a-evolucao-do-varejo-no-digital-em-apenas-60-dias/>>. Acesso em: 19 set. 2022.

# III SLAEDR

SIMPÓSIO LATINO-AMERICANO DE ESTUDOS DE DESENVOLVIMENTO REGIONAL

III ELAGS ENCUENTRO LATINO AMERICANO DE GESTIÓN SOCIAL

VII SIDER SEMINÁRIO INTERNACIONAL DE INTEGRAÇÃO E DESENVOLVIMENTO REGIONAL



DE 8 A 11 DE NOVEMBRO DE 2022



PROMOTORES:



APOIO:



SANTANA, P. C. **O marketing de relacionamento como estratégia comercial de fidelização e escala em vendas.** 2020. Disponível em:

<<https://semanaacademica.org.br/artigo/o-marketing-de-relacionamento-como-estrategia-comercial-de-fidelizacao-e-escala-em-vendas>>. Acesso em: 19 set. 2022.

SARRAF, T. **Qual o melhor segmento para o e-commerce?** E-commerce Brasil. 20 de ago. de 2019.

SBVC. Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **70% dos brasileiros pretendem continuar comprando online após a quarentena.** 2020. Disponível em:

<<https://sbvc.com.br/brasileiros-online-apos-pandemia/>>. Acesso em: 18 set. 2022.

SEBRAE. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios:** pesquisa do Sebrae mostra que 31% das empresas mudaram o funcionamento e precisaram se adaptar para manter a saúde financeira. 2020. Disponível em:

<<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: 20 set. 2022.

SILVA, M. L. da.; SILVA, R. A. da. Economia brasileira pré, durante e pós-pandemia do Covid-19: impactos e reflexões. Ministério da Educação. UFSM. **Observatório sócioeconômico da Covid-19.** Disponível em:

<<https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/820/2020/06/Textos-para-Discuss%C3%A3o-07-Economia-Brasileira-Pr%C3%A9-Durante-e-P%C3%B3s-Pandemia.pdf>>. Acesso em: 18 set. 2022.