UNIVERSIDADE ESTADUAL DO RIO GRANDE DO SUL-UERGS
UNIDADE EM CACHOEIRA DO SUL
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

SUELEN SILVA DA SILVA DA ROSA

CONSUMO DURANTE E PÓS-PANDEMIA E CRISE NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

CACHOEIRA DO SUL
2023

SUELEN SILVA DA SILVA DA ROSA

CONSUMO DURANTE E PÓS-PANDEMIA E CRISE NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Profa Dra. Estéfani Sandmann de Deus

CACHOEIRA DO SUL

2023

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

R788c Rosa, Suelen Silva da Silva da

Consumo durante e pós-pandemia e crise no Brasil: um estudo sobre as estratégias utilizadas pelas empresas na cidade de Cachoeira do Sul. – / Suelen Silva da Silva da Rosa. – Cachoeira do Sul, 2023.
52 f.il.

Trabalho de Conclusão de curso (Graduação) – Universidade Estadual do Rio Grande do Sul, Bacharelado em Administração, Unidade em Cachoeira do Sul, 2023.

Orientadora: Prof.ª Drª. Estéfani Sandmann de Deus

1. Consumo. 2. Estratégias empreendedoras. 3. Pandemia. 4. Coronavírus. I. de Deus, Estéfani Sandmann. II. Título.

Catalogação elaborada pela Bibliotecária Nídila Alonso Guimares CRB 10/1903

SUELEN SILVA DA SILVA DA ROSA

CONSUMO DURANTE E PÓS-PANDEMIA E CRISE NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração na Universidade Estadual do Rio Grande do Sul.

Orientador (a): Prof.a Dra. Estéfani Sandmann de Deus

BANCA EXAMINADORA

_____

Orientador (a): Profa Dra Estéfani Sandmann de Deus

_____

Avaliador (a): Profa Ma. Luana Borges da Silveira

_____

Avaliador (a): Prof. Dr. Nilson Binda

“Não quero lhe falar, meu grande amor
Das coisas que aprendi nos discos
Quero lhe contar como eu vivi
E tudo o que aconteceu comigo
Viver é melhor que sonhar”
(Elis Regina - Como nossos pais)

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me proporcionar ocupar esse espaço e viver o que vivi até aqui.

Ao meu marido, Cristian Lacerda da Rosa, meu companheiro, maior admirador e encorajador, aquele que foi meu maior apoio durante esta jornada, que nunca soltou minha mão e sempre limpou minhas lágrimas quando o medo me tomava.

Aos meus pais pela vida, por me fazerem quem sou, por me ensinarem tanto sobre a vida e sobre o mundo, por se esforçarem tanto por mim e pela família, por me apoiarem sempre e serem minha base.

À minha família toda, por se preocuparem e me apoiarem sempre, em especial à minha irmã, minha grande incentivadora, que acreditou mais em mim, do que eu mesma. E também à minha tia, que me acolheu no princípio desse processo.

À professora e orientadora, Estéfani Sandmann de Deus, por todo conhecimento transmitido e por ser essa profissional incrível, que detém além de um grande saber, um grande coração e por isso não mediu esforços para me auxiliar nesse processo.

À UERGS, pela existência e oportunidade de acessar o conhecimento, por resistir aos obstáculos e se manter como uma instituição relevante que forma profissionais relevantes. Um agradecimento especial a todos os professores e funcionários da Unidade de Cachoeira do Sul, por transformarem a universidade em mais do que um local de estudo e sim um local de trocas, de acolhimento, os guardarei com carinho em meu coração.

RESUMO

Em razão da pandemia de Covid-19 o Brasil enfrentou uma crise sanitária, econômica e social para a qual não estava preparado. As medidas de restrição também impactaram diretamente na forma de se consumir, bem como na forma de se vender. Neste contexto, resta o questionamento: Quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas para superar esse período de crise? O presente estudo objetivou analisar estas estratégias em três empresas do município de Cachoeira do Sul. A pesquisa foi exploratória, de caráter qualitativo e utilizou-se de entrevistas semiestruturadas para apurar as informações necessárias. O maior objeto de estudo dessa análise foram as informações contidas nas falas dos entrevistados e a revisão bibliográfica dos temas relacionados. Ao fim conclui-se que as empresas lidaram com o período de crise buscando reforçar seus relacionamentos com seus fornecedores, ampliaram sua presença no meio digital e intensificaram a busca pela compreensão das necessidades de seus clientes.

Palavras-chave: consumo, estratégias empreendedoras, consumo durante a pandemia, empreendedorismo, coronavírus.

ABSTRACT

Due to the Covid-19 pandemic, Brazil faced a health, economic and social crisis for which it was not prepared. The restriction measures also had a direct impact on the way it was consumed, as well as on the way it was sold. In this context, the question remains: What were the strategies used by companies to overcome this period of crisis? The present study aimed to analyze these strategies in three companies in the city of Cachoeira do Sul. The research was exploratory, qualitative and used semi-structured interviews to determine the necessary information. The main object of study of this analysis was the information contained in the interviewees' speeches and the bibliographic review of related themes. In the end, it is concluded that companies dealt with the crisis period by seeking to strengthen their relationships with their suppliers, expand their presence in the digital environment and intensify the search for understanding their customers' needs.

Keywords: consumption, entrepreneurial strategies, consumption during the pandemic, entrepreneurship, coronavirus.

LISTA DE FIGURAS

Quadro 1- Resumo dos Resultados Encontrados……..……31

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

UERGS - Universidade Estadual do Rio Grande do Sul

COVID-19 - Coronavírus Disease

FGTS - Fundo de Garantia do Tempo de Serviço

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

TCC - Trabalho de Conclusão de Curso

ULBRA - Universidade Luterana do Brasil

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 12
2 OBJETIVOS 14
2.1 OBJETIVO GERAL 14
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 14
3 JUSTIFICATIVA 15
4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO 17
4.1 PANDEMIA, PÓS-PANDEMIA E CRISE BRASILEIRA 17
4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR 19
4.3 MARKETING 21
4.3.1 Marketing de Relacionamento 22
4.3.2 Marketing Digital 23
4.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL 23
5 METODOLOGIA 26
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA 26
5.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS 27
5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA 28
6 RESULTADOS 30
6.1 PERFIS DOS GESTORES ENTREVISTADOS 32
6.2 HISTÓRICO DAS EMPRESAS PESQUISADAS 34
6.3 RELATO DOS DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS NA PANDEMIA E PÓS-PANDEMIA: UM OLHAR DO GESTOR 36
6.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA O ENFRENTAMENTO DE CRISE DURANTE E PÓS-PANDEMIA 38
6.5 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO 42
6.5.1 Dicas para micro e pequenas empresas 43
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 44
REFERÊNCIAS 47
APÊNDICES 50
APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS REALIZADAS AOS GESTORES DAS EMPRESAS ESTUDADAS 50
APÊNDICE B - MODELO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO 52

1 INTRODUÇÃO

Desde a antiguidade as trocas comerciais fazem parte da vida dos seres humanos, essas trocas “evoluíram” com o tempo, com o surgimento de moedas e criação de diferentes mecanismos para facilitar e regrar as mesmas. O consumo, como se conhece atualmente, já vai além do conceito de atender às necessidades humanas de sobrevivência, ele envolve questões socioculturais dos indivíduos. Hoje, existem muitos fatores que impactam nos hábitos de consumo, e entender o comportamento desse público consumidor é um grande desafio para as organizações. Isso porque o mundo capitalista gira em torno do consumo e dos hábitos dos consumidores, sendo este um grande objeto de estudo para aqueles que almejam aumentar a eficiência dos negócios.

A partir de dezembro de 2019, entretanto, os hábitos e regras da vida de praticamente todas as sociedades do planeta foram afetadas pela disseminação do Coronavírus. A Covid-19, doença respiratória causada por esse vírus, fez muitas vítimas e impactou desde os pequenos comerciantes e produtores até grandes potências globais, dos mais diversos ramos. A falta de preparo, devido a inviabilidade de prever-se um acontecimento desse porte, “paralisou” a economia mundial. O Brasil, por sua vez, sofreu com divergências de ponto de vista dentro dos governos, o país teve quatro ministros da saúde durante o momento pandêmico e as consequências dessa falta de unificação do poder público, em diferentes âmbitos, foram percebidas não só na saúde pública, com centenas de milhares de vidas perdidas, isso em meio a contexto de um governo que negava a gravidade do problema e postergou, de forma irresponsável, a busca pela vacina para população. Na economia notícias de empresas encerrando suas atividades e postos de trabalho sendo extintos se tornaram comuns na vida dos brasileiros neste período.

A pandemia de Covid-19 gerou grandes mudanças no cotidiano da população de todo planeta, o que não foi diferente no que tange aos hábitos de consumo visto que fatores como, principalmente, o distanciamento social inviabilizaram os antigos hábitos, como ir a uma loja de vestuário experimentar roupas. As alterações não vieram apenas em como se consome mas também no que se consome, visto que a situação econômica passou a ser incerta para

grande parte da população. Dentro desse contexto, os empreendedores de todos os portes se viram diante de um grande desafio: compreender o impacto dessas mudanças no comportamento do consumidor em seu negócio, a fim de agir de forma mais assertiva para manter e prosperar sua empresa. Entender o consumidor já é desafiador em “tempos normais”, mas em tempos de crise e de mudanças tão significativas, encarar essa questão é vital para posicionar a marca no mercado e aproximar mais a empresa de seu público.

Em função do exposto, este trabalho pretende responder a seguinte questão de pesquisa: Quais foram as estratégias utilizadas pelas empresas para garantir a continuidade e o lucro no período de pandemia e pós-pandemia que abrange a crise econômica mundial? Como já citado, o período pandêmico deixou como “legado” grandes mudanças nos mais diversos aspectos e as organizações tiveram de se adaptar para manter-se no mercado, buscando novas estratégias em seus negócios, as quais serão o objeto do presente estudo. Para atingir esse objetivo e alcançar a resposta ao questionamento proposto foram realizadas entrevistas com gestores de três empresas do município de Cachoeira do Sul.

O município de Cachoeira do Sul está localizado na região central do estado do Rio Grande do Sul e, segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2023), conta com cerca de 80.070 habitantes e possui como principal atividade econômica o setor de serviços, seguido pela agropecuária e indústria. Em 2021, o salário médio mensal era de 2.3 salários mínimos. A proporção de pessoas ocupadas em relação à população total era de 18.7%. Na comparação com os outros municípios do estado, ocupava as posições 247 de 497 e 242 de 497, respectivamente. Já na comparação com cidades do país todo, ficava na posição 1177, de 5570, e 1547, de 5570, respectivamente. Considerando domicílios com rendimentos mensais de até meio salário mínimo por pessoa, tinha 31.2% da população nessas condições, o que o colocava na posição 251, de 497 dentre as cidades do estado e na posição 4450, de 5570 dentre as cidades do Brasil (IBGE, 2023).

Para dar seguimento a este trabalho tem-se a partir de então o objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, referencial teórico, metodologia, resultados, considerações finais, referências e apêndices.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Compreender as estratégias utilizadas por empresas do município de Cachoeira do Sul durante e pós-pandemia para manter seus negócios.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Estudar consumo durante e no pós-pandemia e estratégias das empresas para lidar com a crise econômica mundial;
b) Criar perfil dos gestores entrevistados;
c) Efetuar o histórico das organizações;
d) Relatar, através do olhar dos gestores, os desafios e dificuldades enfrentados na pandemia e pós-pandemia pelas organizações estudadas;
e) Analisar, sob o ponto de vista do marketing, as estratégias de enfrentamento de crise e pós-pandemia pelos gestores.

3 JUSTIFICATIVA

As mudanças na sociedade e no consumo impactam diretamente o mundo dos negócios. A pandemia de Covid-19 impulsionou essas mudanças, obrigando as organizações a se posicionarem de forma mais estratégica no mercado. Compreender quais foram as estratégias definidas pelos gestores, como o processo de tomada de decisão se deu e quais foram os focos de atuação durante o período de pandemia e pós-pandemia se faz um assunto extremamente atrativo, visto que muitas organizações desapareceram no referido período. O questionamento que resta é o que as empresas que "sobreviveram" fizeram para atingir tal feito?

Em um contexto tão peculiar quanto o do momento pandêmico as ações acertadas devem ser observadas com atenção e, além disso, o registro teórico daquilo que foi e é aplicado na prática dentro das organizações nesse período serve de base para elaboração de estratégias dentro de outras organizações que venham a passar por desafios similares. Ou seja, o presente estudo visa ser uma ferramenta para empresas do município de Cachoeira do Sul, e de fora dele, a compreender o que foi e está sendo feito e dando certo em outras organizações, não como fonte de "cópia", mas como uma inspiração, um ponto de vista diferente. Com isso, contribui-se para o desenvolvimento e prosperidade dos negócios da cidade.

Nesse contexto, pode-se dizer que o presente trabalho contribui para construção da imagem da UERGS dentro da sociedade cachoeirense como incentivadora e fonte de desenvolvimento regional, de forma a difundir conhecimentos, conforme a missão da universidade. Ademais, compreender o que está acontecendo dentro das organizações em uma cidade que recebe um curso de Bacharelado em Administração contribui para a formação de profissionais mais ligados à realidade e aos desafios que os aguardam no mercado de trabalho.

Novas tendências surgem o tempo todo, a pandemia de Covid-19 acelerou este processo de forma exponencial, o uso de novas tecnologias, as mudanças na forma de trabalho, as novas perspectivas mercadológicas são preocupações que permeiam o mundo dos negócios constantemente nos dias

atuais. Daí a importância de se produzir informações nesse sentido, levando em consideração as especificidades locais de uma cidade do interior, com uma realidade diferente dos grandes centros.

Observar a abertura e encerramento de atividades de organizações que aparentavam ter grande potencial de negócios é um tema que desperta a curiosidade de qualquer profissional de administração, efeito potencializado quando se trata de um período tão delicado quanto o período de pandemia e pós-pandemia, repleto de novos desafios. O questionamento é: por que algumas empresas se saíram tão bem e outras não? Tiveram “sorte”? Não tiveram seus negócios prejudicados? O administrador busca respostas mais complexas, que elucidem o contexto completo, que é o que está sendo buscado por esta pesquisa.

4 REFERENCIAL BIBLIOGRÁFICO

A fim de atingir aos objetivos propostos neste trabalho utilizou-se de uma revisão teórica acerca dos temas envolvidos, para compreensão do consumo durante e no pós-pandemia. Isso implica em compreender, primeiramente, o que é e qual a dinâmica das alterações no comportamento do consumidor. Paralelamente, para compreender quais foram as estratégias de empresas cachoeirenses para lidar com o período de crise econômica é necessário compreender como essa crise se deu no cenário brasileiro, também se faz necessário ter o entendimento dos conceitos básicos relacionados ao marketing digital e de relacionamento, bem como a estratégia empresarial.

4.1 PANDEMIA, PÓS-PANDEMIA E CRISE BRASILEIRA

Os primeiros casos de Covid-19 surgiram na cidade de Wuhan na China ainda no ano de 2019, em março de 2020 surgem os primeiros casos no Brasil. Com a progressão do vírus pelo globo e o risco iminente de se perder mais vidas a cada dia, a economia acabou sofrendo impactos imediatos com a restrição das atividades presenciais e demais limitações. A pandemia da COVID-19 mudou a realidade global à medida que obrigou a imposição de restrições ao modo de cada indivíduo levar sua vida, em suas relações sociais, de trabalho e na sua maneira de consumir (SILVESTRIM, *et. al*, 2021).

Os países que subestimaram a doença e postergaram ações efetivas de isolamento social se viram diante de um colapso do sistema de saúde e expansão descontrolada da doença (NETO, 2023). Entre os países que postergaram as ações mais contundentes no combate à disseminação do coronavírus tem-se o próprio Brasil onde o presidente e seus aliados negavam a gravidade da situação e postergando a compra da vacina, com isso foram perdidas mais de 700.000 vidas até o fim da pandemia, que ocorreu em maio de 2023. Este ponto é comentado por Lima et. al (2022), onde afirma que negação ou postergação do reconhecimento da gravidade da crise caracterizou um cenário muito preocupante, reportado em diversos países que, como o

Brasil, negligenciaram a urgência da tomada de medidas efetivas. Ademais, segundo Soares e Kobs (2022):

> Na esfera econômica mundial, empresas cerraram portas, há interrupção de atividades de produção causando desemprego em vários setores, impactando a Bolsa de Valores e o mundo dos investimentos. Do ponto de vista político há instabilidade dentro de países e aumento da polarização nessa esfera e, no tecnológico tem-se observado a corrida pelo novo e o desafiador, com fortes apelos voltados ao ecossistema (SOARES E KOBS, 2022)

Em meio a *lockdowns* e diminuições das restrições, o Brasil perdeu centenas de milhares de vidas, e viu empresas de diferentes setores e tamanhos fecharem suas portas. Conforme dados do IBGE, o PIB do país chegou a -10,1% no segundo trimestre de 2020, enquanto o desemprego chegou a casa dos 14,9% no mesmo período. Esses números mexem com a economia e com o mercado financeiro de diversas formas. Conforme reflete Neto (2023) a pandemia de COVID-19 teve um impacto significativo nessa área, com aumento da volatilidade e incerteza nos preços das ações, commodities e moedas.

Com o mercado financeiro abalado e o comércio dificultado, algumas frentes do governo lutaram pela criação de mecanismos para intervir de diferentes formas a fim de diminuir os danos causados pela crise eminente, pois conforme elucida Silvestrim (*et. al*, 2021) essa paralisação do comércio tradicional, provocou um colapso em empresas tradicionais, que não estavam relacionadas a setores com permissão para funcionar. As primeiras ações governamentais foram liberação especial do FGTS, destinação de verbas para manutenção de empregos, redução das taxas de juros, também a criação do programa Auxílio Emergencial, com o intuito de fornecer uma renda mínima ao público mais vulnerável economicamente, pontua-se, entretanto, que a aprovação de cada medida citada foi motivo de grandes debates entre os representantes de diferentes poderes.

Outra medida importante tomada pelo Estado durante pandemia foi a criação de linhas de crédito especiais para as empresas, destaca-se a criação do Pronampe, instituído pela Lei nº 13.999, de 18 de maio de 2020, segundo a mesma o objeto deste programa é o desenvolvimento e o fortalecimento dos

pequenos negócios. Embora tenham sido criados programas e linhas de crédito que beneficiaram organizações de diferentes portes, destacam-se os destinados à micro, pequenas e médias empresas pelo fato destas possuírem uma maior dificuldade quanto à sobrevivência no referido período. Conforme traz Amin (2020, apud NETO 2023) os pequenos negócios tendem a sofrer ainda mais as consequências da crise causada pela pandemia, tendo em vista que esses negócios, muitas vezes, são iniciados sem um planejamento de atividades.

O momento pandêmico foi extremamente negativo para economia brasileira, pois conforme a reflexão trazida por Silva e Silva (2020), o país estava superando a crise econômica de 2014/2017, com a retomada do crescimento econômico de longo prazo e com uma agenda de reformas para 2020. Além disso, a economia brasileira se baseia, historicamente, na exportação de bens e por isso uma crise de abrangência mundial, como o caso da pandemia, impacta diretamente suas relações comerciais. Por esse fato, o agravamento na situação econômica do Brasil não pode ser atribuído apenas ao fato da pandemia no Brasil ter tido dados alarmantes, o cenário econômico mundial contribuiu para esse contexto, pois o Brasil necessitava exportar para gerar emprego e renda para o país, além de recessões econômicas ou acordos internacionais já firmados, conforme traz Silvestrim (*et. al*, 2021).

4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Pode-se afirmar, segundo Engel, Blackwell e Miniard (2000, p.4 *apud* VIEIRA, 2002) que o comportamento do consumidor refere-se às atividades diretamente envolvidas em obter, consumir e dispor de produtos e serviços, incluindo os processos decisórios que antecedem e sucedem estas ações. Já Mowen (1988 apud LOPES e SILVA, 2011) define o comportamento do consumidor como o estudo sistemático dos processos de compra e troca envolvidos na aquisição, consumo, avaliação e descarte de produtos, serviços, ideias e experiências. Portanto, percebe-se que o foco desta área é buscar compreender o consumo, o que leva um indivíduo a

adquirir e voltar a adquirir ou não determinado produto. O início do estudo do comportamento do consumidor data do final da década de 50 e constitui uma importante linha de pesquisas para o Marketing, pois seu entendimento permite construir bons relacionamentos e conquistar a satisfação plena de diversas necessidades do consumo (LOPES e SILVA, 2011).

A compreensão das variáveis relacionadas ao consumo, entretanto, não são de fácil compreensão, visto que existem diversos fatores relacionados ao íntimo de cada consumidor. Por isso, Pinheiro *et. al* (2011) afirmam que dada a complexidade do tema, o comportamento do consumidor é, por excelência, uma área interdisciplinar, que envolve conceitos e ferramentas metodológicas de diferentes áreas do conhecimento. Conforme traz Sánchez (2022), a compreensão acerca do comportamento do consumidor envolve um conjunto de atividades físicas, cognitivas e emocionais que estão envoltos no processo de obtenção e consumo de produtos e serviços. Ou seja, para completo entendimento é necessário utilizar-se de uma visão holística, contemplando conceitos da antropologia, da psicologia, da sociologia dentre outras disciplinas.

O desafio fica ainda maior quando se leva em consideração que este comportamento está em constante mudança, acompanhando as mudanças nas sociedades. As mudanças fazem parte da história da evolução humana, desde técnicas primitivas para garantir a sobrevivência até as mais atuais tecnologias. Esse fato chega até os hábitos de consumo dos indivíduos, pois, segundo SILVA *et. al.* (2020), o consumidor passa por constantes mudanças e novas percepções do que é preferencial e essencial para sua vida.

Estar atento a essas alterações é vital para as organizações, pois conforme traz Pinheiro *et. al* (2011) não faz sentido definir uma série de características do produto, como apreçamento, distribuição e promoção, sem saber muito bem com quem o relacionamento estará sendo construído. Compreender o comportamento do consumidor implica em compreender quem está comprando, o que compõe o desejo e os pensamentos desse indivíduo de forma a captar sua atenção e direcionar suas ações.

Durante o período da pandemia de Covid-19, muito se discutiu e refletiu sobre o conceito de essencial e não essencial. A distinção entre esses dois

conceitos norteou o funcionamento das empresas, a forma de se realizar vendas e, consequentemente, os hábitos de consumo.

> Compreende-se então que os consumidores possuem diversos fatores que influenciam suas decisões de compra e que a pandemia pode ter infligido mais mudanças no comportamento dos mesmos após as influências mentais e físicas impostas pela pandemia (SÁNCHES, 2022, p. 12).

Essas mudanças se deram em boa parte, no uso de novas tecnologias e ferramentas, como por exemplo as compras online, que muitas pessoas sentiam receio em realizar, mas no período de isolamento acabaram sendo a opção mais segura. Pode-se afirmar segundo Soares e Kobs (2022) que o consumidor experimentou novas oportunidades de compras e muitos não estarão dispostos a retornar ao modelo pretérito.

4.3 MARKETING

Marketing é um conceito muito discutido e utilizado dentro da área da administração, é através dele que uma organização “se comunica” com o mundo. Segundo Paes e Saraiva (2008) pode-se afirmar que o setor de marketing e os profissionais em que nele trabalham integram um dos setores mais importantes dentro de uma empresa.

Existem diversas definições para este conceito citado. Para Kotler (2003 apud GOUVEIA *et. al,* 2011) a definição mais simples de marketing diz que é a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefício. Comenta também que os dois objetivos dele são: atrair novos clientes (com valor superior) e manter os clientes atuais (com satisfação). Já Martins *et. al* (2018) entende que a essência do marketing se constitui em ações de mercado, que visam suprir as necessidades de um público alvo, identificando as insatisfações e desejos, promovendo assim seus objetivos. Entretanto pode-se pontuar que as ações direcionadas ao público interno, como funcionários e fornecedores também podem ser entendidas como uma forma de se fazer marketing, conforme define Chiavenato (2003 *apud* MARTINS *et. al*, 2018) explica que o marketing "consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atividades e motivações e desenvolver uma liderança eficaz”.

Para Gouveia *et. al* (2011) o marketing não é só obter uma venda, mas deve satisfazer as necessidades. Para esta ferramenta de gestão funcionar é necessário que as ações de marketing sejam difundidas em toda a organização. Conforme reflete Paes e Saraiva (2008):

> É muito importante que as ferramentas de marketing não sejam implantadas apenas pelo setor de marketing: as ferramentas e os conhecimentos também devem sempre ter a participação de cada um de seus colaboradores. Suas idéias devem ser colocadas com a "mente e o coração" de cada um, pois assim poderão unir esforços e colocar as estratégias em práticas e atingir o tão esperado resultado(PAES; SARAIVA, 2008, p. 5).

Sendo esta uma área muito ampla, o presente estudo foca em duas áreas do marketing, consideradas "estratégicas" para a sobrevivência das empresas em tempos de crise: o marketing de relacionamento e o marketing digital.

4.3.1 Marketing de Relacionamento

O marketing de relacionamento baseia-se na ligação entre empresa e consumidor que vai além da troca comercial. Esse tipo de marketing baseia-se em um conjunto de estratégias desenvolvidas pela empresa com foco total na satisfação e fidelização do cliente, antes, durante e após a compra.

Nos dias atuais as empresas estão cada vez mais niveladas. A rede mundial de computadores possibilitou que empresas de diferentes portes conseguissem interagir com diferentes mercados através da internet. Pode-se dizer que "diante deste cenário altamente competitivo, faz-se necessário criar caminhos que ofereçam um diferencial competitivo e um deles é o relacionamento com os clientes" (PORTO; BOGDEZEVICIUS, 2022, p. 73).

Além dessa complexidade na concorrência, observa-se também, um aumento no nível de exigência dos clientes. Com a globalização e facilidade de acesso à informação em tempo real, qualquer "deslize" de uma empresa pode levá-la a uma perda alta de seu mercado. Essa complexidade é trazida por Kotler (2017):

> No passado, os consumidores eram facilmente influenciados por campanhas de marketing. Eles também

> buscavam e ouviam autoridades e especialistas. Entretanto, pesquisas recentes em diferentes setores mostram que a maioria dos consumidores acredita mais no fator social (amigos, família, seguidores do Facebook e do Twitter) do que nas comunicações de marketing (KOTLER, 2017, p. 27).

O essencial, em consonância com o que McKenna (1992) traz, é que a empresa foque na sua “fatia” de mercado, que o marketing não seja feito para vender itens, mas sim para conquistar a sua parte do mercado, entendê-la e desenvolver produtos e serviços específicos para ela e que atendam suas necessidades.

4.3.2 Marketing Digital

Conforme já evidenciado, atualmente o meio digital está altamente presente na vida das pessoas e na rotina das empresas. Essa era digital chega ao consumo, conforme evidenciado por Kotler *et. al* (2017), que afirma que a conectividade transforma o modo como os consumidores se comportam.

Dentro desse contexto de conectividade e imersão da população no meio digital, faz-se um “novo mundo” para a área do marketing. Em resumo, “o marketing digital é um conjunto de ações de divulgação e comunicação que uma empresa utiliza por meio da internet e das ferramentas digitais” (ALMEIDA *et. al*, 2021, p. 6). Cabe ressaltar que marketing digital não pode ser definido apenas como a um novo local para se fazer o mesmo marketing de “antigamente”, é necessário pensar em campanhas e ações que façam sentido para esse novo canal.

4.4 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Estratégia é um termo que tem uma origem militar, se referia a forma de um comandante conduzir seu exército, utilizando-se de suas maiores forças e explorando a fraqueza de seus inimigos. Conforme Steiner e Miner (1981 *apud* OLIVEIRA, GRZYBOVSKI e SETTE, 2010) a origem do vocábulo "estratégia" está na Grécia Antiga, significando a "arte do general", o "chefe do exército",

numa conotação voltada para a guerra, significando um caminho a ser percorrido. Embora seu uso na área da gestão seja mais recente, um nome muito lembrado quando se trata do referido termo é o do general chinês Sun Zun e de seu livro intitulado “A Arte da Guerra” onde falou amplamente sobre estratégias de guerra. A visão trazida pela obra é atualmente amplamente relacionada a desafios e circunstâncias das empresas.

Atualmente, o conceito de estratégia é amplamente debatido entre os estudiosos e até mesmo utilizado de forma genérica por aqueles que não se aprofundaram no entendimento do mesmo. Segundo Foss (1996 *apud* SCHNEIDER *et. al,* 2008), se tornou usual compreender a estratégia empresarial como o posicionamento e de como as ‘rendas’ podem ser criadas, protegidas e apropriadas pela administração da empresa. Já Daros (2017) afirma que na atualidade o conceito de estratégia passou a ser largamente associado ao de planejamento para designar um conjunto de metodologias, procedimentos e técnicas, conhecidos como planejamento estratégico.

Sobre o planejamento estratégico Kotler (1975 *apud* ALDAY, 2000) comenta que é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela organização, visando maior grau de interação com o ambiente. De forma simplificada, pode-se afirmar, portanto, que o planejamento estratégico são os caminhos e meios pelos quais a empresa irá alcançar seus objetivos. Ou seja, os objetivos e metas são definidos e o planejamento estratégico é formulado pensando em alcançá-los, levando em consideração os fatores que impactam a realidade da mesma, sejam eles internos ou externos. Conforme reflete Nicolau (2001) todas as definições de estratégia convergem na inseparabilidade entre a organização e o meio que a envolve, o que por um lado pode representar uma condicionante à sua atividade, mas por outro, lhe oferece oportunidades que importa aproveitar e é esta relação entre organização e envolvente que dá sentido ao conceito de estratégia.

Para fins de avaliação e análise desses ambientes foram sendo desenvolvidas diversas ferramentas que auxiliam e norteiam a formulação do planejamento estratégico. As estratégias são definidas a partir de cenários de negócio, ou seja, análises de tendências levantadas a partir de análise profunda dos mais diversos pontos de vista de probabilidades de futuras

realidades (VASCONCELOS e VASCONCELOS, 2020). O SEBRAE (2021) aponta as seis principais ferramentas para aplicação do planejamento estratégico como sendo: Missão, Visão e Valores; Análise 360°; Análise SWOT; As 5 Forças de Porter; Matriz BCG e Definição de metas para pequenas e médias empresas. Cabe pontuar que mesmo que a estratégia e o planejamento estratégico sejam “fórmulas”, “receitas” definidas para a organização alcançar determinado fim, este caminho será diferente para cada organização, não sendo possível definir uma mesma estratégia que se aplique a todas as organizações de forma indiscriminada, daí a importância do uso das ferramentas de análise.

5 METODOLOGIA

Este estudo buscou evidenciar quais foram as estratégias utilizadas por empresas localizadas no município de Cachoeira do Sul para lidar com o período de pandemia, pós-pandemia e durante a crise econômica brasileira. O método utilizado para o alcance deste objetivo será apresentado nesta seção. Pode-se dizer que metodologia baseia-se no “caminho do pensamento e a prática exercida na abordagem da realidade” segundo Minayo *et. al* (2002), ou ainda pode-se dizer que a “metodologia é uma preocupação instrumental. Trata das formas de se fazer ciência. Cuida dos procedimentos, das ferramentas, dos caminhos. A finalidade da ciência é tratar a realidade teórica e praticamente” (DEMO, 1985).

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa se deu durante o primeiro semestre de 2023, com três empresas do município de Cachoeira do Sul. Este estudo se caracteriza como exploratório de caráter qualitativo. Gil (2002) define pesquisa exploratória como o tipo de pesquisa que tem como objetivo trazer mais familiaridade com o problema e também o aprimoramento de ideias ou descobertas de intuições. E Minayo *et. al* (2002) definem pesquisa qualitativa como aquela que trabalha com um universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes.

A primeira etapa dos procedimentos metodológicos refere-se a uma pesquisa bibliográfica, dentro do caráter exploratório e qualitativo, onde foram revisadas publicações recentes e clássicas acerca dos temas envolvidos neste estudo. Pode-se definir a pesquisa bibliográfica como aquela “desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002) e publicado.

Dentro deste contexto de pesquisa exploratória qualitativa, utilizou-se da pesquisa de campo, com a técnica da entrevista semiestruturada para obtenção das informações relevantes ao estudo junto aos profissionais

selecionados. Conforme traz Minayo *et. al* (2002) através da entrevista “o pesquisador busca obter informes contidos nas falas dos atores sociais” de referência significativa no social.

5.2 TÉCNICAS DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para construção da base teórica deste estudo foram consultadas publicações como artigos científicos, trabalhos de conclusão, livros e revistas. Nesta etapa foram buscadas referências relacionadas aos temas interessantes ao estudo, como a pandemia, situação econômica brasileira, estratégia empresarial e marketing.

Na segunda etapa foram efetuadas entrevistas que é conceituada por Marconi e Lakatos (2002) como um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional. Minayo (*et. al*, 2002) também define entrevista como uma conversa a dois com propósito bem definido. Para esta etapa foi utilizado um questionário semiestruturado (Apêndice A) para condução das mesmas.

Durante as entrevistas as perguntas foram colocadas conforme se deram as falas dos entrevistados, de forma a seguir uma sequência lógica para os mesmos. A fim de complementar a etapa das entrevistas foi criado um modelo de consentimento livre e esclarecido (Apêndice B), enviado com antecedência para os participantes de forma a informá-los acerca da finalidade da entrevista e do tema que viria a ser o foco da mesma, este foi assinado pelos entrevistados.

Para a interpretação dos dados obtidos através da pesquisa utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, que, segundo Bardin (2007 *apud* CAVALCANTE *et. al*, 2014), tem seu foco em qualificar as vivências do sujeito, bem como suas percepções sobre determinado objeto e seus fenômenos.

5.3 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Esta é uma pesquisa de caráter qualitativo, de forma que a análise feita tem como base o conteúdo de entrevistas, por este motivo foram selecionados intencionalmente 3 (três) gestores, de forma a viabilizar a análise mais aprofundada de suas falas. Este modelo é defendido por Minayo (*et. al*, 2002) onde ela trata que este tipo de pesquisa não se baseia no critério numérico para garantir sua representatividade. A autora também coloca que um bom questionamento para a delimitação da amostra neste tipo de abordagem é "quais indivíduos têm uma vinculação mais significativa para o problema a ser investigado?" (MINAYO, *et. al*, 2002, p.43).

Foram escolhidas três empresas, sendo elas de diferentes ramos de atuação, as mesmas foram escolhidas por conveniência, conforme elucida Sciffman e Kanuk (2000 *apud* Oliveira 2001). Neste tipo de amostra o pesquisador seleciona membros da população mais acessíveis. Em relação à apresentação das empresas, o presente trabalho tratou das mesmas, da seguinte forma:

- Empresa A: empresa do setor varejista, no ramo de livraria e utilidades, representada pela gestora A que é uma mulher de 45 anos, casada, bacharel em administração e que busca constante aperfeiçoamento.
- Empresa B: empresa do setor da indústria, no ramo de fabricação e comercialização de telas e arames, representada pelo gestor B que é um homem de 37 anos, casado, bacharel em administração e que está buscando consolidar a empresa no mercado;
- Empresa C: empresa do setor da indústria, no ramo de fabricação de ferramentas para o setor elétrico, representada pelo gestor C que é um homem de 62 anos, casado, graduado em química e que hoje vê a empresa como um meio de dar uma contribuição à sociedade.

Para atingir responder ao objetivo específico um foi realizada uma revisão bibliográfica de publicações recentes e clássicas relacionadas a consumo, comportamento do consumidor, estratégia empresarial e marketing.

A fim de alcançar a resposta ao objetivo específico dois foram realizados questionamentos específicos durante as entrevistas, questionando-se sobre

formação, cargo dentro da empresa, atividades desenvolvidas, assuntos de interesse e afins. Através destas questões pôde-se compreender os aspectos mais tangíveis de cada um deles. As questões mais subjetivas e relacionadas a personalidade dos mesmos foi abordada de forma mais superficial, visto que esta análise demanda de um conhecimento prévio mais aprofundado nas áreas relacionadas.

Para o atingimento do terceiro objetivo específico foi solicitado aos entrevistados que contassem a sua forma a história de suas respectivas organizações. Já para o alcance do quarto objetivo foram realizadas diversas perguntas sobre as dificuldades enfrentadas durante o período de pandemia e pós-pandemia e relacionou-se com as questões estudadas na parte teórica relacionada à crise. Para o quinto objetivo específico buscou-se, sob a luz da pesquisa relacionada ao que é estratégia e ao marketing, identificar as estratégias desenvolvidas pelas empresas através das respostas às questões direcionadas a esse ponto.

6 RESULTADOS

Nesta seção serão apresentados os resultados obtidos através das entrevistas realizadas com três gestores de três empresas diferentes de Cachoeira do Sul, de forma a alcançar os objetivos propostos neste trabalho. Para tal, construiu-se um perfil de cada gestor, analisou-se a história de cada organização, observaram-se os desafios que elas enfrentaram e estudaram-se as ações desenvolvidas por cada uma delas. Os principais pontos encontrados estão destacados no Quadro 1.

Quadro 1- Resumo dos Resultados Encontrados

A – Multiloja	B – Indústria de telas	C – Indústria de Ferramentas
Sobre os Perfis dos gestores		
Mulher de 45 anos, casada, bacharel em administração e que busca constante aperfeiçoamento, estuda para manter seu crescimento profissional.	Um homem de 37 anos, casado, bacharel em administração e que está buscando consolidar a empresa no mercado, extremamente preocupado em entender o que o mercado está buscando.	Um homem de 62 anos, casado, graduado em química, que afirma já ter alcançado seu maior objetivo profissional e que hoje vê a empresa como um meio de dar uma contribuição à sociedade.
Sobre o Histórico das empresas		
Empresa do setor varejista, no ramo de livraria e utilidades, possui mais de 30 anos de história e surgiu a partir de uma banca de jornal. Hoje conta com uma filial.	Empresa do setor da indústria, no ramo de fabricação e comercialização de telas e arames, possui mais de 10 anos de existência e surgiu a partir de um trabalho de importação de arames.	Empresa do setor da indústria, no ramo de fabricação de ferramentas para o setor elétrico, fundada há mais de 30 anos, surgiu a partir do desenvolvimento de uma ferramenta, por

		necessidade do fundador.
Sobre os Impactos na Pandemia e pós-Pandemia		
-Loja Nova -Concorrência Virtual sem regulamentação -Aumento de custos	-Aumento da demanda -Dificuldade com mão de obra -Desabastecimento	-Afastamento do gestor -Baixa na demanda -Aumento de custos
Sobre a Análise das estratégias		
-Diversificação (Análise de Mercado); - Presença Virtual (Marketing Digital); - Garantia (Relacionamento); - Boas relações comerciais; - Gestão de pessoas mais humanizada.	-Liderança; -Boas relações comerciais; -Planejamento (Análise de Mercado); -Presença Virtual (Marketing Digital).	- Corte de gastos fixos -Mudança em processos produtivos -Diversificação (Diferenciação).

Primeiramente observou-se que os gestores A e B possuem formação na área da administração, enquanto o gestor C, formado em química, por não possuir formação na área da administração, buscou por cursos de gestão. Os gestores possuem visões de negócio distintas mas percebem a importância de se qualificar e acompanhar as evoluções. Destaca-se a busca constante dos gestores A e B por qualificações mais atualizadas, principalmente da primeira nas áreas de marketing e marketing digital.

As três organizações já possuíam tempo de mercado antes do momento pandêmico, sendo a mais “jovem” a empresa B, que atua desde 2010, as demais possuem mais de 30 anos de trajetória. Aqui se observa a importância do tempo de existência e da formação de uma carteira de clientes consolidada, que pode ser uma grande ferramenta de apoio em tempos de crise.

Os desafios observados dentro de cada uma das organizações foram diferentes, bem como a forma que elas lidam com os mesmos. A empresa A teve uma grande dificuldade em manter sua nova filial em funcionamento e conquistar novos clientes em uma nova cidade, dentro de um momento tão

delicado quanto o da pandemia. Além disso, teve dificuldade com a concorrência ferrenha das vendas online. A empresa lidou com esses desafios reforçando sua ligação com seus colaboradores, investindo nas vendas online e principalmente buscando compreender de forma aprofundada as necessidades do mercado.

Já na empresa B observou-se que os maiores desafios estavam relacionados à alta demanda que o período de isolamento proporcionou, como desabastecimento e dificuldade com mão de obra. Esta organização solucionou suas questões através de um planejamento desenvolvido pelos gestores e atualizado periodicamente, e também de uma análise de mercado, que os permitiu buscar alternativas antes mesmo de haver o crescimento exponencial de sua demanda. Outro ponto destacável é a presença da organização no meio digital, o que já ocorria antes do período estudado, mas foi e vem sendo aprimorado.

A empresa C teve uma grande perda de mercado no durante e pós-pandemia, as maiores dificuldades se concentraram principalmente no crescimento das vendas virtuais e perda de espaço dos empreendimentos varejistas tradicionais, os maiores consumidores da empresa, outro dificultador foi a alta nos insumos. Devido às dificuldades a organização realizou um grande corte nos gastos fixos, principalmente através do corte de pessoal e, além disso, implementou mudanças em diversos processos produtivos, a fim de torná-los mais rápidos e econômicos.

6.1 PERFIS DOS GESTORES ENTREVISTADOS

Participar ativamente da gestão de uma empresa é uma tarefa complexa e que demanda uma ampla habilidade e conhecimento gerencial. Em tempos de crise, como no momento da pandemia e pós pandemia, os gestores enfrentam problemas sem precedentes e compreender quem são esses gestores auxilia no entendimento das estratégias implementadas pelos mesmos.

A gestora A é uma mulher de 45 anos, casada, bacharel em Administração pela UERGS e também possui curso técnico na mesma área,

pós-graduada em Marketing Digital e possui outros diversos cursos na área e também relacionados à inteligência artificial. Construiu também seu trabalho final da graduação dentro da área do marketing, trabalha na empresa estudada há 13 anos, atua como analista de recursos humanos tem gosto pelo varejo e está sempre preocupada em buscar atualizar seu conhecimento, através de cursos e livros.

Ela comenta ainda que se aprofundou no marketing, mesmo que sua preferência pessoal seja pela área da gestão financeira, por ver uma necessidade profissional em dominar essa área para levar de maneira mais eficiente e eficaz a gestão do marketing. Entrou na empresa como assistente administrativo e soube aproveitar as oportunidades e para se dedicar ao seu crescimento profissional, principalmente através de uma diferenciação em seu trabalho comenta que dentro da Empresa A teve esse espaço para aprimorar seus conhecimentos. Como a mesma afirma, seu maior objetivo profissional é estar em constante crescimento, não havendo um limite para expansão de seus conhecimentos.

O gestor B é um homem de 37 anos, casado, formado em Administração pela Ulbra de Cachoeira do Sul, ele conta que sempre teve interesse na área de negócios e empreendedorismo, mas aponta que seu ponto forte sempre foi a área de comércio internacional, sendo que esta última lhe auxiliou no início de seu negócio. Atualmente, ele tem buscado estudar vendas online, e-commerce e assuntos relacionados, tendo em vista as necessidades da organização. Hoje é um dos três sócios da empresa estudada e ocupa uma função gerencial dentro da mesma.

Ele conta que quando iniciou a graduação trabalhou na empresa de um familiar, onde pode ter um contato prático com a sua área de estudo, passando por diversos setores e com o passar do tempo se tornou gestor da mesma. Quando se aproximou do fim da sua graduação, o empresário começou a buscar por opções de negócios, visto que seu intuito era empreender, por isso buscou parcerias para começar a conhecer e prospectar fornecedores internacionais. O gestor comenta que hoje um dos seus maiores objetivos profissionais é tornar sua empresa mais sólida, quitando compromissos financeiros adquiridos para expansão dos seus negócios, além disso, a longo

prazo ele visa elevar a empresa a uma das cinco maiores fabricantes de telas e alambrados do Brasil.

O gestor C é um homem de 62 anos, casado, possui graduação e pós-graduação em química, sendo que lecionou na rede pública de ensino durante muitos anos, ele também comenta que já realizou diversos cursos e qualificações na área de gestão. Hoje ele é sócio administrador da empresa, sendo responsável não apenas pela gestão do setor administrativo da mesma, mas também do setor produtivo. As atividades vão desde definir o que será produzido e em que quantidade até a compra das matérias primas.

O responsável pela empresa C comenta que sempre teve o desejo de atuar no setor da indústria e também que considera que hoje já atingiu seu maior objetivo profissional, inclusive pontua que mesmo que tivesse alcançado apenas metade do que construiu até agora, já estaria muito feliz. O gestor comenta ainda que hoje sua maior motivação para se manter nos negócios são as pessoas e as famílias que estão ligadas à empresa. Observa-se, de forma destacável, um perfil conservador nesse empresário.

6.2 HISTÓRICO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

Cada organização possui um perfil próprio, construindo através do seu tempo de existência. Conhecer a história de uma empresa é entender também quem ela é, por esse motivo essa seção se dedica a compartilhar a história de cada uma das organizações estudadas.

A empresa A é uma empresa familiar que atua no ramo do varejo, como uma multiloja, onde são comercializados revistas, livros, eletrônicos, itens de decoração e outros. Ela possui sua matriz no município de Cachoeira do Sul há 33 anos e uma filial no município de Santa Cruz do Sul, esta foi inaugurada no ano de 2020. A organização teve seu início com a compra de uma banca de jornal que ficava em um container em uma das praças da cidade. Dividindo-se em dois empregos, o fundador viu seu negócio crescer, passando para um ponto fixo, e que continuou expandindo seu espaço físico, bem como os negócios da mesma.

Ainda em relação à organização, observa-se que a loja original já passou por diversas reformas, devido em parte pela reconfiguração da loja bem como pela aquisição de espaços em seu entorno. Daí percebe-se o intuito de constante crescimento presente na empresa. Esta ideia de crescimento constante também refletiu na diversificação na atuação da empresa, pode-se destacar a abertura da filial na cidade de Santa Cruz do Sul, o investimento na área do atacado e a participação em licitações de instituições de ensino para montagem de salas de recursos como expansões recentes da organização.

A empresa B teve seu início no ano de 2006 como uma importadora de arames, o conhecimento do gestor C em comércio internacional ajudou no início da empresa, que vendia seu produto inclusive para fabricantes de telas até sofrer retaliação de uma grande produtora deste item e similares, que é muito conhecida e referência no setor, esta retaliação se deu através de baixa de preços e imposição de condições menos favoráveis no restante de sua linha para clientes que adquirissem materiais importados. Este fato impactou diretamente os negócios que se iniciavam, fazendo assim, a empresa perder parte significativa de seu mercado. Diante disso o empresário se viu com um estoque de arames que não conseguiria vender e então buscou por uma nova alternativa.

A alternativa encontrada foi iniciar a fabricação de telas. A partir do ano de 2010 foram adquiridas máquinas para fabricação de telas, a ideia era diferenciar-se pela “profissionalização” visto que, conforme o gestor afirma, no Rio Grande do Sul havia apenas pequenas fábricas com características mais familiares. A empresa B então foi ganhando mercado e expandindo seu espaço produtivo e seus canais de venda aos poucos. Essa expansão dos canais de venda pode ser ilustrada pelas vendas online, o gestor conta que hoje cerca de 40% das vendas são realizadas através de sua loja virtual, sendo 30% diretamente pela plataforma, sem contato com vendedores. Pode-se afirmar que a empresa já lidou muito bem com sua primeira crise, percebendo uma boa oportunidade de negócio que se mantém até os dias atuais.

A empresa C foi fundada em 1992, após a empresa da qual o fundador era sócio anteriormente passar por grandes dificuldades, então ele optou por seguir, de forma autônoma, com a atividade que era responsável dentro de sua

sociedade anterior, a montagem de quadros elétricos. Nessa atividade, ele acabou danificando uma de suas ferramentas, que segundo o gestor C, teria um custo muito elevado para sua condição da época. Diante desta dificuldade, o gestor decidiu buscar formas de fabricar a mesma ferramenta em Cachoeira do Sul, buscando por profissionais que pudessem realizar os processos necessários, conseguindo, desta forma, fabricar uma ferramenta de função similar por um preço muito mais baixo do que o valor da ferramenta original.

Com sua nova criação em mãos, o empresário observou que esta poderia ser uma atividade com grande potencial, visto que só haviam grandes e poucas marcas no mercado. Assim, ele buscou por uma empresa na região de Porto Alegre, que era referência na venda de ferramentas e itens para profissionais do setor elétrico, oferecendo seu produto. De início a empresa comprou apenas uma ferramenta e aos poucos as quantidades solicitadas foram aumentando e o fundador foi adquirindo as máquinas e ferramentas para fabricar por conta própria a mesma ferramenta. A empresa seguiu expandindo seus espaços, sua produção e iniciou em um pequeno cômodo, depois passou para um espaço maior e depois fixou sua sede em um espaço mais amplo. Além de ramificar sua produção, a empresa passou a importar itens, sendo uma das pioneiras no município. O gestor descreve a história da empresa com orgulho, ressaltando os detalhes, demonstrando sua satisfação em transformar uma dificuldade em um negócio que se mantém até os dias atuais.

6.3 RELATO DOS DESAFIOS E DIFICULDADES ENFRENTADAS NA PANDEMIA E PÓS-PANDEMIA: UM OLHAR DO GESTOR

Todas as empresas estudadas sentiram os impactos da pandemia em seus negócios, conforme já exposto neste TCC, como na fala de Silvestrim *et. al* (2021) as novas imposições modificaram o modo de viver e de consumir das pessoas, além dos impactos socioeconômicos. Cada gestor vê essas dificuldades por diferentes ângulos, ressaltando os aspectos que mais lhe chamaram a atenção.

A gestora A comenta que o período de isolamento ampliou a concorrência desleal no setor do varejo, através, principalmente, das vendas

on-line sem fiscalização, principalmente de produtos importados. Ela afirma que vê atualmente uma facilidade em se vender diferentes produtos de forma irregular, sem qualquer regulamentação, diferentemente do que ocorre com as empresas tradicionais, que são constantemente cobradas no que se refere à declaração de receitas, vendas e pagamento de impostos. Essas vendas on-line vêm muitas vezes através de aplicativos e sites populares, onde se pode vender como pessoa física e sem comprovação da procedência das mercadorias. Além disso, com o distanciamento social, as pessoas aprenderam a usar muito mais a internet, potencializando o alcance da concorrência, esta fala se relaciona com as ideias trazidas por Soares e Kobs (2022).

A gestora comenta que a loja de Cachoeira do Sul conseguiu se manter de forma mais estável por já possuir um público consolidado, entretanto, sua filial estava em fase inaugural, em um município novo, onde a marca não era tão conhecida, então mantê-la em funcionamento foi uma grande dificuldade, pois as receitas advindas da mesma não geravam ganhos para a organização, apenas cobrindo seus custos operacionais.

Como a gestora comenta, havia uma projeção negativa para o ano de 2020, em consonância com o cenário descrito por Silva e Silva (2020), entretanto, nada que se compare à magnitude do problema enfrentado no período. Outro grande desafio apontado pela gestora A foi o aumento exponencial dos custos de alguns produtos, devido ao aumento da demanda, principalmente eletrônicos.

O gestor B comenta que a organização passou por um desafio diferente daquele esperado durante um momento de crise, como a pandemia, tiveram um aumento significativo em sua demanda, a ponto de não conseguirem produzir o suficiente para atendê-la completamente. Este problema foi agravado, segundo ele, pela dificuldade de se conseguir matéria-prima com seus fornecedores tradicionais, pois havia fábricas paradas pelo mundo todo, assim como o contexto trazido por Soares e Kobs (2022). Outro agravante na questão do atendimento da demanda é que havia uma deficiência de mão de obra, visto que havia decretos que limitavam o número de funcionários que poderiam estar trabalhando.

A empresa C iniciou o período da pandemia com um problema muito complexo: o gestor foi um dos primeiros infectados da cidade e seu quadro se agravou rapidamente, deixando a empresa sem seu maior pilar de tomada de decisão, justamente em um momento tão delicado para os negócios. Os primeiros meses foram extremamente difíceis, tentou-se manter a rotina de vendas, em parte de forma remota e conforme os decretos governamentais permitiam, assim como exposto pelo gestor B, visto que era essencial respeitá-los, em consonância com a ideia central da fala de Neto (2023). Além disso, se ressaltou outro grande problema, a baixa nas vendas. Mesmo possuindo uma carteira de clientes vasta e espalhada por diversos locais do país, a organização enfrentou tempos difíceis durante e após a pandemia na questão de volume de vendas, visto que a situação econômica geral do país não estava favorável, como comentado por Silvestrim *et. al* (2021).

O gestor C destaca que no período de isolamento social, a empresa foi muito prejudicada na parte de vendas porque uma porcentagem significativa de seus clientes são revendedores, lojas especializadas que precisaram ficar fechadas ou restringir o atendimento, prejudicando o giro dos produtos e até mesmo a sua sobrevivência, em consonância com a questão trazida por Soares e Kobs (2022). Com essa dificuldade o público consumidor partiu para internet, as compras online se tornaram mais populares, sendo mais fácil atualmente até mesmo comprar os itens diretamente do exterior, como já citado no caso da empresa A, esse fato se relaciona com as mudança de hábitos dos consumidores, como citado na fala de Silva *et. al* (2020).

6.4 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELOS GESTORES PARA O ENFRENTAMENTO DE CRISE DURANTE E PÓS-PANDEMIA

Cada organização lida com momentos de dificuldade conforme cultura e visão de seus gestores, que empenham seus esforços em ações voltadas para áreas consideradas importantes naquele momento. Nas empresas estudadas houve alguns pontos convergentes nas três organizações, assim como pontos distintos.

A empresa A, segundo a gestora entrevistada, desenvolveu diversas ações a partir do momento inicial da pandemia. Para lidar com a progressão da concorrência eles optaram por investir em diversificação, buscar por itens diferentes, novidades no mercado com intuito de dinamizar suas vendas. A administradora comenta que entre maio de 2021 e maio de 2023 cerca de 34 mil novos itens destinados à venda foram cadastrados, demonstrando o comprometimento da empresa com a busca por novos produtos. Para alcançar tal feito foi necessário um grande esforço centrado no setor de compras, analisando item a item e relacionando com o consumidor da empresa, se relacionando com o ponto trazido por Engel, Blackwell e Miniard (2000, *apud* VIEIRA, 2002). Ela ressalta que outro ponto muito importante dentro da empresa e junto aos seus clientes, é a garantia da qualidade dos produtos fornecidos, de forma a transmitir cada vez mais confiança aos clientes, relacionando-se a literatura relacionada ao marketing de relacionamento dos autores Porto e Bogdezevicius (2022) e Kotler (2017).

A gestora A comentou durante um trecho da entrevista: “Para vender bem, é necessário comprar bem ". Neste ponto ela ressalta a importância de estar atenta às movimentações do setor, como feiras e congressos, buscando sempre reforçar os laços com os fornecedores. Esses laços foram essenciais durante o período da pandemia, pois a empresa conseguiu adquirir itens que estavam sendo demandados pelas pessoas, envoltas em uma nova realidade. Esse fato converge com a leitura de oferta e demanda que a organização realizou, adaptando-se e “reaprendendo a vender”, conforme palavras da gestora. Como exemplo dessa leitura, pode-se destacar a fala da mesma em relação aos *ring lights* que tiveram um aumento significativo na demanda e, através de seus contatos com bons fornecedores, puderam ser adquiridos e disponibilizados para os clientes, este ponto se relaciona a leitura do comportamento do consumidor, em consonância com as contribuições de Mowen (1988, *apud* LOPES e SILVA, 2011) e Lopes e Silva (2011).

Outro ponto destacável das ações estratégicas comentadas pela gestora A foi em relação à Gestão de Pessoas, ela comenta que a empresa optou por não realizar nenhum desligamento para corte de gastos, que o caso de cada colaborador que tinha alguma dificuldade em razão do risco de contaminação

ou outros fatores, foi estudado individualmente. Esta decisão foi mantida mesmo na filial, que estava em fase de pré-abertura mesmo que o desligamento fosse mais “vantajoso”. Essa relação com as pessoas foi uma mudança que ficou de “herança”, segundo a administradora, hoje a empresa se empenha mais em treinar e preparar seus funcionários, qualificando a mão de obra da mesma, além de manterem uma conduta mais humana neste setor.

A empresa A também buscou ampliar suas atividades, através da participação em licitações para a montagem de salas de recursos em escolas, sendo um novo “braço” da empresa, para fugir da dependência de apenas um público consumidor. Outra questão importante trazida pela entrevistada A é que hoje para a organização é essencial considerar projeções que incluam fatores tão negativos como um *lockdown,* lição saída do período pandêmico, onde todos foram pegos de surpresa. Ela afirma ainda, que neste período a liderança foi essencial, diferentemente da tendência de se ter decisões cada vez mais horizontalizadas, guiar as pessoas em um momento repleto de tantas incertezas, foi de extrema importância.

O último ponto relacionado à organização A é a relevância do marketing digital, este se tornou essencial para a sobrevivência da empresa, dentro do contexto atual, este ponto se relaciona com as falas de Almeida *et. al* (2021) e Kotler (2017). A gestora comenta que realiza diversas qualificações dentro dessa área, muitas delas são fornecidos pela própria empresa, a fim de, mais uma vez, buscar a qualificação de seus funcionários.

O gestor B comenta que, quando se depararam com o momento inicial da pandemia, a primeira atitude foi reunir os três sócios e definir as ações da empresa, elaborando então um planejamento que foi revisto mensalmente esta definição de diretrizes, mesmo não nomeada dessa forma pelo gestor, se relaciona aos conceitos de planejamento estratégico, em consonância às definições de Kotler (1975, *apud* ALDAY, 2000). Ele afirma ainda que a análise de mercado foi um item essencial nesse planejamento, evidenciando a relação entre organização e ambiente trazido na fala de Nicolau (2001), visto que com o início do isolamento perceberam a tendência de investimento do mercado em moradias, esta análise se conecta à contribuição de Sánchez (2022).

Então através dessa análise, o administrador conta que puderam buscar por fornecedores locais e internacionais e assim se antecipar na compra de insumos importados, receber matéria-prima em meio a um momento de desabastecimento e dessa forma manter os negócios, relacionando-se com a fala relacionada à estratégia como forma de gerar rendas de Foss (1966 *apud* SCHNEIDER *et. al,* 2008).

Ele comenta que esta foi uma ação que foi mantida até os dias atuais, a empresa agora mantém relações com fornecedores de diferentes países e continentes. Isto, pois o gestor vê como potencialmente prejudicial para os negócios ser dependente de apenas um fornecedor ou até mesmo ter apenas uma opção de país no exterior, visto que crises e catástrofes podem acontecer a qualquer momento e em qualquer lugar, como ocorreu no momento da pandemia, como trazido por Neto (2023) e Silvestrim *et*. *al* (2021).

Os sócios da empresa B definiram as diretrizes durante a crise, de forma verticalizada, assim como na empresa A, passando para as lideranças dos setores as decisões tomadas e aí sim abrindo para possíveis debates. O gestor B fez um comentário semelhante ao da gestora A quanto a importância de nortear as ações dos colaboradores e passar confiança aos mesmos no momento de incertezas. O administrador comenta ainda que os gestores passaram a atuar inclusive na operação, a fim de auxiliar nas carências e transmitir um sentimento de parceria aos colaboradores.

O gestor C explana ainda que no momento de maior dificuldade em atender a demanda foram definidos clientes para serem prioritários, visto que já mantinham uma boa relação comercial, relacionando-se novamente à literatura ligada ao marketing de relacionamento. Ele discorre que isso se deu devido a preocupação da empresa com a realidade de seus clientes, principalmente seus revendedores, sob o desejo de que esses mantivessem seus negócios e postos de trabalho, em consonância com a fala de Kotler (2003, apud GOUVEIA *et. al*, 2011) sobre marketing e a entrega de benefícios ao cliente.

O administrador da empresa B explica que a empresa já investia em canais de venda online desde 2017 e na visão do gestor esse seria um item essencial para a organização. Ele comenta ainda que sempre buscou fazer diferente e melhor do que via sendo feito na concorrência, considerando

essencial se preocupar com a visão do cliente em relação a empresa, elucidando a importância do setor de marketing ser tratado como estratégico, se relacionando a fala de Paes e Saraiva (2008). Contudo, com a expansão do meio virtual durante e pós-pandemia, a empresa investiu ainda mais na sua plataforma virtual, buscando passar segurança e confiança aos clientes e, além disso, aumentou diversificou seus canais digitais, com a ampliação dos *marketplaces* utilizados. Outro ponto importante, segundo o entrevistado B foi a busca pela melhoria dos canais de atendimento, visando passar cada vez mais confiança e credibilidade para seus clientes e aprimorando sua experiência de compra do começo ao fim, até o pós-venda, indo de encontro ao que se espera dessa área, de acordo com os trechos trazidos de Gouveia *et. al* (2011) e Martins *et. al* (2018) .

A empresa C, através da entrevista com seu gestor, demonstrou que não houve um planejamento estratégico formalizado para enfrentamento dos novos desafios que surgiram junto ao “novo normal”, este ponto se relaciona com as falas Amin (2020, *apud* NETO, 2023) sobre as dificuldades serem mais intensas para os pequenos negócios. O entrevistado aponta ações que ele pôs em prática durante o período referenciado, sendo um deles um corte de gastos fixos significativo, principalmente na folha de pagamento, com o desligamento de cerca de 50% dos funcionários.

Outro ponto destacável das ações desenvolvidas pela organização C foi a preocupação em repensar seus processos produtivos, a fim de absorver o aumento dos custos e compensar os cortes de pessoal. O gestor comenta que conseguiu alcançar boas reduções modificando os processos e também melhorar a qualidade de alguns itens. Além disso, ele afirma que foram desenvolvidos novos itens, com o intuito de diferenciar-se no mercado, se conectando à contribuição de McKenna (1992).

6.5 MELHORES PRÁTICAS DE GESTÃO

O presente capítulo dedica-se a apontar, à luz dos conhecimentos adquiridos durante a construção deste trabalho, quais são as melhores práticas de gestão desenvolvidas dentro de organizações que prosperam. Estas serão

apresentadas em forma de dicas que podem servir de “norte” a outros gestores.

6.5.1 Dicas para micro e pequenas empresas

- Mantenha um bom relacionamento com sua equipe, ela é o “combustível” para o bom funcionamento de seu negócio.
- Esteja sempre atento ao mercado e às mudanças de hábitos dos consumidores, dedique um tempo para estudar tendências e acontecimentos que podem impactar a vida de seu público consumidor ou de seus fornecedores.
- Busque por uma qualificação constante, o mercado está em constante mudança e aprimorar seus conhecimentos é essencial para a sobrevivência de seu negócio.
- Invista em marketing, como se diz popularmente “quem não é visto, não é lembrado”, hoje a internet é uma ferramenta poderosa, quando bem utilizada, através dela você pode se fazer presente na rotina dos consumidores e se conectar com eles.
- Para empresas menores, com uma gama menor de clientes, dedique tempo a manter um bom relacionamento com eles, mantenha uma base de dados sobre os mesmos e planeje ações como contatá-los em datas especiais, de forma mais personalizada.
- Planeje-se e esteja preparado para diferentes cenários, montar um planejamento estratégico ou afim pode parecer uma tarefa complicada e sem um propósito concreto, mas ter apenas metas e não definir como elas serão atingidas e o que será feito em caso de mudanças no ambiente, pode ser potencialmente prejudicial ao seu negócio.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O período de pandemia de Covid-19 impactou a rotina das pessoas no mundo todo e este impacto chegou com muita força no mundo dos negócios, impacto ainda mais negativo para as organizações que não fazem parte de grandes companhias. Por isso o desejo de se compreender o trabalho realizado dentro de organizações locais de uma cidade do interior.

Portanto, este trabalho objetivou compreender as estratégias utilizadas por três empresas do município de Cachoeira do Sul através de entrevistas realizadas com gestores das mesmas a fim de compreender o que as fez manterem seus negócios em tempos de crise. O método utilizado para atingir os objetivos propostos foi uma pesquisa exploratória de caráter qualitativo, utilizando-se de entrevistas semiestruturadas e de uma revisão bibliográfica dos temas relacionados.

O presente estudo se propôs a compreender as ações desenvolvidas organizações cachoeirenses para superar o período de crise durante e após a pandemia de Covid-19 e, além disso, a construir um perfil de cada gestor entrevistado, buscar a história das empresas estudadas, descobrir os desafios que foram enfrentados no período focado por este estudo e ao fim compreender as ações que foram desenvolvidas no mesmo. Estes pontos propostos tiveram a finalidade de construir uma base de informações concretas e ligadas à realidade para servir de “norte” e inspiração para outros negócios, contribuindo assim para o desenvolvimento da região e dando o retorno esperado da universidade à comunidade. Ademais, também serviu para sanar a curiosidade da pesquisadora que sempre se questionou sobre o que exatamente foi feito pelas empresas que sobreviveram ao período de crise.

O embasamento teórico do trabalho foi desenvolvido para obter-se uma compreensão mais aprofundada dos temas ligados ao tema central da pesquisa. O primeiro tema relacionou-se com a pandemia, seus impactos e a crise em que a economia brasileira se encontrou no período posterior a ela. O segundo tema tratou do comportamento do consumidor e suas alterações ao longo do tempo e das mudanças nas sociedades, este se relaciona diretamente com o período da pandemia, pois os hábitos foram impactados neste âmbito.

Já o terceiro tema foi o marketing, assunto muito popular nos dias atuais, sendo um grande diferenciador de empresas que prosperam e empresas que não prosperam. O último tema da base teórica deste TCC foi estratégia empresarial, visto que este era o foco da análise, quais caminhos foram desenvolvidos pelas organizações para atingir seu objetivo.

O presente estudo encontrou, através das falas dos gestores, resultados interessantes, sendo possível através das mesmas delimitar o perfil de cada gestor e observar a influência da formação e do estilo de cada um dentro da empresa. Um exemplo dessa observação é verificar que os gestores A e B tem perfis e ideias mais ligados a uma constante melhoria e evolução em seus próprios conhecimentos teóricos e práticos, sendo eles extremamente antenados à novidades no mercado, então, por consequência, observa-se que ambas empresas têm um desempenho muito interessante quando se trata do uso de novas tecnologias e soluções. Já no caso do gestor C, observa-se um perfil mais conservador, onde se prioriza a solidez e isso reflete na organização, sendo que esta manteve-se no mercado mesmo com grandes perdas de mercado, pois já trabalhava com reservas de capital e preparada para momentos de crise.

No que tange a história das organizações também foi curioso observar a cultura que foi sendo desenvolvida em seu tempo de história e como isso impacta a forma que a gestão ocorre e também em como os desafios impactam elas. Como a questão da diferenciação no caso da empresa A, pois esta foi uma estratégia adotada durante a crise, mas também faz parte da história da empresa. Também no caso da empresa B quando observa-se que a venda online e o marketing digital já faziam parte do trabalho desenvolvido na organização, tendo o período de crise e mudanças, potencializado este uso. Na empresa C não foi diferente, o desenvolvimento de novos produtos fez parte da história da empresa então, novamente, o período de dificuldades apenas deu mais destaque a essa estratégia.

No sentido desses desafios, em especial no período investigado, observou-se principalmente que boa parte dos novos problemas, na verdade, não eram novos e sim foram potencializados durante o período de crise, como a questão do desabastecimento e perda de mercado. Essas questões

desafiadoras foram trabalhadas conforme, novamente, a cultura de cada empreendimento, algumas mais focadas em se arriscar e inovar no mercado, outras mais focadas em se resguardar e manter-se bem capitalizadas.

É interessante pontuar que no desenvolvimento da pesquisa, principalmente nas falas dos gestores, percebeu-se um destaque maior ao período de pandemia. Isso pode ser relacionado a grande dificuldade do momento, que acaba se sobressaindo nos discursos dos entrevistados.

O caráter qualitativo da pesquisa forneceu à mesma dados interessantes e específicos, sendo possível analisar mais profundamente as questões mais subjetivas relacionadas à gestão. Contudo, por ser utilizada a metodologia de entrevistas mais aprofundadas, a amostra teve de ser limitada. Ainda em relação às dificuldades relacionadas à amostra, teve a dificuldade em conciliar as agendas e encontrar momentos oportunos para realizar as conversas, visto que o público buscado possui rotinas corridas e cheias de compromissos e imprevistos, o que acabou causando um atraso na coleta de dados. Outro fator que dificultou a pesquisa foi um momento onde um problema de saúde se manifestou de forma mais aguda na pesquisadora, paralisando atividades relacionadas ao estudo.

Ao fim, observa-se a necessidade da realização de novos estudos dentro do município utilizando um número maior de empresas a serem estudadas e também da utilização de dados quantitativos a fim de compreender mais amplamente quais foram as principais ferramentas de venda utilizadas, por exemplo. Outro ponto interessante a ser estudado dentro das organizações cachoeirenses seria a delimitação de um “perfil médio” do gestor, qual sua formação, interesses e afins. E por fim, mais uma sugestão de trabalhos futuros seria na pesquisa relacionada aos impactos das ações no setor de gestão de pessoas em momento de crise.

REFERÊNCIAS

ALDAY, Hernan E. Contreras. **O Planejamento Estratégico dentro do Conceito de Administração Estratégica.** Revista FAE. v. 3, n. 2, p. 9-16. Curitiba, 2000.

ALMEIDA, Edmar Ferreira de Almeida. Et al. Marketing Digital: A Importância das Redes Sociais para a Organização. **Revista Científica Faculdade Atenas.** Vol 13, n 3. 2021.

BRASIL. Lei n° 13.999, de Maio de 2020. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/lei/l13999.htm>. Acesso em 12 de Junho de 2023.

CAVALCANTE, Ricardo Bezerra; *et. al*. Análise de conteúdo: considerações gerais, relações com a pergunta de pesquisa, possibilidades e limitações do método. **Informação & sociedade: estudos**.v. 24, n. 1. João Pessoa, 2014.

COSTA, Nathan Rodrigues. Perfil e Comportamento dos consumidores na decisão de compra durante o período de pandemia. **Repositório de Trabalho de Conclusão de Curso - UNIFACIG.** *[S. l]* 2021.

DAROS, Romeu Porto. O pensamento estratégico em Sun Tzu, Maquiavel Clausewitz e Carlos Matus. **Gavagai**. v. 4, n.2, p. 83-102. Erechim, 2017.

DEMO, Pedro. **Introdução à metodologia da ciência.** Editora Atlas, 2a ed. São Paulo, 1985.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** Editora Atlas. 3a ed. São Paulo, 2002.

GOUVEIA, Fágner Souza; *et. al*. O marketing e sua importância para o varejo. **Revista Científica do ITPAC.** v. 4, n. 1. *[S. l.]* 2011

IBGE. **Cachoeira do Sul.** Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/rs/cachoeira-do-sul/panorama>. Acesso em 29 de Junho de 2023.

KOTHEL, Philip. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao Digital. Ed. Sextante. 2017.

LIMA, Luana da Silva; *et. al.* O negacionismo importa? Uma análise dos determinantes da COVID-19 no estado de Pernambuco. **Anais do 60º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural (SOBER).** Natal, 2022. Disponível em: <https://www.even3.com.br/anais/sober2022/486395-o-negacionismo-importa-uma-analise-dos-determinantes-da-covid-19-no-estado-de-pernambuco/>. Acesso em 12/07/2023.

LOPES, Evandro Luiz; SILVA, Dirceu da. Modelos integrativos do comportamento do consumidor: Uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Marketing.** v. 10, n. 3, p. 03-23. São Paulo, 2011.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa.** Editora Atlas. 5a ed. São Paulo, 2002.

MARTINS, Jéssica Souza *et. al.* Estratégia de marketing digital para a biblioteca especializada da Escola de Música Padre Jaime. **Seminário Nacional de Bibliotecas Universitárias.** Salvador, 2018.

MCKENNA, Regis. **Marketing de Relacionamento:** Estratégias bem sucedidas para a era do cliente. Editora Elsevier. Ed 25. 1992.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. *Et. al.***Pesquisa social:** teoria, método e criatividade. Editora Vozes. 21a ed. Petrópolis, 2002.

NETO, Nelson Fernandes da Silva. **A Pandemia do Covid-19 e seus Efeitos Sobre a Economia**. Universidade Federal de Pernambuco. Caruaru, 2023.

NICOLAU, Isabel. **O Conceito de Estratégia.** INDEG/ISCTE Instituto para o Desenvolvimento da Gestão Empresarial.Lisboa, 2001.

OLIVEIRA, Jussara Maria; GRZYBOVSKI, Denise; SETTE, Ricardo de Souza. Origens e fundamentos de estratégia: de Chandler à Porter. **Conexão Ciência: revista científica do UNIFOR-MG**. v. 5, n. 1, Formiga, 2010. p. 47-61

OLIVEIRA, Tânia Modesto Veludo de.Amostragem não Probabilística: Adequação de Situações para uso e Limitações de amostras por Conveniência, Julgamento e Quotas. **Revista FGV.** v. 2, n. 3. 2001. Acesso em 11/06/2023

PAES, Paulo César; SARAIVA, Antonio Wanderlan Pereira. A importância das ferramentas do marketing nas pequenas empresas. **Revista Científica Eletrônica de Administração.** N. 15, *[S. l.]* 2008.

PINHEIRO, Roberto Meireles *Et al*. **Comportamento do Consumidor.** Editora FGV. Rio de Janeiro, 2011.

PORTO, Micael Oliveira; BOGDEZEVICIUS, Carlos Rafael. Gestão de Marketing de Relacionamento em Empresas de Pequeno Porte. **Revista Diálogos & Ciência.** v. 2. n.1. p. 71-89. Fluxo Contínuo, 2022.

SÁNCHEZ, Victor Máximo do Nascimento. Comportamento do consumidor no processo decisório de compra de gelato a partir da retomada econômica pós-pandemia de COVID-19: estudo de caso em uma rede de gelateria. **Repositório UFC.** Fortaleza, 2022.

SCHNEIDER, Aline Botelho; *et. al*. Michael Porter 30 anos depois de Estratégia Competitiva. **Instituto Politécnico de Leiria.** Portugal, 2008.

SEBRAE. **6 ferramentas para o planejamento estratégico da sua empresa.** Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/6-ferramentas-para-o-planeja m.mento-estrategico-da-sua-empresa,281479e90d205510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. 2016 e atualizado em 2021. Acesso em 15 de Junho de 2023.

SILVA, Aline de Lima; *et. al*. Análise do comportamento dos consumidores no setor varejista a partir dos novos hábitos digitais durante a pandemia de Covid-19. **Repositório FEI.** São Bernardo do Campo, 2020.

SILVA, Mygre Lopes da. SILVA, Rodrigo Abbade da. Economia brasileira, pré, durante e pós-pandemia do Covid-19: Impactos e Relexões. **Observatório Socioeconômico da Covid-19 - Universidade Federal de Santa Maria.***[S. l.]* 2020.

SILVESTRIM, Eneida Guerra, *et. al*. Análise das estratégias empresariais no contexto de pós-pandemia de COVID-19.**Research, Society and Development.** v.10, n.15. 2021.

SOARES, Julia Paladini; KOBS, Laryssa Paola. O varejo supermercadista e as mudanças no comportamento dos clientes brasileiros diante da pandemia e Covid-19. **Repositório Institucional da Universidade Federal de Santa Catarina.** Florianópolis, 2022.

VASCONCELOS, Paulo Sérgio; VASCONCELOS, Priscila Elise Alves. Desafios da Estratégia Empresarial: antes, durante e após a pandemia de 2020. **Revista Interdisciplinar de Direito.** v. 18, n.1, p. 163-182 *[S. l.]* 2020.

VIEIRA, Valter Afonso. Fazendo uma revisão nas áreas de influência no comportamento do consumidor. **Revista Eletrônica de Administração.** Ed. 29, v. 8, n. 5. Arapongas, 2002. Disponível em: <https://seer.ufrgs.br//read/article/view/42736>. Acesso em 13/06/2023.

APÊNDICES

APÊNDICE A - ROTEIRO DE PERGUNTAS REALIZADAS AOS GESTORES DAS EMPRESAS ESTUDADAS

1) SOBRE O ENTREVISTADO:

a) Qual seu nome e idade?
b) Como foi sua caminhada até o lugar até onde você está?
c) Você planejou seguir este caminho?
d) Qual seu maior objetivo profissional? Ou já o alcançou?

2) SOBRE A EMPRESA:

e) Pode contar um pouco da história da empresa?
f) Qual ramo de negócio da empresa?
g) Quais são seus principais clientes (consumidor final, revendedores, montadoras, etc.)?
h) Quais os maiores desafios no seu ramo de atuação que você poderia apontar?

3) DIFICULDADES:

i) Como o período de isolamento impactou esses desafios?
j) Quais foram os maiores impactos consequentes desse período? (Demissões, cortes de gastos, mudança de posicionamento, de estratégia, etc)
k) Quais novos desafios surgiram depois desse período?

4) ESTRATÉGIAS PARA LIDAR COM A CRISE

l) Como a empresa lida com esses novos desafios?
m) Quais foram os setores priorizados na gestão dessa crise?
n) Quais foram as primeiras atitudes tomadas e estas foram mantidas? Testaram diferentes estratégias?
o) Qual era a maior preocupação da empresa, além de manter o negócio funcionando e preferencialmente lucrativo?
p) Como foi o processo de entendimento da nova realidade dentro da organização? Ou tentou-se manter tudo o mais próximo possível da forma anterior?
q) Qual foi o foco de atuação da gestão durante o período pandêmico, para contenção de danos?
r) Como as decisões acerca das estratégias no referido período foram tomadas? Foram discutidas em quais níveis da organização?

s) Quais ações que **você** considera que foram essenciais para que a empresa "prosperasse em meio ao caos”? Qual sua formação acadêmica?
t) Quais seus assuntos de interesse?
u) Qual sua função dentro da empresa?

APÊNDICE B - MODELO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

CONSUMO NO PÓS-PANDEMIA E CRISE NO BRASIL: UM ESTUDO SOBRE AS ESTRATÉGIAS UTILIZADAS PELAS EMPRESAS NA CIDADE DE CACHOEIRA DO SUL

Venho por meio do presente instrumento convidá-lo a participar de um estudo acadêmico que objetiva compreender as ações e estratégias utilizadas durante o período pós-pandemia e durante a crise econômica, sob a ótica das empresas.

O estudo tem como objetivo verificar e analisar do ponto de vista das empresas quais são as principais estratégias utilizadas pelas empresas em tempos de crise, exemplificadas pelas ações no período pós-pandemia e durante a crise econômica recente. Tal objetivo será alcançado através da análise de entrevistas com gestores de empresas do município de Cachoeira do Sul, que passaram pelo referido período. Tais empresas serão escolhidas por afinidade e por tempo de existência, visto que a fundação precisa ser anterior ao período pandêmico. Este estudo não terá nenhum custo e nem será realizado nenhum tipo de pagamento ao participante, sendo de sua livre e espontânea vontade optar por participar ou não, tendo em vista que o objetivo é de cunho acadêmico. Os dados serão utilizados apenas para fins acadêmicos e não haverá nenhum risco ao participante, sendo o sigilo preservado. A entrevista iniciará após a leitura desse termo de consentimento e da explicação de todas as dúvidas que possam surgir. Será pedida permissão ao participante para registrar a entrevista, com o fim único e exclusivo de que o pesquisador não perca nenhum detalhe do que for dito ao longo desta. A participação neste estudo será voluntária e o entrevistado não será obrigado a finalizar a entrevista, podendo interromper ou cancelar sua participação a qualquer momento. Além disso, o participante poderá, a qualquer momento, retirar o seu consentimento. Em caso de dúvida, esclarecimentos ou cancelamento da minha participação na pesquisa, entrarei em contato com a pesquisadora Suelen Silva da Silva da Rosa (51) 99558-0793.

DATA: / /

Nome do Participante:

_____

Assinatura