



40ª SEMAD

Semana do Administrador da UEM



ISSN:1618-5354



ESTUDO DAS AÇÕES DE VENDAS DE COMÉRCIOS VAREJISTAS DE PARANAÍ DURANTE A PANDEMIA DE COVID-19

*Beatriz Lima Souza
Hercilio Costa Filho*

RESUMO

O cenário incerto ocasionado pela pandemia causada pelo Covid-19 desencadeou uma série de efeitos a economia. O isolamento social fez com que as pessoas repensassem toda a forma de consumir gerando reflexos no faturamento das empresas que, por sua vez, tiveram que buscar novas estratégias para vendas. O objetivo deste trabalho foi verificar quais ações estratégicas de vendas foram tomadas pelos lojistas de Paranaí para enfrentar a pandemia, causada pelo Covid-19. Para tal, foram utilizadas técnicas e métodos com características de pesquisa qualitativa interpretativista e descritiva. A coleta de dados empíricos aconteceu com dez gestores da cidade de Paranaí, no período de 29 de março a 01 de abril de 2021. Na análise de dados, foram identificados aspectos como a adaptação às normas sanitárias, o uso das redes sociais, o faturamento durante a crise, o serviço de entrega e as formas de pagamento facilitado. Por fim, foi verificado que as empresas se adaptaram às normas sanitárias públicas, houve queda no faturamento no período, os serviços de entrega foram boas alternativas para vendas durante os períodos de *lockdowns*, e que as redes sociais e sites contribuíram para melhorar o desempenho das vendas.

Palavras-chave: Pandemia de Covid-19. Gestão de crise. Vendas. Comércio varejista.

1 INTRODUÇÃO

No primeiro semestre de 2020, a pandemia, decorrente do Coronavírus, passou a afetar não só o Brasil, mas o mundo todo. Por ser um vírus, até então desconhecido, a sua vacina demandou uma força tarefa das organizações e pesquisas científicas levando em torno de um ano para sua elaboração. Devido à facilidade da contaminação da Covid-19, a Organização Mundial da Saúde (OMS) recomendou o isolamento social para conter a propagação. Tendo isso em vista, em Paranaíba-PR o primeiro caso da doença foi registrado no dia 22 de março de 2020. Acatando as recomendações da OMS, a prefeitura da cidade publicou o Decreto Municipal 21.092/2020 estabelecendo medidas temporárias de enfrentamento e prevenção ao contágio. A partir dessa data, todos os estabelecimentos comerciais, empresariais, escritórios de profissionais liberais tiveram a suspensão de suas atividades, com exceção dos comércios essenciais, como: área da saúde, judiciais, extrajudiciais, distribuidoras de medicamentos e o ramo alimentício.

Diante da imposição do decreto e suspensão do atendimento do comércio, desencadearam-se diversos efeitos na cidade. Assim, surgiu a incerteza quanto ao futuro da economia local, pois os cidadãos foram obrigados a repensar na forma de consumo modificando os gastos e dando preferência a alimentos e medicamentos, evitando os supérfluos. Segundo o IBGE (2020), mais de 8,9 milhões de brasileiros ficaram desempregados no segundo semestre, em que foi considerado o pico da pandemia. Em virtude da situação enfrentada, os lojistas precisaram se reinventar, visto que, além da suspensão de atendimentos presenciais, foram suspensas as rotas de ônibus interestaduais dificultando o recebimento de novas mercadorias. Sendo assim, o Covid-19 gerou significativos impactos econômicos.

Dessa forma, alguns hábitos passaram a serem incorporados na rotina: utilizar álcool em gel ao entrar em uma loja, a cada roupa provada é necessário ser feito a higienização da peça ou deixá-las no mínimo 48 horas em aeração antes de disponibilizá-la a outro cliente, esse processo tem que ser repetido em lojas de diversos segmentos. No momento, a precaução é a aposta dos comerciantes para atrair clientes, já que os cuidados passam a confiança de que a limpeza elimina o vírus. Além disso, a liberação de provedores é um fator positivo para as vendas, possibilitando segurança ao cliente ao adquirir um produto. À vista disso, ao proibir o uso do provedor há uma grande chance de o cliente retornar ao estabelecimento para trocar o produto, como uma forma de evitar aglomerações e, o cliente não tendo que se deslocar novamente até o estabelecimento, sendo assim, uma forma de preservar a saúde das pessoas.

Após retornar as atividades, varejistas buscavam comprar para repor seus estoques, mas a produção ainda reduzida e sem o suficiente para atender a demanda, houve também o aumento de exportações e o real foi desvalorizado em relação ao dólar, passando a ser mais lucrativo vender para fora do que para o comércio interno. Com o prejuízo de suas receitas e enfraquecimento das vendas, buscar uma solução foi a alternativa para as lojas que ficaram fechadas por algum tempo devido à pandemia.

Um dos caminhos utilizados para o enfrentamento da crise foram os serviços *delivery*, as vendas online, plataformas de vídeo e redes sociais que se tornaram indispensáveis e, os hábitos de consumo foram transformados e os consumidores passaram a estar cada vez mais conectados e atentos aos propósitos das empresas. Diante disso, os gestores buscaram novas estratégias, passaram a enxergar o marketing digital como uma estratégia para a sobrevivência no mercado. Com isso, é possível agregar mais valor para marcas e peças em circunstância de comunicar-se com frequência com os clientes, pois, entender o comportamento do consumidor passou a ser uma necessidade emergencial para a sobrevivência no mercado.

Assim, celulares, internet e as redes sociais passaram a compor o principal meio de interação social e de informações para quem passava pelo confinamento, destacando o crescimento e aumento no uso de *sites* e de redes sociais (CASTRO, 2020), assim como o aumento dos investimentos nestes recursos durante este período (CRUVINEL, 2020), sendo

essencial a contratação de um consultor com a responsabilidade de inserir uma organização ao ambiente virtual.

Dados comprovam a multiplicação e a elevação tecnológica nesse contexto. Em nível global, no período de pandemia, a ascensão no uso de tecnologia foi maior do que nos últimos cinco anos (BARBOSA, 2020). No Brasil, houve o aumento de em média 30% no consumo de internet banda larga residencial, ampliação de 32% no volume de compras pela internet logo nos primeiros dias de quarentena (CASTRO, 2020) e o crescimento de 32,6% do *e-commerce* durante o mês de março (CRUVINEL, 2020).

Sendo assim, o objetivo desse estudo foi verificar quais ações de vendas foram tomadas pelos lojistas de Paranavaí para enfrentar a pandemia causada pelo Covid-19. Nessa perspectiva, este artigo torna-se relevante levando em conta o fato de que há escassez de estudos nessa área por ser um fenômeno recente e pouco investigado, para que dessa forma, seja possível elucidar a projeção dos impactos econômicos causados especificamente ao ramo do vestuário.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo será abordada a gestão de crise que, tem como propósito, minimizar e suprimir os impactos causados em momentos de desequilíbrio para que, assim, possa reduzir o prejuízo. E, também, sobre as vendas presenciais e online que têm grande relevância para o conhecimento deste artigo, pois algumas organizações possuem dificuldade para operacionalizar suas atividades por meio das vendas online.

2.1 GESTÃO DE CRISE

No campo administrativo, os primeiros estudos sobre crise foram realizados no ano de 1960 e, observava-se um número relevante de publicações em meados da década de 1980 (DOUVILLE, PAUCHANT, 1991). O foco dessas pesquisas eram análises de catástrofes e acidentes industriais como os casos de Bhopal, Chernobyl, Challenger e Exxon Valdez (CASALI, EBERLE, 2012).

No Brasil, as pesquisas sobre crise organizacional e gestão de crise são recentes, e poucos são os estudos e publicações que buscam compreender a crise organizacional e sua gestão. (CASALI, EBERLE, 2012).

Segundo Armstrong (2008), antes de se aprofundar na gestão de crises, é necessário definir seu conceito:

O processo de lidar com uma situação de alta pressão de uma maneira que planeje, organize, dirija e controle várias operações inter-relacionadas e oriente o processo de tomada de decisões dos responsáveis no sentido de uma resolução rápida, mas não apressada, do problema agudo enfrentado pela organização (ARMSTRONG, 2008, p. 182).

Observa-se que a crise é um período de alerta que envolve complexidade dos processos e necessita uma rápida tomada de decisão.

Em concordância Douville e Pauchant (1991) afirmam:

São situações destruidoras que afetam uma organização ou determinado sistema como um todo e desafiam pressupostos básicos anteriormente sustentados; frequentemente elas requerem decisões e ações urgentes e originais, conduzindo potencialmente a uma posterior reestruturação tanto do sistema afetado como dos pressupostos básicos feitos pelos membros do sistema. (DOUVILLE; PAUCHANT, 1991, p. 45).

A partir desses dois conceitos, algumas características podem ser definidas. Essas características são condições necessárias para caracterizar a crise organizacional: que seja uma

situação, que cause alto impacto na organização, que seja uma ameaça à sua viabilidade e que gere a necessidade de ações e decisões com caráter de urgência.

É importante destacar o evento que desencadeou a crise, pois este é o ponto de referência para a identificação dela. Segundo Casali e Eberle, (2012):

A abordagem processual da crise proporciona outra perspectiva que nos conduz a ver o evento desencadeador como um fator que revela uma preexistente dinâmica da crise. Em outras palavras, o que a abordagem centrada no evento considera como crise (ou seja, o evento desencadeador) a abordagem processual vê apenas como o amplificador de um processo que começou muito antes. (CASALI; EBERLE, 2012, p. 5).

Confirmando tal perspectiva, Wybo (2004), informa que antes que uma crise ocorra, tem-se o risco, que se trata de um evento incerto que pode ter impactos positivos ou negativos. Uma crise pode levar a novas ameaças que podem ocasionar novas crises e o gerenciamento de riscos abrange processos de planejamento, identificação, análise quali-quantitativa, planejamento das respostas, implementação das respostas e monitoramento dos riscos (PMI, 2017).

Existem vários modelos para entender o ciclo de gestão de crise, Mitroff (1988), especifica em cinco etapas: detecção de sinal, preparação/prevenção, contenção, recuperação e aprendizagem. Já Hernantes *et al* (2013), pode ser resumida em detecção de sinal, preparação/prevenção, contenção/resposta, no entanto a preparação/prevenção está relacionada a uma fase pré-evento e a contenção/resposta à recuperação pós-evento. Coombs (1999) acredita que a gestão de crise consiste nas seguintes fases: pré-crise, durante a crise e pós-crise.

De acordo com Koronis e Ponis (2012), antes que ocorra uma crise a gestão deve fazer de tudo para se antecipar e preparar. Durante a crise, a incerteza aumenta e as tomadas de decisões necessitam ser imediatas e necessárias. Por último, é necessário restaurar a reputação recuperando-se da crise e melhorando o aprendizado organizacional (ANTILA, 2014).

Como sugere o autor, diante das crises organizacionais é vital olhar para momentos e contextos que antecederam o evento desencadeador e a fase crítica da crise.

Forni (2013, p. 7), define crise como “qualquer situação que ameaça ou pode ameaçar a integridade de pessoas ou propriedades, interrompendo negócios, arranhando reputações e, até mesmo, impactar negativamente o valor de mercado”. Sendo assim, uma crise mesmo que pequena pode prejudicar negócios e a ameaça, mesmo que não seja uma crise, é um momento anterior que precisa de gerenciamento.

O imprevisto não é a melhor forma de gerenciar uma crise e, sim o planejamento, Mário Rosa (2001) diz que:

A administração de crises leva em conta que as grandes crises exigem a adoção de ações imediatas, assim que se tornem explícitas, pois é fundamental que os agentes envolvidos produzam iniciativas buscando o correto posicionamento perante a opinião pública (ROSA, 2001 p. 91).

Mintzberg (1978), com propriedade, considera que uma estratégia emergente é essencialmente uma estratégia não planejada, como uma linha de ação que acarreta resultados importantes e desejáveis mesmo que seja planejada ou não, como “um padrão em uma sucessão de decisões”.

Silva (2020), afirma que, as consequências da crise gerada pelo Covid-19 se estenderão por meses implicando futuros cenários econômicos. Na circunstância de pandemia global, tornou-se imprescindível a implementação de estratégias e recomendações habituais em função de outras experiências em emergências dessa natureza. (SOHRABI *et al*, 2020).

A gestão estratégica inclui a formulação, implementação e avaliação da estratégia a ser alcançada (CERTO; PETER, 1993). No entanto, apesar de criar planos estratégicos bem definidos, as empresas não têm dado atenção aos problemas potenciais e isso pode prejudicar o processo estratégico (PREBLE, 1997).

Os dois campos: gestão estratégica e gestão de crise têm semelhanças e diferenças entre si (PREBLE, 1997). Existem muitas diferenças, como orientação de processos, entretanto,

pesquisadores e profissionais de gestão estratégica são impulsionados pelo desempenho corporativo e, procurando oportunidades e ameaças, criando e mantendo uma vantagem competitiva (PORTER, 1979) estudos de gestão de crise são guiados por questões sobre a organização colocar em risco o ambiente externo (SHRIVASTAVA, 1993).

Quanto às semelhanças, PREBLE (1997), resume em seis características em dois processos: foco nas relações ambientais, um conjunto de *stakeholders*, envolvimento da gerência, preocupação com toda a organização, a expressão de um padrão e uma representação de um processo emergente. A formulação de uma estratégia e a gestão de crise consiste em mistura complexa que reflete consistência e processos emergentes.

2.2 VENDAS ONLINE

Anteriormente, a venda e comercialização de produtos e serviços eram realizadas em lojas físicas e, devido à pandemia, passaram a migrar para o ambiente virtual como sites próprios (*marketplace*), redes sociais e *WhatsApp* (REZENDE et al, 2020). Nesse sentido, empresas que não estavam inseridas ao meio digital para não serem prejudicadas perdendo seu lugar no mercado, necessitaram adequar-se a essa nova realidade (CAIXIAS; ROLIM, 2019).

Além disso, os *shoppings* vieram para facilitar a vida reduzindo o tempo que leva para pesquisar a informação de um produto. A *internet* seguiu no mesmo modelo, colocando todas as informações em um só lugar. Assim, o consumidor passou a ter inúmeras informações em um só lugar sem sair do conforto de casa. (DUARTE et al, 2018).

Las Casas, (2008) diz que:

O crescimento do marketing pela internet deve-se aos vários benefícios proporcionais. Entre eles, destacam-se conforto, rapidez, custos mais baixos, informações, relacionamento “mais próximo” e ainda a possibilidade de coletar dados com detalhamento maior. (LAS CASAS, 2008 p. 336).

Ademais, o autor retrata que lojas virtuais atendem os consumidores que buscam comodidade e possuem pouca disponibilidade de tempo.

Kotler (2001) afirma que:

Há quase uma certeza generalizada de que canais eletrônicos desviarão os negócios dos canais baseados em lojas em muitos setores de bens e serviços. Estes estão crescendo em consonância com a taxa normal de crescimento populacional- digamos 2%- enquanto canais não baseados em lojas estão crescendo a uma taxa de dois dígitos. Mercados eletrônicos oferecem para o comprador muitas vantagens ausentes nas compras feitas em lojas (KOTLER 2001, p. 257).

Com a comodidade de compras *online*, os consumidores não perdem tempo com filas, congestionamentos e, até mesmo vendedores insistentes. Suas escolhas passam a serem práticas e individuais. Além de facilitar a maneira como as pessoas se comunicam, a *internet* viabilizou uma nova modalidade de comercialização, tornando um canal de vendas obtendo amplo alcance geográfico para divulgar e promover bens e serviços em qualquer local do mundo.

Cameron (1997) define que comércio eletrônico compreende por toda negociação e transação realizada de forma virtual e que ocorre entre dois parceiros de negócio ou entre negócio e cliente.

Para Rob Smith (2000) o comércio eletrônico trata-se de:

Negócios conduzidos exclusivamente através de um formato eletrônico. Sistemas que se comunicam eletronicamente uns com os outros são os sistemas de e-commerce, e têm de ser capazes de funcionar normalmente com quaisquer aplicações da Internet que estiver planejando utilizar. Também se refere a quaisquer funções eletrônicas que auxiliam uma empresa na condução de seus negócios (SMITH, 2000, p. 74).

Assim, o risco de ser infectado pelo Coronavírus e, a facilidade de compra *online* afeta, de forma positiva, a intenção de aquisição desses produtos. Kotler (2001) retrata da seguinte forma:

As empresas podem desenvolver marketing on-line de quatro maneiras: criando uma vitrine eletrônica, participando de fóruns, *newgroups* (grupo que reúne interessados em assuntos especializados), colocando anúncios online, e usando correio eletrônico (KOTLER, 2001, p. 257).

Devido à alta demanda por compras *online*, as lojas físicas estão sendo deixadas de lado, pois estão disponíveis 24 horas por dia, todos os dias da semana.

Para Castro (2011), as lojas *online* obtêm maior benefício comparado às lojas físicas, pois abrangem uma ampla rede de produtos, com menores preços e serviço personalizado tornando a compra eficiente. De acordo com o autor, o *e-commerce* proporciona vantagens de custos tornando o relacionamento com o cliente favorável.

Assim como as lojas físicas apresentam prezar pela segurança, o comércio eletrônico também necessita estar devidamente assegurado contra invasores. Segundo a pesquisa de 2019, feita pela empresa Tom Canabarro, estima-se que, em média, a cada 5 segundos ocorre uma tentativa de fraude no comércio eletrônico e que 2,5% das compras *online* também sofrem alguma tentativa de fraude (GUIMARÃES, 2020).

3 MÉTODOS

Este capítulo tem como propósito expor a metodologia utilizada para a realização desta pesquisa. De acordo com Bruyne (1991), a metodologia não deve apenas ajudar a explicar os resultados da pesquisa científica, mas principalmente explicar o seu processo.

Denzin e Lincoln (2000) conceituam pesquisa qualitativa como:

Envolve uma abordagem interpretativa e naturalista de seu objeto de estudo. Isso significa que pesquisadores qualitativos estudam coisas em seu cenário natural, buscando compreender e interpretar o fenômeno em termos de quais os significados que as pessoas atribuem a ele. (DENZIN; LINCOLN, 2000, p. 17).

O questionário composto por 12 questões foi aplicado em dez empresas do segmento de vestuário na cidade de Paranavaí, foi realizada uma entrevista por meio de perguntas semiestruturadas com gestores e responsáveis pelo empreendimento. Lakatos e Marconi (2011) afirmam que o modelo de questionário estruturado segue um roteiro previamente estabelecido, ou seja, as perguntas feitas aos indivíduos são previamente estabelecidas. Para a coleta de dados foi utilizado o questionário com perguntas abertas, que levam o entrevistado a descrever, com frase ou orações a sua opinião acerca do que foi perguntado (RICHARDSON, 2008).

Após a coleta dos dados, foi realizada a análise dos mesmos, buscando-se chegar às informações que levem ao alcance dos objetivos desse estudo. Bardin (2016) aponta três fases de organização e interpretação dos dados de forma que se faça compreendido o conteúdo. Na primeira fase, é realizada a organização das ideias e a escolha do material que será utilizado para justificar a interpretação final. Na segunda fase, é elaborada a exploração do material. Por fim, a terceira fase é o tratamento dos resultados obtidos e, a interpretação, é a fase em que se coloca a prova a relevância dos dados adquiridos para assim, alcançar os objetivos da análise de conteúdo.

As entrevistas ocorreram entre os meses de março e abril de 2021, sendo que todas foram gravadas e transcritas para a utilização neste estudo. A coleta de dados foi realizada em local reservado e, as respostas dos questionários, para garantir o sigilo, estão apresentadas de forma agrupada.

Nesta perspectiva, utilizaremos a abordagem qualitativa interpretativista, já que Bortoni-Ricardo (2008) considera que não há possibilidades de observar o mundo sem considerar as práticas sociais e os seus significados vigentes.

Segundo Menezes e Silva (2000), “a pesquisa descritiva visa descrever as características de determinada população ou fenômeno ou estabelecimento de relações entre variáveis.

Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática”.

Segundo Gil (2008), “o delineamento [metodológico] refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados”. Os participantes dessa pesquisa foram escolhidos por conveniência e pela forma que lidam com as ferramentas virtuais.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico serão apresentados os resultados da pesquisa realizada com o objetivo de compreender as estratégias de vendas utilizadas no comércio de Paranavaí durante o período de pandemia do Covid-19. Os dez participantes dessa pesquisa foram selecionados por conveniência e, por questões de privacidade, não serão divulgados os nomes dos entrevistados. Foram entrevistados dez empresários, três do gênero masculino e sete do gênero feminino, com idades que variam entre 27 a 51 anos.

Quando perguntados sobre como a empresa operava e o que mudou durante o período de pandemia, dois dentre os entrevistados declararam que trabalhavam com foco nas vendas presenciais e, que após o início da pandemia foi necessário à adaptação às plataformas digitais e ampliar os canais de vendas, quanto aos outros oito entrevistados já trabalhavam com plataformas digitais e vendas presenciais. Miles (1978) corrobora com a afirmação dizendo que a capacidade de adaptação é um ponto importante e consiste em ser capaz de se ajustar, se acomodar, mudar diante de um cenário de ruptura.

Uma mudança comentada foi no quesito de higienização e aos controles de distanciamento social. Um dos entrevistados comentou que o que parecia ser um pesadelo, tornou-se uma oportunidade, visto que no início tais medidas pareciam ser temporárias e, após um tempo, notaram a percepção do público do que realmente importa na decisão de uma compra presencial. Um dos entrevistados comentou que práticas como a esterilização das peças e controle de temperatura corporal para acesso a loja, transmite a mensagem de que a loja é um ambiente seguro e que está comprometida com a saúde dos colaboradores e clientes.

Em relação às estratégias formuladas e adotadas para o enfrentamento da crise, os entrevistados listaram várias ferramentas tais como: redes sociais (*Whatsapp, Facebook e Instagram*), formas de pagamento facilitado, serviços de entrega, *benchmarking* e, foco em um atendimento de qualidade. Ainda baseado na percepção dos entrevistados, anteriormente à pandemia, as redes sociais proporcionavam bons resultados e durante o período de distanciamento, passaram a trazer resultados ainda mais significativos devido os clientes estarem em casa e, por consequência passar mais tempo conectados as redes sociais, possibilitando que as empresas pudessem se aproximar dos clientes marcando presença nas redes sociais.

Ficou evidente que quanto às formas de pagamento, houve a necessidade de facilitar, tendo em vista o momento vivenciado, para assim, não perder vendas mesmo com altos juros cobrados pelas máquinas de cartão quanto maior o número de parcelas. Vendas feitas pelo crediário continuaram operando e, durante o período em que a loja ficou fechada houve uma empresa que postergou a primeira parcela do carnê para depois da última.

Dentre os entrevistados, apenas um optou pela criação de um *site*, segundo o gestor, essa foi uma forma eficaz para introduzir mais informações sobre os produtos, anunciando promoções exclusivas e dicas. Além disso, ao contrário de um espaço físico que é aberto apenas algumas horas por dia o site está disponível a qualquer momento.

Acerca dos canais de venda, ainda que já existisse a integração ao meio digital, a ampliação foi necessária. Um entrevistado reforça que os clientes querem comodidade e que os

canais virtuais oferecem transações rápidas e seguras sendo benéficas tanto para os gestores como para os clientes.

No que diz respeito aos serviços de entrega, a percepção dos entrevistados é que foi uma alternativa essencial para realizar vendas durante o período de *lockdown*, já que os clientes não poderiam vir até a loja, à loja iria até eles. A mobilidade possibilita a loja ir a qualquer lugar e atender os clientes a domicílio com a comodidade diferente que loja fixa oferece, dessa forma, o cliente não precisa ter pressa. Como receberá as peças em casa evitará trânsito, filas e possibilita experimentar os produtos com calma, testar combinações até mesmo com o que já possui em casa.

Corroborando ao que foi apontado pelos entrevistados, Quirino (2016) diz que o serviço de entrega a domicílio vem crescendo gradualmente, passando a ser um negócio de sucesso, atendendo as necessidades dos consumidores e representando uma significativa participação nos lucros da economia do país.

No que se refere a atendimento de qualidade, os entrevistados relatam disponibilizar diversos canais para contato com os consumidores e, prezam atender a necessidade do cliente, mesmo que isto já fosse realizando anteriormente a pandemia. Afirmam que, atualmente é necessário criar um laço com um cliente, dessa forma, o vendedor fica feliz por realizar a venda e o cliente pela sua necessidade ser atendida com uma boa relação com o vendedor. Este argumento pode ser relacionado ao que aponta Kotler e Armstrong (2003), os autores enfatizam que cada vez mais as empresas competitivas buscam fidelizar clientes oferecendo um ótimo atendimento a fim de suprir as necessidades e a satisfação.

Neste sentido, os dados da presente pesquisa evidenciam também que todos utilizaram a estratégia *benchmarking*, em que, através da observação de outras empresas, a organização busca melhorias para se aplicar em sua própria empresa. De acordo com Carvalho e Reis (2006), o *benchmarking* é uma ferramenta importante na busca de inovação, com melhorias nos processos e estrutura organizacional. Assim, pode-se perceber que a ideia é acompanhar outras empresas e adaptar conforme os produtos são oferecidos.

Diante das respostas obtidas podemos considerar que *benchmarking* é uma estratégia muito utilizada, mesmo que involuntariamente, pois todos os entrevistados afirmaram buscar métodos utilizados por outras organizações do mesmo ramo.

Nove dos entrevistados relataram que, para sobreviver no mercado durante a pandemia, buscaram cursos ofertados pelo SEBRAE relacionados a marketing digital, planejamento, expansão, inovação e vendas. Um entrevistado optou por contratar uma empresa de consultoria e diz ter realizado uma análise do mercado, aplicando o marketing estratégico e elaborando um planejamento financeiro.

No que concerne ao faturamento das empresas abordadas, estimou-se que houve aproximadamente uma queda de 35% do faturamento no primeiro *lockdown*, após o retorno das atividades queda de 20% e, desde o início do ano de 2021 vem se reerguendo chegando a 15% a menos em comparação ao período anterior da pandemia.

Para gerenciar as redes sociais, todos os entrevistados contrataram algum tipo de profissional para realizar as postagens, publicações e vendas. Sendo eles *influencers*, empresas de publicidade e gerentes de *marketing*, em geral. os entrevistados afirmam que obtiveram resultados positivos com o uso das redes sociais possibilitando conhecer melhor o público-alvo, elaborar estratégias eficientes e analisar a jornada do cliente.

É possível considerar como ponto em comum de todos os entrevistados é que nenhum havia elaborado um plano de contingência para esta situação e que todos no momento da pesquisa pretendiam manter as ações elaboradas e aplicadas no período da pandemia.

Durante a análise dos resultados, foi possível compreender que os gestores possuem perfil semelhante, pois, eles notaram a necessidade de inovar seus métodos de atendimento e que um planejamento de ações de vendas adequado é um fator importante para as organizações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

É possível constatar, por meio dos dados obtidos, que diante desta situação de crise as empresas buscaram se adaptar à nova realidade social, econômica e sanitária. Os empresários devem reconhecer que os riscos são inerentes em todas as organizações. Na prática, adotar atitudes preventivas significa descobrir possíveis dificuldades, pois em tempo de crise a organização é submetida a diversas ameaças, o que prejudica os interesses organizacionais.

As redes sociais foram citadas por ocupar um papel de grande importância nos processos de vendas, para assim, acompanhar as inovações e para divulgar a loja. Nesta conjuntura, a tecnologia a favor da comunicação teve um aumento significativo de participação e pode ser considerada como uma ferramenta estratégica para cooperar com a otimização de vendas.

Deste modo, evidencia-se que o objetivo desta pesquisa foi alcançado, pois através da interpretação dos dados dessa pesquisa foi possível compreender as ações de vendas utilizadas no comércio de Paranavaí durante o período de pandemia do Covid-19.

Diante das respostas dos empresários, foi notado que técnicas de *benchmarking* foram amplamente utilizadas, mesmo que involuntárias. Todos os entrevistados afirmaram estudar outras organizações do mesmo segmento de mercado.

Complementa a realidade comprovada pelos empreendedores entrevistados neste estudo, vale ressaltar que a realidade confirma a teoria de Sertek (2009) que, afirma que um bom empreendedor deve ter uma visão da realidade, estar disposto a aceitar mudanças e distinguir o que não é viável ao negócio.

Com o término desse trabalho, não se esgota a possibilidade de novas pesquisas, o mesmo poderá servir como referência para novos estudos. Uma das grandes limitações deste estudo é a falta de publicações sobre a influência do Covid-19 sobre o comportamento do consumidor. Para investigações futuras recomenda-se estudo de ações em momentos diferentes da pandemia a fim de verificar quais ações obtiveram mais resultados para as organizações no enfrentamento do cenário ocasionado pelo Covid-19.

REFERÊNCIAS

ANTILA, Ulla. *Human security and I learning in crisis manangement. Journal of Humanitarian Logistics and Supply Chain Manangement*, 4 p. 82-94, 2004.

ARMSTRONG, Michael. **Como ser um gerente melhor: um guia completo de A-Z de técnicas comprovadas e conhecimentos essenciais**. São Paulo: Clio Editora, 2008.

BARBOSA, Joseane Alves. **A aplicabilidade da tecnologia na pandemia do novo coronavírus (Covid-19)** Revista da FAESF, Florianópolis, v. 4, número especial, p. 48-52 jun, 2020.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 3. Reimp. da 1. Ed. São Paulo: Edições 70, 2016.

BORTONI, Ricardo. MARIS, Stella. **O professor pesquisador: introdução à pesquisa qualitativa**. São Paulo: Parábola Editorial, 2008.

BRUYNE, Paul. **Dinâmica de pesquisa em ciências sociais: os polos da prática metodológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1991.

CAMERON, Debra. *Electronic Commerce: The New Business Platform of the Internet*. Charleston: Computer Technology Research Corp, 1997.

CARVALHO, Luísa Margarida Cagica. REIS, Henrique Manuel Pimentel. **Inovação e Benchmarking: uma parceria eficiente?** Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia. 2006.

CASALI, Adriana Machado, EBERLE, André Davi. **Crise organizacional e sensemaking: o caso de um hospital público no contexto da pandemia de influenza A (H1N1).** Cadernos EBAPE.BR, Rio de Janeiro, 2012.

CASTRO, Fábio Fonseca. **Impactos da Covid-19 sobre os processos comunicacionais: Primeiras observações sobre dinâmicas, impasses e riscos.** Núcleo de Altos Estudos Amazônicos, Belém, v. 29, n. 1, p. 86-101, 2020.

CAXIAS, Nathália Medeiros. ROLIM; Célio Figueiredo. **Marketing tradicional VS. Marketing digital: uma questão de mudança nas pequenas empresas.** Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 04, Ed. 06, Vol. 08, p. 98- 113. Junho de 2019.

CERTO, Samuel. **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia.** São Paulo: Makron Books, 1993.

COOMBS, Timothy. **On-going crisis communication: planning, managing and responding.** London: Sage Publications, 1999.

CRUVINEL, Ilton Belchior. **Marketing digital em tempos de pandemia.** Gestão & Tecnologia, Goiânia, v. 1, n. 30, p. 54-57, jan./jun., 2020

DENZIN, Norman. LINCOLN, Yvonna. **Entering the field of qualitative research.** 2. ed. United States: Sage Publications, p. 1-17, 2000.

DOUVILLE, Roseline; PAUCHANT, Thierry **Recent research in crisis management: a study of 24 authors' publications from 1986 to 1991.** *Organization Environment*, v. 7, n. 1, p. 43-66, 1993.

DUARTE, Paulo; COSTA E SILVA, Susana. FERREIRA, Margarida Bernardo. (2018). **How convenient is it? Delivering online shopping convenience to enhance customer satisfaction and encourage e-WOM.** *Journal of Retailing and Consumer Services*, p. 161–169, 2018.

FORNI, João José. **Comunicação em tempo de crise.** In: Duarte, J. (Org.). *Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia: teoria e técnica.* 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2011.

GIL, Antônio Carlos: **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GUIMARÃES, Leonardo. **Índice de tentativas de fraude no e-commerce brasileiro cresce em 2019.** Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/03/13/tentativas-de-fraude-crescem-em-2019/>. Acesso em: 26 fev. 2021

HERNANTES, Josune; et al. **Learning before the storm: modeling multiple stakeholder activities in support of crisis management, a practical case.** *Technological Forecasting and Social Change*, 80(9), 1742-1755, 2013.

KORONIS, Epaminondas; PONIS. Stravos. (2012). **A knowledge management process-based approach to support corporate crisis management.** *Knowledge and Process Management*, 19, p. 148-159 2012

KOTLER, Philip. **Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados.** 10 ed. São Paulo: Futura, p. 257-258, 2001.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de marketing: conceitos, planejamento e aplicações a realidade brasileira.** 1 ° edição, São Paulo: Atlas, 2008. P 336

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia do trabalho científico.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MILES, Raymond; SNOW, Charles. **Organizational strategy, structure, and process.** *Academy of Management Review*, v. 3, n. 3, p. 546–562, 1978.

- MINTZBERG, Henry. *Patterns in strategy formation*. *Management Science*, v. 29, n. 9, p. 934-48, 1978.
- MITROFF, Ian Irving. *Crisis management: cutting through the confusion*. *Sloan Management Review (Winter)*, 29(2), 15-20, 1988.
- PORTER, Michael Eugene. *How competitive forces shape strategy*. *Harvard business Review*, v. 57, n. 2, p. 137-145, 1979.
- PREBLE, John. *Integrating the Crisis Management Perspective into the Strategic Management Process*. *Journal of Management Studies*, v. 34, n. 5, p. 769-791, 1997.
- QUIRINO, Lucas Santos. **Rede De Telemarketing: nível de satisfação dos clientes com os serviços de entrega a delivery**. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia, 2016.
- REZENDE, Adriano Alves; MARCELINO, José Antônio; MIYAJI, Mauren. **A Reinvenção das vendas: as Estratégias das Empresas Brasileiras para Gerar Receita na Pandemia de Covid-19**. Boletim de Conjuntura, 2020.
- RICHARDSON, Robert. **Pesquisa social: métodos e técnicas**: Atlas, 2008.
- ROSA, Mário. **A era do escândalo: lições, relatos e bastidores de quem viveu as grandes crises de imagem**. 3. ed. São Paulo: Geração Editorial, 2004.
- SHRIVASTAVA, Paul. *Crisis theory/practice: towards a sustainable future*. *Organization & Environment*, v. 7, p. 23-42, 1993.
- SILVA, Edna Lúcia; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: LED/UFSC, 2000.
- SILVA, Marcos Fernandes. **Uma história sobre pandemia (Covid-19), isolamento e fundamentos microeconômicos de políticas públicas**. *Cadernos Gestão Pública e Cidadania*, 25(80), 1-11, 2020.
- SMITH, Rob; SPEAKER, Mark; THOMPSON, Morgan. **O Mais Completo Guia Sobre E-Commerce**. São Paulo: Futura, 2000.
- SOHRABI, Catrin; et al. *World Health Organization declares global emergency: A review of the 2019 novel coronavirus (COVID-19)* *International Journal of Surgery*. p.71-76. 2020
- WYBO, Jean Luc. *Mastering risks of damage and risks of crisis: the role of organisational learning*. *International Journal of Emergency Management*, 2, p. 22-34, 2004.