



**UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA  
CAMPUS VII - GOVERNADOR ANTÔNIO MARIZ  
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS  
BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**JUSSARA ALVES RODRIGUES**

**ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PELO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO NO  
CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM SÃO JOSÉ DO EGITO- PE**

**PATOS- PB  
2021**

**JUSSARA ALVES RODRIGUES**

**ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PELO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO NO  
CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM SÃO JOSÉ DO EGITO- PE**

Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) apresentado ao curso de Administração, da Universidade Estadual da Paraíba, como exigência parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

**Orientador(a):** prof.<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Simone Costa Silva

**PATOS – PB  
2021**

É expressamente proibido a comercialização deste documento, tanto na forma impressa como eletrônica. Sua reprodução total ou parcial é permitida exclusivamente para fins acadêmicos e científicos, desde que na reprodução figure a identificação do autor, título, instituição e ano do trabalho.

R696e Rodrigues, Jussara Alves.  
Estratégias empregadas pelo setor de varejo de vestuário no contexto da pandemia da Covid-19 em São José do Egito-PE [manuscrito] / Jussara Alves Rodrigues. - 2022.  
26 p. : il. colorido.

Digitado.  
Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) - Universidade Estadual da Paraíba, Centro de Ciências Exatas e Sociais Aplicadas, 2022.  
"Orientação : Profa. Dra. Simone Costa Silva ,  
Coordenação do Curso de Administração - CCEA."

1. Planejamento estratégico. 2. Empresas varejistas. 3. Estratégias empresariais. I. Título

21. ed. CDD 658.401

JUSSARA ALVES RODRIGUES

ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PELO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO NO  
CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM SÃO JOSÉ DO EGITO- PE

Projeto de Trabalho de Conclusão de Curso  
(TCC) apresentado ao curso de Administração,  
da Universidade Estadual da Paraíba, como  
exigência parcial para obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

Área de concentração: Estratégia

Aprovada em: 25/03/2022.

**BANCA EXAMINADORA**



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Simone Costa Silva (Orientador)  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)



---

Prof. Me. Francisco Anderson Mariano da  
Silva Universidade Estadual da Paraíba  
(UEPB)



---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Mary Dayane Souza Silva  
Universidade Estadual da Paraíba (UEPB)

A Deus por suas bênçãos em minha vida e aos meus pais por toda ajuda, incentivo e compreensão. DEDICO.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO</b>	2
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	4
2.1. Estratégia	4
2.2. Formulação de Estratégias e Planejamento Estratégico	6
2.3. Varejo e o cenário pós entrada da Pandemia	8
<b>3. ASPECTOS METODOLÓGICOS</b>	10
<b>4. ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES</b>	12
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	17
<b>REFERÊNCIAS</b>	19
<b>APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA</b>	21

## ESTRATÉGIAS EMPREGADAS PELO SETOR DE VAREJO DE VESTUÁRIO NO CONTEXTO DA PANDEMIA DA COVID-19 EM SÃO JOSÉ DO EGITO- PE

Jussara Alves Rodrigues

### RESUMO

O estudo busca analisar as estratégias adotadas pelas empresas varejistas do segmento de vestuário diante da crise derivada da Pandemia da Covid-19, na cidade de São José do Egito, em Pernambuco. Como metodologia, se fez uso de abordagem qualitativa e com natureza de pesquisa descritiva, e como método de investigação aplicou-se a técnica de pesquisa de campo, utilizando-se de entrevistas como ferramenta para a coleta de dados, tendo como suporte um roteiro com 15 questionamentos, que foi o alicerce para obtenção de 10 entrevistas como amostra para o desenvolvimento da pesquisa. As análises de resultados e discussões revelaram que as principais estratégias utilizadas ao enfrentamento da Pandemia foram, a ampla exploração do cenário digital, com as então ferramentas digitais, principalmente as redes sociais e aplicativo de mensagem (*whatsapp*) e de forma complementar as estratégias de ofertas de brindes, de descontos e promoções. Neste contexto, apresentam-se as maiores dificuldades decorrentes dessa crise, que foram principalmente a queda acentuada nas vendas e problemas financeiros, tendo sido ocasionada pelo período de fechamento total do comércio. Em relação às adaptações que ocorreram nestes empreendimentos destacam-se o uso do serviço de entrega diante da demanda *online*, a realização de *lives* e as vendas de uma maneira personalizada. E por fim, ressalta-se os aprendizados que foram extraídos deste momento de Pandemia por essas organizações.

**Palavras-chave:** Planejamento estratégico. Empresas varejistas. Estratégias empresariais.

### ABSTRACT

The study seeks to analyze the strategies adopted by retailing companies in the clothing segment in the face of the crisis arising from the Covid-19 Pandemic, in the city of São José do Egito, in Pernambuco. As a methodology, a qualitative approach was used, with a descriptive research nature, and as a method of investigation, the field research technique was applied, using interviews as a tool for data collection, supported by a script with 15 questions, which was the foundation for obtaining 10 interviews as a sample for the development of the research. The analysis of results and discussions revealed that the main strategies used to face the Pandemic were the extensive exploration of the digital scenario, with the then digital tools, mainly social networks and message app (Whatsapp) and in a way that complements the offer strategies. of gifts, discounts and promotions. In this context, the greatest difficulties arising from this crisis are presented, which were mainly the sharp drop in sales and financial problems, having been caused by the period of total closure of the trade. Regarding the adaptations that took place in these projects, the use of the delivery service in response to online demand, the holding of lives and sales in a personalized way stand out. Finally, the learnings that were extracted from this moment of Pandemic by these organizations are highlighted.

**Keywords:** Strategic planning. Retailing Companies. Business strategies.

## 1 INTRODUÇÃO

As estratégias são grandes ferramentas de auxílio principalmente nas tomadas de decisões, fornecendo suporte, diferencial competitivo, como facilitador para o alcance dos objetivos almejados e em grande parte usadas para o enfrentamento das dificuldades organizacionais. Desta forma, incorpora-se o período pandêmico provocado pelo vírus da Covid 19 que será abordado neste estudo, ou seja, o estudo está inserido neste momento onde a maioria dos gestores estão na busca de manter seus negócios, garantir sua sobrevivência financeira e além de proteger a saúde de familiares e de seus colaboradores, que é peça fundamental nestas circunstâncias.

A estratégia em sua essência possui diferentes conceitos para defini-la, com uma abrangência na possibilidade de área de atuação da mesma. Deste modo, podemos destacar um significado com a união de diversos pontos de vista de autores da área. Neste sentido, a estratégia pode ser definida como um plano, um conjunto de ações direcionando a empresa ao futuro, um padrão quando observamos acontecimentos e direções tomadas no passado e usando a coerência e cautela para ser empregada no hoje, ainda se mostra como um fator que contém elos entre o ambiente a organização, uma perspectiva que mostra a visão da empresa (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010).

A pesquisa pretende se debruçar sobre o entendimento das ações estratégicas e como elas contribuíram para o enfrentamento desse momento atual de Pandemia da Covid-19, diante de uma realidade atípica com medidas de distanciamento, protocolos sanitários e até o fechamento de estabelecimentos como alternativas de extrema importância para a segurança de todos. E ainda, por meio do estudo, buscar uma compreensão sobre o contexto do varejo de vestuário local e como esses empreendimentos se comportaram diante desse período de crise e de muitas dificuldades ocasionadas pela Pandemia.

Para o direcionamento do estudo define-se como pergunta de pesquisa o seguinte questionamento: quais as principais estratégias empregadas pelas empresas varejistas na cidade de São José do Egito- PE para enfrentar o período de crise provocado pela Pandemia da Covid 19?

Como objetivo geral, o trabalho busca analisar as principais estratégias empregadas pelo setor de varejo de vestuário no contexto da Pandemia da Covid-19 na cidade de São José do Egito-PE. Seguindo, para um maior detalhamento do estudo os objetivos específicos consistem em: descrever quais estratégias implementadas para enfrentar o período de Pandemia, e sobretudo garantir a sobrevivência da organização; detalhar as principais

mudanças/adaptações realizadas pelas empresas referentes ao modo como o trabalho passou a ser realizado e por fim registrar qual o maior aprendizado para a empresa diante deste período pandêmico.

A relevância deste estudo se justifica como uma pesquisa que discorre sobre uma temática de imensa importância e contribuição teórica para esfera acadêmica, bem como, os resultados e conhecimentos aqui documentados venham a servir como ponto de partida futuramente para projetos com maior aprofundamento, e áreas de interesses afins. Ainda, poderá ser utilizada como ferramenta de conhecimento para empresários e para quem despertar o interesse na temática, em conteúdos que estão interligados ou nos resultados encontrados.

Destaca-se o forte interesse pessoal pelo tema, a estratégia, como pela área de atuação e por seus desdobramentos, além de está imerso em um contexto histórico de Pandemia nunca antes vivenciado com tamanho impacto pela população mundial. Ainda, ressalta-se, que o varejo citado neste estudo tem papel fundamental na economia e geração de empregos do país, tal qual, o segmento do varejo de vestuário que de acordo o Sebrae (2021), entre as 10 principais atividades econômicas que mais abriram negócios em 2021 encontram-se em primeiro lugar o comércio varejista de vestuário e acessórios.

Além de colocar em destaque o varejo, as micro e pequenas empresas possuem grande importância e colaboram no crescimento da região onde a pesquisa está sendo operacionalizada e do País. As micro e pequenas empresas (MPEs) são fundamentais para a sobrevivência do Brasil, correspondendo a cerca de 99% dos negócios nacionais, com participação 30% no PIB e 55% dos empregos gerados aqui no país, de acordo com o Ministério da Economia, divulgado em outubro de 2020. Sendo assim, é evidente a relevância deste mercado e das estratégias vivenciadas na prática por essas empresas, para vencer ou contornar a situação de crise em decorrência da Covid-19.

O contexto que permeia as empresas em estudo está situado no Sertão de Pernambuco na cidade de São José do Egito, em que o comércio é uma das principais atividades econômicas, com destaque para o segmento de vestuário que é o pilar de estudo deste projeto, este com grande influência do Polo de Confecção do Agreste, que se encontra próximo a nossa localidade; favorecendo o fluxo de mercadorias e manutenção das demandas. Além das lojas de roupas, destacam-se como os principais negócios da cidade as lojas de calçados, movelarias, de materiais de construção, fornecedores de *internet* e supermercados, entre outros.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para compreensão da estratégia é preciso explanar sua vasta definição e como os estudiosos a descrevem, para então ser possível começar o entendimento deste trabalho. Assim como, nesta seção de fundamentação teórica também serão apresentados conhecimentos sobre formulação de estratégias, planejamento estratégico e do varejo, que comporta uma análise do cenário pós chegada da Pandemia no comércio varejista.

### 2.1 Estratégia

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) colocam as estratégias como um plano, ou algo parecido, seja uma direção a seguir, um guia, um curso de ações para o futuro ou o caminho para chegar de um lugar para outro. Os autores continuam com mais uma forma de definição, onde aborda a estratégia como um padrão, ou seja, coerência nos comportamentos ao longo do tempo.

Agora, ambas as definições parecem ser válidas: as organizações desenvolvem planos para o futuro e também extraem padrões de seu passado. Podendo chamar uma de estratégia *pretendida* e a outra de estratégia *realizada*. Assim, a pergunta importante passa a ser: as estratégias realizadas devem ter sido pretendidas? Na prática, é evidente que as estratégias pretendidas nem sempre são realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL 2010, p.26).

Observa-se que, por inúmeras vezes, as estratégias aplicadas por gestores acontecem de fato, por decorrência de situações ou necessidades que no passado não foram pensadas ou planejadas, mas sim, pelo fator do agora, nas circunstâncias do presente que surgem nos processos organizacionais e nos desafios, como foi pontuado anteriormente.

Na concepção de Oliveira (2011) estratégia é a ação ou o caminho mais adequado a ser executado para se alcançar os objetivos, metas e desafios da empresa.

Ainda elucidando sobre a temática Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010, p.27) afirmam que:

Para algumas pessoas, estratégia é uma posição, isto é, a localização de determinados produtos em determinados mercados – Egg McMuffin para o mercado de breakfast. Para outras, estratégia é uma perspectiva, isto é, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas, à maneira do McDonald's, no caso [...].

Estratégia é a situação em que existe uma identificada, analisada e efetiva interligação entre os fatores externos - não controláveis - e internos - controláveis - da empresa, que visa interagir com as oportunidades e as ameaças ambientais ou externas perante os pontos fortes e

fracos internos da empresa (OLIVEIRA, 2011 p.06)

O termo estratégia ainda se apresenta, segundo Mintzberg; Ahlstrand e Lampel (2010) como um truque usado como uma manobra ou manuseio específico para enganar os concorrentes.

Para Porter (1999 *apud* SILVA; MACHADO, 2013, p.02) definem que: por outro lado, estratégia em negócios pode ser definida simplesmente como um artifício para criar uma posição exclusiva e valiosa, diferenciando a organização de seus concorrentes, o que inclui atividades para exercer opções excludentes e criar compatibilidade e integração entre as atividades da empresa, garantindo diferenciação e sustentabilidade ao longo do tempo.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) ainda expõe mais formas de estratégia, são elas a deliberada e a emergente. A primeira acontece quando há intenções plenamente realizadas, e as que não aconteceram, podem ser nomeadas de não-realizadas. Já a segunda, ocorre quando um padrão realizado não era expressamente pretendido. E desse modo, "as estratégias emergentes não são necessariamente más, nem as estratégias deliberadas são sempre boas" (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2010 p.27). Todavia, o modo como cada organização atua é de fato muito particular, mas fazendo uma análise dessas formas estratégicas, atuar de maneira pura e restrita a uma só formato estratégico pode ser difícil, onde as mudanças e consequências do ambiente por vezes emergem novas possibilidades que demandam ações novas e distintas, assim possibilitar uma mistura das ações formará um processo estratégico mais real.

Já na visão da empresária Luiza Helena Trajano, que é uma das figuras de imensa força empresarial e liderança do mercado, presidente da empresa Magazine Luiza, em sua concepção estratégia é "Ele saber o que ele quer, aonde ele quer chegar e aonde ele pode chegar. A primeira estratégia que eu acho que vocês tem que fazer, eu falo isso sempre, é dizer eu quero ser grande; não eu quero continuar pequeno. [...] Então, assim você tem que ter um rumo que você quer fazer, isso é planejamento, isso é estratégia" (TRAJANO, 2021).

E que, é por meio de uma administração estratégica que as organizações buscam definir suas estratégias competitivas no mercado e buscam vantagens competitivas sobre seus concorrentes (MARTINS, 2010).

Sendo assim, ressalta-se que até o presente momento foi evidenciada a temática com suas variadas definições e concepções da literatura, buscando realçar como as estratégias podem contribuir positivamente para as organizações. E mais, revela-se que as estratégias detêm de fato, um olhar para o futuro das organizações, porém, se adequam ao presente e também utilizam o passado como referência na escolha de suas ações.

Em continuidade, uma importante contribuição merece destaque, que são os tipos de estratégia organizacionais contempladas pelos autores Certo et al. (2010). Em que, as estratégias organizacionais elaboradas na alta administração se subdividem em: estratégias de grande abrangência, estratégias de redução de despesas e as estratégias combinadas. Ao que corresponde às estratégias de grande abrangência possuem algumas formas de abordagem, como a estratégias de concentração onde a organização foca em uma única linha de negócios, utilizada com o intuito de obter vantagem competitiva por meio de conhecimento especializado; já a estratégia de estabilidade a organização se concentra em sua linha ou linhas de negócios existentes e busca mantê-las. E a estratégia de crescimento pode ser obtida por intermédio de recursos como integrações verticais e horizontais, diversificações e fusões, além de *joint ventures*.

As estratégias de redução de despesas são necessárias quando a sobrevivência de uma empresa está ameaçada e não consegue competir de forma eficiente como antes. Dividem-se em diferentes tipos de estratégias, a rotatividade que é aplicada em organizações que o funcionamento está precário, mas ainda não chegou a um estágio crítico. Nesta estratégia, se busca livrar-se dos produtos não lucrativos, com o propósito de reduzir os canais de distribuição e a força de trabalho, como também proporcionar uma organização mais eficiente. Já o desinvestimento se caracteriza por vender negócios ou os transferir para outras empresas. E pode ser usado em casos em que o negócio não atingiu os objetivos estabelecidos ou não está sendo bem conduzido pela empresa. Finalizando as estratégias de redução de despesas, com a abordagem de liquidação em que o negócio é encerrado e os ativos vendidos. E normalmente pode resultar em perdas para os empregados e acionistas, desse modo, é a estratégia aplicada por último justamente por gerar perdas (CERTO et al. 2010).

Ainda no entendimento dos autores acima, apresentam-se as estratégias combinadas que, são muito usadas por organizações maiores e diversificadas, e é óbvio que formular uma estratégia organizacional consistente é algo complicado em se tratando de empresas desse tipo, pois várias estratégias em nível de negócios precisam ser coordenadas, para que os objetivos sejam atingidos.

## **2.2 Formulação de Estratégias e Planejamento Estratégico**

Uma etapa fundamental para o sucesso das estratégias dentro da organização e para a determinação de uma direção acertada é a formulação de estratégias. Onde todo o processo desperta e toma forma, com características próprias do cenário em que se encontra.

Conforme destacam Certo et al. (2010 p.75) “formular estratégias implica em determinar caminhos adequados para se alcançar os objetivos. Isso inclui atividades como análise, planejamento e seleção de estratégias que aumentam as chances de a organização atingir suas metas”.

É a partir da análise do ambiente que provêm as informações necessárias para dar início ao processo de formulação das estratégias na organização. No qual se apresentam duas abordagens para tratar desse processo de compreender o ambiente, que são: a análise das questões críticas e análise dos fatores internos e externos. A primeira fornece estrutura necessária para que se possa estudar a situação atual da organização e também propiciar uma eficaz formulação das estratégias, para elaborar tal análise é preciso responder às seguintes perguntas: Quais são os propósitos e objetivos da organização?; para onde a organização está indo no momento?; que fatores ambientais críticos a organização enfrenta atualmente e o que pode ser feito para alcançar os objetivos organizacionais de forma mais efetiva no futuro. Já a segunda, é uma ferramenta útil para entender a situação global da empresa, aqui tenta-se equilibrar as oportunidades e riscos do lado externo com pontos fortes e fracos da organização (CERTO et al., 2010).

Silva e Machado (2013) também definem como acontece a formação das estratégias:

O processo de formulação das estratégias dependerá, pois, das características da organização, do ambiente em que se encontra inserida, bem como da liderança predominante, o que impulsiona a necessidade destes aspectos serem monitorados e geridos corretamente.

Em ambas as concepções se reforça a presença do ambiente nas definições das ações estratégicas da organização, e de fato, isso ocorre, pois dependendo do meio em que se está, as estratégias se alteram e mudam o rumo anteriormente planejado. Seja do ambiente interno quanto externo, como exemplo externo a própria Pandemia, que transformou a realidade de todos.

Para uma visão mais completa diante os conteúdos que se interligam dentro de organizações estratégicas, e podem também auxiliar neste meio, destaca-se o planejamento estratégico, que consiste em uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações para auxílio na idealização de estratégias, incluindo conjunto de metas e objetivos para a empresa, com mobilização de recursos, visando o futuro da empresa e o sucesso das ações previstas.

De acordo com Oliveira (2011 p. 73) o “planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, e que visa ao maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa”.

Para Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), o modelo básico de planejamento estratégico é definido como um conjunto de ideias básicas que fazem parte do modelo SWOT, e o separando em etapas claramente delineadas, elaborando e articulando em cada uma dessas etapas listas de verificação e técnicas, com foco nos objetivos de início até à criação de orçamentos e planos no final. E que, apresentem diagramas para exibir um fluxo global.

Desse modo, destaca-se que o uso do planejamento de modo estratégico oferece grandes benefícios para a organização, além de auxiliar os gestores em decisões, com um olhar para o meio e suas características, promovendo maior planejamento e previsibilidade dos fatores e das dificuldades que podem ocorrer ao longo do tempo.

### **2.3 Varejo e o cenário pós entrada da Pandemia**

O comércio varejista cresce a cada dia e é a forma de segmento que diversos negócios se estabelecem no mercado, onde pode-se constatar através de observações que qualquer pessoa pode executar no próprio dia a dia. Isso é perceptível quando uma nova empresa começa a funcionar no seu bairro, na sua cidade, e o quão rápido a variedade de estabelecimentos aumenta e diversifica o comércio local, transformando cada localidade de um jeito próprio, considerando suas particularidades, gerando renda e o sustento de inúmeras famílias. E para reconhecer como o varejo é importante para economia, destaca-se que mesmo em meio a este cenário de Pandemia o varejo continua crescendo e se multiplicando, como já mencionado neste referido trabalho.

O varejo corresponde à venda de produtos ou serviços em que a comercialização utiliza quantidades pequenas ou por unidade, e por vezes para consumo próprio por parte da clientela. Logo, a amplitude de seu alcance diante o consumidor é muito grande, pois, o mesmo possui enorme diversidade de estabelecimentos, tanto as lojas físicas como os *e-commerce* no ambiente digital.

Santos e Costa (1997 *apud* MARTINS, 2010, p. 63) destacam que:

O varejo integra funções clássicas de operação comercial: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega. É tradicional absorvedor de mão de obra, historicamente menos qualificada que a empregada no setor industrial, caracterizando-se pela alta rotatividade do emprego. No entanto, a função do setor compensatório do desemprego na indústria tende a ser reduzida, uma vez que o novo padrão de concorrência também exige o emprego de tecnologias poupadoras de mão de obra e a melhor qualificação dos empregados.

É de grande contribuição para conhecimento do ambiente e para os atores que compõem o setor varejista as características que o autor enfatiza acima, ilustrando funções que o varejo desempenha e como se comporta perante outro setor também fundamental para o

País: a indústria, que é grande geradora de emprego e primordial para a economia.

Quando adentramos em relação ao varejo de vestuário, é possível ver o quão grandioso é este segmento e como ocupa um espaço de grande destaque dentro do próprio varejo. Como podemos constatar mediante levantamento feito pela entidade - Sebrae, que buscou identificar as 10 atividades que mais abriram empresas no ano de 2021, como já mencionado neste estudo. Logo, pode-se conferir adiante que: “[...] no topo da lista está o comércio varejista de vestuário e acessórios com aproximadamente 56 mil novos CNPJ abertos neste ano. Nos últimos anos, a atividade tem se mantido entre as mais procuradas pelos empreendedores” (SEBRAE, 2021).

Diante o cenário atual e das dificuldades que os empresários vêm enfrentando, tornou-se significativo um balanço entre o período anterior à pandemia e o seu início, desse modo, realizar um paralelo diante de alterações e mudanças ocorridas, fazendo uso de dados de desempenho na área varejista.

Com informação e elaboração do estudo pelo Caderno Setorial ETENE do Banco do Nordeste, com dados extraídos do IBGE; constatou-se que o comércio varejista no País mostrava um crescimento no volume de vendas desde dezembro de 2016 até novembro de 2019 onde atingiu o auge desse processo com índice de 96,8 (de forma mais detalhada no gráfico 1 abaixo). Logo, o início do período de pandemia da Covid-19 se instala e seus efeitos seriam quase inevitáveis, desse modo, começa um momento de recessão econômica e queda desse comércio, onde pode ser visto a partir de fevereiro-2020 e aponta melhora com recuperação em junho-2020 (0,1% de crescimento relativamente a fevereiro/2020), formando uma figura representando a letra “V” no gráfico a seguir.



Fonte: Elaboração do BNB/ETENE com dados do IBGE(2020a).

A melhora de desempenho observada no fim do período em análise, detêm principal explicação por intermédio de ações do Governo, como o disponibilizam do saque emergencial do FGTS e do próprio auxílio emergencial, também pode haver influência do começo da flexibilização da quarentena no âmbito dos comércios e da economia em geral, em junho - 2020.

Adiante, pode-se constatar que em relação aos Estados do Nordeste apenas o Maranhão obteve resultado positivo e satisfatório no volume de vendas do comércio varejista, e os demais Estados ainda apresentam índices negativos, como pode ser observado na tabela 1. O Brasil aparece com 0,1% de variação, que é correspondente à recuperação ocorrida no setor varejista.

**Tabela 1- Brasil e Estados do Nordeste. Variação percentual do volume de vendas do comércio varejista. Índice base fixa com ajuste sazonal (2014=100) – fevereiro/2020 a junho/2020.**

<b>Brasil e Estados do Nordeste</b>	<b>Variação</b>
Maranhão	12,8%
<b>Brasil</b>	<b>0,1%</b>
Sergipe	-4,3%
Ceará	-4,6%
Piauí	-6,8%
Pernambuco	-7,9%
Rio Grande do Norte	-9,7%
Paraíba	-12,2%
Bahia	-13,6%
Alagoas	-14,4%

Fonte: Elaboração do BNB/ETENE com dados do IBGE(2020b).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

O trabalho apresenta tipologia de uma pesquisa qualitativa e usufrui de suas características para coleta de dados e informações que serão o meio para obter as respostas fundamentais diante da questão de pesquisa e para o alcance dos objetivos traçados. A pesquisa possui natureza descritiva que detêm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis (GIL, 2002). E assim, ter meios favoráveis para capturar o conhecimento vivenciado na prática pelos empreendimentos durante período pandêmico da

Covid-19 e identificar as suas estratégias diante dessa nova realidade.

Avançando para o desenvolvimento do trabalho, como metodologia adotou-se o uso de estudo empírico e como método de investigação a pesquisa de campo, e dentro deste, o uso da ferramenta entrevista para realização de coleta de dados e levantamento de informações nas empresas previamente selecionadas.

Como Vergara (2016, p.75) retrata, a pesquisa de campo é a “investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu um fenômeno ou que dispõe de elementos para explicá-lo. Pode incluir entrevistas, aplicação de questionários, testes e observação participante ou não. [...]”

Para as entrevistas utilizou-se roteiro semiestruturado elaborado anteriormente com função de guia durante as entrevistas. Os entrevistados no estudo ocupam os cargos de gerência ou são os próprios proprietários das empresas, desse modo, possuem informações e conhecimentos amplos dos negócios, sendo suas participações fundamentais no desenvolvimento deste estudo.

No entendimento de Vergara (2016 p.86) a entrevista é conceituada como:

um procedimento no qual você faz perguntas a alguém que, oralmente, lhe responde. A presença física de ambos é o ideal no momento da entrevista, mas a entrevista também pode ser feita por mídia interativa em geral, embora corra o risco de perder um pouco em qualidade. A entrevista pode ser informal (aberta), focalizada (fechada) ou por pautas (semiaberta). Entrevista informal ou aberta é quase uma “conversa jogada fora”, mas tem um objetivo específico: coletar os dados de que você necessita. Entrevista focalizada também é tão pouco estruturada quanto a informal, porém já aí você não pode deixar que seu entrevistado navegue pelas ondas de múltiplos mares; antes, apenas um assunto deve ser focalizado. Na entrevista por pauta, o entrevistador agenda vários pontos para serem explorados com o entrevistado. Tem maior profundidade. [...]

Mediante os conhecimentos contemplados acima por Vergara, é possível externar que as entrevistas realizadas se encaixam na forma de entrevista aberta (informal), por não possuírem uma estrutura tão rígida ou formal na sua execução, mas cumprem o propósito de coletar os dados que se necessita, e caso os diálogos se estendam por caminhos adjacentes nada impede destas informações serem registrados como contribuição e experiência dos respondentes em sua vida dentro da empresa. Para o estudo foram realizadas um total de 10 entrevistas, ocorridas de forma presencial (com e sem uso de gravação) e *online* (via aplicativo de mensagem - *whatsapp*). Apresentaram duração média de 7 a 10 minutos, ocorrendo a transcrição logo após cada entrevista concluída e em todos os casos, a transcrição foi executada de forma total, original e não editada, para assegurar a opinião dos respondentes. As entrevistas aconteceram entre o período de 28 de Janeiro a 14 de Fevereiro de 2022, na cidade de São José do Egito- PE, onde a maioria das empresas participantes se

localizavam no Centro da cidade em que se concentra a área de comércio e do maior fluxo de pessoas.

O roteiro de entrevista, foi composto de 15 perguntas distribuídas em duas etapas; a etapa introdutória com a finalidade de conhecer o perfil dos respondentes e tempo de atuação das respectivas empresas, a fase seguinte com questionamentos estratégicos buscando capturar sobre as principais dificuldades e estratégias adotadas no período pandêmico, possíveis adaptações ocorridas e por fim o maior aprendizado deixado por essa crise para cada organização.

#### **4 ANÁLISE DE RESULTADOS E DISCUSSÕES**

A análise de resultados marca um ponto de avanço com imenso significado na conclusão do propósito desta pesquisa, sendo parte fundamental para a legitimidade do trabalho, juntamente com a pesquisa empírica realizada que é a base para as análises e discussões.

Todavia, antes de adentrar nessa nova fase de discussões e análises de resultados é preciso conhecer o Polo de Confecção do Agreste que detém grande influência sobre o comércio local de São José do Egito e de toda a região do agreste pernambucano, com papel importante sobre as compras e logística de mercadorias, seja na demanda em atacado direcionada às lojas de vestuários ou na forma de varejo por pessoas que se deslocam com o intuito de comprar para suprir as necessidades da família. Este aglomerado tem como principais e maiores cidades Toritama, Caruaru e Santa Cruz do Capibaribe que são o motor deste polo. A mais próxima de nossa localidade é Santa Cruz do Capibaribe, e logo, a mais visitada por grande parte dos moradores de São José do Egito, além da questão da distância que é de 171,2 km com duração de 2 horas e 40 minutos entre os destinos e se comparada a outras cidades como Caruaru, se apresenta como uma escolha mais viável e econômica para estes comerciantes. Muitos também afirmam que os preços estão cada vez mais atrativos, de acordo com relatos de outras pessoas e observações próprias.

O Polo de Confecções do Agreste é denominado como um Arranjo Produtivo Local (APL), que se caracteriza como “uma aglomeração de empresas, localizadas em um mesmo território, que apresentam especialização produtiva e mantêm vínculos de articulação, interação, cooperação e aprendizagem entre si e com outros atores locais, tais como: governo, associações empresariais, instituições de crédito, ensino e pesquisa” (SEBRAE, 2017). Com isso, é possível perceber toda a grandeza deste Polo têxtil para seus participantes e para todo o

desenvolvimento econômico do território. E sobretudo, para os negócios locais, como as empresas abordadas neste trabalho.

Em relação aos dados coletados, torna-se interessante e de suma relevância conhecer o perfil das empresas estudadas. Neste sentido, destaca-se o gênero feminino, sendo as mulheres àquelas que estavam à frente dos negócios. A coleta de dados desta pesquisa ocorreu apenas com mulheres, sendo elas as proprietárias ou apenas responsáveis pela gerência da empresa, compartilhando suas experiências e obstáculos. As entrevistadas têm faixa etária que varia entre 21 a 59 anos e em relação ao nível de instrução possuem o ensino médio na maioria das abordagens, e apenas duas com ensino superior. No caso das empresas, observou-se uma significativa variedade em relação aos segmentos de moda, sendo em sua maioria dedicadas exclusivamente ao público feminino que correspondem a 50%, as que comercializam para o público masculino e feminino totalizaram 40% e no segmento infantil apenas 1(uma) organização. E evidenciou-se que, 50% das empresas são compostas por um único indivíduo que também é a proprietária do empreendimento, sendo, portanto, Microempreendedor Individual (MEI). Por fim, todas as lojas participantes possuem e utilizam redes sociais em seus negócios.

Seguindo, o enfoque inicial é para algo salientado nas respostas dos entrevistados, sendo citada em diversos momentos, a respeito das principais dificuldades enfrentadas pela empresa diante da Pandemia. Sobre isso, a Entrevistada 1 enfatizou que “no período de isolamento quando tudo fechou, foi muito difícil se adaptar a isso, com medo de tudo, sem saber como seria e as vendas ficaram muito mais difíceis”. De fato, esse momento de isolamento/fechamento total dos comércios deixou lembranças e experiências nunca antes vivenciadas, marcando para sempre a vida desses empresários, com todas as inseguranças e incertezas advindas desta crise, criando obstáculos inéditos para essas organizações.

Ainda sobre as dificuldades, um panorama em comum foi mencionado em todas as entrevistas, que são as questões envolvendo as vendas, mercadorias ou a parte financeira. E é inegável que estes setores são interligados e conseqüentemente provocaram instabilidades entre si. Para exemplificar esta afirmação seguem as falas das respondentes 2 e 3 respectivamente, a respeito das principais dificuldades: “foi a crise financeira, e dificuldades nas vendas” (ENTREVISTADA 2). “Enfrentamos muitas dificuldades, de todos os tipos que você puder imaginar, principalmente no período que o comércio fechou, de isolamento total mesmo, o pior foi o estoque com as mercadorias que ficou parado, e muita dificuldade em vender mesmo sendo online [...]” (ENTREVISTADA 3). Mediante aos relatos extraídos das entrevistas, pode-se constatar que em 100% revelou-se que as vendas e o setor financeiro

sofreram o maior impacto perante a pandemia, demandando de seus gestores a necessidade de solucionar ou amenizar as consequências para suas empresas.

Quanto às estratégias empregadas no enfrentamento da Pandemia pelo varejo de vestuário na cidade São José do Egito- PE, observou-se que 9 das 10 empresas abordadas, apontaram como suas estratégias o uso do meio digital, como o apoio das redes sociais e aplicativos de mensagem, como o *Whatsapp* nas vendas e divulgação do empreendimento. Isso pode ser confirmado pela fala da Entrevistada 6: “usei principalmente as redes sociais, Instagram, Facebook, com as divulgações diárias, as *lives*, os sorteios na *internet*[...]”. Cabe então, ressaltar aqui a abordagem de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) com a concepção de que as estratégias podem ser deliberadas ou emergentes, em que os autores relatam que as emergentes são aquelas estratégias que não eram pretendidas, mas emergem em virtude das circunstância. Fato que converge e pode ser relacionado com as estratégias que foram usadas nesse momento de pandemia, algo que não poderia ser previsto por nenhuma organização, mas ocorreu, e provocou nestas gestoras uma grande força para não desistirem de suas empresas, como todas mencionaram em seus relatos.

Recordando o início desta pandemia, no ano de 2020, será possível compreender de forma mais clara como as ferramentas digitais tiveram papel relevante na sobrevivência das organizações. Em que, para se manter no mercado, muitas empresas precisaram se reinventar e o processo de digitalização foi uma das alternativas. Um estudo feito pela *Intuit QuickBooks*, empresa norte-americana que desenvolve programas de computadores para gestão de pequenas e médias empresas e escritórios, apontou que 49,7% das pequenas empresas brasileiras migraram para a *internet* durante esse período (SIQUEIRA, 2020). No âmbito da pesquisa foi possível compreender que esta estratégia (uso de ferramentas do mundo digital) também contribuiu: “foi o suporte pelas redes sociais, com divulgações, atendimentos dos clientes, e assim a gente vem fazendo”, conforme afirma a Entrevistada 7. Promovendo assim, um canal de comunicação e interação com os clientes, especialmente fundamental durante o momento mais crítico da Covid-19, contornando esse distanciamento entre empresa e público. Além das ações direcionadas para o cenário digital, há presença de estratégias como descontos semanais, ofertas de mimos e até uma comunicação, uma troca mais próxima daquelas consumidoras, na busca de proporcionar confiança e fidelização do seu público-alvo.

Logo, constata-se como principal estratégias por parte dessas empresas no contexto da pandemia, o uso das ferramentas e do meio digital como um todo, que atuaram como forma de divulgação e interação com os clientes, vendas na modalidade *online*, exclusivamente

pelas redes sociais e aplicativos de mensagem (whatsapp), as apresentações de *lives* e realização sorteios para alcançar um parcelar maior da clientela de forma muito mais rápida. Que se complementa, a prática de promoções e descontos com ampla diversidade de peças semanais ou um determinado período, entrega de brindes ou mimos e também a interação com os consumidores, e formar assim, confiança e fidelização de clientes.

Entre as principais adaptações realizadas destacam-se o uso de entregas por meio de mototáxi, as *lives* por meio do aplicativo Instagram que foi uma alternativa muito explorada pelas lojas de modo geral, que se tornaram uma grande janela para as vendas e engajamento com seus seguidores, e se juntando a essas práticas, as vendas atuando de maneira mais personalizada para as clientes como ressalta uma respondente, “foram as vendas em domicílio onde a gente levava as peças até a residência das clientes, para elas provarem e decidir quais queriam. Antes não fazíamos isso, mas pelo momento difícil foi o meio que achamos para atender as necessidades das clientes e conseguir vender” (ENTREVISTADA 3). Estas adaptações/mudanças que emergiram de uma necessidade permanecem até hoje, em alguns casos, com menos intensidades como as *lives*, que se tornaram mais escassas com o melhoramento da pandemia e as lojas físicas voltando às suas atividades normais. Porém, essas adaptações foram essenciais para estas empresas continuarem seu faturamento e suas vendas, proporcionando ao cliente praticidade e segurança.

Já em meio ao ambiente estratégico destas empresas, conecta-se os fatores externos que foram os responsáveis pelas adversidades e dificuldades, que projetou as fundamentais adaptações aplicadas e que conseqüentemente geraram adequações necessárias no ambiente interno dessas organizações, garantindo assim, a permanência do negócio perante este período pandêmico. Para ilustrar tal ideia, é preciso revisitar o pensamento de Certo et al. (2010) de que, a análise dos fatores internos e externos busca equilibrar os riscos e oportunidades do âmbito externo com pontos fortes e fracos da empresa. Contudo, após análise dos resultados desta pesquisa, foi visível que apesar de estarem preparados para os obstáculos que surgiram na realidade destes negócios, estas empresas analisaram o que estava ao seu alcance e usaram as ferramentas e as estratégias que era possível para contornar as complexidades desta Pandemia.

No entorno de um cenário com conseqüências tão devastadoras como este, em decorrência da Covid-19, que prejudicou em primeiro lugar a saúde e a vida da nossa sociedade, seguidamente, a economia e as empresas que fecharam suas portas, é de grande importância contemplar a concepção de Nascimento (2019, p.8) de que “[...]crises não têm hora marcada para ocorrer, e o gestor não deve adotar uma postura incrédula, esperando

sempre o pior. Do contrário, diante da flutuação de um quadro indeterminado, o mesmo deve agir, revendo processos, atitudes e analisando o ambiente em que a empresa está inserida, com o intuito de instruir a todos sobre como lidar com o inesperado”. Indo ao encontro dessa ideia, as empresas retratadas neste estudo, empregaram justamente a postura de não se abater e enfrentar com suas estratégias a pior crise que presenciaram, a pandemia da Covid-19.

Essa coragem e determinação vem atrelada com o aprendizado que essas empresárias e suas empresas puderam vivenciar durante esta Pandemia, como destacado pela Entrevistada 10 ao expôr sua maior lição diante desse momento ímpar: “[...] a maior lição que eu tiro disso tudo, com muita gratidão a Deus que não perdi ninguém da minha família, mas a maior lição que eu tiro é um aprendizado enorme, que a gente tem que ir com medo mesmo, se você deixar o medo travar você, você não chega a lugar nenhum”. As incertezas e os medos foram destacados pela maioria das entrevistadas, o que é algo compreensível e esperado por se tratar de um cenário de perigo para seus empreendimentos, que é a fonte de renda de cada uma dessas comerciantes.

Deste modo, os maiores aprendizados e lições que a crise impulsionada pela Covid 19 deixou para estas organizações, vão além do enfrentamento do medo e das incertezas, se estendem a entendimento como, a consciência do valor a vida e as pessoas, colocando a Fé como alicerce e como base em todos os caminhos percorridos, e que sobretudo, nada está sob nosso controle. E por fim, se ressalta o movimento de inovação e de se reinventar diante o novo e o inesperado.

#### **Quadro 1:** Resumo dos principais achados da pesquisa

Maiores Dificuldades	Período de fechamento total do comércio, quedas nas vendas e dificuldades financeiras;
Principais Estratégias	Uso do ambiente digital, com foco nas redes sociais e aplicativo de mensagem, ações descontos/promoções e oferta de brindes;
Principais Adaptações	Entregas por meio de mototáxi, realização de <i>lives</i> e vendas cada vez mais personalizada;
Maiores Aprendizados	Sobretudo, valorizar cada dia mais a vida e as pessoas, enfrentar o medo e a incerteza, a importância de se reinventar e inovar.

Fonte: Elaboração própria, 2022.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo se alicerçou diante da temática estratégia e a partir de tal se debruçou em analisar as principais estratégias empregadas pelo setor de varejo em vestuário no contexto da Pandemia da Covid-19 na cidade de São José do Egito-PE, que vem a corresponder ao objetivo geral desta pesquisa. Já no que compete para melhor abrangência do trabalho, os objetivos específicos se resumem em: descrever quais ações estratégicas implementadas nas empresas para enfrentar o período de Pandemia; detalhar as principais mudanças/adaptações realizadas pelas empresas ao modo como o trabalho passou a ser realizado e por fim registrar qual o maior aprendizado para as empresas diante deste período pandêmico. E ainda, contempla-se no cenário deste trabalho a presença e influência do Polo de Confecções do Agreste, que se interliga com estas empresas locais.

Avançando para os aspectos metodológicos, empregou-se o uso da abordagem qualitativa e com pesquisa de natureza descritiva. Como método de investigação optou-se pela pesquisa de campo, realizada através da ferramenta entrevista, que no caso, contemplou-se um número de 10 empresas para o então desenvolvimento do trabalho. Já no tocante às empresas participantes, elas partilhavam diferentes segmentos da moda (feminino, masculino e feminino e por último infantil), e por intermédio dessas abordagens e métodos, garantir resultados satisfatórios para assegurar o desenvolvimento do estudo.

Sobre os objetivos traçados no início desta pesquisa conclui-se que, todos foram alcançados ao longo do estudo e logo, a pergunta de pesquisa também pôde ser respondida, e é mediante a execução das análises dos resultados e discussões decorrentes que se obteve estas constatações.

Em relação aos resultados extraídos e posteriormente a realização de análises e discussões, verificou-se como os maiores percalços e dificuldades a queda acentuada das vendas e os problemas financeiros, com enfoque também para o período de fechamento total do comércio, que foi tratado por essas empresas como um dos cenários mais difíceis já vivenciados na organização. Ao que se refere às mudanças e adaptações operacionalizadas para contornar esta crise, revela-se o uso do *delivery* em maioria por meio de mototáxi, a realização de vendas mais personalizadas, que busca a praticidade e conforto dos clientes e também a realização de *lives* exclusivamente por meio do Instagram, como forma de ampliar as vendas *online* e o engajamento com os consumidores.

As estratégias reveladas por este estudo, utilizadas por estes empreendimentos para o enfrentamento deste momento de Pandemia são, o uso de ferramentas digitais em primordial a

abordagem por meio das redes sociais e aplicativo de mensagem - o whatsapp, e que tiveram papel fundamental durante o estágio mais crítico desta Pandemia, que também forneceu o contato com a clientela, e proporcionou as divulgações e vendas *online*, dando um respiro a vista de toda a situação de extremo medo e insegurança. E assim, chega-se ao final destas discussões e análises com o os principais aprendizados na concepção destas organizações e suas respectivas gestoras, que são valorizar cada dia mais a vida e as pessoas, a importância de se reinventar e inovar dentro do negócio e encarar o medo e as inseguranças, pois em se tratando de algo tão singular com este momento pandêmico, as incertezas e o medo surgem de maneira quase inevitável.

O presente trabalho também apresenta limitações de pesquisa ao decorrer de seu desenvolvimento, os principais pontos que exibem algumas limitações trata-se de; o tamanho da amostra de empresas participantes nas entrevistas, e que, pode-se em outras circunstâncias obter uma amostra mais ampla acerca do número de entrevistas, para então, uma maior amplitude de resultados. O próprio período de Pandemia se mostrou com um limitador na execução desta pesquisa, por todas as restrições necessárias para a segurança de todos. E ainda, identificou-se como limitação a disponibilidade de tempo das gestoras em relação a entrevista, por possuírem muitas atribuições e ocupações dentro de seus negócios, e dessa maneira, dispõem de pouco tempo para se dedicar a outras questões como a participação neste trabalho. Já acerca das análises, apontam-se partes que são dignas de maior profundidade, como o fenômeno discutido que é a Pandemia juntamente com o ambiente em que acontece a pesquisa.

Portanto, aqui se reflete como sugestão para novos estudos um maior aprofundamento nos pontos mencionados, e que esta pesquisa venha a possibilitar o interesse pela temática e de campos afins diante da esfera acadêmica, e que seja possível fazer uso deste trabalho como ponto de partida para próximos estudos.

## REFERÊNCIAS

- CERTO, S.C. PETER, J.P. MARCONDES, R.C., CESAR, A.M.R. **Administração estratégica**: planejamento e implantação de estratégias. 3.ed. São Paulo: Makron Books, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MARTINS, Herlane Suelle Alves. **Vantagem competitiva nas micro, pequenas e médias empresas**: o caso de uma rede empresarial de varejo. Dissertação ( Mestrado do programa de pós-graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2010. Disponível em: [https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5469/1/arquivo554\\_1.pdf](https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/5469/1/arquivo554_1.pdf). Acesso em: 04 de Abr. 2022.
- MINISTÉRIO DA ECONOMIA. Secretaria Especial de Produtividade, Emprego e Competitividade. **Governo destaca papel da Micro e Pequena Empresa para a economia do país**, 05 de out. 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais>. Acesso em: 07 de maio de 2021.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico, 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- MENDES JUNIOR, Biagio de Oliveira. Comércio Varejista. Caderno Setorial ETENE. **Banco do Nordeste**. ano 5, set. 2020. Disponível em: [https://www.bnb.gov.br/documents/80223/7724988/2020\\_DEE\\_133.pdf/1dc707c6-1f9c-5b01-47f9-77145a078a76](https://www.bnb.gov.br/documents/80223/7724988/2020_DEE_133.pdf/1dc707c6-1f9c-5b01-47f9-77145a078a76). Acesso em: 12 de maio. 2021.
- NASCIMENTO, Taiana Ribeiro do. **Estratégias empresariais em tempo de crise**. 2019. Monografia (Bacharelado em engenharia de produção) - Universidade Candido Mendes, Niterói, 2019. Disponível em: <https://www.candidomendes.edu.br/wp-content/uploads/2019/10/ESTRATE%CC%81GIAS-EMPRESARIAIS-EM-TEMPO-DE-CRISE.pdf>. Acesso em: 11 maio. 2021.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2011.
- Sebrae identifica 10 atividades econômicas que mais abriram negócios neste ano. **SEBRAE, 2021**. 02 jun. 2021. Disponível em: <https://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/sebrae-identifica-10-atividades-economicas-que-mais-abriram-negocios-neste-ano,8434d3b689cc9710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 13 de fev. 2022.
- Arranjo Produtivo Local - Série empreendimentos coletivos. **Sebrae, 2017**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/arranjo-produtivo-local-serie-empreendimentos-coletivos,5980ce6326c0a410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 23 de fev. 2022.

SILVA, Simone Costa; MACHADO, André Gustavo Carvalho. **O Papel da Liderança no Processo de Formação de Estratégia**: Um Estudo na Embrapa Algodão no Período de 1980 a 2010. *in*: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 6., 2013, Bento Gonçalves. *Anais [...]*, 19 a 21 de maio de 2013.

SIQUEIRA, Robert. Uso de ferramentas digitais pelo comércio amenizou efeitos da crise. **Jornal da USP**. Ribeirão Preto, 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/atualidades/uso-de-ferramentas-digitais-pelo-comercio-amenizou-efeitos-da-crise/>. Acesso em: 04 de março de 2022.

TRAJANO, Luiza Helena. Estratégias para pequenos negócios superarem a crise, com Luiza Trajano. **Youtube - Sebrae Minas**, Minas Gerais, 2021. Entrevista cedida a Andreza Capelo em live ao canal Sebrae Minas. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=KWPdMofEaso>. Acesso em: 22 fev. 2022.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

## APÊNDICE A- ROTEIRO DE ENTREVISTA

### Questionamentos introdutórios

1. Qual a idade?
2. Nível de instrução?
3. Há quanto tempo trabalha\* na empresa?
4. Tempo em que a empresa atua no mercado?
5. Número de colaboradores?
6. A empresa possui *site* de vendas próprio ou redes sociais?

### Questionamentos estratégicos

7. Quais as principais dificuldades enfrentadas no período pandêmico?
8. Quais foram as principais estratégias utilizadas para contornar este período de crise da Covid-19?
9. Foram realizadas algumas adaptações na empresa? Se sim, quais ocorreram?
10. Que parte ou setor do empreendimento foi mais afetada?
11. Houve uso de alguma ferramenta utilizada como suporte nesse momento (app de mensagens, redes sociais e outros...)?
12. Antes da Pandemia realizavam vendas online? Se sim, por quais meios (App, plataforma, redes sociais, etc.). Essas vendas aumentaram ou diminuiram durante a pandemia?
13. Qual o meio de entrega mais utilizado? Vocês já realizavam esse tipo de serviço antes?
14. Houve demissões em decorrência da Pandemia na empresa? Quantas? Que tipo de colaboradores foram demitidos?
15. Qual o maior aprendizado/lição que a pandemia da covid 19 deixou para sua empresa ou para seus colaboradores?

Os respondentes serão: gerentes e donos das empresas que aceitaram participar do estudo.

\*Obs: caso o entrevistado não seja o proprietário da organização.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por me agraciar com suas bênçãos e sua proteção, guiando-me com sua sabedoria e amor para que possa trilhar os melhores caminhos em minha vida.

Aos meus Pais, Valdeni e José Erivaldo que sempre estiveram ao meu lado, por tudo que fizeram e fazem por mim, por todo incentivo e ajuda, inclusive nesta jornada acadêmica.

A minha orientadora, a professora Dr<sup>a</sup>. Simone Costa, por todo suporte prestado, com todos os seus conhecimentos e contribuições no decorrer do desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus amigos, que sempre acreditaram em mim, alguns com laços criados desde a infância e também aos que surgiram ao longo desta graduação.

E assim, um ciclo se encerra, para que outros venham a surgir. Obrigado a todos.