

**FACULDADE CIDADE DE JOÃO PINHEIRO – FCJP  
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JEAN WILSON GONÇALVES DE ARAÚJO**

**ANÁLISES DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS QUE FORAM IMPLEMENTADAS  
PELOS EMPRESÁRIOS DE UMA CIDADE DO NOROESTE DE MINAS GERAIS  
DURANTE A COVID-19**

**João Pinheiro – MG  
2021**

**JEAN WILSON GONÇALVES DE ARAÚJO**

**ANÁLISES DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS QUE FORAM IMPLEMENTADAS  
PELOS EMPRESÁRIOS DE UMA CIDADE DO NOROESTE DE MINAS GERAIS  
DURANTE A COVID-19**

Artigo Científico apresentado à Coordenadoria do Núcleo de Pesquisa e Iniciação Científica, como parte dos requisitos parciais para obtenção da graduação em Administração pela Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP.

Professor Orientador: Me. Unilson Gomes Soares.

**ANÁLISES DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS QUE FORAM IMPLEMENTADAS  
PELOS EMPRESÁRIOS DE UMA CIDADE DO NOROESTE DE MINAS GERAIS  
DURANTE A COVID-19**

Aprovado em \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_, de 2021.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Orientador Me. Unilson Gomes Soares  
Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP

---

Prof. Examinador Bráulio Emílio Maciel Faria  
Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP

---

Prof.<sup>a</sup> Examinadora Dra. Maria Célia da Silva Gonçalves  
Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP

**João Pinheiro – MG  
2021**

Quando você vê um negócio bem-sucedido é porque alguém, algum dia, tomou uma decisão corajosa.

Peter Ferdinand Drucker

# ANÁLISES DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS QUE FORAM IMPLEMENTADAS PELOS EMPRESÁRIOS DE UMA CIDADE DO NOROESTE DE MINAS GERAIS DURANTE A COVID-19

Jean Wilson Gonçalves de Araújo <sup>1</sup>  
Unilson Gomes Soares <sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo geral da pesquisa foi analisar quais estratégias de negócios foram implementadas pelos empresários de uma cidade do noroeste de Minas Gerais durante a Covid-19. Tratou-se de um estudo qualitativo, com aspectos quantitativos de caráter exploratório, os entrevistados foram 05 empresários proprietários de estabelecimentos distintos. Para tanto, utilizou-se de um questionário com perguntas abertas e fechadas, e na aplicação foi utilizado aplicativos de mensagens, devido às restrições frente ao contágio da Covid-19. Os resultados obtidos revelaram que às empresas tiveram que se adaptar ao “novo normal”, utilizando de estratégias de negócios com inovação, e por meio de *marketplace* em redes sociais. O período também influenciou no planejamento das organizações, deixando novos desafios e grandes aprendizados para os empresários.

**Palavras-chave:** Estratégia; negócio; Covid-19.

## Abstract

The general objective of the research was to analyze which business strategies were implemented by the entrepreneurs of a city in the northwest of Minas Gerais during Covid-19. It was a qualitative study, with quantitative aspects of an exploratory nature, the interviewees were 05 entrepreneurs who owned different establishments. For this purpose, a questionnaire with open and closed questions was used, and in the application, messaging applications were used, due to restrictions due to the contagion of Covid-19. The results obtained revealed that companies had to adapt to the “new normal”, using business strategies with innovation, and through marketplace on social networks. The period also influenced the planning of organizations, leaving new challenges and great lessons for entrepreneurs.

**Keywords:** Strategy; business; Covid-19.

## 1. INTRODUÇÃO

---

<sup>1</sup> Acadêmico do sétimo período do Curso de Administração de Empresas da Faculdade Cidade de João Pinheiro – FCJP. E-mail: E-mail: jeanwga05@gmail.com.

<sup>2</sup> Graduado em Administração. Licenciado em Filosofia e Sociologia. Especializações em Gestão Estratégica de Recursos Humanos, Filosofia da Educação. Mestre em Educação. E-mail: gomessoaresu@gmail.com.

O presente estudo teve como objeto de pesquisa analisar quais estratégias de negócios foram implementadas pelos empresários de uma cidade do noroeste de Minas Gerais durante a Covid-19.

No ano de 2020 uma pandemia causada pelo novo Coronavírus, também chamada de Covid-19, assolou a população mundial,

A Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou, em 30 de janeiro de 2020, que o surto da doença causada pelo novo corona vírus (COVID-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional. Em 11 de março de 2020, a COVID-19 foi caracterizada pela OMS como uma pandemia. (OMS, 2020, s/p)

Isso fez com que medidas de prevenção fossem tomadas, como: uso de obrigatório de máscaras, o uso de álcool gel 70% para higienização das mãos e superfícies, suspensão de funcionamento de estabelecimentos não essenciais por prazo determinado, manter ambientes ventilados, limitar quantidade de pessoas dentro do ambiente fechado, dentre outros.

As ações de controle da pandemia provocaram a necessidade de isolamento social, restringindo as possibilidades de negócios em nível local e internacional. Atividades consideradas não-essenciais foram paralisadas por tempo indeterminado, o que tem afetado sobremaneira a economia nacional, a manutenção do nível de renda per capita e de emprego em todo o território nacional. (FGV, 2020, p.02)

Segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), Brasilândia de Minas é um município brasileiro do Estado de Minas Gerais situado no Noroeste do estado. Ela possui aproximadamente 16.748 habitantes, em uma área de unidade territorial de 2.509,694 km<sup>2</sup>, com PIB per capita [2018] de 15.956,54 R\$, a economia do município é movida principalmente pela agricultura e pecuária, se destacada também, o alto capital circulante no comércio devido grandes empresas localizadas nos municípios ao seu redor, que empregam a maioria da população residente na cidade com carteira assinada.

A Prefeitura Municipal de Brasilândia de Minas decidiu fechar os estabelecimentos não essenciais no início da pandemia no município. Isso desencadeou um grande desafio para os empresários, tendo que traçar estratégias

afim de continuar no mercado e sobreviver ao período de pandemia, como: promover marketing de seus produtos em redes sociais, disponibilizar o serviço de entrega a domicílio, reduzir custos operacionais e despesas administrativas, remanejar colaboradores.

O estado de calamidade em Brasilândia de Minas teve início com o decreto N° 030 de 17 de março de 2020 da Prefeitura Municipal, que dispunha sobre medidas emergências de restrição e acessibilidade a determinados serviços e bens públicos privados e cotidianos, enquanto durar o estado de calamidade pública em decorrência da pandemia Coronavírus (Covid-19), em todo município de Brasilândia de Minas.

Sendo assim, este estudo buscou verificar quais estratégias de negócios foram adotadas pelos empresários de Brasilândia de Minas no estado de Minas Gerais, e responder as seguintes questões: quais as estratégias foram utilizadas para enfrentar a crise? E quais as consequências desse período para o futuro das organizações?

Durante esse estudo, foi possível levantar as seguintes hipóteses: a pandemia do Covid-19 trouxe as empresas novos meios de marketing, compra e venda de produtos, assim ampliando seu potencial de lucratividade. E que a pandemia frustrou os planejamentos das organizações, mas também despertou a criatividade e inovação, deixando de aprendizado novas estratégias para as empresas.

Primero foi realizado uma busca de literatura para embasar melhor a pesquisa, em seguida foi coletado os dados através de questionário *Survey*, e feita a análise dos dados.

A relevância social é para que as empresas no modo geral entendam o que aconteceu com a covid-19 e ainda fornecer uma nova perspectiva para as pessoas que querem abrir seu próprio negócio. Compreendendo esses aspectos, a pesquisa poderá trazer um retorno à sociedade no que diz respeito a estratégia e decisão a serem tomadas em circunstâncias anormais, assim, a sociedade compreenderá as dificuldades de se gerir uma organização, e produzir resultados para seus *stakeholders*.

A relevância pessoal foi de entender como foram feitos os processos gerenciais das empresas dentro de um cenário totalmente inédito. A relevância acadêmica foi para que os futuros acadêmicos possam pesquisar sobre o tema, já que faz parte de um momento anormal em nossas vidas, trazendo muitas perguntas, que só podem ser respondidas através da pesquisa.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1 Objetivo geral**

O objetivo geral desse estudo é analisar as estratégias de negócios dos empresários de uma cidade do noroeste de Minas Gerais, frente as normas estabelecidas pelo governante em combate a pandemia da Covid-19.

### **2.2 Objetivo específico**

Os objetivos específicos são analisar quais estratégias foram aplicadas pelos empresários, verificar quais as ideias sobre o futuro das organizações no município de Brasilândia de Minas e estudar quais as consequências causadas nestas organizações durante a Covid-19.

## **3. METODOLOGIA**

A metodologia aplicada foi de estudo de caso com empresários de estabelecimentos em Brasilândia de Minas, através de entrevistas pessoais seguindo as normas de segurança da OMS contra o contágio da covid-19, utilizou-se também redes sociais e aplicativos de mensagens, compostos por um questionário. Logo se realizou um estudo exploratório e descritivo, com uma pesquisa qualitativa com aspectos quantitativos.

Segundo Minayo (1995, p.21-22)

A pesquisa qualitativa responde questões muito particulares. Ela se preocupa, nas ciências sociais, com um nível de realidade que não pode ser quantificado, ou seja, ela trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que correspondem a um espaço mais profundo das relações dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos a operacionalização de variáveis.

A pesquisa qualitativa é de caráter exploratório, pode-se entender através da análise dos dados a natureza geral da questão pesquisada.



### **3.1 Local de realização da pesquisa**

A presente pesquisa foi realizada numa cidade do Noroeste de Minas Gerais, que segundo o IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) tem população estimada de 16.748 habitantes e 2509,694 km<sup>2</sup> de área territorial, economia voltada a agricultura e pecuária com PIB per capita [2018] de 15.956,54 R\$.

### **3.2 População a ser estudada**

A pesquisa foi aplicada com 5 empresários de 5 estabelecimentos diferentes em Brasilândia de Minas (MG).

### **3.3 Garantias éticas aos participantes da pesquisa**

Todos os entrevistados foram informados que podem desistir quando quiserem, e que os dados informados serão totalmente conservados, garantindo sua integridade, sigilo e confidencialidade.

## **4. REVISÃO DE LITERATURA**

### **4.1 Conceitos e definições dos termos**

Os conceitos e as definições dos termos são apresentados a seguir.

Para Wright, Kroll e Parnell (2000), definem estratégia como “planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização”. Os autores abordam a questão de a estratégia ser somente desenvolvida pela alta administração.

Para (CHIAVENATO, 1994, p.141) pode-se definir estratégia como “um conjunto de objetivos e de políticas principais capazes de guiar e orientar o comportamento da empresa a longo prazo”. Assim sendo a empresa com uma gestão bem equilibrada e focada nos seus objetivos, consegue se manter no mercado e gerando resultados para seus *stakeholders*.

Já para Oliveira (2004, p.424), “estratégia é caminho, maneira, ou ação formulada e adequada para alcançar preferencialmente, de maneira diferenciada, os objetivos e desafios estabelecidos, no melhor posicionamento da empresa perante o seu ambiente”. Nessa abordagem o autor destaca o ambiente organizacional como fator de resultado dentro dos objetivos.

No geral, o conceito de estratégia é relativo ao contexto do momento que foram elaboradas, todavia cada definição não anula a valência da outra, elas se completam no entendimento do que é estratégia.

## **4.2 Evolução das estratégias empresariais**

As estratégias empresariais veem se transformando e gerando conhecimentos e definições ao longo do tempo, o uso do termo “estratégia” foi utilizado pelo estrategista chinês General Sun Tzu, no século VI a.C. ele escreveu o livro “A Arte da Guerra”, considerado um dos clássicos mais influentes no estudo da estratégia, esse manual de guerra expressa (BUENO, 2011, p.60 *apud*. SUN TZU): “A guerra se baseia no engano, se faz pelo ganho e se adapta pela divisão e combinação”.

De acordo com Mintzberg (1983), o uso do termo estratégia tomou propriedades administrativas na época de Péricles (450 a.C.), que passou a significar habilidades gerenciais que correspondia as aptidões de liderança, de oratória, administrativas e de poder. No tempo de Alexandre (330 a.C.), auferia o significado de habilidades aplicadas para subjugar um inimigo e criar um sistema unificado de governabilidade global.

Antes do século XX, não era usual utilizar o termo estratégia no meio empresarial, fazia mais parte do contexto militar e político, em situações de confronto e competição. Para Vizeu e Gonçalves (2010) a palavra estratégia ao ambiente da gestão empresarial passou a ter sentido de metáfora, se utilizando no modo gerencial a prática militar. Exemplo disso, segundo Balestrin (2004) ao final do século XIX tomou-se imprescindível o pensamento estratégico com a disputa da General Motors (GM) e a Ford pelo mercado de veículos, Alfred Sloan Jr., entre 1923 e 1946, desenvolveu uma estratégia voltada as forças e fraquezas da sua concorrente Ford, a GM elaborou o conceito de “carro do ano” e “portfólio de marcas”.

A consolidação da prática da estratégia empresarial deu-se principalmente pela escola formal do planejamento estratégico de Igor Ansoff no final da década de 1960, com foco no planejamento e na formalização do processo estratégico. (FESTINALLI, TIBOLA E CANOPF, 2011, s/p)

O princípio do uso de estratégias empresariais se deu historicamente por Igor Ansoff, que mais tarde na década de 80 foi proposto por Michael Porter a reformulação da abordagem, com ênfase na utilização dos executivos para definição de estratégia.

A estratégia de negócio pode também ser definida como estratégia empresarial, que para Porter (1986) é a combinação dos fins com os meios que a organização se utiliza para alcançar os objetivos estabelecidos. Ainda para Porter (2003) toda empresa possui uma estratégia no seu ramo de atuação, seja ela de forma implícita ou explícita, todavia para que possam ser efetivas devem ser formuladas através de um planejamento. Nesse sentido tende-se a priorizar a estratégia que realmente será efetiva no momento, e que a estratégia para o futuro depende do contexto atual da empresa.

### **4.3 Impactos da Pandemia nas estratégias empresariais**

Para entender os impactos da pandemia nas estratégias empresariais, é necessário saber o que causou a pandemia, o ministério da saúde explica que:

Os coronavírus são uma grande família de vírus comuns em muitas espécies diferentes de animais, incluindo camelos, gado, gatos e morcegos. Raramente, os coronavírus que infectam animais podem infectar pessoas, como exemplo do MERS-CoV e SARS-CoV. Recentemente, em dezembro de 2019, houve a transmissão de um novo coronavírus (SARS-CoV-2), o qual foi identificado em Wuhan na China e causou a COVID-19, sendo em seguida disseminada e transmitida pessoa a pessoa. (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020, s/p)

Logo veio medidas para conter o avanço do vírus, que se propagava de forma rápida no mundo, cada país adotou suas medidas de prevenção.

Diante dos avanços da COVID-19, o governo brasileiro adotou medidas no final de janeiro por meio do Decreto nº 10.211 (2020), dispondo sobre o Grupo Executivo Interministerial de Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional e Internacional. Em 3 de fevereiro declarou-se Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional, conforme Portaria nº 188 (2020). Tardiamente, em 22 de

março, o Governo Federal editou a Medida Provisória nº 927 (2020), que trata de medidas trabalhistas alternativas para enfrentamento do estado de calamidade pública como adoção de antecipação de feriados e férias individuais e coletivas, utilização de banco de horas, interrupção de obrigações administrativas em saúde e segurança no trabalho, suspensão do recolhimento do FGTS, orientação para os funcionários utilizarem o momento para qualificação e uso do teletrabalho. (CASTRO et al.2020, p. 1060)

Essas medidas trouxeram mudanças para os empresários brasileiros, que se viam em um período de grande desafio, ao qual tinham que se organizarem, e arquitetar novos planejamentos estratégicos para se manterem no mercado, respeitando as medidas protetivas pensando no bem-estar social.

Segundo a Grant Thornton (2020) após um levantamento utilizando a metodologia do *International Business Report* (IBR) incluindo cerca de cinco mil lideranças de 29 países, incluindo o Brasil, chegou ao resultado de que 68% das empresa brasileiras recorreram a algum tipo de financiamento devido à crise da pandemia, a pesquisa mostrou que 33% dos empresários brasileiros procuraram estender prazos ou reduzir passivos com os fornecedores ou prestadores de serviços, 23% buscaram crédito em instituições financeiras para o capital de giro, 19% para folha de pagamento e 18% para integralizar capital e honrar seus compromissos.

A pesquisa ainda chegou à conclusão que os empresários devem rever suas estratégias empresariais após a crise, pois 52% dos empresários indicaram que vão utilizar mais tecnologia e transformação digital nos negócios, a média global foi de 45,6%, e 45,2% apontaram que melhorarão os processos de gestão de crise nas empresas brasileiras, a média global foi de 42,2%.

#### **4.4 Análises dos impactos nos negócios dos brasileiros**

A análise dos impactos durante a pandemia mostra que a tendência da maioria dos segmentos foi diminuir o faturamento, poucos conseguiram se manter estáveis ou com aumento de arrecadação, a pesquisa da Unidade de Gestão Estratégica (UGE) do Sebrae (2020) sobre os impactos do coronavírus nos pequenos negócios apontou que academias, turismo e economia criativa foram os mais afetados, que a região Norte e Nordeste estão sendo relativamente menos afetados, e locais externos e com menor risco para o cliente estão com faturamento menos impactado. Ainda de acordo

com o mesmo estudo, os segmentos não essenciais e que exigem maior contato físico estão sofrendo mais.

Em resumo os segmentos que apresentaram melhora são: indústrias de base tecnológica, saúde, indústria alimentícia, moda, serviços de alimentação, educação e turismo. De piora são: pet shops e serviços veterinários, agronegócio, artesanato, energia e logística e transporte. E os que se mantiveram estáveis são: comércio varejista, oficinas e peças automotivas, serviços empresariais, construção civil, serviços pessoais, belezas, academias e atividades físicas, e economia criativa.

#### **4.5 Implementação de estratégias empresariais**

A implementação de estratégias empresariais requer um estudo e tempo para adaptação, no entanto, nesse período de pandemia se fez necessário a implementação de forma rápida e que mantivesse as organizações em funcionamento e respeitasse as medidas de proteção contra a Covid-19.

Ferigato (2020) cita que uma das principais ações tomadas pelas empresas brasileiras foi o trabalho de forma virtual, discerne também que empresas como a Deloitte, BRQ Digital Solutions, Eletronuclear, Grupo Heineken, Hitachi Vantara, Tim, XP Investimentos, desenvolveram suas estratégias empresariais próprias.

Ainda em consonância com o autor houve a intensificação em tecnologias que diminuísse a circulação de pessoas, suspensão de viagens, disponibilização de canal exclusivo de saúde corporativa, monitoramento do desdobramento da situação no país, criação de setor dedicado a buscar alternativas que contribuísse com o momento atual.

Ainda ressalta a criação de protocolo de segurança para reportar casos para a área de RH, flexibilização de horários para evitar a utilização de transporte público nos horários de pico, disponibilização de kit com álcool, máscara e as instruções corretas de utilização, inclusive de Equipamentos de Proteção Individual (EPI's), aplicativo com informações sobre a Covid-19, disponibilização de psicólogos e terapeutas para os funcionários de forma remota, entre outras ações.

#### **4.6 Estabelecimento de estratégias empresariais durante a Covid-19**

A estabelecimento de estratégias empresariais assume papel importante na organização, e devido à dificuldade em se criar estratégias com tão pouco tempo, as empresas tem que assumir um risco enorme, e os resultados nem sempre podem ser satisfatórios. O estudo da Grant Thornton (2020) revelou que

[...] o Brasil aderiu ao home office mais que a média global. Entre as ações realizadas ou planejadas pelos empresários a partir da pandemia do novo coronavírus, destacam-se: a implementação do trabalho doméstico, remoto ou flexível por 59,6% dos empresários brasileiros, superior à média global de 52,9%; a redução de salários ou de funcionários por 22% do empresariado brasileiro, contra 29,1% da média global; redução da capacidade ou fechamento das operações por 28,8% dos empresários brasileiros, contra uma média global de 29,2%; ajuste das estratégias de negócios no Brasil (52,8%), enquanto a média global ficou em 46,7%. (GRANT THORNTON, 2020, s/p)

A pesquisa realizada aponta que as estratégias utilizadas pelos empresários brasileiros foram estabelecidas com mais ímpeto, ultrapassando a média global, estabelecendo um padrão de estratégias que provocaram muitos reflexos nas empresas, sejam elas positivas ou negativas.

#### **4.7 Manutenção das estratégias empresariais**

A pandemia se prolonga e as empresas tiveram que continuar com suas estratégias frente a Covid-19, e quanto mais o tempo passa, mais aprendizado elas adquirem, ideias surgem, novas tecnologias aparecem, algumas empresas são criadas e outras fecharam as portas.

Bussacarini (2020) discorre sobre ações para as empresas superarem o coronavírus, como: disseminação de conhecimentos e boas práticas de higiene e saúde, análise crítica do potencial de sobrevivência da empresa no curto prazo, redução drástica de custos, redução de custos desnecessários, redução do pró-labore, renegociar dívidas e buscar oportunidades de crédito, fortalecer parcerias, buscar novos fornecedores e renegociar contratos, preços e condições de pagamento com os atuais.

Para o autor é necessário reavaliar o fechamento de novos contratos, adotar novos procedimentos de controle da manifestação, adotar novo procedimento de

atendimento ao cliente, realocar pessoas como forma de absorver as novas demandas, valorizar e incentivar o trabalho remoto.

Ainda fazer atualização e manutenção do local de trabalho, capacitação dos colaboradores, olhar para fora da empresa, investimento em marketing, antecipação de vendas, descontos e flexibilização do pagamento, explorar novos canais de comunicação, explorar novos públicos e novos mercados. De acordo com o autor todas essas ações tem o objetivo da manutenção das empresas no mercado, em virtude do período de pandemia.

#### **4.8 Ameaças externas às estratégias empresariais**

Para Heuser (2020) as ameaças externas têm respeito às ações governamentais, às oscilações na economia e sobretudo às análises dos concorrentes diretos e indiretos. Uma empresa que realiza uma análise completa através de ferramentas como a Matriz SWOT se faz necessário nesse período, onde há muita instabilidade em todos os aspectos que influenciam a organização, e que não estão sobre seu controle.

No período de pandemia a economia sofre com a doença, e principalmente com as estratégias adotadas pelos governantes,

A disseminação do novo coronavírus fez com que as empresas em todo o mundo cortassem custos e à procura de uma saída. A queda no varejo também registrou quedas sem precedentes, já que os clientes ficaram em casa em uma tentativa de impedir a disseminação da Covid-19. No Brasil, segundo dados do IBGE, mais de 700 mil empresas foram fechadas desde março, quando a pandemia começou. (PORTAL CORREIO, 2020, s/p.)

Trata-se de um momento que fator social e econômico entram em discussão, os governantes têm o desafio de manter a saúde pública e a economia, pelo menos estável.

#### **4.9 Vantagens e desvantagens das estratégias empresárias**

Segundo Farah (2016) a identificação de vantagens e desvantagens é feita em comparação com seus concorrentes, isso na visão dos consumidores e clientes,

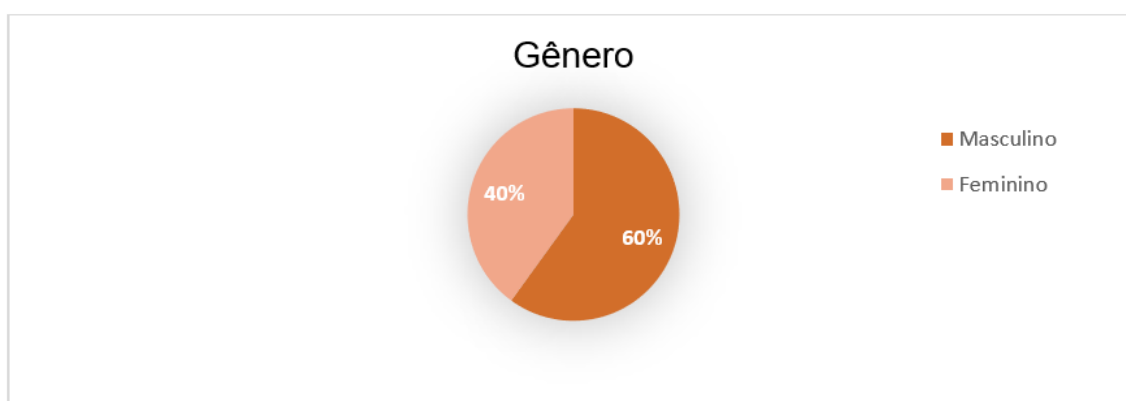
sendo que qualquer vantagem que não é percebida pelos clientes e consumidores em comparação com os concorrentes da empresa, se dá como desvantagem.

No contexto da pandemia Bussacarini (2020) analisa um estudo publicado pela *Harvard Business Review* no cenário econômico da China, em que destaca a alteração brutal no comportamento de consumo das pessoas, segundo ele, mesmo passando a epidemia do Covid-19, o comportamento do consumidor deve sofrer mudanças que irá impactar na forma que vivemos, trabalhamos, compramos, nos divertimos e de como fazemos negócio. Sendo assim, esse fato deve ser analisado pelas organizações, pois possivelmente haverá mudança de comportamento e as empresas que não acompanharem essas transformações poderão ter desvantagens em relação a seus concorrentes.

## 5. ANÁLISE DOS DADOS

Nesse item serão apresentados os dados coletados na pesquisa de campo realizada com 5 empresários da cidade de Brasilândia de Minas (MG). Para a coleta dos dados foi aplicado um *Survey* com perguntas abertas e fechadas. Tendo em vista a preservação da identidade dos empresários, eles serão identificados como “entrevistado” do número 1 ao 5 para diferenciação. Todos empresários foram escolhidos de forma que o a atividade fim fosse distinta uma da outra.

A primeira pergunta foi saber qual o perfil dos entrevistados.



**Gráfico 1:** Sexo dos entrevistados

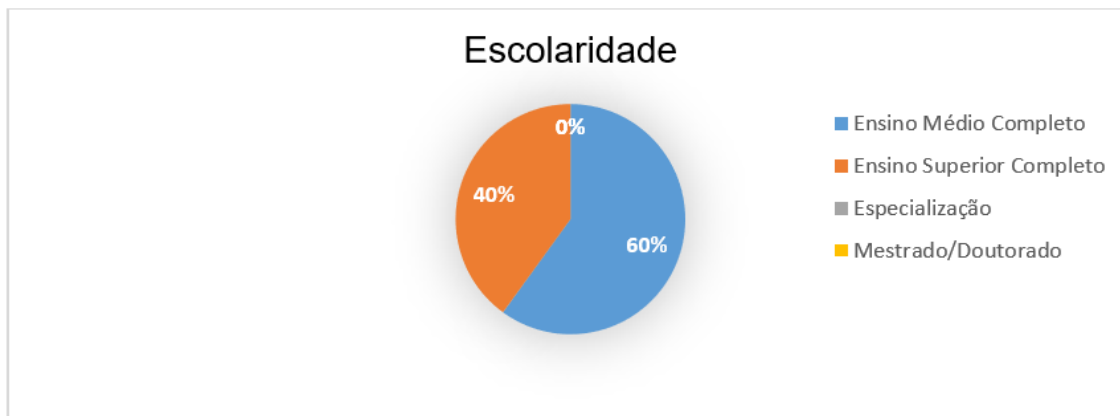
**Fonte:** Pesquisa direta, 2021

No gráfico 01 perguntou qual o sexo dos entrevistados, 60% são homens e 40% são mulheres.



A segunda pergunta foi sobre a faixa etária dos depoentes, 100% responderam que têm de 25 a 35 anos. Isso demonstra os quão jovens eram esses empresários, e o desafio que foi para eles o período de pandemia.

A terceira pergunta foi sobre o grau de instrução dos empresários.

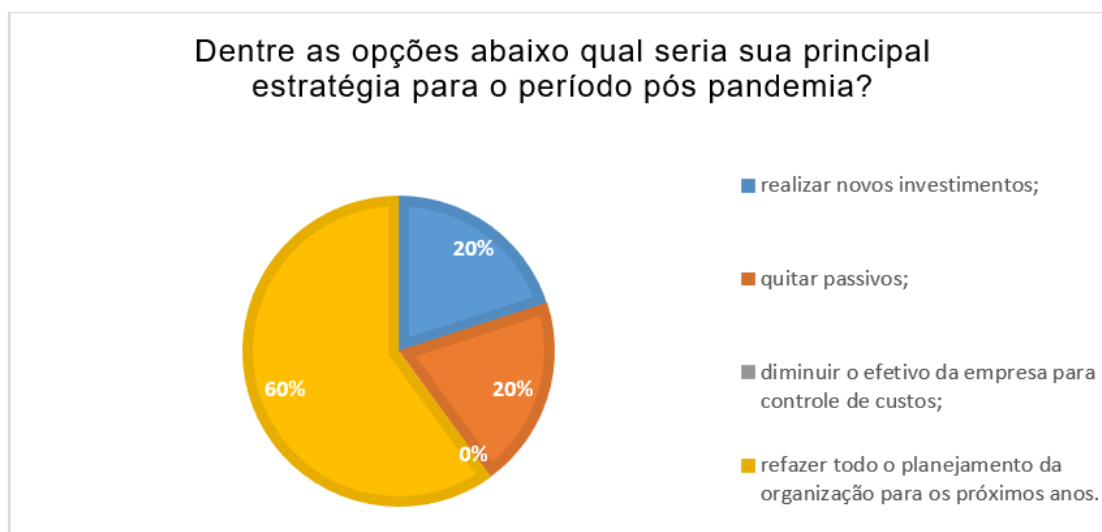


**Gráfico 2:** Escolaridade dos entrevistados

**Fonte:** Pesquisa direta, 2021

No gráfico 02 nota-se que a escolaridade dos empresários, 60% disseram possui o ensino médio completo, 40% disseram possuir ensino superior completo.

A quarta pergunta em analisar qual seria a principal estratégia, dentre as opções disponíveis, para o período pós pandemia.



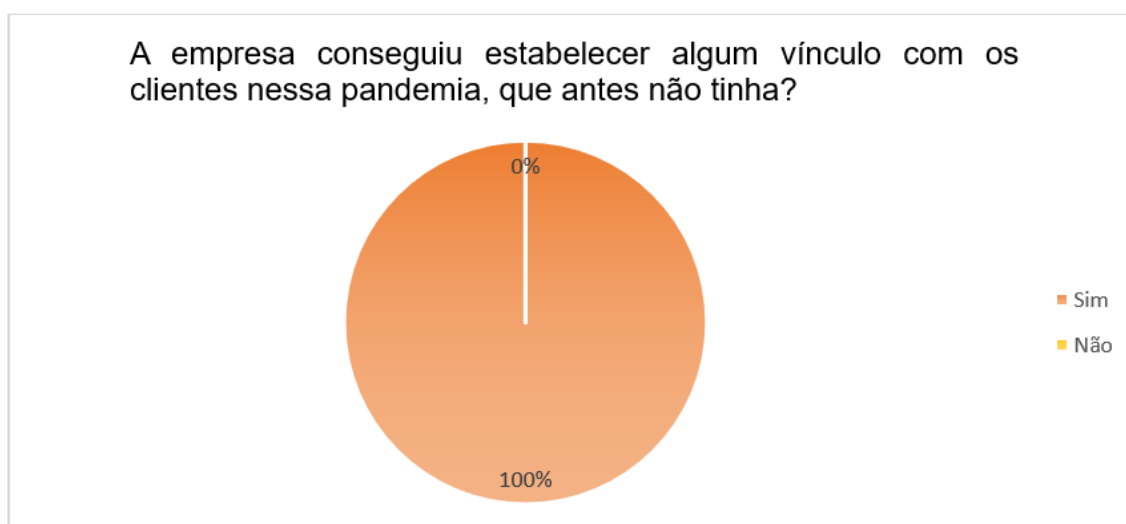
**Gráfico 3:** Principal estratégia para o período pós pandemia

**Fonte:** Pesquisa direta, 2021

De acordo com o gráfico 03, observa-se que: dentre as opções, qual seria a estratégia utilizada pelos empresários para o período pós pandemia, 20% disseram que realizariam novos investimentos, outros 20% quitariam passivos, e 60% iriam refazer todo o planejamento da organização para os próximos anos.

Esses dados se relacionam com a hipótese do planejamento que foi frustrado nas empresas por causa da pandemia, na pesquisa sua maioria pretende refazer o planejamento para os próximos anos. Isso evidencia a manutenção de estratégias empresárias acerca do futuro das organizações, que consiste em estratégias a longo prazo, para recuperação das empresas.

A quinta pergunta levanta o questionamento, se as empresas tinham estabelecido algum vínculo com os clientes na pandemia, que antes não tinha.



**Gráfico 4:** Vínculo com o cliente

**Fonte:** Pesquisa direta, 2021

Como demonstrado no gráfico 04: 100% dos empresários responderam que sim, que suas instituições tinham estabelecido vínculo com os clientes. Esse dado evidencia que novas formas de se conectar aos clientes foram descobertas ou elaboradas pelos empresários, gerando um leque de potenciais consumidores para suas empresas.

Segundo Fonseca e Rossi (1998) o vínculo que o cliente tem com a organização tem a ver com o envolvimento, que é estipulado pelo grau de relevância com que o consumidor percebe um objeto ou uma situação.

A sexta pergunta questiona quais os vínculos que as empresas haviam estabelecido com os clientes na pandemia.

O forte da minha empresa é o bom relacionamento com clientes mais nesse período(*sic*) foi possível(*sic*) perceber um ganho maior nesse quesito. ( **Entrevistado 01**)

Através de redes sociais "Instagram, whatsapp" pois através dessas ferramentas conseguimos um alcance maior entre clientes sem precisar(*sic*) de comparecer em nossa loja física. ( **Entrevistado 02**)

Na verdade já abrimos nossa empresa no período da pandemia. ( **Entrevistado 03**)

Na verdade só melhorou a proximidade e relacionamento, devido ao atendimento por delivery. ( **Entrevistado 04**)

Mais proximidade com o cliente, via mensagem de WhatsApp. ( **Entrevistado 05**)

Os dados demonstraram a importância do relacionamento com cliente no período de pandemia, dessa forma, o Entrevistado 01 afirmou que: na pandemia constatou um ganho no relacionamento com os clientes, segurando que já era um forte da empresa. Segundo Hendriksen e Breda (2007) “ganhos representam eventos favoráveis não diretamente relacionados com a produção normal de receitas das empresas”.

Para o Entrevistado 02, pode ser considerado o uso de redes sociais como um fator de comunicação que alcançou mais consumidores, e as restrições de se comparecer as lojas físicas foi amenizado com o uso de redes sociais.

[...]rede social online como uma representação de relacionamentos afetivos e/ou profissionais entre indivíduos que se agrupam a partir de interesses mútuos e tecem redes informacionais por meio das trocas discursivas realizadas no ambiente virtual. (ZENHA, 2018, p.24)

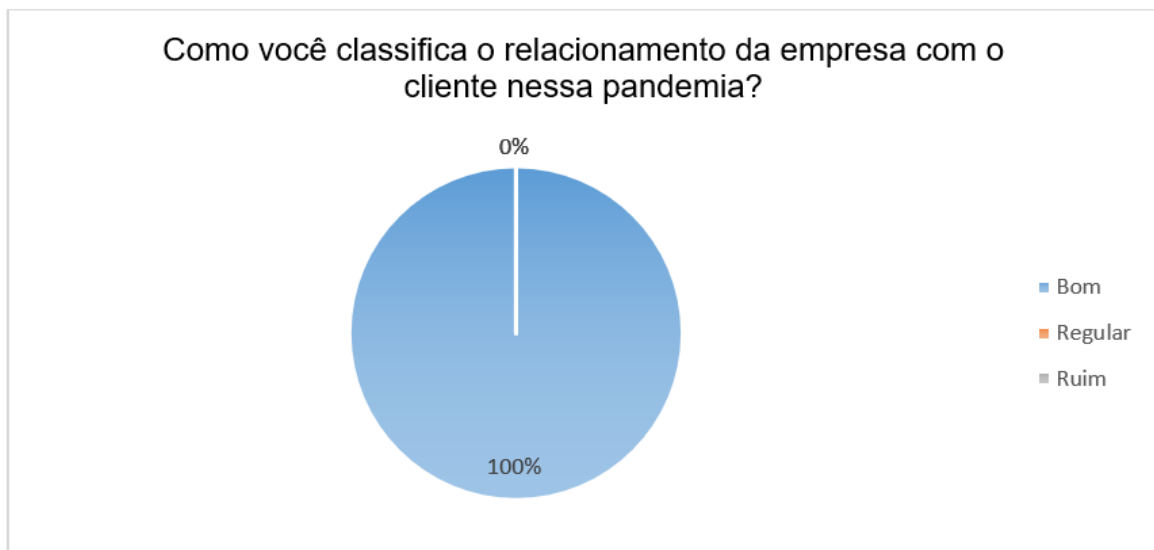
De acordo com o entrevistado 03, corrobora que no período de pandemia abriu a empresa. Segundo (MADEIRA, 2001, p.568) “Empresa é um vocabulário de origem latina, de *“imprehensa”*, que significa empreendida. Nesse contexto empresa pode significar algo que se começou com ousadia, como seja um empreendimento”. Enxergar oportunidades no momento de dificuldade, demonstra superação e revela grandes administradores.

Ainda de acordo com entrevistado 04, pode ser averiguado um progresso no relacionamento com o cliente, além disso, salientou o serviço de *delivery* como o agente determinante da melhoria. Para o (INFOVAREJO,2020) fidelizar clientes

através de serviço de *delivery* deve-se investir em atendimento de qualidade, ser presente, mas não invasivo, fazer pesquisa de satisfação, criar um programa de fidelidade e surpreender o cliente com coisas simples e honestas.

Assim o Entrevistado 05, salientou que aplicativos de mensagens trouxe mais proximidade com os clientes. Segundo (FERREIRA *et al.* 2017) na atualidade, as pequenas empresas estão buscando uma maior interação com os clientes, alguns estudos têm mostrado que existe relação entre as redes sociais e o comportamento do consumidor, especialmente na decisão de compra.

A sétima pergunta questionou aos empresários como classificariam o relacionamento da empresa com os clientes na pandemia.



**Gráfico 5:** Classificação do relacionamento da empresa com o cliente na pandemia  
**Fonte:** Pesquisa aplicada, 2021

O gráfico 05 demonstrou que: a classificação que os empresários dão para o relacionamento com os clientes, 100% dizem ter um bom relacionamento.

Segundo (CAHEN; 1990)

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa e que tem por objetivos: criar — onde ainda não existir ou for neutra —, manter — onde já existir — ou, ainda, mudar para favorável — onde for negativa — a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários.

Nessa perspectiva pode se atribuir para o bom relacionamento as estratégias de negócios relacionada a área de comunicação, que identifica oportunidades e ameaças no ambiente externo.

Na oitava pergunta foi em saber quais foram as estratégias no período de pandemia.

Bom no inicio(*sic*) procuramos investir mais nas redes sociais postando mais as peças , apesar que isso sempre foi algo rotineiro na minha empresa, porem(*sic*) começamos a trabalhar com forma de delivery e nesse periodo(*sic*) foram criadas mais promoções e opções para forma de pagamento. **(Entrevistado 1)**

Investir em artes para divulgação e também ótimas promoções. **(Entrevistado 2)**

Em tempos de pandemia encontramos algumas estratégias para manter nosso cliente por perto e atualizado. Primeira foi através das redes sociais, criamos conteúdos que chama atenção do consumidor. Pois apesar de estarmos isolados continuamos inovando em nossos produtos. Segunda foram os serviços delivery. **(Entrevistado 3)**

Na verdade mantemos o foco no atendimento e aumentamos o efetivo de colaboradores, para melhor atender nossas demandas. **(Entrevistado 4)**

Antes atendia por ordem de chegada e aglomerava muita gente, agora trabalho com horário marcado, sendo assim não aglomera, e o cliente é atendido mais rápido, não precisa aguardar tanto tempo na fila. **(Entrevistado 5)**

A oitava pergunta verificou as estratégias de negócio adotadas na pandemia em virtude das medidas de prevenção contra a Covid-19 estabelecidas pelos órgãos governamentais.

De acordo com as informações coletadas, notou-se que predomina o investimento em tecnologias que aproximassem os clientes às empresas, principalmente as redes sociais, que se utilizou para: comercialização de produtos, controle de fluxo de pessoas através de agendamentos, divulgação de promoções, transferência de dinheiro, entrega dos produtos via *delivery*.

Pesquisa nacional encomendada pela VR Benefícios ao Instituto Locomotiva mostra que 81% dos estabelecimentos comerciais no Brasil passaram a fazer **delivery** durante a pandemia e vão manter esta modalidade. Antes, somente 49% dos restaurantes, lanchonetes, padarias e mercados faziam entregas em domicílio. (E-COMMERCE BRASIL, 2021, s/p)

O *delivery* foi uma saída encontrada pelos empresários para que seus produtos chegassem aos clientes.

Pergunta 9: Que consequências essa pandemia poderá trazer para o futuro das empresas.

Acredito que não só para nossa empresa mais para várias, essa pandemia trouxe aprendizado, nas formas de planejamentos futuros e principalmente na importância(*sic*) que os clientes tem para a empresa, dessa forma vejo que as consequências tende a ser positivas, pois com a pandemia a nossa empresa buscou inovar com o atendimento em meio a tantos conflitos. **(Entrevistado 1)**

Trouxe um pequeno atraso entre planejamentos futuros. **(Entrevistado 2)**

Em meio a uma avalanche de decretos vindo de todos os lados. Sempre temos uma dúvida diária. Saber se podemos abrir naquele dia específico já que tudo muda de uma hora para outra. Sendo assim consequentemente a empresa poderá fechar as portas. Já que não podemos investir em mercadorias se não temos a certeza de vendê-las. **(Entrevistado 3)**

Não vejo essa ocorrência pois o varejo teve alta em consequência da pandemia pois é uma necessidade necessária, as pessoas nunca param de comer! **(Entrevistado 4)**

Acho que no meu ramo de barbearia, só mesmo a forma de atendimento, creio que não(*sic*) vou ter dificuldades futuras. As consequências foram durante o período mais crítico que tivemos que fechar por alguns dias. **(Entrevistado 5)**

De acordo com as respostas dos entrevistados notou que há uma certa apreensão dos empresários com relação ao futuro, mas também expressa o aprendizado com experiência já adquirida com a pandemia, e o fato de se adaptarem à nova realidade fizeram com que pudessem crescer nesse período.

Ainda para (BRIDELLI, 2020, s/p) “é preciso reformular a estratégia, tanto para refletir o que é conhecível hoje quanto para se preparar para um futuro definido pela incerteza. Isso exigirá que as empresas melhorem seu jogo em três aspectos vitais: adaptabilidade, previsibilidade e resiliência.” As empresas estão tomando hoje, decisões estratégicas que criará resiliência com o tempo.

Pergunta 10: que lição ou experiência a pandemia trouxe para os empresários.

Inúmeras, essa pandemia veio para fazer todos a pensar nos seus atos, a minha empresa se encontrava muito acomodada, tinha muito

medo do novo, de alcançar mais clientes ainda tem várias falhas que precisam ser melhoradas em questões de marketing, redes sociais, financeiro mais com a pandemia tivemos a oportunidade de vivenciar um vínculo(*sic*) maior com os antigos e até(*sic*) mesmo os novos clientes. **(Entrevistado 1)**

Sim! Que nós devemos sempre nos respaldar na área(*sic*) da saúde, que não só devemos nos preocupar com a COVID-19 mais com tantos outros vírus que podem ser transmitidos. **(Entrevistado 2)**

Sim na área empresarial com certeza foi a transformação digital que vai se manter como aprendizado pós pandemia. E os serviços que passamos a oferecer que deram certo. **(Entrevistado 3)**

Sim! Várias e uma delas foi, que somos todos iguais, independente de gênero, condições financeiras ou credo religioso, somos todos vulneráveis, e todos precisamos de Deus pois sem ele nada podemos fazer. **(Entrevistado 4)**

Sim, que devemos sempre nos reinventar, buscar novidades, ter mais contato com o cliente, para que ele não procure a concorrência, e manter sempre uma boa qualidade de serviço ou produto. **(Entrevistado 5)**

Destaca-se o fato de se reinventarem para se manter-se no mercado, e não perderem clientes para os concorrentes, evidenciando as vantagens e desvantagens de se ter uma boa estratégia de negócio, compilado na revisão de literatura. Além disso, o desenvolvimento na área de *marketing* e relacionamento com os clientes, fizeram as empresas dar continuidade as atividades e alavancarem suas vendas e prestações de serviços.

Para Torres (2015, p. 61), “A internet se tornou um ambiente que afeta o marketing de sua empresa de diversas formas, seja na comunicação corporativa, seja na publicidade, e continuará afetando o marketing mesmo que você não invista um centavo nela.” Nessa linha de raciocínio, a experiência é algo importante, que testa a capacidade dos empresários de administrar seus negócios.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os resultados obtidos na pesquisa permitiram confluir com as hipóteses, no sentido de que as estratégias de negócios contribuíram para que as empresas continuassem em atividade. Diante disso, averiguou-se as seguintes estratégias: o uso de tecnologias para comunicação com os consumidores através de marketing digital em redes sociais, a interação com clientes por meio de aplicativos de

mensagens, a utilização do *delivery*, reorganizar o planejamento para os próximos anos e estabelecer os novos processos de comercialização de seus produtos e serviços.

Sobre as ideias dos empresários para o futuro das organizações, demonstrou-se que os entrevistados estão preocupados, uma vez que a pandemia discorre e a economia depende das decisões governamentais que influenciam suas estratégias de negócio.

Ainda sobre as consequências causadas pela pandemia nas organizações, o estudo mostra que as medidas restritivas contra a Covid-19 interromperam as atividades de algumas empresas, que utilizaram a criatividade com inovações e estratégias, que por consequência serviram de aprendizado e continuarão a serem aplicadas segundo os entrevistados.

Dessa forma, as estratégias de negócios vão muito além de gerarem resultados lucrativos para as organizações, elas geram valores para a sociedade, e são primordiais para manutenção de empregos em muitas regiões do noroeste de Minas Gerais.

## 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BALESTRIN, Alsones. **A evolução histórica do pensamento estratégico e seus principais debates**. Revista da ANGRAD. v. 5, n. 3, 2004.

BRASILÂNDIA DE MINAS. **Lei nº021, de 17 de março de 2020**. Dispõe sobre a adoção de medidas de enfrentamento ao Covid-19 e dá outras providências. Brasilândia de Minas: Câmara Municipal, [2020]. Disponível em: <<https://www.brasilandiademinas.mg.gov.br/publicacoes/uploads/anexos/b4621b79ca5352245d2b0ecff436719d.pdf>>. Acesso em: 13 out. 2020.

BRIDELLI, Stefano. **Os três passos da estratégia empresariais no pós-pandemia**. 2020. Exame. Disponível em: <<https://exame.com/blog/opiniao/os-tres-passos-da-estrategia-empresarial-no-pos-pandemia/>> . Acesso em: 19 mai. 2021.

BUENO, André da Silva. **A Arte da Guerra**: os treze capítulos originais/ Sun Tzu; adaptação e tradução de André da Silva Bueno. São Paulo: Jardim dos Livros, 2011.

BUSSACARINI, Fábio. **Gestão de crises**: estratégias para sua empresa superar o coronavírus. Disponível em: <<https://arquivoi.com.br/blog/gestao-crieses-estrategias-coronavirus-tf/>>. Acesso em: 13 mar. 2020.



CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre Comunicação Empresarial**. São Paulo: Best Seller, 1990.

CASTRO, B. L. G., OLIVEIRA, J. B. B., MORAIS, L. Q., & GAI, M. J. P. (2020). **COVID-19 e organizações**: estratégias de enfrentamento para redução de impactos. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, 20(3), 1059-1063. <<https://doi.org/10.17652/rpot/2020.3.20821>>. Acesso em: 08 Mar 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração de empresa**: uma abordagem contingencial. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

E-COMMERCE BRASIL. **81% dos comércios adotaram delivery e querem manter opção após pandemia**. 2021. Disponível em: <<https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/comercios-delivery-opcao-coronavirus/>>. Acesso em: 01 mai. 2021.

FARAH, Flávio. **Estratégia empresarial**. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/flaviofarah/estrategia-empresarial-63683424>>. Acesso em 13 mar. 2021.

FERIGATO, Gabriela. Coronavírus e o mercado de trabalho: veja as estratégias das empresas. **RH pra você**. Disponível em: <<https://rhpravoce.com.br/posts/coronavirus-e-o-mercado-de-trabalho-veja-as-estrategias-das-empresas>>. Acesso em: 13 mar. 2021.

FERREIRA, Ana Cristina et al. **A pesquisa sobre redes sociais e comportamento do consumidor no Brasil**. *Revista Gestão & Tecnologia*, [s.l.], v. 17, n. 2, p.186-213, 31 ago. 2017.

FESTINALLI, Rosane Calgaro; TIBOLA, Jucélia Appio; CANOPF, Liliane. **Rev. adm. contemp.**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 790-792, ago. 2011. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1415-6552011000400015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1415-6552011000400015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em: 21 fev. 2021.

FONSECA, Marcelo J.; ROSSI, Carlos Alberto Vargas. **O estudo do envolvimento com o produto em comportamento do consumidor**: fundamentos teóricos e proposição de uma escala para aplicação no Brasil. ENCONTRO ANUAL DA ANPAD (XXII: 1998: Foz do Iguaçu). Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad1998-mkt-22.pdf>> Acesso em: 11 mai. 2021.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS (FGV). **Relatório sobre os impactos da Covid-19: Economia Criativa**. Jun. 2020. Disponível em: <[https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/economiacriativa\\_formatacaosite.pdf](https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/economiacriativa_formatacaosite.pdf)>. Acesso em: 28 fev. 2021.

GRANT THORNTON BRASIL. **Covid-19**: Estratégias adotadas pelas empresas no enfrentamento da crise. Ago. 2020. Disponível em: <<https://www.grantthornton.com.br/insights/artigos-e-publicacoes/covid-19-estrategias-adotadas-pelas-empresas-no-enfrentamento-da>>



PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Techniques for analyzing industries and competitor. New York: Simon & Schuster, 2003.

SEBRAE; FGV. **O impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios**.6.ed. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/\\$File/19730.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/66f7bd74636e1af739448dab1fb686e6/$File/19730.pdf)>. Acesso em: 20 mar. 2021.

TORRES, Claudio. **A bíblia do marketing digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar**. São Paulo: Novatec Editora, 2015.

VIZEU, Fábio; GONÇALVES, Sandro A. **Pensamento Estratégico**: origens, princípios e perspectivas. São Paulo: Atlas, 2010.

WRIGHT, P.; KROLL, M.; PARNELL, L. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

ZENHA, Luciana. **Redes sociais online**: o que são as redes sociais e como se organizam?. Caderno de Educação, ano 20 - n. 49, v.1, 2017/2018 - p. 19 a 42. Disponível em: <<https://revista.uemg.br/index.php/cadernodeeducacao/article/download/2809/1541/8587>>. Acesso em: 13 mai. 2021.

## 8. ANEXOS

Survey para coleta de dados,  
Faculdade Cidade de João Pinheiro

### TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO TCC – II

Eu Jean Wilson Gonçalves de Araújo, acadêmico do curso de administração da FCJP (Faculdade Cidade de João Pinheiro) e estou realizando um estudo para o meu trabalho de conclusão do curso (TCC). Trata-se de uma pesquisa acadêmica que pretende analisar as estratégias de negócios tomadas pelos empresários de Brasilândia de Minas frente a pandemia do Covid-19. Tendo em vista a sua atuação na sociedade/empresa, considero de suma importância a sua participação. Peço a sua colaboração com o estudo respondendo a este questionário de forma direta e verdadeira. Suas respostas serão totalmente confidencial e absolutamente

resguardadas. Desde já deixo os meus sinceros agradecimentos pela sua colaboração.

## QUESTIONÁRIO

### 1. Sexo:

- Feminino.
- Masculino.

### 2. Faixa etária:

- 25 a 35 anos.
- 36 a 45 anos.
- 46 a 54 anos.
- 55 anos ou mais.

### 3. Escolaridade:

- Ensino Médio Completo.
- Ensino Superior Completo.
- Especialização.
- Mestrado/Doutorado.

### 4. Dentre as opções abaixo qual seria sua principal estratégia para o período pós pandemia?

- Realizar novos investimentos.
- Quitar passivos.
- Diminuir o efetivo da empresa para controle de custos.
- Refazer todo o planejamento da organização para os próximos anos.

### 5. A empresa conseguiu estabelecer algum vínculo com os clientes nessa pandemia, que antes não tinha?

- Sim.
- Não.

### 6. Quais?

---

---

---

**7. Como você classifica o relacionamento da empresa com o cliente nessa pandemia?**

- Bom.
- Regular.
- Ruim.

**8. Quais foram as estratégias no período de pandemia?**

---

---

---

**9. Que consequências essa pandemia poderá trazer para o futuro da empresa?**

---

---

---

**10. Essa experiência de pandemia trouxe alguma lição para você?**

---

---

---