UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE - UNICENTRO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGADM)
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA, INOVAÇÃO E TECNOLOGIA
LINHA DE PESQUISA: ESTRATÉGIA

FRANCIELE ZENZELHUK

OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VAREJO DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR.

GUARAPUAVA, PR

2022

FRANCIELE ZENZELHUK

OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VAREJO DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR.

Dissertação apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) – Mestrado Profissional em Administração, área de concentração de Estratégia da Universidade Estadual do Centro-Oeste – UNICENTRO.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Lara
Coorientador: Prof. Dr. Silvio Roberto Stefani

GUARAPUAVA, PR

2022

Catalogação na Publicação
Rede de Bibliotecas da Unicentro

Zenzelhuk, Franciele

Z56i Os impactos da pandemia da Covid-19 nas estratégias de marketing de varejo de micro e pequenas empresas do setor de alimentação do Município de Guarapuava-Pr / Franciele Zenzelhuk. – – Guarapuava, 2022.

xiv, 159 f. : il. ; 28 cm

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual do Centro-Oeste, Programa de Pós-Graduação em Administração. Área de Concentração: Estratégia, 2022.

Orientador: Luiz Fernando Lara

Coorientador: Silvio Roberto Stefani

Banca examinadora: Claudio Luiz Chiusoli, Carlos Ubiratan da Costa Schier

Bibliografia

1. Estratégias de Marketing. 2. Guarapuava. 3. Pandemia. 4. Comércio Varejista. I. Título. II. Programa de Pós-Graduação em Administração.

CDD 658

“Os rios não bebem sua própria água; as árvores não comem seus próprios frutos. O sol não brilha para si mesmo; e as flores não espalham sua fragrância para si. Viver para os outros é uma regra da natureza. (...)

A vida é boa quando você está feliz; mas a vida é muito melhor quando os outros estão felizes por sua causa".

Papa Francisco

DEDICATÓRIA

Ao mais puro e verdadeiro amor:

Vinicius e Lauren meus filhos.

AGRADECIMENTOS

Para uns, é apenas um papel, um diploma, para outros é uma conquista, para mim é uma grande conquista.

Em meio a uma pandemia, uma gravidez inesperada. Receios, medos e surpresas guiaram o andamento desta dissertação. Mas, sempre tive o apoio para continuar e não desistir. O nascimento de um filho é o nascimento de uma mãe. Ser mãe e mestranda ao mesmo tempo, requer esforços, abdicação e dedicação.

Agradeço ao professor Dr. Lara, meu grande orientador, um ser cheio de humildade, entendeu meus momentos e até minha demora neste trabalho, sempre com palavras queridas e cheias de compreensão. Um profissional, incentivador disposto a ensinar e dedicar o seu tempo. Meu muito obrigada!

Ao professor Dr. Silvio, meu coorientador. Um grande profissional. Lembro quando entrei no mestrado, não sabia que ele seria meu coorientador, mas lembro, das meninas na sala falando, o Silvio é um grande professor, sorte de quem ele orientar. Hoje, eu digo, tive sorte. E agradeço muito pelos ensinamentos.

Ao professor Dr. Ubirajara e Dr. Claudio que desde a qualificação do trabalho estiveram dispostos a contribuir com a pesquisa e me auxiliar. Muito obrigada pelas contribuições.

Aos professores do Programa Mestrado Profissional em Administração. Tanto da linha em estratégia quanto da linha de inovação, sempre dispostos a ensinar. Aprendi muito com todos, cada um com a sua singularidade de ensinar e transmitir o grande conhecimento que detém.

Ao Sebrae, por nos ajudar neste trabalho com informações. Ao Agenor por entender a pesquisa e nos auxiliou com informações sobre as empresas.

Aos meus amigos, colegas que sempre me auxiliaram com palavras queridas e de forças. Aos colegas que o mestrado meu deu, Elizandra, Debora, Cibele, Dinnia, Aldo....

À minha família, a principal responsável por esta aqui. Lembro como hoje, meu pai que não teve muito acesso aos estudos falando uma vez em casa com a minha mãe: “O filho do vizinho vai estudar em outra cidade, terminou seus estudos e vai estudar mais, não sei como é o nome do estudo, mais é bem difícil, não é tudo mundo que consegue”. Depois de um tempo eu soube que era o mestrado. Hoje tenho o orgulho que meu pai fale, minha filha terminou seus estudos e continuou com outro bem mais difícil, e

terminou! Sr Josafat e Dona Bernadete, grata por tudo. Aos meus irmãos e irmãs que sempre estiveram comigo.

Ao meu companheiro Ricardo, um grande incentivador dos estudos, obrigado por estar ao meu lado e sempre me auxiliar.

Vinicius, meu filho. Me transformou como pessoa, me ensina a cada dia, a cada palavra a aproveitar mais a vida com coisas simples. E a Lauren minha pequena.

Grata ao grande Deus, por me guiar e nunca me desamparar em todas as fases e dificuldades.

RESUMO

As mudanças ocasionadas pela pandemia são evidentes em todos os setores, desde o ano de 2020, quando foi decretado pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a pandemia do Coronavírus (Covid-19). Por meio desta pesquisa, buscou-se verificar os impactos da pandemia da covid-19 nas estratégias de marketing de varejo de micros e pequenas empresas do setor de alimentação do município de Guarapuava-PR. As micro e pequenas empresas estão localizadas de forma diversa, contribuindo para a economia local e na geração de empregos, buscando se desenvolver e se estabelecer no mercado, mas, muitas vezes, encontram grandes dificuldades em se adaptarem ao seu ambiente. Por meio das teorias do marketing estratégico, buscou-se: Analisar as estratégias de marketing desenvolvidas por micro e pequenas empresas do setor de alimentação da cidade de Guarapuava-Pr e os impactos advindos da Covid-19, com os objetivos específicos: Identificar estratégias de marketing existentes e praticadas por empresas do setor de alimentação; Mensurar as principais dificuldades em desenvolver e colocar em prática as estratégias de marketing; e Levantar as principais mudanças de estratégias de marketing impulsionadas pela Covid-19, que impactaram no desempenho das empresas. O procedimento metodológico utilizado foi de abordagem qualitativa, de natureza exploratória e descritiva. Buscando conhecer de perto a realidade enfrentada por estas empresas. Para compor as análises foi realizada a aplicação de entrevistas semiestruturadas com os gestores das empresas para o levantamento das informações. Diante disso, os resultados evidenciam que as empresas atuantes na cidade de Guarapuava trabalham as estratégias de marketing de acordo com as suas possibilidades e seus conhecimentos, e a pandemia alterou as formas de vendas e de contato com o cliente. Com isso, as estratégias do mix de marketing mais trabalhadas no varejo foi o P de Produto, o de Preço e seguida o P de Promoção. Evidenciou-se que o *delivery* foi uma das táticas que as empresas adotaram na pandemia. O P de praça não é uma preocupação evidente dos empresários pesquisados, já que as vendas *online* ganharam grande espaço na pandemia. Notou-se que a maior dificuldade encontrada por meio das entrevistas é a questão de estratégias de preços, já que a pandemia trouxe várias alterações como aumento dos preços da matéria prima e falta de produtos. Mas também, abriu a mente dos empresários para trabalharem as ações digitais, investindo em redes sociais, tráfego pago e em *influencers* digitais, investindo no P de Promoção de forma indireta. Os resultados ainda revelam que os empresários buscam traçar estratégias de curto prazo, não pensando a longo prazo, não somente em razão da pandemia mas pelo fato das empresas não possuírem um planejamento estratégico traçado e adotado. Mesmo em 2022, com o retorno das atividades e a vacinação avançada, os empresários ainda possuem receio em investir em projetos de longo prazo no comércio varejista. Essa pesquisa demostrou como foi o período da pandemia e como é o planejamento das micro e pequenas empresas do comércio varejista e as dificuldades e as saídas encontradas por este setor.

Palavras Chaves: Estratégias de Marketing; Guarapuava; Pandemia; Comércio Varejista.

ABSTRACT

The impacts of the covid-19 pandemic on retail marketing strategies of micros and small businesses in the food sector in the municipality of Guarapuava-PR.

The changes caused by the pandemic are evident in every single sector, since the year of 2020, when the World Health Organization (WHO) declared the Coronavirus (COVID-19) pandemic. By means of this research, we tried to find the impact of the COVID-19 pandemic on the marketing strategies of micro and small retail businesses from the food sector in the city of Guarapuava, in the state of Paraná (PR). Micro and small businesses happen in a variety of ways, all contributing to the local economy and the creation of jobs, trying to develop and establish themselves in the market, however, many times, finding great hardship to adapt to their environment. Through theories of strategic marketing, we sought to: Analyze the marketing strategies developed by micro and small businesses from the food sector in the city of Guarapuava-PR and the impact resulting from the COVID-19, with the specific goals of: Identify marketing strategies used by companies from the food sector; Measure the main difficulties to develop and apply the marketing strategies; and Find the main changes in the marketing strategies driven by the COVID-19, which affected the performance of the companies. The methodological practice used was the qualitative approach, of exploratory and descriptive nature. Looking closely at the reality faced by such companies. In order to compose the analysis we conducted partially structured interviews with the managers of these companies in order to gather information. With this, the results showed that the companies used the marketing strategies according to their availability and knowledge, and that the pandemic also changed the sales strategies and client approach. So the most used marketing mix strategies were P for Product, followed by Price and then Promotion. It was clear that delivery became one of the tactics adopted by the companies during the pandemic. P for Place was not an evident concern among the interviewed entrepreneurs, since online sales had a huge growth in the pandemic. It was also observed that the biggest difficulty found in the interviews was the matter of price strategies, because the pandemic brought several changes such as the increase of prices of raw materials and the lack of certain products in the market. Also, entrepreneurs became much more open minded regarding digital actions, starting to invest in social media, paid traffic and digital influencers, investing in P for Promotion indirectly. The results reveal that entrepreneurs look for short term strategies, neglecting the long term ones, not only as a result of the pandemic but also because companies do not have or use any strategic planning. Even in 2022, when all activities went back to normal and vaccination was in an advanced stage, entrepreneurs were still afraid of investing in long term projects in the retail business. This research showed how the pandemic was and how micro and small retail businesses did their planning, their difficulties and the solutions found by this sector.

Keywords: Marketing Strategies; Guarapuava; Pandemic; Retail Business.

RESUMÉN

Los Impactos de La Pandemia del Covid-19 en las Estrategias de Comercialización al Menudeo de las Micro y Pequeñas Empresas del Sector de Alimentos en el Municipio de Guarapuava-Pr.

Los cambios provocados por la pandemia son evidentes en todos los sectores, desde el año 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud (OMS) decretó la pandemia del Coronavirus (Covid-19). A través de esta investigación, se buscó verificar los impactos de la pandemia de Covid-19 en las estrategias de comercialización al menudeo de las micro y pequeñas empresas del sector de alimentos en el municipio de Guarapuava-PR. Las micro y pequeñas empresas se ubican de diferentes formas, contribuyendo a la economía local y generando empleos, buscan desarrollarse y establecerse en el mercado, pero muchas veces encuentran grandes dificultades para adaptarse a su entorno. Por medio de las teorías del marketing estratégico, se buscó: Analizar las estrategias de marketing desarrolladas por las microempresas y pequeñas empresas del sector de alimentos en la ciudad de Guarapuava-Pr y los impactos derivados del Covid-19, con los objetivos específicos: Identificar las estrategias de marketing existentes practicadas por las empresas del sector alimentario; Medir las principales dificultades para desarrollar y poner en práctica estrategias de marketing; y Alzar los principales cambios en las estrategias de marketing impulsados por el Covid-19, que impactaron en el desempeño de las empresas. El procedimiento metodológico utilizado fue cualitativo, exploratorio y descriptivo. Buscando conocer la realidad enfrentada por estas empresas. Para componer el análisis, se realizaron entrevistas semi-estructuradas con los directores de las empresas para recolectar la información. Ante ello, los resultados muestran que las empresas que operan en la ciudad de Guarapuava trabajan estrategias de marketing de acuerdo con sus posibilidades y conocimientos, de esa forma la pandemia cambió las formas de venta y contacto con el cliente. Como resultado, las estrategias de marketing mix más trabajadas en las ventas al menudeo fueron la P de Producto, la P de Precio, seguida de la P de Promoción. Se evidenció que el *delivery* fue una de las tácticas adoptadas por las empresas en la pandemia. El P de Plaza no es una preocupación evidente de los empresarios encuestados, ya que la venta *online* ha ganado un gran espacio en la pandemia.Se notó que la mayor dificultad encontrada a través de las entrevistas es el tema de las estrategias de precios, visto que la pandemia trajo varios cambios como aumento de precios de las materias primas y falta de productos. Pero también abrió la mente de los empresarios para trabajar en acciones digitales, invirtiendo en redes sociales, tráfico pagado e *influencers* digitales, invirtiendo en la P de Promoción de manera indirecta. Los resultados también revelan que los empresarios buscan trazar estrategias de corto plazo, sin pensar en el largo plazo, no solo por la pandemia sino porque las empresas no cuentan con un plan estratégico elaborado y adoptado. Incluso en 2022, con el regreso de las actividades y la vacunación avanzada, los empresarios todavía tienen miedo de invertir en proyectos a largo plazo en el comercio minorista. Esta investigación mostró cómo fue el período de la pandemia y cómo fue la planificación de las micro y pequeñas empresas en el comercio al menudeo así como las dificultades y salidas que se encontró este sector.

Palabras Clave: Estrategias de Marketing; Guarapuava; Pandemia; Comercio Minorista

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 - Termos utilizados para o levantamento dos artigos.....
QUADRO 2 - Teorias, temáticas e principais autores.....
QUADRO 3 - Classificação de empresas por porte.....
QUADRO 4 - Decisões de marketing no varejo.....
QUADRO 5 - Síntese dos procedimentos metodológicos.....
QUADRO 6 – Categorias de análises.....
QUADRO 7 - Perfil dos entrevistados.....
QUADRO 8 - Combinação de espaço físico e atendimento *online*.....
QUADRO 9 - Mudanças nas estratégias de marketing provada pela pandemia.....109
QUADRO 10 – Estratégias adotadas.....110
QUADRO 11 - Relação de número de funcionários e ajuda do governo.....117
QUADRO 12– Adoção de novas estratégias para atendimento.....120
QUADRO 13 - Objetivos do desenvolvimento sustentável.....125
QUADRO 14 – Resultados obtidos por meio das entrevistas 128

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Estrutura da Dissertação.....
FIGURA 2 - Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional .....
FIGURA 3 –Fatores internos e externos à organização.....52
FIGURA 4- Matriz BCG.....
FIGURA 5 – Número acumulado do saldo de vaga de emprego geradas por porte de empresa e ano.....
FIGURA 6: Modelo teórico da pesquisa.....

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 – Comparativo dos saldos ajustados gerados pelas MPE e MGE nos períodos entre Janeiro a Janeiro de 2018 e de 2019.....

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRASEL Associação Brasileira de Bares e Restaurantes
ACIG Associação Comercial de Guarapuava
AMA American marketing Association
APP Aplicativos
BCG Boston Consulting Group
B2B Business-to- Business
B2C Business-to-Consumer
CAGED Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CFA Conselho Federal de Administração
CNAE Classificação das Atividades
CVP Ciclo de Vida do Produto
IBGE Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDHM Índice de Desenvolvimento Humano Municipal
MEI Micro Empreendedor individual
MPEs Micro e Pequenas Empresas
OMS Organização Mundial da Saúde
PAC Pesquisa Anual do Comércio
PIB Produto Interno Bruto
PMC Pesquisa Mensal de Comércio
PPGADM Programa de Pós Graduação em Administração
PRONAMPE Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte
SBVC Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo
SEBRAE Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SPELL *Scientific Periodicals Electronic Library*

SUMÁRI

O

1.INTRODUÇÃO.....
1.1CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA.....15
1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA.....19
1.2.1 Objetivo Geral.....19
1.2.2 Objetivos Específicos.....20
1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA.....20
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....24
2 REFERENCIAL TÉORICO.....26
2.1 METHODI ORDINATHIO.....26
2.2 TEORIAS DA ADAPTAÇÃO.....29
2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....39
2.4 MARKETING.....43
2.4.1 Estratégias De Marketing.....46
2.4.2 Marketing Estratégico e Estratégias de Marketing.....51
2.5 O SETOR DO VAREJO.....56
2.5.1 O Setor do Varejo no Brasil.....59
2.5.2 Marketing do Varejo.....62
2.6 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL.....65
2.6.1 Estratégias de Marketing para Micros e Pequenas Empresas do Setor de Varejo. 67
2.7 O IMPACTO DA PANDEMIA DO CORONAVIRUS.....70
2.8 MODELO TEÓRICO.....72
3 METODOLOGIA.....
3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA.....74
3.1.1 Paradigma de Pesquisa.....75
3.1.2 Tipologia e Método de pesquisa.....75
3.1.3 Classificação de pesquisa.....76
3.1.4 Objeto de pesquisa.....76
3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS.....77
3.2.1 Técnica e categorias de análises.....77
3.3 ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA.....79
3.3.1 Unidade de análise.....79
3.3.2 Comércio Varejista o Setor de Alimentação.....79
4. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....80

4.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA.....80
4.1.1 Caracterização das empresas estudadas.....81
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES.....81
4.2.1 Segmentação e Posicionamento.....83
4.3.2.1 Produto.....86
4.3.1.3 Preço.....89
4.3.1.4 Praça.....94
4.3.1.5 Promoção.....98
4.3.1.6 Atendimento e Serviços.....100
4.3.1.7 Apresentação e *Layout* da empresa.....103
4.3.1.8. Ações Digitais.....106
4.3.2 Pandemia do Coronavírus (Covid-19).....111
4.3.2.1 *Delivery*.....119
4.3.3 Escolha Estratégica.....121
4.5 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS.....125
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....131
REFERÊNCIAS.....136
APÊNDICES.....152

1. INTRODUÇÃO

Este capítulo abordou o contexto da pesquisa, a justificativa prática e teórica, juntamente com o objetivo central da pesquisa, a sua relevância e os objetivos específicos.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO TEMA E PROBLEMA DE PESQUISA

O presente estudo tem como foco as estratégias de marketing das micro e pequenas empresas do setor de alimentos em Guarapuava - Paraná, e o impacto da pandemia do Coronavírus (Covid-19). A pesquisa é baseada na teoria do marketing estratégico, na teoria da adaptação e na teoria estratégica, que auxiliam na compreensão do ambiente em que as empresas operam.

Empresas são criadas constantemente, com o intuito de trazer mais valor, satisfazer as necessidades dos clientes e operar de forma diferente da concorrência. Nesse sentido, muitas delas não conseguem sobreviver no mercado mais de dois anos, conforme aponta o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Geralmente, em função da falta de planejamento, da má gestão, de não possuírem uma estrutura correta para atuar, o que lhes enseja encerrar suas atividades (VENUGOPAL; GETENET; YALEW, 2017).

A maior parte das empresas atuantes são de pequeno porte, algumas estão apenas começando com suas atividades, outras, já estabelecidas no mercado. Esses pequenos negócios são formandos por micro empreendedores individuais (MEI), micro e pequenas empresas (MPEs) e empresas de pequeno porte (EPP). Para o SEBRAE, as micro e pequenas empresas representam, no Brasil, 99,1% dos empreendimentos. Estas empresas são classificadas por porte, de acordo com o número de funcionários e pelo faturamento anual bruto (CARLOS JUNIOR, 2018). O SEBRAE mostra que elas são grandes geradoras de riqueza no Brasil, pois respondem por 53,4% do Produto Interno Bruto (PIB) no comércio. Estima-se, pelo Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED), que as MPEs empregam 93,6 mil empregos de carteira assinada, representando 72,3% do total de empregos do país, dados estes até abril de 2019 (CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO, 2019).

Um dado importante, quando se fala de micro, pequenas e médias empresas que estão no comércio varejista, segundo a pesquisa da Fecomércio SP (2020) que no Brasil,

estimava-se em 2017, há 1.285 milhões de micro, pequenas e médias empresas atuando no varejo. Representando 96,7% dos negócios, é o setor que emprega 4.951 milhões de pessoas, o que representa 58,4% do segmento de empregos. Em 2017, conforme dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), esta categoria de empresas faturou R$ 724, 3 bilhões, no território nacional.

Dessa forma, as micro e pequenas empresas representam uma grande importância para a economia regional, estadual e nacional (LEKHANYA, 2015; SANTINI *et al*., 2015; NAVES, 2017). Para se manterem nessa condição, devem traçar estratégias de sobrevivência e permanência a longo prazo, tendo em vista que se constituem em um dos grandes motores de crescimento da nossa economia.

De acordo com Mações (2019), a estratégia está ligada a todo momento na vida organizacional das empresas. Porter (1998) reforça que cada empresa atua com uma estratégia de mercado. Quando se pensa em estratégia, esta tem um grande peso quando precisa ser colocada em funcionamento, independente do setor, do negócio. Muitas empresas têm dificuldade de aliar seus objetivos à estratégia pensada. As micro e pequenas empresas, comparadas com as grandes empresas, enfrentam desafios, por seus recursos limitados, pela falta de experiência em pesquisas de mercado e por grandes desafios que surgem (VENUGOPAL; GETENET; YALEW, 2017).

As MPEs possuem uma grande representação no mercado, proporcionando mais desenvolvimento para o ambiente onde estão inseridas. Como menciona Mello (2015), as práticas de gestão das micro e pequenas empresas se diferenciam de acordo com o seu porte. Desenvolvem e traçam suas estratégias de mercado quase que diariamente, pois buscam a vantagem competitiva sustentável e se deparam com a dificuldade de implementarem estratégias de marketing, necessitando de um conhecimento técnico sobre as práticas de mercado (CARLOS JUNIOR, 2018).

Esses desafios, que já estavam presentes na rotina desses empreendimentos, tornaram-se ainda maiores no decorrer de 2020 e 2021, em razão da pandemia do Coronavírus (Covid-19), que têm lhes impactado diretamente, por serem mais vulneráveis em termos de atuação no mercado e disponibilidade de recursos.

As grandes empresas possuem um fluxo financeiro, possibilitando mais oportunidades de investir, contam com linhas de crédito maiores. Já as pequenas empresas de varejo, que são um termômetro da economia (ALMEIDA *et al.,* 2016), não contam com uma estrutura financeira apropriada, possuem infraestrutura inadequada, passam por problemas como o fluxo de caixa, rotatividade de pessoal, épocas

promocionais e, muitas delas não investem em marketing, e não possuem estratégias de longo prazo (VENUGOPAL; GETENET; YALEW, 2017).

São as pequenas empresas, portanto, que sentem maior impacto dos efeitos da pandemia. E, com as restrições impostas pelo poder público, a fim de conter o fluxo de circulação das pessoas, acabou por refletir nas vendas das pequenas empresas, reduzindo-se o volume de suas receitas e dificultando a sua sobrevivência no mercado. Desta forma, traçar estratégias eficazes foi a forma mais utilizada pelas empresas. A área de marketing é uma das áreas que mais vem recebendo atenção, nesse sentido, ao buscarem novas formas de atrair o consumidor (RITTER; PEDERSEN, 2020).

Para que o funcionamento dessas estratégias alcance a eficácia esperada, todos os departamentos da empresa devem estar envolvidos, desde o financeiro, administrativo, recursos humanos e, principalmente, o de marketing que, presume-se, seja o responsável pelas ações de identificação do público-alvo. Nesse sentido, deve-se buscar alternativas para identificar e satisfazer as necessidades dos clientes, os desejos, as inovações, a demanda e as possíveis mudanças no ambiente, pois, consegue dimensionar aos outros setores das organizações (KOTLER, 2019; LAS CASAS, 2019; MAÇÃES, 2019). O marketing é um conceito que evolui ao longo tempo, mas que tem como seus principais vetores o mercado e o consumidor. No cerne da filosofia do marketing está o desenvolvimento de produtos que satisfaçam as necessidades dos clientes, constituindo-se em uma atividade desenvolvida que vai além das fronteiras da organização (MAÇÃES, 2019).

O marketing é um dos meios mais utilizados por empresas do varejo que buscam se destacar no mercado, por meio das estratégias adotadas para atrair os clientes para dentro da loja (SILVA; SILVA, 2019). As estratégias de marketing de empresas varejistas estão ligadas à proximidade e ao contato com o cliente (CARLOS JUNIOR, 2018). “É um processo social pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e desejam por meio da criação, da oferta e da livre troca de produtos de valor entre si” (KOTTLER; KELLER, 2018).

Uma grande fatia do varejo no Brasil é composta por empresas locais e de pequeno porte, cujas vendas são destinadas ao consumidor final, uso das famílias ou uso pessoal, como aponta o IBGE. De acordo com a Agência Brasil (2019) o comércio varejista, em 2019, teve um crescimento de 1,8% no volume das vendas, dados levantados pela Pesquisa Mensal de Comércio (PMC) e divulgados pelo IBGE.

Já em 2020, nos seis primeiros meses do ano, as vendas do varejo passaram por períodos de grande instabilidade, devido à crise da pandemia. Apesar das altas e baixas nas vendas, o setor ainda tem representatividade na economia. Em agosto de 2020, as vendas do varejo tiveram um crescimento maior que o mês de julho, ficando 3,4% acima do mês anterior, que teve uma alta de 5,0 %, atingindo-se, portanto, o maior patamar da série histórica da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), crescendo 2,6% acima do recorde que foi em outubro de 2014 (IBGE, 2020). E o ano de 2020 fechou com crescimento de 1,2% nas vendas do varejo (IBGE, 2021).

Assim, como a *internet* veio para auxiliar as empresas nas divulgações, vendas e nas propagandas, as redes sociais, também são uma das alternativas para as pequenas empresas operarem com eficiência e produtividade, haja vista que as divulgações nas redes não geram custos para as empresas anunciarem a sua marca, seus produtos e serviços. Aliado a todas as tecnologias, o consumidor passa a conhecer, a estudar e analisar antes de finalizar a compra, não havendo mais tempo e nem distância, para suas escolhas. Visto assim, a busca pela troca de valor para ambas as partes é uma dimensão que deve ser atendida, entre os consumidores e as empresas. Destaca Kotler e Keller (2018), a importância da criação de valor, torna-se um objeto relevante no desenvolvimento do marketing moderno.

A importância de se trabalhar o marketing é fundamental para as empresas que atuam no mercado, pois "[...] o marketing é o processo de gestão responsável pela identificação, antecipação e satisfação das necessidades dos clientes [...]", buscando encontrar novos clientes e reter os já existentes (MAÇÃES, 2019, p. 92). O marketing estratégico visa compreender o mercado, objetivando identificar as oportunidades e na busca pela satisfação das necessidades e dos desejos dos consumidores (KOTTLER; KELLER, 2018; MAÇÃES, 2019).

Diante dos contextos apontados, referente às estratégias de marketing, que são importantes para o funcionamento de qualquer tipo de empresa, mas, mais ainda quando se fala de micro e pequenas empresas, que estão no mercado. As quais tentam desenvolver estratégias, mas não possuem conhecimento, não conseguem adolescer de forma correta e de colocar em prática estas ideias, estando somente na mente empreendedora do gestor (MATTE *et al.,* 2020). Bonilha (2016) menciona que as empresas do varejo brasileiro possuem a visão limitada do gestor, e pela cultura na qual se encontram, portam uma compreensão insuficiente de como a gestão de relacionamento com os clientes pode trazer eficiência e eficácia aos seus negócios.

É evidente também que, pela pandemia, as empresas que não trabalhavam o marketing começaram a trabalhar, para não ficarem atrás no mercado. As empresas que segmentam o mercado e se posicionam, trazendo as estratégias de multicanais, são mais propensas a permanecerem ativas no mercado (DE MORAIS *et al*., 2018).

Desta forma busca-se visualizar como as micro e pequenas empresas da cidade de Guarapuava- Pr, do setor de alimentação, trabalham as estratégias de marketing. Para isso, a aplicação de entrevistas auxiliará na compreensão de como essas estratégias são tratadas e trabalhadas por portes e segmentos diferentes. Buscando mensurar como a pandemia transformou ou fez com que estas empresas trabalhassem o marketing dentro das suas possibilidades.

Desta forma, a questão que norteará a pesquisa é: **de que maneira as micro e pequenas empresas (MPEs) do setor de alimentação na cidade de Guarapuava do Estado do Paraná desenvolvem suas estratégias de marketing e quais foram e são os impactos advindos da Covid-19?**

Diante disso realizou-se uma revisão sistêmica da literatura, empregando a metodologia *Methodi Ordinathio*. Revisão realizada em três bases de dados (*Web of Science*, Periódicos das Capes e *Spell*), dando maior suporte teórico para a pesquisa e para a realização do referencial teórico. Revisão está com um corte temporal de oito anos de 2014 a 2021. A busca por artigos foi realizada em termos português e inglês a após a aplicação da metodologia *Methodi Ordinathio.*

1.2 OBJETIVOS DE PESQUISA

Para responder os questionamentos referentes aos apontamentos levantados, foram traçados os seguintes objetivos, geral e os específicos, que delimitam o estudo. Os quais desenvolvidos de forma objetiva e concisa, refletiram a realidade em que se busca. Analisando como as micro e pequenas empresas do setor de alimentação da cidade de Guarapuava-PR trabalham as estratégias de marketing dentro do seu ambiente (mercado) e quais são os impactos que a pandemia da Covid-19 trouxe para este setor.

1.2.1 Objetivo Geral

Analisar as estratégias de marketing desenvolvidas por micro e pequenas empresas do setor de alimentação da cidade de Guarapuava-Pr e os impactos advindos da Covid-19.

1.2.2 Objetivos Específicos

a) Identificar estratégias de marketing existentes e praticadas por empresas do setor de alimentação;
b) Mensurar as principais dificuldades em desenvolver e colocar em prática as estratégias de marketing; e
c) Levantar as principais mudanças de estratégias de marketing impulsionadas pela Covid-19, que impactaram no desempenho das empresas.

1.3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA E TEÓRICA

As modernas organizações dos últimos anos têm buscado satisfazer os desejos dos seus clientes, procurando atender às necessidades dos seus empreendedores em prosperar. As principais premissas dessas empresas estão em servir aos seus consumidores e clientes, atender-lhes as necessidades e desejos. Mas, para isso, enfrentam dificuldades tais como: concorrência acirrada, usuários de tecnologias com rápido acesso às informações, que lhes possibilite as terem na palma da mão, por meio de um *smartphone*, buscando a comparação de preços de diversos produtos (BONIHA, 2016; VENUGOPAL e GETENET; YALEW, 2017).

Neste cenário, as micro e pequenas empresas possuem características únicas, o que as tornam diferentes dentro do segmento de atuação, mas parecidas em traçar as estratégias. O sucesso das empresas está ligado diretamente com o sucesso da economia, sendo a variável determinante para o crescimento do país (LIMA *et al*., 2017). Um ponto que influencia no crescimento e na abertura de novas empresas, diz respeito ao desejo de empreender e inovar, construindo-se uma opção individual, que pode ser por necessidades ou por oportunidade (VASCONCELOS *et al.,* 2019). Santini *et al*., (2015) apontam que muitas das empresas abertas no mercado não possuem conhecimento e uma estrutura adequada para operarem, sofrendo com as limitações de mercado, dificuldade em obter recursos financeiros e acabam fechando.

Conforme SEBRAE (2020), dos negócios gerados no Brasil nos primeiros cinco meses de 2020, 99,1% do total tem a participação das micro e pequenas empresas, sendo mais de 12 milhões de negócios, dos quais 8,3 milhões são microempreendedores individuais (MEI). Em 2021 o número de micro e pequenas empresas abertas já é superior ao ano de 2018, como isso 3.782.437 novas empresas surgiram, de acordo com dados do governo federal, esse grande número de empresas abertas é do ramo de

tecnologia, voltados para o processo de digitalização impulsionados pela pandemia, (SEBRAE). O varejo restrito (que não inclui automóveis e materiais de construção) teve um crescimento de 1,8%, em 2019, já o varejo ampliado, teve o alcance de 1,91 trilhão e crescimento de 3,9%, representando 26,2% do PIB, de acordo com a SBVC (SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO, 2020).

A participação na economia das micro e pequenas empresas no Brasil representam 99,1% do total registrado, representando mais de 12 milhões de negócios, segundo o Sebrae (2020). Os pequenos negócios também respondem por 52,2% dos empregos gerados pelas empresas no país. Apesar disso, o segmento ainda tem participação um pouco tímida no Produto Interno Bruno (PIB, a soma de bens e serviços produzidos) do setor empresarial, gerando 25% do total. Em países como o Reino Unido, a Alemanha, Itália e Holanda, essa participação na formação no valor adicionado ao PIB está acima de 50%.

O varejo Paranaense, em 2019, teve um aumento de 3,24% em relação ao ano de 2018, conforme a Pesquisa Conjuntural da Federação do Comércio de Bens, Serviços e Turismo do Paraná (FECOMÉRCIO PR, 2020). Em 2020, o varejo encerrou com tendência de crescimento. No mês de dezembro, teve aumento de 1,57% em relação ao ano anterior, mas, assim mesmo, o aumento foi insuficiente para recuperar as perdas dos meses anteriores causadas pela pandemia (FECOMÉRCIO PR, 2021).

O setor de comércio do Paraná, de acordo com o Sebrae (2020) (dados do mês de maio), apresenta o número de 455.200 empresas abertas em todos os segmentos e portes. Deste total de empresas, as micro empresas representam o maior número, de 236.719, os micro empreendedores individuais (MEIs) somam 174.353, as demais empresas totalizam o número de 24.288 empreendimentos e as EPP, empresas de pequeno porte, somam 21.840 abertas.

As pequenas empresas varejistas estão presentes em várias partes das cidades e possuem uma grande representação para o mercado local. Estas empresas buscam traçar estratégias de mercado rotineiramente (mesmo que não planejadas), na qual as mudanças são rápidas e constantes. Bonilha (2016) traz que as constantes transformações (surgimento da *internet* e a interação com os clientes em múltiplos canais), levam as empresas a repensarem as estratégias de negócios e de relacionamento.

O comércio varejista vem sofrendo com *ecommerce*, vendas *online,* que transformaram as relações de troca no mercado. Conforme menciona o IBGE, em

janeiro de 2020, houve uma queda de (-1,0%) em comparação a dezembro de 2019, na série com ajuste sazonal. Contudo, em comparação com janeiro de 2019, houve um crescimento 1,3%, décima taxa positiva consecutiva. Visto assim, as empresas do varejo buscam migrar do *offline* para *online* para não perderem espaço no mercado. Já para o ano de 2022 espera-se um crescimento de até 12% para o segundo semestre no varejo, essa alta está ligada a movimentação da Copa do Mundo e pelo fim das medidas restritivas da pandemia, (CNN, 2022).

Neste cenário, o marketing de varejo é especialmente importante para os pequenos empreendimentos que tentam competir com grandes cadeias de lojas. Estas empresas que trabalham vendendo e revendendo vários produtos para os consumidores finais (CAPARROZ, 2019). Buscando a construção de relacionamentos com os clientes, fidelização, confiança e a lealdade (SIMBOLON, 2016). Sendo uma das maneiras de conhecer melhor o cliente/consumidor e estar próximo a ele.

Traçar estratégias de marketing é um dos grandes desafios que as empresas encontram no mercado, pois muitas vezes, o marketing é trabalhado de forma desconhecida pelo gestor/empreendedor do negócio. O marketing é um conceito que vem evoluindo ao longo tempo, tendo como principais vetores o mercado e o consumidor. A essência da filosofia de marketing está ligada ao desenvolvimento de produtos ou serviços que visam satisfazer os desejos dos clientes, que são criados a partir das necessidades latentes e inerentes a cada indivíduo, com o intuito final de gerar lucro (SHAW, 2012; KOTLER e KELLER, 2018), compreendendo-se que os clientes se constituem no principal ativo das organizações (MAÇÃES, 2019).

Construir planos com foco no mercado e nas mudanças, analisando todas as situações e prevendo mudanças futuras, é um dos papeis que o marketing realiza. No qual, atender os desejos dos consumidores, definir o segmento, prever e analisar o ambiente são formas importantes para as empresas atuarem com mais projeção no mercado. Neste contexto apresentado, destaca-se a importância de compreender como as estratégias de marketing são traçadas, desenvolvidas e colocadas em prática. Analisar quais são as tomadas de decisões mais adequadas e proveitosas, no momento atual da pandemia da Covid-19. O ambiente corresponde a fatores internos e externos das empresas, que o gestor/empreendedor acompanha para tomar as melhores decisões (FAGUNDES, 2011).

Uma das grandes justificativas da pesquisa está no momento atual que o Brasil e o mundo se encontram, com a pandemia da Covid-19. Quando se pensa em setores

prejudicados pela pandemia, um deles é o comércio varejista das MPEs, que já vinham enfrentando problemas em "cenários normais", e tiveram que se adaptar e se reinventar em um "novo normal" (RITTER; PEDERSEN, 2020).

Uma pesquisa realizada no Brasil, em março de 2020, sobre a alimentação na pandemia, demostra que o setor de alimentação que faturava R$400 bilhões de reais ao ano, gerava empregos em mais de 1 milhão de estabelecimentos, passa por momentos ainda turbulentos. Como resultado, 93% dos entrevistados apontam que estão preparando sua própria comida na pandemia, por sentirem mais segurança na preparação dos pratos feitos por eles mesmos. Também se levantou sobre a confiança nos estabelecimentos de alimentação, e 73% apontam que a prática de higiene e limpeza (instalações e colaboradores) são fatores que determinam a volta do consumidor ao estabelecimento (GALUNION, 2021).

Mesmo diante de um cenário de incertezas causado pela Covid-19, nota-se que as empresas, muitas vezes, não têm utilizado das ferramentas que o marketing propicia para atuarem no mercado, principalmente, por não possuírem alguém responsável ou ficarem, somente sob a decisão do gestor, as formas de planejamento e de atração/retenção de novos clientes. Estratégias de segmentação, posicionamento no mercado, de relacionamento com os clientes, mix de marketing, tiveram que ser revistos, e novas estratégias de marketing tiveram que ser planejadas e repensadas.

Outro ponto que vem afetando a atuação das empresas no mercado são as relações de troca (compra e venda) que vem sendo realizadas *online.* É um novo descortinar para muitas empresas que tiveram que se adaptar nesse momento de pandemia para não perderem seus negócios, como aponta estudo da SBVC. Em 2020, o varejo começou a migrar do *offline* para *online,* e o que era esperado para os próximos cinco anos, já está acontecendo de forma rápida no setor.

No campo teórico encontram-se vários trabalhos sobre marketing (nacional e internacional), mas ainda são poucos focados nas estratégias das micro e pequenas empresas. Muitos dos estudos são sobre mortalidade, nível de desempenho, gestão financeira, gestão familiar e o processo de internacionalização. Alguns desses trabalhos são analisados na seção *Methodi Ordinathio* desta pesquisa. No campo internacional, o número é maior em relação às publicações brasileiras a respeito do tema, pode-se encontrar as publicações no ANEXO A.

A justificativa deste estudo diz respeito à contribuição que trará para o Mestrado Profissional em Administração do Programa de Pós Graduação em Administração

(PPGADM) da UNICENTRO, visto que será o primeiro trabalho direcionado para a área de marketing e, mais especificamente, sobre estratégias de marketing no comércio varejista em um cenário econômico de crise e de ajustes, decorrentes da pandemia da COVID-19.

1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

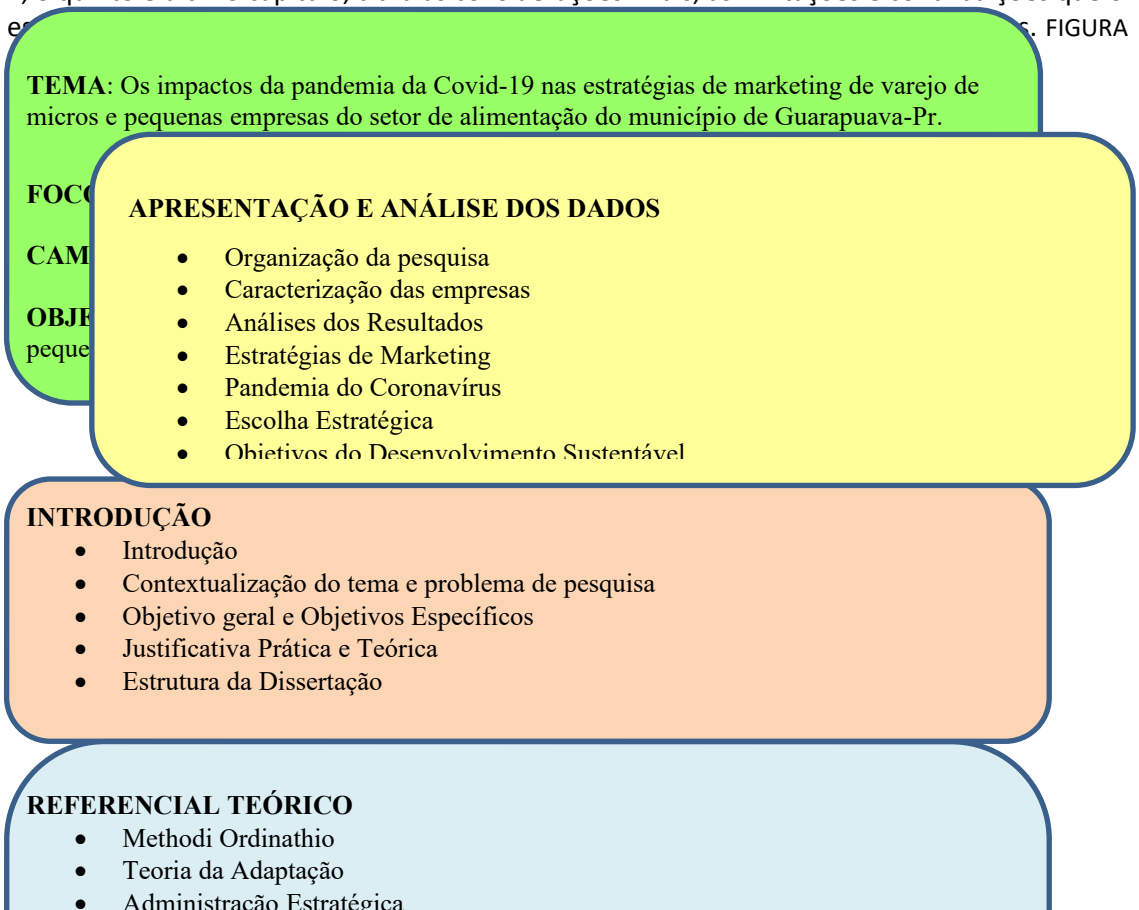
A estrutura da dissertação evidencia como o trabalho está organizado. Iniciando-se pela introdução, em que se busca contextualizar o tema de pesquisa, apresentar o objetivo geral e específicos e as devidas justificativas (prática e teórica).

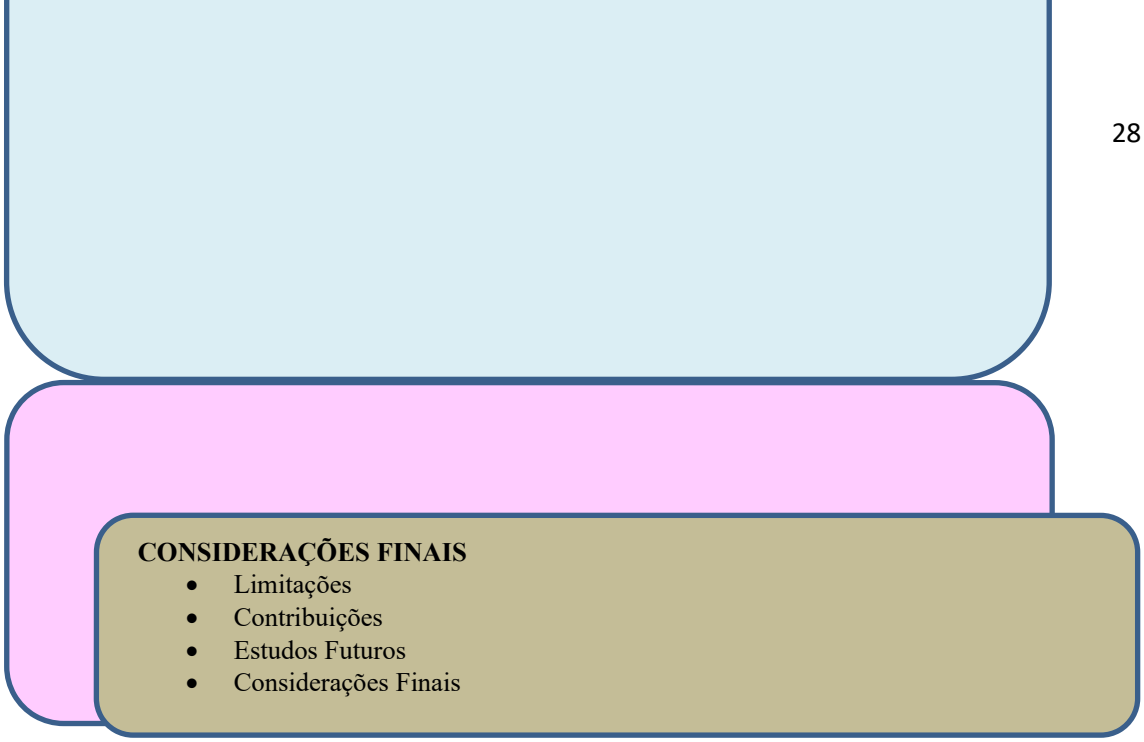
No segundo capítulo, aborda-se o *Methodi Ordinathio* e, em seguida, as Teorias da Adaptação e o referencial teórico, trazendo as visões dos principais autores e conceitos referentes à escolha estratégica, a teoria do marketing, ao varejo e sobre as micro e pequenas empresas. E terminando com os efeitos que a Pandemia trouxe nos anos de 2020 e 2021.

No terceiro capitulo, será apresentada a metodologia da pesquisa, os procedimentos metodológicos utilizados, a classificação da pesquisa, o campo, os instrumentos da coleta de dados e uma análise da realidade que se busca estudar.

O quarto capitulo contará com a apresentação, discussões, as análises e os resultados da pesquisa, detalhando todo o processo da pesquisa, até se chegar aos resultados obtidos.

E, o quinto e último capítulo, trará as considerações finais, as limitações e contribuições que o e[illegible]. FIGURA





Fonte: Autora (2022)

2 REFERENCIAL TÉORICO

Para o desenvolvimento do referencial teórico realizou-se uma revisão sistemática da literatura, a qual buscou nos bancos de dados das bases da Periódicos da Capes, *Web of Science* e na *Spell* artigos que tratam o tema do trabalho. Por meio da metodologia da *Methodi Ordinathio*, a qual trabalha com uma revisão bibliográfica literatura. Essa técnica de pesquisa trabalha com três critérios para a análise cientifica: o número de citações, o fator de impacto e o ano de publicação. Buscou-se a construção de um portfólio bibliográfico que visa apresentar os trabalhos mais relevantes e de maior impacto. Desta forma, 43 artigos foram selecionados e utilizados para o referencial teórico.

2.1 METHODI ORDINATHIO

Com o intuito de verificar quais são as estratégias de marketing adotadas pelas micro e pequenas empresas e no setor de varejo, buscou-se um levantamento sobre a produção do tema. Realizou-se uma classificação de artigos dos últimos 8 anos que trabalham o tema em específico, com a finalidade de conhecer trabalhos mais relevantes e publicados.

A metodologia *Methodi Ordinatio* trabalha com uma revisão sistemática da literatura de artigos sobre o tema. Essa técnica de pesquisa trabalha com três critérios para a análise cientifica, que são: o número de citações, o fator de impacto e o ano de

publicação. Por meio de uma fórmula *InOrdinatio*, obtém-se os artigos de maior relevância, que combina os três critérios mencionado. Mas, para chegar ao resultado final da pesquisa, 9 passos são necessários.

Estabelecer a intenção da pesquisa, conhecer as bases de dados que serão pesquisadas, definir as palavras chaves, as bases de dados e a delimitação temporal. Para que assim a próxima etapa comece a ser realizada, que é a pesquisa na base de dados selecionada e os procedimentos de filtragem que serão adotados. Os dados obtidos serão transportados para os gerenciadores de referências (para este trabalho, utilizou-se de dois gerenciadores, o *Medley Desktop e JabRef)*, podendo assim, eliminar os trabalhos duplicados, a partir desta etapa, passam-se os trabalhos para a planilha *excel*. Com os dados formatados na planilha eletrônica, busca-se o fator de impacto e número de citações, para então realizar a aplicação da fórmula *InOrdinatio*. Após, a localização dos textos em formato integral para a leitura sistemática (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2017).

Buscou-se somente por artigos, as bases de dados utilizadas foram: Periódicos da Capes, *Web Of Science* e *Spell.* Com o recorte temporal de 8 anos (2014 a 2021), e com temas que se envolvem: estratégias de marketing, o comércio varejista e as micro, pequenas e médias empresas. Utilizou-se de médias empresas para aumentar o número de trabalhos. Para a pesquisa, foram utilizados termos chaves, tanto na língua português quanto nos termos inglês. A palavra chave utilizada no primeiro filtro é “estratégias de marketing” ou “marketing strateg*”. O asterisco (*) tem a finalidade de trazer mais palavras com o mesmo significado e utilizou-se do conector (E) para a pesquisa em português e (*AND*) para o inglês. Já o segundo filtro utilizado, conteve os seguintes termos:

QUADRO 1- Termos utilizados para o levantamento dos artigos.

Estratégias de Marketing- E	**Marketing Strateg* AND**
Comércio Varejista	*Retail Business*
Empresas Varejistas	*Retail Companies*
Micro, pequenas e médias empresas	*Micro medium small companies*
Micro e pequenas empresas	*Micro small companies*
Pequena empresa de varejo	*Small retail business*

Fonte: Autora (2021)

Na pesquisa por artigos verificou-se que vários trabalhos traziam estratégias de marketing de produtos verdes (sustentabilidade), marketing de serviços, o processo de

internacionalização das pequenas empresas, estudos sobre estratégias dos supermercados (alimentos), dentre outros trabalhos que não são o foco da pesquisa, os quais foram descartados. Por meio de uma leitura dos resumos e palavras chaves em todos os artigos encontrados, os artigos que não condiziam com a pesquisa foram desconsiderados.

Desta forma, foram encontrados 285 artigos em todas as bases de dados, os quais foram colocados no gerenciador bibliográfico *Medley Desktop*, o qual realizou a primeira filtragem, eliminando os trabalhos em duplicidade. Restando 249 artigos, dos quais foram encaminhados para outro gerenciador de referência o *JabRef*, o qual compara cada um dos trabalhos a serem eliminados. Desta maneira, trabalhar com dois gerenciadores de referências facilita o trabalho do pesquisador, na busca por uma nova pesquisa (PAGANI; KOVALESKI; RESENDE, 2017).

Com os trabalhos em mãos, buscou-se o fator de impacto e o número de citações, para a aplicação da equação *InOrdination*, que resultou em uma classificação dos trabalhos mais bem posicionados, eliminou- se os trabalhos menores de 50 e aquelas que possuíam apenas 1 citação. Buscou-se pelos trabalhos de forma integral para a leitura e análise, obtendo o número de 42 artigos (Anexo A). Desta forma, os artigos selecionados e analisados, possibilitaram a construção do referencial teórico, juntamente com os autores bases sobre o tema.

Destaca-se o grande número de publicações sobre o marketing, mas quando se buscou por palavras-chave de pesquisa, verificou-se que existem poucos trabalhos sobre as estratégias de marketing de varejo de micro e pequenas empresas. As publicações de um período de oito anos (2014 a 2021), dentro das bases de dados selecionados, e com as palavras-chave, somente 5 artigos dos 42 analisados são brasileiros. E a revista *International Journal of Retail & Distribution Management* (Qualis A1) foi a que mais publicou sobre o tema pesquisado, um total de 5 artigos no período analisado.

Quanto às teorias organizacionais que se entrecruzam com a presente temática são apresentadas as teorias da adaptação (BANDEIRA DE MELLO, 2002), e que abordam sobre as influências que o ambiente externo exerce nas organizações, forçando-as a se adaptarem, caso contrário são eliminadas.

Mais especificamente as teorias trabalhadas, quadro 2, são: a Teoria da Contingência Estrutural e a Teoria da Ecologia Organizacional (deterministas); a Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Escolha Estratégica (voluntaristas). Como o foco deste trabalho não é comprovar os conceitos das teorias elencadas, que está nas

estratégias de marketing, não se contemplou, no instrumento de pesquisa, questões envolvendo a comprovação das teorias apontadas.

QUADRO 2: Teorias, temáticas e principais autores

Teorias	Referências
Teorias da Adaptação: Teoria da Contingência Estrutural e Teoria da Ecologia Organizacional Teoria da Dependência de Recursos Teoria da Adaptação Estratégica	LEVINTHAL (1997) BANDEIRA DE MELLO (2002; 2004) BATAGLIA *et al.*, (2009) SARTA; DURAND; VERGNE (2020) DONALDSON (1999; 2001), BERTERO (1999) BAUM (1999) CALDAS; CUNHA (2007), HANNAN; FREEMAN (1977; 2007) LIU, PÓLOS, HANNAN (2020) VERDU; BULGACOV (2000) CHILD (1997), VORHIES; MORGAN (2003) FRIEDRICH *et al.* (2006) HREBINIAK; JOYCE (1985)
Teoria do Marketing	CRAVESN; PIERCY (2017) KOTLER; KELLER (2017) MAÇÃES (2019) LAS CASAS (2019) KOTLER; KELLER (2012; 2019)

Fonte: Autora (2021).

2.2 TEORIAS DA ADAPTAÇÃO

As organizações são sistemas complexos, extensos, fragmentados e multidimensionais. Sistemas abertos que processam informações no ambiente em que se encontram. Em ambientes incertos buscam e processam informações, detectam tendências, concorrências, mercados em desenvolvimento relevantes para sobreviverem. Mas, as interpretações e o gerenciamento são diferentes em cada um deles, pois as organizações não possuem mecanismos separados dos indivíduos. Os indivíduos, ao longo de uma trajetória organizacional, histórica, vêm e vão, mas as organizações preservam conhecimento, comportamento, mapas mentais, valores e normas ao longo do tempo (DAFT; WEICK, 1984).

Na busca pela interpretação do ambiente, as organizações avaliam as melhores alternativas, não sendo um trabalho fácil para os dirigentes, pois eles devem processar as informações de fora (ambiente externo) para dentro e tomar decisões que envolvam o ambiente e a organização. A organização é dependente do sistema social, econômico, cultural, político, técnico que forma o ambiente, pois envolve conhecimento, tecnologia, recursos, importando, transformando e devolvendo produtos e serviços ao ambiente

(CONKE, 2009). Bandeira de Mello (2002) menciona que o ambiente é subjetivo aos dirigentes, formado pelas suas percepções, e é por meio delas que as decisões são tomadas.

O processo de adaptação às mudanças ambientais tem recebido pouca atenção nos estudos organizacionais, dificultando o entendimento sobre o comportamento estratégico (BANDEIRA DE MELLO, 2004). Para Bataglia *et al.,* (2009) existem diversas abordagens tentando explicar o ambiente, teorias até certo ponto concorrentes no entendimento sobre as organizações e o ambiente externo.

As teorias sobre o processo adaptativo tentam explicar como e porque as mudanças estratégicas ocorrem e como é a adaptação da organização no ambiente. Para Querino e Moraes (2014), a adaptação estratégica está em encontrar um processo de ajuste entre o ambiente e a organização, já para Berrutti e Silva (2013) é em encontrar um ponto de equilíbrio; Bandeira de Mello (2002) destacam que a adaptação é processo dinâmico resultante entre a organização e o ambiente.

Sarta, Durand e Vergne (2021) mencionam que a adaptação é um dos grandes conceitos na gestão estratégica e da teoria organizacional. Para os autores, uma diversidade de suposições sobre a "adaptação", passou a ser utilizado, como: "ajuste, alinhamento e congruência".

Para Levinthal (1997) a adaptação organizacional pode ser interpretada como um atributo para a mudança na organização, implicando nas várias formas organizacionais. A diversidade de formas organizacionais presentes no ambiente compartilha as mesmas oportunidades e dificuldades.

Rossetto e Rossetto (2005, p. 03) demonstram que este processo de adaptação pode ocorrer de duas maneiras: uma delas é sobre uma visão determinista, considerando o ambiente como elemento principal para a definição de estratégias organizacionais; já a outra, sendo voluntarista ou de escolha estratégica, defendendo que "[...] a organização tem a capacidade de manipular o ambiente em função de suas capacidades materiais e organizacionais". Para Bandeira de Mello (2002), as teorias que tratam sobre a adaptação estratégica são deterministas e voluntaristas, nas quais o ambiente impõe restrições às organizações e determina as ações mais eficazes. Desta forma, as teorias ambientais atribuem grande influência do ambiente nas atividades organizacionais. Não havendo, desta forma, a capacidade dos gestores em amortecer o poder do ambiente, somente o de tentar desvendar o que será aceito e selecionado para o mercado.

Dentro das teorias da adaptação, para Bandeira de Mello (2002), quatro delas guardam relação com a situação vivenciada pelos micros e pequenas empresas, objeto de estudo deste trabalho, durante o período de pandemia. A Teoria da Contingência Estrutural, A Teoria da Ecologia Organizacional, A Teoria da Dependência de Recursos e a Escolha Estratégica. O enfoque maior será sobre as duas primeiras, as duas últimas serão comentadas brevemente.

A primeira delas, a Teoria da Contingência, fornece um paradigma sobre a análise das estruturas organizacionais. Teve início na década de 1950 e tem sido discutida em estudos organizacionais. De caráter positivista, funcionalista, estruturalista e sistêmica, demostra que a estrutura é um conjunto de relações que não são impostas, mas que surgem, não sendo determinista, pois não consideram uma única estrutura adequada para todas as organizações (ZANATTA, 2018).

Para Donaldson (1998), a teoria da contingência estrutural não é só um conjunto de conhecimento na área organizacional, vindo a ser a maneira mais adequada de se construir uma "ciência" organizacional. A teoria da contingência estrutural explica parte da literatura recente, que envolve a gestão estratégica, as mudanças e as transformações organizacionais. Também retrata os processos de adaptação, readaptação, restruturação e reorganização. A esse propósito, Bertero (1999) menciona os "problemas" sobre a adequação da estratégia, da estrutura e dos processos administrativos.

A Teoria da Contingência Estrutural está voltada para a explicação da estrutura organizacional, na qual Donaldson (1999) aponta que não existe uma estrutura altamente efetiva para todas as organizações. Isso ocorre por que existem vários fatores que a afetam, como: a estratégia, o tamanho da organização, as incertezas com as tarefas e sobre a tecnologia. Uma ótima organização está ligada aos fatores de tamanho e estratégia organizacional, sendo estes contingenciais. Ressalta que a estrutura organizacional envolve os relacionamentos entre os membros da organização, podendo ser relacionamentos de autoridade, de subordinação como está no desenho do organograma, também os comportamentos requeridos por regulamentos e os padrões adotados nas tomadas de decisões. Este tipo de estrutura pode ser visto em organizações formais e informais. Em função do cenário de incertezas que tem afetado micro e pequenas empresas no Brasil, pelo momento econômico e social que se vive por conta da pandemia pela COVID-19 é que se pode buscar explicações por meio da teoria da contingência estrutural.

Um dos grandes objetivos da Teoria da Contingência ou Teoria da Contingência Estrutural está em estudar os fatores externos e internos da organização, que podem ser compreendidos como os, já mencionadas, fatores contingenciais. Tais fatores afetam a estrutura organizacional e a medição da adequação das estruturas. Essa teoria acompanha e busca a compreensão da estrutura organizacional, na medida em que as organizações se tornam mais complexas e as suas relações se alteram (MARQUES; SOUZA, 2010).

Em uma estrutura centralizada, Donaldson (1999) aponta que as resoluções de problemas e das tarefas de baixa incerteza são mais fáceis de serem resolvidos, pois a tomada de decisão, a comunicação e controle das tarefas são controladas por meio da hierarquia centralizada, o que torna mais fácil e permite uma coordenação estreita e barata.

Uma pequena organização para Donaldson (1999) é aquela que possui poucos níveis hierárquicos e organizada em uma estrutura simples. Na qual a tomada de decisão é concentrada em um único gestor/executivo que exerce poder sobre os demais empregados. Desta maneira a pequena organização possui pouca delegação de autoridade, e exige pouca especialização, mas na medida em que a organização vai crescendo e se torna complexa, aumentam-se os níveis hierárquicos, juntamente com os empregados e a estrutura vai se tornando mais diferenciada.

Burns e Stalker (1961) especificam dois tipos de organizações que se formam, de acordo com as pressões ambientais: as orgânicas e as mecanicistas. As organizações orgânicas são: de estruturas flexíveis, possuindo poucas divisões de trabalho, decisões menos centralizadas, maior confiança nas comunicações e nos ambientes dinâmicos, amplitude maior de controle e redefinições de cargos. Já as organizações mecanicistas são de estruturas mais burocráticas, possuem decisões mais centralizadas, os níveis ocupados são por especialistas, uma hierarquia mais rígida, possuem amplitude mais estreita e maior controle (NETTO; TRUZZI, 2002).

Na medida em que as organizações crescem e alteram suas estruturas, em questão de números de funcionários, geograficamente ou na diversidade dos produtos/serviços, as incertezas aparecem. Desta forma, a complexidade e as incertezas das tarefas aumentam, fazendo com que a hierarquia (topo da pirâmide) tenha o trabalho mais difícil de manter uma estrutura efetiva para as resoluções dos problemas (MARQUES; SOUZA, 2010).

Por outro lado, a Teoria da Ecologia Organizacional traz uma perspectiva antagônica à Teoria da Contingência Estrutural. Clegg, Hardy e Nord (1998) indicam que a Ecologia Organizacional como teoria proposta por Hannan e Freeman (1977) em seu artigo clássico "*The population ecology of organizations*" procura respostas para duas questões cruciais: a) Por que existe uma diversidade de organizações que existem no mercado? b) O que leva as empresas a sobreviverem?

Hannan e Freeman (1977), com sua proposta, possibilitaram grandes debates sobre a teoria, transformando-se em um dos paradigmas centrais da sociologia organizacional (CALDAS e CUNHA, 2007). Essa teoria, também, é conhecida como ecologia das populações organizacionais, por trazer o conceito de sobrevivência, seleção e adaptação das organizações.

A ecologia organizacional caracteriza-se por se constituir em uma teoria estrutural que visa explicar o surgimento e o desaparecimento de formas organizacionais, em função do seu ambiente externo, ao invés das suas qualidades intrínsecas (TELLE; SVENSSON, 2020).

A partir dessa concepção, compreende-se que as organizações passam por uma seleção natural no ambiente empresarial, mais precisamente, como denominam Hannan e Freeman (1977), o grupo de populações (grupos de organizações semelhantes com as mesmas oportunidades e ameaças ambientais). Em tal situação, explicam, com base nos conceitos da ecologia e da evolução das espécies incorporadas à análise organizacional, que as mais fortes se adaptam e sobrevivem no ambiente, na luta que travam para se adaptar e sobreviver no ecossistema (BORSATTO JUNIOR *et al*., 2016).

Hannan e Freeman (1977) colocam que não existem organizações que sejam afetadas de modo idêntico por um choque exógeno, cada organização é distinta. Porém, pode-se identificar organizações homogêneas em termos de vulnerabilidade ambiental.

É possível compreender, a partir de Hannan e Freeman (1977), que as relações entre as organizações e os ambientes em que elas operam estariam sujeitas às pressões inerciais, que seriam decorrentes tanto dos seus arranjos internos, ou seja, a partir da racionalidade limitada das decisões, bem como do ambiente externo (aqueles fatores que exercem pressão sobre as organizações). Portanto, a sua sobrevivência dependeria da competição e seleção nas populações de organizações (GABARDO, 2021).

Importante especificar que, de acordo com Hannan e Freeman (1977, p. 23), populações dizem respeito ao conjunto de organizações que apresentam semelhanças em determinados aspectos e tem algum caráter de unidade, ou seja, "[...] uma população

de organizações consiste em todas as organizações dentro de um limite e que possuem algum formato em comum" (GABARDO, 2021).

Borsatto Junior *et al.,* (2016) mostram que as organizações competem entre si, estas surgem e desaparecem no ambiente com escassez de recursos (financeiros, de recursos humanos e de matérias primas) forçando, desta maneira, a competição (inter organizacional) e a busca pela sobrevivência. Colocada dessa forma, essa teoria faz uma leitura distorcida da Teoria da Seleção Natural de *Darwin* (LIMA *et al.,* 2009), pois o ambiente promove a seleção das organizações mais aptas, as quais se ajustam melhor ao ambiente em que estão inseridas, as organizações que não se ajustam são eliminadas (CALDAS; CUNHA, 2007).

Importante salientar que a teoria da ecologia organizacional é de caráter exógeno e determinístico às organizações (HU, 2017), e não considera a possibilidade de os atores organizacionais desenvolverem ações que respondam internamente às injunções advindas do exterior, de forma ativa, atuando sim, mais de maneira mais reativa. Em que pese Hannan e Freeman (1977) reconhecerem que os gerentes desenvolvem importante papel por serem os responsáveis em detectar as ameaças e oportunidades mais importantes presentes no ambiente e, portanto, formularem as estratégias que possibilitem uma atuação apropriada, visando otimizar o ajuste organizacional e fazer frente a tais mudanças (MEDEIROS; PAIVA, 2012). Mesmo reconhecendo que a maneira que um líder formula e implanta as estratégias, toma suas decisões e as implementa, poderá determinar a sobrevivência de uma organização, e que um dirigente pode servir como amortecedor do impacto causado pelas mudanças externas, fazendo com que incidam minimamente sobre a estrutura da organização, podendo preservar sua saúde (MEDEIROS; PAIVA, 2012).

Em artigo mais recente, Hannan em conjunto com outros autores, indicam que o desafio central na pesquisa sobre organizações e suas relações com o ambiente, estaria em prever a evolução da capacidade adaptativa de uma organização às mudanças ambientais, tendo em vista que o ambiente lhe fornece os recursos necessários para o seu funcionamento. O foco, portanto, estaria nas mudanças provocadas pelos fatores externos que incidem sobre as organizações provocando-lhe a adaptação ou desaparecimento (LIU; PÓLOS; HANNAN, 2020).

Sob a ótica proposta por Liu, Pólos e Hannan (2020), presume-se que as empresas pesquisadas no presente trabalho, como organizações que são, foram extremamente impactadas pela COVID-19, como uma força externa presente no

ambiente dessas organizações, forçando-lhes mudanças adaptativas ao mercado (ambiente) em que operam.

Cada teoria possui uma lente diferente, uma perspectiva de fenômenos a serem explicados. A teoria da ecologia traz que as mudanças são advindas da seleção e retenção pelo meio ambiente, em uma análise trans organizacional. As mais fortes são as que sobrevivem, o ambiente se constitui no fator absoluto na sobrevivência organizacional. Já a teoria da Contingência Estrutural tem a perspectiva de que os fatores ambientais condicionam a forma da organização atuar, posto que a estrutura organizacional é combinada com as incertezas ambientais e as pressões (NETTO; TRUZZI, 2002).

Diante das teorias apresentadas, nota-se que as organizações de pequeno e médio porte, sob a ótica da Teoria da Contingência, passaram e passam ainda pelos anos de 2020 e 2021 por uma seleção e por uma readaptação de estruturas (são orgânicas, de estrutura simples e as decisões são centradas em um único gestor/ empreendedor). Na qual, com a crise da pandemia do Coronavírus, que pode ser compreendida como um choque exógeno da análise de Hannan e Frieman (1977), as empresas não adaptadas foram eliminadas do ambiente. Pelas incertezas ambientais ou turbulências, a mortalidade das empresas está diretamente ligada a fatores ambientais (FAGUNDES, 2011). Caldas e Cunha (2007) mencionam que as organizações mais ajustadas sobrevivem e as que não se ajustam ao ambiente são eliminadas. Se ocorrer a readaptação da empresa no ambiente, este é o resultado de recuperação do sucesso, mas se não houver, tem-se o fracasso e o desaparecimento organizacional (CALDAS; CUNHA, 1999).

O ambiente é um fator de extrema relevância para as empresas, independente do porte de atuação, pela perspectiva darwiniana, as organizações (espécies vivas) devem se adaptar às forças do ambiente ou estas serão excluídas ou exterminadas de seus nichos. As organizações sofrem por pressões advindas das forças socioculturais, políticas, econômicas, demográficas, tecnológicas e fatores internacionais (ou globais) que afetam a sua forma de agir (FAGUNDES, 2011).

Nota-se que a pandemia, apesar de um fator fortuito, desencadeia todos os demais fatores que são passíveis de verificar na fase atual (2ª e provavelmente 3ª ondas) situação do Brasil e de muitos países. Isto tem impactado de tal forma os fatores externos das organizações, como: fatores políticos (tomada de decisões, encaminhamentos, etc.); econômicos (crise econômica mundial, principalmente nas

economias periféricas como o Brasil); sociais e culturais (mudança de hábitos, comportamentos e posturas das pessoas); demográficos (o grande número de mortos, principalmente no Brasil, que tem ocasionado pressão em vários setores da sociedade, inclusive na força produtiva; e forçado, também, os fatores sociais); tecnológicos (a busca e o desenvolvimento de novos medicamentos como vacinas, soros fisiológicos; novos equipamentos hospitalares; aplicativos para entregas "*delivery*", para transporte e para compras em supermercados; novos materiais etc.). Hannam e Freeman (1977) apontam sobre a inércia estrutural, em que as organizações possuem uma incapacidade de mudar rapidamente, tanto quanto o ambiente. Enfrentando várias dificuldades quando tendem a mudar a estrutura, tanto a interna quanto a externa. Thompson (2017) relata que o ambiente molda as estruturas organizacionais, com partes diferentes, que vão ao encontro das exigências do ambiente. Já Bertero (1999) explica que as organizações são moldadas pelo seu tamanho e seu ambiente.

Na busca por realizar um encontro entre a Teoria da Ecologia, que trata sobre o ambiente em que as empresas estão inseridas, Las Casas (2019) coloca que as estratégias organizacionais devem ser analisadas antes de serem colocadas em práticas pelos cenários atuantes das empresas. Essa assertiva vai na direção da questão da imprevisibilidade do ambiente. Como as mudanças do ambiente são rápidas e variadas, possuir várias estratégias como aquelas que o marketing voltado para o mercado propicia, pode ser a maneira mais recomendada diante de um ambiente instável. Pois o marketing possibilita aos gestores conhecerem o ambiente em que a organização atua, seus clientes e demais departamentos da organização e o papel de cada um destes no processo de criar valor para o cliente, o que lhe possibilita transmitir as informações adequadas para todos os setores.

Fagundes (2011) menciona que existem dúvidas em relação ao ambiente, uma delas é o efeito de incerteza, quando não existe nenhuma previsão sobre o futuro, uma incerteza estaria relacionada com a impossibilidade de prever as mudanças no ambiente, de forma inesperada, como um furacão ou um tufão. De modo geral, a imprevisibilidade da pandemia trouxe consequências totalmente inesperadas e prejudiciais para as empresas.

Mas quando as organizações são de pequeno porte e não possuem uma divisão, nem uma estrutura adequada para a análise ambiental, e nem o departamento de marketing que possa repassar as informações sobre os consumidores, tendências sobre o mercado, como o gestor/empreendedor reage ou identifica possíveis mudanças advindas

de fatores influenciadores antecipando-se a elas? Na visão ecológica, o gestor, no máximo, apenas reage, este possui uma ação limitada, pois a teoria é considera por Donaldson (1995) como *anti-management.*

Caldas e Cunha (2007) enfatizam que, pela visão da ecologia populacional, as organizações compartilham os mesmos elementos constituindo uma forma comum, desta maneira, compartilhando as mesmas vulnerabilidades do ambiente. Pela vulnerabilidade que está a ocorrência e a distribuição de diferentes espécies de organizações nas diferentes condições ambientais.

Verifica-se, a partir dos impactos da pandemia, que as empresas tiveram que se adaptar às mudanças do ambiente e desenvolverem estratégias de marketing, antecipando planejamentos que existiam de forma informal na mente do empresário para não verem os seus negócios falirem. Las Casas (2019) analisa que o estrategista deve buscar e planejar tudo o que for possível e preparar-se para as oscilações ambientais, sob as quais a empresa deve estar preparada para enfrentar. Hannan e Freeman (1977) apontam, de maneira clara, que os estrategistas e líderes das organizações formulam estratégias e as estas se adaptam às contingências ambientais, refletindo uma boa parte da relação entre a estrutura e meio ambiente no comportamento ou na aprendizagem de adaptação.

Cunha (1999, p. 27) aponta que a teoria de abordagem contingencial e a ecológica são complementares, na qual, "[...] a teoria contingencial ilustraria o esforço de adaptação das organizações ao seu ambiente externo, enquanto a teoria ecológica assinalaria as razões do sucesso ou fracasso desse esforço adaptativo".

Bandeira de Mello (2002) destaca que, em ambientes turbulentos, a incerteza é maior, gerando a falta de informações sobre as tendências e as condições ambientais. E que esta turbulência não pode ser generalizada a todas as organizações, ela pode ser externa a organização, na qual ela busca se adaptar ou é interna, sendo criada a partir das próprias atitudes, resultante da interpretação compartilhada entre os autores do ambiente.

Dentro das teorias ambientais, a teoria da Dependência de Recursos, mostra que as organizações necessitam de recursos (recursos financeiros, materiais, tecnológicos) para sobreviverem, dependem de recursos de outras organizações, desta maneira, criando uma relação de dependência. (BENSON, 1975; ALDRICH, 1976; ALDRICH, 1990; PFEFFER; SALANCIK, 2003; THOMPSON, 2017).

A teoria da Dependência de Recursos, para Bataglia *et al*., (2009), determina que são as organizações que possuem ações frente ao ambiente, este sendo visto como sendo uma construção sociopolítico, possuindo a oposição ao determinismo característicos das teorias da Contingência Estrutural (MORGAN, 2002), e da Ecologia Organizacional.

As organizações buscam a cooperação no ambiente entre si, por interesses políticos, criando uma rede inter organizacional (BATAGLIA *et al*., 2009). Friedrich *et al*., (2016) afirmam que a busca por parcerias é uma das formas estratégicas que as empresas têm encontrado para não perderem o espaço e se manterem no mercado.

A teoria da escolha estratégia considera os dirigentes como aqueles que conseguem influenciar o ambiente e na estrutura organizacional. Essa perspectiva traz que a estratégia pode permanecer por longos períodos, levando a organização a ter um alinhamento com o ambiente, a formulação das estratégias diz respeito a objetivos que foram escolhidos para a solução de problemas organizacionais (GOHR; SANTOS, 2012).

Esta teoria apareceu como um corretivo da visão determinista. Para Verdu e Bulgacov *et al.* (2007), as teorias tradicionais trabalhavam como o desempenho organizacional era visto, sendo um resultado dos fatores ambientais e estruturais, não considerando o gestor/tomador de decisões como aquele que levava para o desempenho organizacional.

A escolha estratégica considera que os agentes organizacionais e o ambiente estão mutuamente ligados. Bandeira de Mello (2002) traz que os dirigentes são agentes políticos ativos com a capacidade de influenciar o ambiente. E a maneira como o ambiente é visto pelos gestores é afetado pelo nível de autonomia que eles acreditam ter na realização das escolhas estratégicas (CHILD, 1997).

Ferreira e Ramos (2004) consideram que a escolha estratégica em pequenas empresas é diferente de grandes empresas, nas empresas de pequeno porte as decisões estratégicas estão em uma única pessoa, sendo um processo mais intuitivo, refletindo nelas, a personalidade do tomador de decisões.

As teorias ambientais demonstram a relação entre o ambiente e a organização. Bandeira de Mello (2002) menciona que o ambiente é determinante na adaptação, porém a característica é também voluntarista, na qual a organização tenta intervir no ambiente, por meio das suas necessidades estratégicas, manipulando o ambiente em seu benefício.

A teoria da contingência não vê a falta de recursos no ambiente, e o poder entre a organização e o ambiente como questões importantes, o que a teoria da ecologia propaga. Para Cunha (1999, p. 40), a Teoria da Ecologia Organizacional passa próximo da Teoria da Contingência Organizacional, porém, não sendo fácil trazer uma conciliação entre elas, pelo fato de existir a "[...] aceitação da interação da racionalidade organizacional com a racionalidade ambiental".

Bandeira de Mello (2002) aponta que cabe às organizações interpretarem o ambiente da forma correta, para aumentar as chances de sobrevivência. Tanto a perspectiva da dependência de recursos, quanto a ecologia organizacional, o ambiente é o fator determinante para a adaptação da organização.

As teorias aqui apresentadas sobre a adaptação retratam como o ambiente influência no andamento e na sobrevivência organizacional das empresas. Não está sendo levantando que a teoria da Ecologia (determinista) é a qual explica melhor sobre a sobrevivência/seleção das organizações nem que a Teoria da Contingência Estrutural retrata melhor a estrutura que se adapta ao ambiente. A adaptação organizacional é explicada por diversas teorias, cada uma delas por meio de sua lente, tenta explicar como é a adaptação entre o ambiente e a organização.

Em ambientes cada vez mais turbulentos, como a questão da Pandemia, as organizações buscam enfrentar e interpretar o contexto externo da melhor maneira para permanecerem no mercado, para sobreviverem. Bandeira de Mello (2004) afirma que a turbulência ambiental enfrentada por pequenas empresas brasileiras não está ligada à dinâmica competitiva, como inovação, tecnologia, novos entrantes, como as correntes teóricas da estratégia preceituam, muitas das vezes estão ligadas à influência governamental.

Sarta, Durand e Vergne (2021) ressaltam que as organizações têm o poder de pesquisar e de aprender no ambiente em que atuam, assim, reforçando as chances de sobreviverem, refletindo na adaptação.

2.3 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Na tentativa de solucionar problemas organizacionais, no campo da administração estratégica, é frequente a busca por modelos estratégicos que deram certo. Ito e Gimenez (2010, p. 02) mencionam que a administração estratégica teve o "[...] desenvolvimento por um caminho 'pré-teórico', voltando-se para a aplicação prática e com participação de empresas de consultoria – *Boston Consulting Group e*

McKinsey & Company". A busca por novas ferramentas de gestão tinha o propósito de reprodução do sucesso organizacional.

Nas décadas de 1960 e 1970, a busca pelo conceito de estratégia passou por uma redefinição, mas, sempre como o consenso da estratégia ser o elo de ligação entre a organização e o ambiente (BANDEIRA DE MELLO, 2002).

Friedrich *et al*., (2006) explicitam que as mudanças ocorridas em vários os setores (economia, política, cultura, tecnologia) nos últimos anos, exigem capacidade de adaptação das organizações ao meio turbulento em que se encontram, na qual, os ajustes estratégicos organizacionais são uma das maneiras eficazes de enxergar crescimento e alcançar a vantagem competitiva.

O processo de mudança estratégica está ligado às mudanças do ambiente, no qual, muitas empresas conseguem obter o sucesso em razão do ambiente, enquanto outras empresas não interpretam o ambiente de forma certa realizando escolhas equivocadas e entram em crises (FRIEDRICH *et al*., 2006).

Ito e Gimenez (2010) mostram que uma das mais implicantes questões sobre a estratégia está na sua formulação e na implementação. A estratégia é vista como um planejamento com metas e decisões sobre os seus recursos, também, na identificação das oportunidades e ameaças ambientais e na avaliação das forças e fraquezas que a organização possui.

Andrade e Noriler (2005) destacam que a formulação de estratégias está ligada diretamente ao meio externo e sobre a análise do setor da organização. No exame do meio externo, obtém-se as informações relevantes para o rumo das estratégias organizacionais. Bandeira de Mello (2002) informam que, a partir do ajustamento da organização ao ambiente é que as estratégias são planejadas, dessa forma, estabelecendo planos de ações para o alcance dos objetivos pretendidos.

Bulgacov *et al.* (2007, p. 56) traz sobre o processo e conteúdo estratégico. Para ele, o conteúdo estratégico está relacionado "[...] às ideias internas, e suas interrelações e contempla intenções, proposições, lógica interna, mútuas influências, articulações, eventuais discrepâncias ou incongruências das estratégias concebidas, caracterizando, portanto, o aspecto mais racional das estratégias". Já o processo estratégico "[...] tem sido aplicado para descrever como e por que das estratégias serem elaboradas e desenvolvidas, ou seja, busca-se desvendar de que modo são tomadas as decisões e atitudes a respeito à execução de estratégias [...]", o processo estratégico está ligado à

formulação de estratégias e como elas são colocadas, validadas e implementadas dentro das organizações (BULGACOV *et al*., 2007, p. 85).

Todo processo de mudança estratégica para Friedrich *et al*., (2006), está ligada à mudança que a organização almeja, o conteúdo. A criação, modificação de qualquer estratégia está ligada diretamente com o ambiente, que é percebido, avaliado e interpretado pelos atores da organização.

Os estudos sobre a estratégia organizacional ganharam compreensão maior na escola da configuração, compreendida como uma escola prescritiva, é considerada aquela que integra todas as mensagens das demais. O termo configuração é utilizado na teoria organizacional para explicar características organizacionais, as quais são estáveis por um determinado período em resposta ao contexto do ambiente, ligado a procedimentos específicos que geram a estratégia (CRUBELLATE; GAVE; GIMENEZ, 2005).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) reuniram dez escolas do pensamento sobre processo de formação de estratégias, cada escola descreve os processos distintos para a formação de estratégia. Escola do design, planejamento, posicionamento, empreendedora, cognitiva, escola da aprendizagem, do poder, cultural, ambiental e da configuração. Cada uma com a sua premissa sobre o processo de formação de estratégia. Bandeira de Mello (2002) demonstra que cada escola é compreendida por meio de suas abordagens, tal como é o fenômeno organizacional.

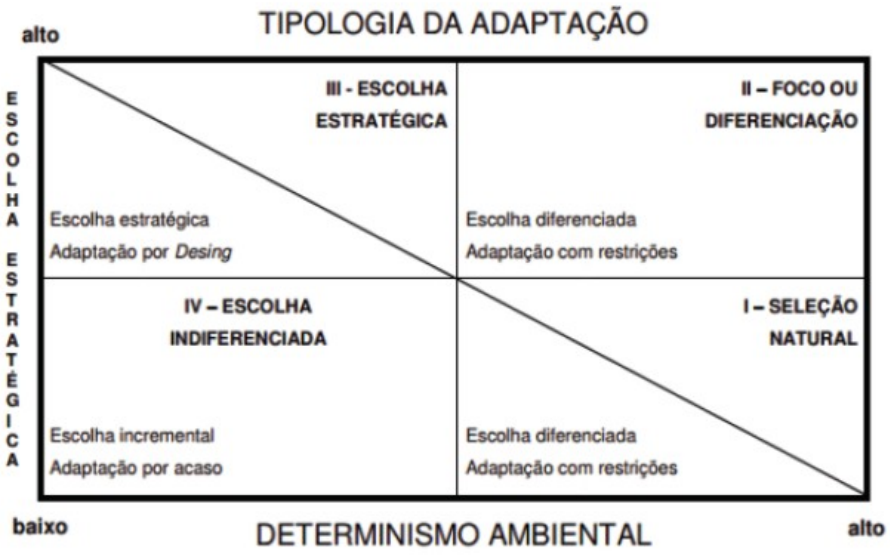
As configurações são tipos ou modelos organizacionais que são encontrados por meio da escolha estratégica e por decorrência de forças ambientais. Preservando o apelo evolucionista, guarda ao estrategista o papel principal de definir a configuração mais apropriada (FRIEDRICH *et al*., 2006). De modo geral, a escola da configuração trabalha a relação entre o ambiente e a estratégia, em que, com o passar do tempo, as características do ambiente refletem na configuração das empresas, e consequentemente nas estratégias adotadas.

Para Vorhies e Morgan (2003) a teoria da configuração tem que, para cada conjunto de características estratégicas, existe um outro conjunto de características organizacionais que buscam pelo desempenho superior. Ainda, demonstram que a atividade de formular estratégias (estratégias de marketing) é considerada uma etapa mais fácil do que a etapa de implementação. Um dos desafios mais enfrentados nas organizações são as atividades de marketing, as quais permitem a implementação das

estratégias nos negócios. Mas, leva-se em consideração que a organização das atividades, e a estratégia dos negócios são fenômenos multidimensionais.

Friedrich *et al.,* (2006) trazem o modelo de Hrebiniak e Joyce (1985) que propõe a análise da escolha estratégica relacionando-a com o determinismo ambiental, por meio de dois eixos, determinista e voluntarista. O quadro busca demonstrar, pela visão determinista, que o ambiente externo é o elemento principal para a definição das estratégias organizacionais. Os quatro quadrantes permitem posicionar a organização com alto ou baixo determinismo ambiental e baixa escolha estratégica.

Figura 2: Escolha estratégica e determinismo ambiental na adaptação organizacional



Fonte: Adaptado de Hrebiniak e Joyce (1985, p. 339)

No quadrante (I) ocorre a seleção natural, sendo, portanto, o determinismo elevado, não havendo a escolha estratégica. O ambiente possui grande controle sobre a organização, assim, a organização busca a adaptação ou será eliminada do mercado (ALHEIRO ZALUSKI e SAUSEN, 2018). Já no quadrante (II), da diferenciação ou foco, a organização possui poder de escolha, e em consequência o ambiente tem o mesmo poder de escolha. A adaptação estratégica torna-se turbulenta, pois, a empresa busca por escolhas de nichos ou segmentos importantes, mas com a atuação do ambiente nas escolhas (FRIEDRICH *et al*., 2006).

No quadrante (III) as organizações possuem grande poder de escolha estratégica (determinismo baixo), não havendo tanta restrição política. A adaptação é feita por meio de inovação e comportamentos proativos, acabam por não possuir restrição de barreiras e atuando em diferentes mercados. E no quadrante (IV) é evidenciado pela baixa escolha estratégica e pelo baixo determinismo ambiental. Empresas que se encontram nesse quadrante não possuem escolhas estratégicas e sua adaptação ambiental pode acontecer de forma casual. Empresas que se encontram nesta situação não apresentam inovação, e nenhum comportamento proativo (ALHEIRO ZALUSKI; SAUSEN, 2018).

Desta maneira, o processo estratégico organizacional é a ligação da organização com o ambiente externo. Toda a tomada de decisão leva em consideração o ambiente, que é o fator predominante para a escolha estratégica.

Bandeira de Mello (2002) destaca que as decisões estratégicas podem estar voltadas à maneira como o gestor enxerga a organização e o ambiente. As decisões tomadas precisam ser avaliadas em todos os contextos estratégicos, integrando os objetivos a longo prazo, a missão e visão da organização. Não basta somente a criação de estratégias, a implementação é o caminho mais importante para o sucesso organizacional.

2.4 MARKETING

O marketing tem evoluído com o passar dos anos e sob as mudanças de comportamento da sociedade, perante uma perspectiva mais ampliada, desde a revolução industrial, depois a tecnológica e da informação, cada uma delas trazendo um impacto no comportamento do consumidor e sobre a maneira do marketing o compreender. O marketing evolui, de acordo com Las Casas (2019), com suas antigas origens de distribuição e vendas, para o relacionamento das organizações com o mercado. Da satisfação dos desejos e necessidades, para a criação de valor, por meio das experiências vividas e compartilhadas.

O processo de evolução do marketing pode ser classificado, sob uma compreensão de Eras do Marketing, que teve início com o marketing 1.0, cujo foco estava centrado no produto. Mediante a Revolução Industrial, o foco das empresas estava na produção em massa, ignorando as variedades de produtos ou os desejos dos consumidores, seguindo um mesmo padrão de produção. Na era da informação, o marketing 2.0 trata do direcionamento das empresas para o consumidor, deixando o foco na produção, passando ao comportamento do consumidor. Com mais tecnologia, o

consumidor deixou de ser apenas comprador, e passou a ser visto como cliente. Com mais conhecimento o consumidor passou a analisar produtos, marcas, preços e outros fatores que ajudassem a satisfazer as suas necessidades. Na era do marketing 3.0, o foco direcionou-se para o ser humano e valores. Nessa era, as empresas deixam de se preocupar somente em atender as necessidades dos consumidores, passam a oferecer melhores soluções para os problemas da sociedade. É nesta fase que a missão, visão e os valores entram nas estratégias organizacionais (KOTLER, 2012).

Na era do marketing 4.0, o marketing vem evoluindo como ciência juntamente com as transformações do mercado, em função do qual as empresas, cada vez mais, estão buscando se adaptar ao ambiente. O marketing 4.0 é um desdobramento do marketing 3.0. Esta visão entende que o cliente não tem tempo a perder, está conectado ao mundo digital e cada vez mais rápido nas tomadas de decisões que melhor satisfaçam suas necessidades, ligado nas tendências e na rapidez das mudanças de mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Mais recentemente, Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) publicaram a obra Marketing 5.0: *Technology for Humanity*, em que apresentam o marketing 5.0 tendo como pano de fundo três desafios fundamentais: a lacuna entre gerações, a polarização da prosperidade e a exclusão digital. Para os autores, é a primeira vez na história da humanidade em que cinco gerações diferentes (Baby Boomers, Geração X, Geração Y, Geração Z e Geração Alpha), com comportamentos contrastantes, impactam o mercado de trabalho (incluindo-se aqui as profissões da área de marketing) e os mercados consumidores.

Outro grande desafio para os profissionais de marketing na sua fase 5.0, está em enfrentar a desigualdade crônica e a distribuição desequilibrada da riqueza, que forçam a polarização dos mercados. A classe alta com empregos de melhor remuneração, que vem crescendo e impactando no mercado de luxo, na outra extremidade, a base da pirâmide que está se expandindo e se transformando em um grande mercado de massa para produtos de baixo preço e valor. Nota-se, nessa nova fase que vive a sociedade mundial, que a classe média está se contraindo, com parte migrando para cima da pirâmide ou descendo para as classes mais baixas para sobreviver. Há, também, o desafio posto para os profissionais de marketing: o fosso digital entre as pessoas que acreditam no potencial que a digitalização traz e aqueles que não tem as mesmas crenças. A digitalização (intensificada a partir da pandemia da Covid-19), traz o medo do desconhecido, pois carrega consigo as ameaças do desemprego e da violação da

privacidade. Ao mesmo tempo, indica uma promessa de crescimento exponencial e uma vida melhor para a humanidade (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Assim, o Marketing 5.0 pode ser definido como a aplicação de tecnologias que imitam o ser humano para criar, comunicar, entregar e aumentar o valor em toda a jornada do cliente. Um dos temas críticos do Marketing 5.0, está no que se denomina de "próxima tecnologia", isto é, um grupo de tecnologias que visa imitar as capacidades dos profissionais de marketing humanos e que inclui: Inteligência Artificial (IA) e algoritmos, Processamento de Linguagem Natural (como a Siri, a Alexa e a Lu), sensores e Internet das Coisas (IoT), Realidade Aumentada (AR), Realidade Virtual (VR) e o *Blockchain* (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2021).

Muitas empresas se encontram atuando ainda em eras diferentes em relação ao marketing, algumas delas praticando o marketing 2.0, enquanto outras já estão preocupadas com o relacionamento direto com o cliente e o que ele pensa sobre as suas ações. Este consumidor está imerso na tecnologia e mais rápido nas suas escolhas, ligado a várias redes e na busca por empresas que se destacam no mercado e nas suas ações sustentáveis, desta forma, sendo um dos pontos que ele leva em consideração para finalizar suas compras.

O marketing não tem uma definição comum, teve sua origem em 1950 e vem passando por várias transformações. O marketing, como uma ciência, tem a preocupação de aliar e conciliar os objetivos organizacionais com os desejos dos consumidores, gerando a troca e a percepção de valor para ambas as partes (CRAVENS; PIERCY, 2007; MAÇÃES, 2019; MORGAN *et al*., 2019). Para Kotler (2018, p. 03) uma das melhores definições do que é o marketing está em "[...] suprir as necessidades gerando o lucro".

Para Mendonça (2015), antes da origem do marketing, é interessante ressaltar a atividade principal que contribuiu para o início da perspectiva da indústria e da organização social do homem: o comércio. Atividade essa impulsionadora de desenvolvimento econômico, desde pequenos comércios até as atividades que englobam todos os continentes. Com base na cooperação e troca de excedentes de produção, novas formas de relacionamento comercial surgiram, e assim o marketing veio trazer valor ao comércio.

Kotler e Armstrong (2004) apontam que um dos significados do marketing é a entrega de valor para os clientes, buscando a sua satisfação como forma de benefício, tendo como objetivos a atração de novos clientes e a manutenção e fidelização dos

atuais. O marketing em si não se concretiza na realização de uma venda, mas na busca pela satisfação das necessidades, por meio da venda. Guissoni e Neves (2011, p. 155) entendem que "[...] o papel do marketing é o de criar, comunicar e entregar valor aos clientes das empresas."

Para Kolter (2012), as necessidades humanas são elementos primordiais para o marketing. Elas estão divididas segundo a Hierarquia das Necessidades de Abraham Maslow em três segmentos principais: necessidades básicas (fisiológicas e segurança); necessidades psicológicas (estima, amor e relacionamento); necessidades de autorrealização (realização pessoal). O marketing procura a satisfação dessas necessidades humanas ao proporcionar formas de satisfação dos desejos que podem ser criados em função dessas necessidades.

Kotler e Keller (2018) alegam que o marketing está na identificação e satisfação das necessidades humanas e sociais. Quando existe uma carência particular ou social, o marketing vê uma oportunidade lucrativa de negócio. O marketing pode ser aplicado a organizações, lugares, propriedades, bens, serviços, pessoas, informações, ideias, eventos e experiências, portanto, confirmando a grande relevância que possui na atualidade.

Kotler (2018) afirma que é pelo marketing que as pessoas e os grupos obtêm o que necessitam, por meio da criação de troca de valor. Sendo também uma definição moderna sobre o marketing, a criação de valor entre os consumidores e as empresas. Mações (2019) complementa que o marketing faz a ligação da empresa com o mercado, com o objetivo principal das trocas gerarem a satisfação de ambas as partes, para o consumidor a satisfação das suas necessidades, e para a organização o alcance dos objetivos organizacionais.

Já Las Casas (2019, p. 36) aponta que o "[...] marketing é uma atividade de comercialização que se baseia no conceito de troca". A troca é caracterizada pelo benefício obtido no uso de um produto. Com as especializações tornou-se mais fácil tal benefício, pela qualidade e produtividade fornecidos. Portanto, a troca é a base da comercialização e para o marketing.

Para *American Marketing Association* (AMA) o "[...] marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que têm valor para clientes, parceiros e sociedade em geral" (AMA, 2017).

2.4.1 Estratégias De Marketing

O conceito de estratégia de marketing, na literatura, pode ser encontrado no trabalho de Bartels de 1962 (SHAW, 2012) um dos principais historiadores de marketing, que pesquisou sobre a sua origem e evolução desde 1900, mas que encontrou, na verdade, a origem da disciplina de marketing nas universidades americanas (SHAW, 2001).

Cravens e Piercy (2007) compreendem que a organização deve ser orientada para o mercado, adotando estratégias e decisões guiadas pelo entendimento deste e sobre os clientes e concorrentes. A empresa orientada pelo mercado busca compreender o comportamento do consumidor, sendo este a prioridade para a empresa. Quando orientada, traça estratégias que englobam os objetivos, missões e visões. Para M'Zungu, Merrilees e Miller (2017, p. 01), "[...] a orientação para o mercado é uma noção fundamental que tem como abordagem de levar de fora para dentro, com o objetivo de satisfazer as necessidades dos clientes [...]", orientação essa das estratégias de marketing.

O mercado e o cliente devem ser o ponto de partida para a criação das estratégias de marketing empresarial (CRAVENS; PIERCY, 2007), em que os processos e as atividades precisam estar integrados com o objetivo de criar valor para o consumidor.

Johann (2015) afirma que, para desenvolver uma estratégia de marketing, é necessário analisar o contexto estratégico da empresa, como a missão, a visão, a estratégia de crescimento, a competitividade estratégica, os recursos e os objetivos organizacionais. A estratégia de marketing tem como foco os produtos, mercados e o relacionamento com os clientes, refere-se também às políticas e decisões na gerência para atuar e desenvolver-se no mercado, adotando o marketing. Mações (2019) coloca que a estratégia é um conjunto de decisões e ações, pelo qual o negócio busca atingir os seus objetivos.

Carlos Junior (2018) menciona que a estratégia diz respeito aos meios utilizados pelas empresas para atingir os objetivos, incluindo as decisões e implementação dos esforços mercadológicos. Também, sendo um conjunto de decisões de como e onde a organização pretende competir. A implementação da estratégia de marketing, conforme Mações (2019), está em executar, quando já estão definidas as ações e os procedimentos pela gestão da organização. O sucesso das estratégias de marketing depende de como foram elaboradas, implementadas e serão controladas.

Antes de qualquer estratégia ser traçada, a empresa deve saber quem são seus clientes, quais produtos precisa produzir ou revender. Cravens e Piercy (2007) mostram que a segmentação está em identificar e analisar os subgrupos de compradores, de um produto/mercado que possuem as mesmas características. Para Thomas (2019), concentrar as energias e forças de marketing, é uma vantagem competitiva dentro do segmento em que se pretende atuar. Goyat (2011) destaca que selecionar os clientes para dirigir seus esforços de marketing é umas das decisões mais importantes da empresa, transformar grupos heterogêneos, entre grupos pequenos, deixando-os mais homogêneos com base nas suas características (SHAW, 2012).

Tan, Fu e Yi (2016) apontam que a estratégia de marketing está no curso que a organização realiza no longo prazo para alcançar o desempenho, direcionando todos os esforços de forma eficaz, aliando habilidades e conhecimento.

O mix de marketing ou composto de marketing, como também é conhecido os 4 P's de marketing, é uma combinação de instrumentos estratégicos, ferramentas táticas e controláveis utilizadas para criar valor aos consumidores/ clientes e para alcançar as metas organizacionais (LIMA *et al.,* 2017). Kotler (2000) traz que os elementos do mix de marketing estão relacionados, quando um é alterado os outros são influenciados.

O marketing de varejo possui 6 P's, mas o produto, preço, praça e promoção foram os escolhidos por Mc Carthy em 1960 e se tornaram mais conhecidos, a partir do trabalho de Kotler (SHAW, 2012), constituindo-se, desde então os pilares básicos de qualquer estratégia de marketing. Os outros dois elementos são: pessoas e apresentação. O mix de marketing tem um papel orientador, abordando pontos importantes, como "[...] clientes, concorrentes, mercados e forças ambientais" (CARLOS JUNIOR, 2018, p. 31).

O produto é um dos elementos mais importantes do mix de marketing, pois é por meio dele, que as outras estratégias são planejadas e direcionadas, tanto as de praça, quanto de preço e promoção (MAÇÃES, 2019). As estratégias de marketing de produto para o varejo são fundamentais, visto que definem o sortimento, abrangência e consistência da linha de produtos, estando alinhadas com o perfil e as necessidades do mercado-alvo (MORAIS, 2017).

Las Casas (2019) aponta os tipos de produto: o produto básico, aquele que não traz muitos benefícios adicionais; o produto esperado, é aquele em que o consumidor espera benefícios; o produto ampliado, é aquele que possui um valor agregado maior, como uma embalagem ou quaisquer benefícios adicionais; o produto diferenciado é

aquele que a concorrência não oferece, é algo que somente o produto traz, ou que não encontra algo parecido no mercado.

O preço é um dos elementos do mix de marketing mais flexíveis, mas é aquele que incide sobre os demais itens. Traz questões relacionadas ao faturamento, os custos e se constitui no maior determinante para o processo de compra. Morais (2017) expõe que o preço que é praticado no varejo, deve ser estabelecido levando em conta os concorrentes, os objetivos e os custos da empresa. Também deve-se levar em consideração o segmento que a empresa atende, devendo praticar os preços, considerando o público que será atendido. Se for uma estratégia mais popular, trabalhar com preços mais baixos e acessíveis e, se for de alto padrão, com o preço *premium* (MATTAR, 2011). Yu, Rahman e Yan (2019) orientam que existem diferenças em trabalhar com produtos/marcas *premium* ou de luxo, que são o preço e o público. O preço praticado para os produtos de luxo excede a sua funcionalidade, já o preço para os produtos *premium* é justificado pela funcionalidade e recursos que o produto tem.

Praça é o lugar em que a integração do vendedor com os clientes acontece, em diversos canais de distribuição, fabricantes, atacadistas e os varejistas. Envolve as atividades da empresa para a entrega do produto ao consumidor (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). São incluídas estratégia de localização, como pontos de vendas, que podem ser de distribuição exclusiva, seletiva ou intensiva. Na exclusiva, são poucos lugares e a venda está focada na marca/produto; na distribuição seletiva, os produtos têm um local apropriado em que são vendidos e expostos; na intensiva, é disponibilizar o produto com maior visibilidade e presença em todos os lugares (CARLOS JUNIOR, 2018).

No P de promoção, de acordo com Las Casas (2019), a venda merece ter bastante atenção, pois assume a importância de comunicação direta. A promoção tem a função de desenvolver fortes vendas e transmitir mensagens que conectem os clientes com a empresa (TODOROVA, 2015). Incluem também a comunicação, a publicidade, o pessoal de vendas, promoção de vendas, relações públicas e o marketing direto (LAS CASAS, 2019). A força de vendas assume uma responsabilidade de finalizar as vendas, sanar as dúvidas, na formação da imagem da empresa e outras atividades que agreguem valor para ela e crie a imagem positiva e responsável para o consumidor.

A estratégia de promoção envolve as iniciativas de comunicação, de acordo com Cravens e Piercy (p. 338, 2007) e combina "[...] a propaganda, o pessoal de vendas, promoção de vendas, marketing interativo/internet, marketing direto e relações

públicas". Integrando a comunicação entre os compradores e indivíduos, sobre os produtos, serviços, marcas e lojas. Carlos Junior (2018) comenta que a promoção tradicional envolve todas as ferramentas de marketing.

Dazie *et al.* (2017) apontam que os 4P's comumente são utilizados e conhecidos para a implementação das estratégias de segmentação e posicionamento. Mas relatam que o mix do marketing 4A's (*affordability, accessibility, acceptability, and awareness*) levam as organizações a terem um desempenho maior na participação de mercado e no desempenho financeiro, por meio das estratégias desenvolvidas em um ambiente competitivo.

Uma das técnicas que o marketing se utiliza para atrair os clientes é o *merchandising*, um artifício que estimula a imaginação do consumidor, informar e o impulsionar a compra (TAVARES; DE ALMEIDA; MACHADO, 2018). A técnica de *merchandising* visual é uma estratégia de marketing de varejo, que trabalha o ponto de vendas, personalizando o ambiente pelo *design*, o *layout,* criando a identidade visual da loja/marca, a disposição dos produtos (SEBRAE, 2019). Criando sentimentos emoções e percepções, características estas utilizadas por empresas varejistas (MORAIS, 2017). Para Ferreira, Ayres e Pagnossin (2019), o *merchandising* impulsiona a compra não planejada, pela demonstração dos produtos, deixando os clientes mais confortáveis em ambientes planejados, e sendo o vitrinismo uma ferramenta que chama a atenção pela disposição dos produtos.

Buscar a construção de novos relacionamentos satisfatórios e mútuos com os seus clientes, ter informações ao seu respeito, personalizar o atendimento e buscar construir uma rede de relacionamento com seus principais *stakeholders* (clientes, parceiros, funcionários e os canais de comunicação), (CAMARGO; LYRA; MIRANDA, 2018). São pontos importantes para o marketing de relacionamento, o qual pode ser entre empresas, B2B *business-to-business* (negócio para negócio) e o B2C *business-to-consume* (negócio para consumidor) (KOTLER; KELLER, 2012).

Em um estudo, Palmatier e Crecelius (2019) destacam que existe quatro princípios básicos para a formação de estratégias de marketing: que todos os clientes são diferentes, que os clientes mudam, todos os concorrentes reagem e os recursos são limitados. Os profissionais de marketing devem aplicar ferramentas para buscar entender os clientes, como a segmentação e posicionamento. Trabalhando para gerenciar a complexidade dos dados sobre os clientes, buscando quando e como as ferramentas estratégicas de marketing são apropriadas para o alcance das estratégias e

metas financeiras. Já Sahi, Gupta e Lonial (2018) destacam que a organização implementa a estratégia para combater a concorrência e para satisfazer as necessidades dos clientes.

Para Lorenzo, Rodrigues e Alarcon-Del-Amo (2019) o cliente/consumidor pode participar e ter a interação com a organização, possibilitando informações relevantes que podem ser utilizadas para benefícios de ambas as partes. O relacionamento entre a empresa e o consumidor é uma das estratégias de marketing adotadas por empresas que buscam estar próximas aos clientes. Simbolon (2016), Tivasuradej e Pham (2019) e Venkatesan (2017) afirmam que a estratégia de relacionamento garante a lealdade, engajamento, a confiança do consumidor com a empresa e, também, que a eficiência, neste relacionamento B2C (*business to consumer),* deve estar em todos os canais em que atua.

Para Bacanu (2015), as estratégias de marketing possuem um objetivo principal, que é o produto final. Se as empresas contam com um portfólio de produtos, é muito provável que se tenha planos e estratégias diferentes para cada um deles. Uma estratégia utilizada e destacada por Hanson e Yuan (2018) é a utilização de cupons sociais, na qual os clientes compartilham com a sua rede de amigos, gerando empoderamento (sentimento que alguém causa em outros, psicológico) sobre os demais consumidores e, desta maneira, cria-se mais valor para a empresa. Outra estratégia apontada por Ballestar, Carles e Sainz (2019) é a criação de *cashback,* que alia a publicidade *online* com promoção digital. Com a grande finalidade de manter a base dos clientes e para aumentar a lealdade por meio de recompensas e reembolsos.

Tian, Zhang e Zhang (2018) apontam que a utilização da tecnologia como a de dados climáticos, são fontes para as estratégias de marketing. Na qual, os efeitos climáticos interferem nas decisões de compra do consumidor, possibilitando que a empresa tenha acesso a dados antecipadamente e para a promoção de seus produtos no melhor momento.

2.4.2 Marketing Estratégico e Estratégias de Marketing

Uma das formas de planejamento de marketing, após conhecer quem são os seus clientes (segmentar) e ter o conhecimento em que ambiente está atuando, é a implementação da estratégia. O sucesso de uma boa estratégia não está como ela foi

encontrada, mas a forma como ela é planejada, implementada e controlada (MAÇÃES, 2019).

Por meio do planejamento estratégico, a empresa consegue ter a direção e as informações para planejamento de marketing. Para as empresas desenvolverem as estratégias de marketing, Cravens e Piercy (2007) destacam que estas devem estar voltadas para o mercado e o conhecê-lo juntamente com os clientes que os compõem.

Tornar-se orientada para o mercado exige um compromisso de longo prazo que envolve mudanças importantes nas estruturas organizacionais, na cultura e nos processos. Começando com a identificação das capacidades necessárias a serem desenvolvidas, como: identificar, analisar e desenvolver competências de percepção de mercado e de fidelização de cliente para que se possa implementar as mudanças necessárias nas organizações (SANTA MARIA, 2009).

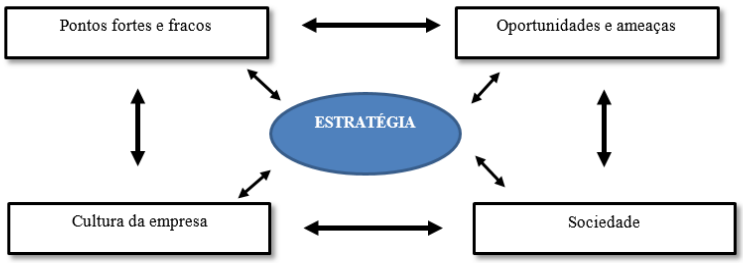
É preciso conhecer o ambiente que a empresa atua. Para Aaker (2012), uma análise externa precisa ter propósitos e ser bem dirigida, pois a identificação de ameaças, oportunidades, tendências e sobre as incertezas estratégicas são elementos que afetam as decisões estratégicas.

Existem algumas ferramentas importantes que as empresas podem utilizar-se para análise do ambiente, as quais fazem estudos sobre os concorrentes, os pontos fortes e fracos da empresa, buscam realizar a análise dos riscos das oportunidades e ameaças e, consequentemente, auxiliam para a tomada de decisão do gestor/empreendedor. Mas, antes de um planejamento estratégico de marketing, é necessário que a missão, visão, os objetivos e metas da empresa estejam claros, para que a orientação estratégica possa ser realizada (LAS CASAS, 2019).

A missão representa a razão da empresa, uma declaração com os valores organizacionais, princípios, aspirações e a orientação da organização, o desenvolvimento de objetivos e planos, encontrando-se ligada com a missão organizacional (MACHLINE *et al*., 2003). A visão corresponde sobre o futuro da organização, sendo uma declaração que define a orientação do comportamento dos membros da organização e o que a empresa almeja atingir no futuro (MAÇÃES, 2019). Esses são elementos importantes e essenciais que definem a cultura e o comportamento, e dão a direção e definição dos objetivos e estratégias organizacionais. Para Melewar (2017), a identidade da organização é composta por características distintas de uma empresa, vindo a ser uma ferramenta poderosa que influencia nas estratégias, transmitindo valores de si e de comunicação.

Antes de utilizar ferramentas que auxiliam na tomada de decisão, é necessário compreender sobre os fatores que influenciam no funcionamento da organização. Tanto os fatores macroeconômicos quanto os microeconômicos. Fatores econômicos, políticos, sociais, culturais e tecnológicos interferem na direção do planejamento organizacional. Também é importante conhecer a organização internamente, conhecer as competências internas, criatividade, os recursos, a velocidade na tomada de decisões e dentre outros fatores importantes (MACHLINE *et al*., 2003). Conhecendo esses fatores internos e externos da empresa, as estratégias podem ser formuladas, implementadas e controladas.

FIGURA 3: Fatores internos e externos à organização



Fonte: (Machline *et al.,* 2003, p. 67)

Uma das ferramentas estratégicas utilizadas é a análise SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities, threats*) conhecida em português como Matriz FOFA (força, oportunidades, fraquezas e ameaças). É uma das ferramentas mais conhecidas de planejamento estratégico. Com a divisão do ambiente organizacional em: interno (pontos fortes e as fraquezas) e externo (oportunidades e ameaças), busca-se verificar a posição estratégica da empresa, independente do ramo de atuação, análise de cenário ou ambiente, buscando descrever a situação da empresa no momento atual (MAÇÃES, 2019).

Para Las Casas (2019), toda empresa precisa realizar um bom planejamento e estudar o ambiente, verificando todas as variáveis que poderão afetar suas atividades e examinar quais são as novas tendências. Os pontos fortes e fracos são ligados às potencialidades e fraquezas que a empresa possui em relação aos concorrentes, já as

oportunidades e ameaças são os fatores positivos e negativos que existem no setor de atuação, por isso a importância da análise Fofa.

A análise PEST é acrônimo de P (politica), E (economia), S (social) e T (tecnologia). Desta forma, a análise é utilizada para as mudanças políticas, econômicas, sócias e tecnológicas no ambiente dos negócios. Com uma visão macro do ambiente, que permite facilitar o entendimento sobre os fatores externos que impactam nas operações da empresa. Mas, para a expansão dos negócios a análise PESTEL, que engloba: o ambiental (*environmental)* e o legal, é uma das mais indicadas (MAÇÃES, 2019).

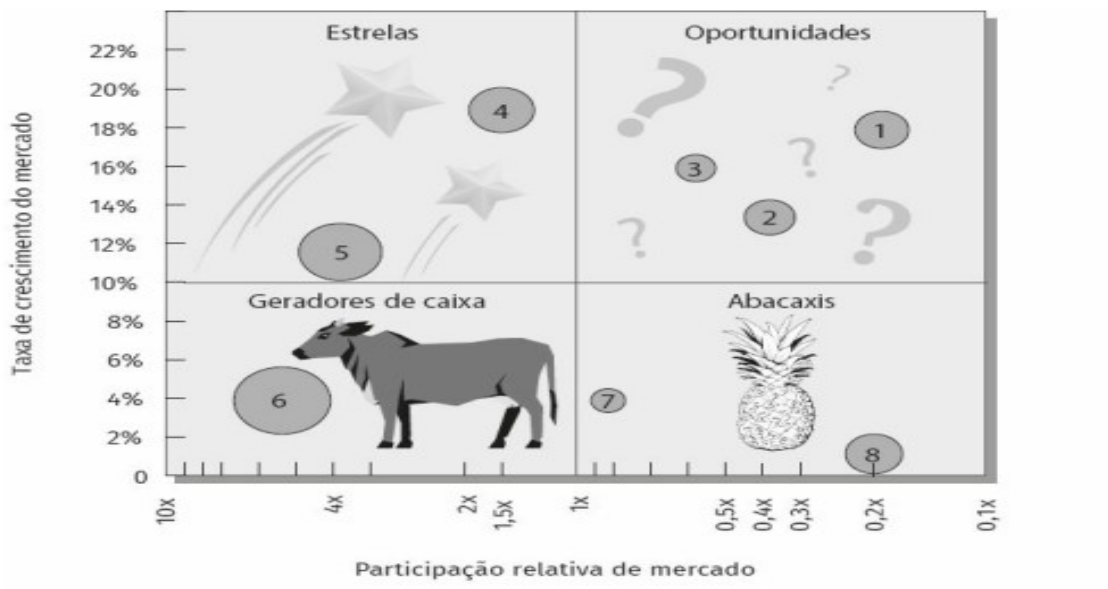
Para Mações (2019), o ambiente político/legal, pode ser visto de forma conjunta. As normas, os regulamentos e as leis afetam a organização e são importantes para o acompanhamento desses fatores. Já os fatores ambientais, que estão em constante mudança, são vistos como oportunidades e ameaças.

A análise SWOT, juntamente com a análise PESTEL, dão à empresa uma visão sobre o cenário atual, podendo ser utilizado para a construção das estratégias de marketing. A empresa, potencializando as oportunidades e limitando as ameaças, para Las Casas (2019), aumenta suas chances de uma posição competitiva e da quota de mercado.

Além disso, existem ferramentas que podem ser utilizadas para o planejamento de marketing. Como a Matriz BCG, uma metodologia que compara os produtos de negócios de uma empresa. Se baseia em atributos como: volume de vendas, participação e crescimento de mercado. Os objetivos são as decisões estratégicas para cada produto, analisando o fluxo de caixa gerado por eles. Para Las Casas (2019), os dois fatores a serem analisados são: o crescimento e a fatia de mercado da empresa em relação à concorrência.

Em um diagrama com quatro quadrantes, a matriz desenvolvida pela consultoria americana, *Boston Consulting Group*, tem o eixo horizontal, que representa a relação da fatia de mercado e, no eixo vertical, representa o crescimento do mercado. A análise da matriz BCG deve ser realizada por empresas que contam com mais de uma unidade de produto.

FIGURA 4: Matriz BCG



Fonte: Las Casas (2019, p. 88)

Um produto que está no quadrante inferior direito (Abacaxi) é considerado com menor participação de mercado, para aumentar a sua participação deve-se investir mais para ganhar da concorrência. Quando se encontram nessa faixa, são retirados do mercado ou cortados da linha da empresa, por não apresentarem crescimento. Já o contrário acontece quando estão no quadrante superior esquerdo (Estrelas), são produtos considerados vantajosos, pois a empresa consegue defender uma posição melhor do que as empresas que atacam. Os produtos considerados "estrelas" têm uma grande probabilidade de serem considerados com as "vacas leiteiras", cuja participação de mercado, em um ambiente estabilizado, tem grandes chances de estar em uma posição vantajosa, em que os produtos são os maiores geradores de fluxo de caixa (LAS CASAS, 2019).

Em um mercado crescente e a empresa contando com pouca participação, é considerado o quadrante superior direito (Interrogação), pois o investimento pode ser nulo em relação aos ataques da concorrência, pela maior participação de mercado. Desta forma, o quadrante se refere a uma oportunidade, mas está ligada à dúvida sobre os resultados futuros.

Las Casas (2019) menciona que existe um ciclo indicado para os produtos, quando se encontra no quadrante da "vaca leiteira", este financia os produtos de "interrogação", buscando maior participação no mercado. Com investimentos para que

se transforme em “estrela”, com o mercado estável estes produtos passariam a ser considerados “vacas leiteiras”, assim gerando o fluxo de caixa rentável a empresa.

A matriz GE, criada em 1970, pela consultoria *McKinsey* para a General Eletric, foi desenvolvida com base na matriz BCG, tendo como intuito encontrar oportunidades, falhas de mercado e a força de negócio. O modelo analisa as unidades de negócio, em busca do portfólio que melhor se encaixa aos pontos fortes da empresa, e auxiliar na procura por melhores e mais atrativos mercados.

Outra ferramenta utilizada é a do Ciclo de Vida do Produto, que analisa o comportamento do produto, do seu desenvolvimento até sua retirada do mercado. O Ciclo de Vida do Produto (CVP) possibilita monitorar as etapas de Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio. O CVP pode ser analisado conjuntamente com a Matriz BCG, o que possibilita incluir considerações sobre o mercado e a concorrência, e não somente sobre o faturamento da marca e do produto (LAS CASAS, 2019).

Com as rápidas mudanças ambientais, que ocorrem de forma acelerada, e com as grandes inovações, os produtos se tornam rapidamente obsoletos. Desta maneira, o ciclo de vida do produto se torna menor. Um dos modos de atrair o consumidor para a empresas está na busca por produtos novos (lançamentos), que agreguem valor para os demais.

Dessa forma, é pelo marketing estratégico que as ações são desenvolvidas e focalizadas para alcance dos resultados de médio e longo prazo. As ações têm um direcionamento que busca atender as necessidades do consumidor e criar valor nessa ação, principal do marketing. É pela estratégia de marketing que os objetivos são definidos. A estratégia é o constructo, no campo do marketing estratégico, que mais toma o tempo dos profissionais dessa área (MORGAN *et al.,* 2019).

Las Casas (2019) aponta que, para o planejamento de marketing acontecer, é necessário que as informações sejam fornecidas em todos os meios de comunicação para o mercado, utilizando a tecnologia a seu favor, para captar o máximo de informações, que serão uteis para o planejamento de marketing, vindo a ser umas das formas mais apropriadas (LAS CASAS, 2019).

Fullerton, Brooksbank e Neale (2019) e Morgan *et al*., (2019) comentam que os avanços tecnológicos criam várias oportunidades para os profissionais de marketing desenvolverem estratégias que podem ser incorporadas rotineiramente nas empresas. Mas que estas tecnologias precisam ser avaliadas na sua eficácia e se a adotada terá aceitação do consumidor.

O posicionamento no marketing estratégico é importante para as pequenas empresas e deve ser visto no longo prazo como essencial na criação e no desenvolvimento de estratégias que gerem impacto na competitividade (NICULAITA; RAPCEA, 2019).

El-Ansary (2006) aponta que o processo de planejamento estratégico de marketing reflete no alcance dos objetivos, tanto financeiros quanto corporativos, por meio da utilização e implementação do composto (produto, preço, praça e promoção). Já as estratégias de marketing, reflete no processo de formulação de segmentação de mercado, no posicionamento, na maneira como a empresa se comunica, cria e entrega valor ao seu cliente. A partir disso, o resultado está na lealdade, satisfação do cliente pela empresa/produto, que se configura nos objetivos.

Para Mações (2019) a última parte do marketing estratégico é constituída pelas formulações das estratégias, de acordo com os objetivos da empresa. Kumar, Sharma e Gupta (2017) apresentam que as estratégias são um conjunto de decisões e ações integradas, ao passo que marketing estratégico são escolhas de ações ao nível de empresa (nível de cliente, de mercado) o que ajuda a organização na criação de valores aos seus clientes e *stakeholders.*

2.5 O SETOR DO VAREJO

O varejo surgiu no século XIX, nos Estados Unidos e na Inglaterra, com o aparecimento da *general stores* (lojas de mercadorias gerais), comercializando vários tipos de produtos, desde alimentos, ferramentas até armas e munições (GOUVEIA *et al*., 2011).

O varejo trabalha diretamente com o consumidor final, adquirindo os produtos já finalizados por intermediários (atacadistas e distribuidores) (PARENTE, 2000; CARLOS JUNIOR, 2018). Desta forma, não significa que o varejo não ofereça produtos diferenciados aos consumidores, mas este deve trabalhar com estratégias de ofertas ou com a alteração do design das embalagens (JUNIOR, 2018). Para Yrjola, Spence e Saarijarvi (2018) o varejo é um elo entre os clientes e o mercado.

Botelho e Guissoni (2016) falam que o varejo precisa de atenção e de inovação, por realizarem tarefas simples, muitas vezes não chamam a atenção para desenvolverem tecnologia e inovação, mas é um setor que os adota. E quando acontece, tem o questionamento, até que ponto essa tecnologia trará a compreensão sobre os mercados? Mas este setor é impulsionado pelo uso de novas tecnologias em decorrência das

mudanças no comportamento do consumidor, que são impulsionados pelo uso dos novos dispositivos e mídias digitais.

Os varejistas são adotantes de inovação, como intermediários na cadeia de valor e mais próximos dos consumidores. A inovação que acontece no varejo parece menos focada em tecnologia e mais em mudanças contínuas, associadas à relação com o mercado e não com a tecnologia, necessidades onde a tecnologia é simplesmente um meio para um fim (HRISTOV; REYNOLDS, 2015; VASCONCELOS; OLIVEIRAS, 2018).

Miotto e Parente (2015) apontam que as novas formas em que varejo irá se modificar, será em resposta às mudanças do comportamento dos consumidores. O formato de lojas mais modernas, aumento do poder de compra, variedade de produtos com mais qualidade e localização. Atender esse novo padrão de consumo é um reflexo das condições econômicas, sociais e institucionais locais. O varejo possui as suas peculiaridades, como a cultura local que influência diretamente no comportamento do consumidor.

O varejo tem passado por transformações, como deixar de atuar de forma tradicional (físico) para entrar no mundo virtual para varejo eletrônico (BRITO; VIEIRA; ESPARTEL, 2011). Essas mudanças são benéficas ao varejo, pois beneficia tanto consumidores quanto varejistas, na medida em que a tecnologia facilita a tomada de decisão do consumidor, que recebe mais informações e ofertas, obtendo o produto/serviço mais rapidamente, e ajuda os varejistas a atingirem mais consumidores, por meio da divulgação (GREWAL; ROGGEVEEN; NORDFALT, 2017).

Em uma revisão sistêmica de literatura realizada por Perannagari e Chakrabarti (2019), com o objetivo de verificar a produção de 2014 a 2019, quanto à aceitação da tecnologia de realidade aumentada (AR) no varejo. Descobriu-se ser um tema ainda novo, baseado nos 35 artigos que foram analisados. Os clientes possuem uma boa experiência e aceitação dessa tecnologia, que é a interação entre ambientes virtuais e o mundo físico. Obteve-se, por parte dos clientes, facilidade de uso e prazer, impactando de forma positiva nas intenções de recomendação e de compra dos varejistas que adotarem a tecnologia e aplicativos.

Johansson e Kask (2017) destacam que o varejo enfrenta uma grande questão: atuar ou não no comércio eletrônico? A opção escolhida de atuar *online* ou *off-line* exige uma grande questão estratégica, pois exige diferentes formas de abordagem de vendas, de conhecimento e habilidades. Ao trabalhar das duas formas, deve-se

posicionar-se estrategicamente no mercado, pois exige custo e competência. E a busca por diferentes informações sobre o mercado, como competir oferecendo preços mais baixos ou buscar a diferenciação nas ofertas. Mas, para Jeanpert e Paché (2016), se a empresa não souber trabalhar de forma que integre os dois canais, isso comprometerá a lealdade do cliente. Yrjola, Spence e Saarijarvi (2018) informam que, para o varejista que trabalha o *omni-channel*, existe o desafio de conhecer a heterogeneidade dos clientes e fornecer uma experiência perfeita, pois o não atendimento de certos requisitos pode levar a investimentos não benéficos.

O varejista que pretende trabalhar com multicanais deve possuir um planejamento adequado com a sua realidade. Trabalhar *online* exige logística, gerenciamento dos canais e questões tecnológicas que requerem um conjunto de mudanças em nível estratégico e organizacional, pessoal de vendas e estoque (JEANPERT; PACHÉ, 2016). Chang e Zhang (2016) mostram que empresas que operam de modo *online* possuem mais vantagens de manter os clientes existentes ativos (retendo-os), já no modo *off-line*, precisa migrar um cliente inativo para o estado ativo. Kang *et al*. (2018) mencionam que os valores criados por meio dos canais de marketing, podem ser tangíveis ou intangíveis. Tangíveis quando gera vendas e lucros, e o intangível que gera relacionamento no canal com os distribuidores, com as formas de governança do canal e normas relacionais.

Kautish e Sharma (2018) apontam em sua pesquisa sobre: *Consumer values, fashion consciousness and behavioural intentions in the online fashion retail sector,* (Valores do consumidor, consciência da moda e intenções comportamentais no setor de varejo de moda *online*). Onde o varejo das marcas de luxo vem mudando de uma década para cá, na qual, a digitalização do varejo para o mundo *online* possibilita que as marcas de luxo entrem neste mercado e os consumidores tenham mais uma forma alternativa de compra.

Miotto e Parente (2015) reforçam que os novos formatos de varejo que surgem com o poder aquisitivo das classes médias, têm demonstrado um grande poder de consumo, o que atrai as empresas de outros segmentos, que estão se direcionando para atender essa faixa da população, estando ligado às diferentes necessidades e forças ambientais que estimulam a entrada nesse segmento.

A atividade de varejo depende da circulação de pessoas, tanto fisicamente, as que vão até a loja, como também, pela navegação nos sites *online*. No varejo, de acordo com Gouveia *et al.* (2011), uma das grandes dificuldades está em entender o

consumidor, visto que este está sempre buscando por novidades, a um preço cada vez menor. Isso faz com que novas práticas sejam criadas, a partir da observação dos concorrentes, as inovações no mercado, de maneira a se antecipar com as mercadorias procuradas e o grande diferencial.

O varejo mundial passou por momentos de incertezas no ano de 2020, ocasionados pela pandemia do Coronavírus (DELOITTE, 2020). O ano de 2021 passou novamente por momentos inseguros, com vendas crescendo em alguns meses e diminuindo em outros, mas, mesmo assim, empresas estavam contando com boas vendas e fechando o mês no positivo. Realizando vendas para menos pessoas, mas em maior quantidade (NEGÓCIOS SC, 2021).

Um estudo realizado com as 250 maiores varejistas mundiais (com dados disponíveis do ano de 2018 e encerrados no mês de junho de 2019) demonstrou que essas grandes empresas buscam cada vez mais desempenho nas suas atividades. No relatório referido, empresas brasileiras apareceram, como a Via Varejo S.A, na 143ª posição do ranking, seguida pela Americanas na 211ª, Magazine Luiza na 238ª, e a empresa Raia Drogasil em 239ª. As empresas americanas se destacaram nos primeiros lugares, com a Walmart na primeira posição, como destaque no comércio eletrônico e pela estratégia de *omnichannel,* seguida pela Costco e na terceira colocação a Amazon, que também se destaca pelos investimentos para atender seus clientes de forma *online* e na diversificação de novos produtos, em centros de distribuição e nas lojas de conveniências lançada pela Amazon Prime (DELOITTE, 2020).

2.5.1 O Setor do Varejo no Brasil

No Brasil, o varejo teve início com Visconde de Mauá, um dos mais importantes varejistas do final do século XIX. O varejo brasileiro surgiu com o início da industrialização e o aparecimento dos meios de transporte (GOUVEIA *et al.,* 2011). Vorotto (2018) menciona que o varejo floresceu em Minas Gerais, a partir das descobertas de ouro e diamante pelos bandeirantes paulistas. Com a formação de vilas para atender os viajantes que passavam pelo local, pequenos empreendimentos eram abertos para atender às demandas dos garimpeiros e dos moradores que se instalavam na região.

Um marco importante para as colônias e para o varejo foi a chegada da família Real portuguesa ao Brasil em 1808. As famílias que deixaram Lisboa trouxeram a

abertura aos portos para outras nações, colocaram fim ao sistema colonial. Com a chegada de navios carregados de mercadorias novas e diferentes, as cidades portuárias abriram novas lojas, impactando no aumento da comercialização (VOROTTO, 2018).

Mattar (2011), quando fala do histórico do varejo, menciona o escambo, no qual o excesso de produção de um grupo era trocado pelos excedentes de outro, demarcando os primórdios do comércio. Para a realização das atividades de troca foi necessário desenvolver a valorização dos produtos e a comunicação que envolvia as partes interessadas. E o que mais dificultava esse processo, estava no encontro de grupos com o mesmo interesse. Mais tarde, surge a moeda, como medida de troca, o que facilitou a ocorrência do processo com maior celeridade e repetição.

Santos e Costa (1997) mencionam que o varejo não tem uma definição comum, tanto no meio acadêmico como no analítico. O conceito que mais chega próximo é aquele utilizado pelo IBGE, que conceitua o varejo como uma atividade abrangente que envolve o comércio e o serviço, sendo o de mercadorias, transporte, comunicações, serviços pessoais e auxiliares, atividades financeiras e governamentais.

A atividade do varejo, dentro de uma economia, é o último no elo da distribuição. Caracteriza-se como aquele que adquire os produtos dos atacadistas e de outros fornecedores para a entrega ao consumidor final (GOUVEIA *et al*., 2011). Qualquer empresa que fornece produtos aos consumidores finais ou para a revenda, está praticando o varejo. De acordo com Kotler (2003), tanto as organizações atacadistas, quanto as fabricantes, distribuidoras ou mesmo varejistas, que realizam as vendas para o consumidor final, estão a praticar o varejo. A venda, desta forma, pode ser realizada por vários canais, por telefone, porta a porta, pela internet, na rua ou na loja.

Angelo e Silveira (2012) demostram que o varejo passou do tempo em que era um intermediário entre fabricantes e o consumidor final. Assumiu um papel de ir além, atua em multicanais, multiformatos, crescente uso de multimarcas e na competitividade. Desenvolvem multi negócios, aliados nas atividades centrais. Ressaltam que as empresas varejistas são reconhecidas como as maiores, que possuem as maiores marcas, tanto nacionais quanto internacionais.

O varejista pode trabalhar com sua loja física ou não. A partir de lojas especializadas, que oferecem uma única linha de produtos; de departamento, que apresentam uma grande variedade em um espaço único; lojas em cadeia, que se constituem em um grupo de lojas, com três, quatro ou mais unidades; lojas independentes, que se diferenciam pela simplicidade e atendimento personalizado, que

ocorre o contato direto do proprietário com o cliente; as cooperativas, que trabalham separadamente, mas cujas decisões são tomadas em conjunto; os supermercados, que são departamentos estruturados com estoque; os hipermercados, que oferecem em seus espaços produtos alimentícios e não alimentícios, trabalham com preços menores que o mercado; as lojas de descontos, que trabalham com uma grande variedade de produtos nacionais e tradicionais, com preços mais baixos; os armazéns e mercearias, geralmente localizados nas periferias, oferecem uma linha básica de produtos; lojas de variedades, que oferecem uma grande multiplicidade de produtos populares; lojas de ponta de estoque/ *Outlet*/ lojas de fábricas, oferecem produtos com preços baixos e com pequenos defeitos; as lojas de conveniência, que oferecem produtos e artigos de primeira classe com um valor maior de mercado e operam, comumente, em postos de combustíveis; e as lojas de preços únicos que trabalham com mercadorias comuns por um preço menor (GOUVEIA *et al.,* 2011).

O varejo do Brasil é uma das atividades que mais gera empregos e possibilitam um grande giro para a economia local e nacional (*Advanced Financial Network, 2020)*, principalmente quando estão aglomeradas em determinadas regiões geográficas. Para Santos e Costa (1997) o varejo "[...] integra funções clássicas de operações comercias: procura e seleção de produtos, aquisição, distribuição, comercialização e entrega". Morais (2017) entende o varejo é composto por pequenas e fragmentadas organizações locais.

As empresas do setor de varejo no Brasil são classificadas de acordo com o seu porte, de acordo com o SEBRAE, mediante critérios do IBGE:

QUADRO 3- Classificação de empresas por porte

Porte	**Faturamento**	**Funcionários**
Microempresa	Até R$ 360 mil anual	9 funcionários para o setor de comércio
Pequena empresa	Até R$ 4,8 milhões anual	De 10 a 49 funcionários para o setor de comércio
Empresa de médio Porte	Acima de R$ 4,8 milhões anual	De 50 a 99 funcionários para o setor de comércio

Fonte: Sebrae, 2020

Com a Classificação das Atividades Econômicas (CNAE) e por porte, as empresas varejistas representam um grande número para o Brasil. Em 2014, de acordo com o IBGE, as micro empresas eram 1.586.421 abertas, as pequenas empresas

somavam um total de 46.050, e as de médio porte eram 8.464 empreendimentos abertos (IBGE, 2020).

No Brasil, para Parente, Viotto e Martins (2020), os polos varejistas urbanos não recebem atenção para a revitalização do comércio nas ruas, como acontece em muitos outros países (Europa, América do Norte), que possuem uma influência positiva na qualidade de vidas das cidades. No entanto, recebem algumas contribuições de projetos vindo do Sebrae e outras iniciativas, idealizadas pelos próprios varejistas. Contudo, nem as associações varejistas, nem a gestão pública, perceberam a necessidade de desenvolver e implementar ações de parcerias público-privada.

Em uma pesquisa realizada em 2015, por Carvalho *et al*., procurando verificar como o Programa de Agentes Locais de Inovação (ALI), desenvolvido pelo Sebrae no Estado do Paraná, contribui para as MPEs na questão de inovação. Verificou-se, no estudo, com 1139 micro e pequenas empresas de diversos setores, que a adoção de inovação é presente nas empresas por meio do programa desenvolvido pelo Sebrae. Já Hristov e Reynolds (2015, p. 128) relatam que os "[...] varejistas são ativos co-inovadores dentro de suas cadeias de abastecimento e que a inovação cria um forte impacto particularmente em seu desempenho de direcionamento de mercado".

2.5.2 Marketing do Varejo

O varejo exerce um papel importante para o cenário econômico mundial, muitas das grandes empresas que estão no ranking mundial de crescimento são empresas varejistas. Várias são as decisões, atividades e ferramentas de marketing que podem ser aplicadas ao varejo.

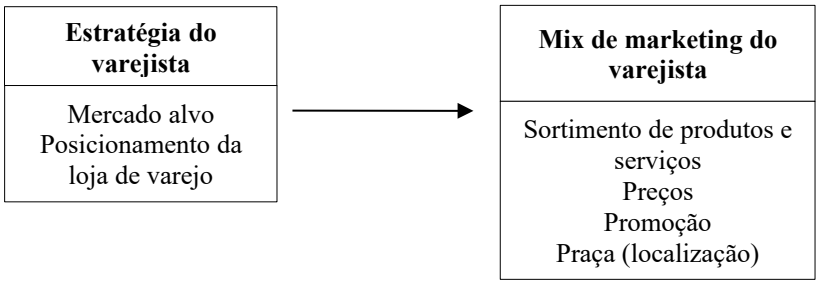
O marketing no varejo, para Hutchinson *et al.* (2015), busca estabelecer relacionamentos mais próximos com os clientes. Por vezes, os varejistas necessitam da interação com o cliente, fornecendo produtos e serviços que eles procuram e a busca por confiança. Mas, apesar dos desafios encontrados, o varejista deve defender e procurar ter participação no mercado com esforços de atrair mais clientes.

Parente (2000), alinhando marketing e varejo, expõe que ser proativo, identificar as necessidades dos consumidores e definir o que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado, produto/serviço, é um dos fatores importantes para atuar com sucesso nesse setor da economia.

Os varejistas enfrentam decisões importantes referentes ao marketing, sobre os seus "[...] mercados-alvos, posicionamento, sortimento de produtos, serviços, preço, promoção e praça" (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Tempos atrás era mais fácil atrair os clientes, pois a variedades e a concorrência eram menores. Atualmente, com a variedade de produtos cada vez mais similares, a concorrência aumentou, e são as empresas que procuram os consumidores, e não os consumidores que vão atrás das lojas. Pantano (2016) acredita que a inovação no varejo atrai os consumidores, devendo ser o primeiro a inovar e não esperar que os concorrentes façam isso antes. Dessa forma, o alcance das novas oportunidades e de recursos possibilita resultados bem sucedidos.

Kotler e Armstrong (2007) tratam sobre as decisões de marketing no varejo. Demonstram que o varejista deve trabalhar com o mix de marketing, mas priorizando o seu público.

QUADRO 4- Decisões de marketing no varejo



Fonte: (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p. 86)

Muitos varejistas não conseguem definir quem é seu público alvo, trabalham com muitas variedades de produtos, buscando atender a vários segmentos e não se posicionar no mercado. Um bom posicionamento está assentado em saber quem é o seu público alvo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Para Carlos Junior (2018), ter sucesso no pequeno varejo e possuir as vantagens competitivas é se aproximar do consumidor final, e há casos em que os varejistas falham em suas estratégias, por falta de conhecimento na elaboração de um planejamento de marketing, na carência de recursos e por não possuir um pessoal especializado.

Para Oliveira *et al*. (2012), uma das estratégias está na segmentação de mercado e no posicionamento. Considerando que é difícil atender a todas as demandas do mercado, há necessidade de segmentar o seu mercado, ou seja, agrupar consumidores com comportamentos semelhantes. Chiang e Yang (2018) explicam que o consumidor

do evolui rapidamente, nas suas abordagens e decisões de compra, o que resulta em uma erosão da lealdade e trocas rápidas por vendedores que supram as suas necessidades.

Um dos grandes desafios que a empresa enfrenta para fazer o marketing no varejo, está no envolvimento de todo o pessoal da organização, pois não basta encantar o consumidor e satisfazer sua necessidade, é preciso fazer com que o consumidor volte. Gouveia *et al.* (2011) apontam que as decisões de marketing para o varejo devem ser cuidadosas, assim como com a segmentação, na qual os varejistas devem definir seu público alvo para depois se posicionar. A decisão de preços é crucial para uma estratégia, que deve-se levar em conta o posicionamento e a variedade de produtos e a concorrência. Também comentam sobre as decisões de promoção, os meios de divulgação que serão utilizados, a força de vendas e a localização, que se constituem em uma importante forma de atração dos consumidores.

Carlos Junior (2018) ressalta que os tipos de estratégias de marketing aplicadas ao varejo envolvem: mix de produtos, ao definir os produtos, devem estar adequados às necessidades dos clientes; o preço, atentando para o preço praticado, que deve ser considerado em relação ao dos concorrentes e com os objetivos da empresa; a apresentação da loja, que envolve tanto a loja física quanto a virtual e que devem transmitir sentimentos, emoções e percepções; definição da localização, levando em consideração o seu público alvo, as características presentes, como o aluguel, a acessibilidade*;* a comunicação, com o processo de divulgação e de relacionamento buscando contribuir para o aumento das vendas; e a estratégia de apoio aos clientes, refere-se aos serviços essenciais como o cuidar da limpeza, a logística, iluminação, tanto quanto a hospitalidade, a proteção, sendo serviços considerados diferenciais. Chiang e Yang (2018) reforçam que, para criar estratégias de marketing no varejo, o primeiro passo é conhecer o comportamento do consumidor.

Ziliani e Ieva (2015) comentam que uma das estratégias de marketing aplicadas no varejo é a utilização de folhetos, como uma ferramenta de promoção que tem por intuito influenciar os compradores em casa e na loja.

Ballantine, Parsons e Comeskey (2015) ponderam sobre o ambiente atmosférico que a loja proporciona para o consumidor. A interação sensorial que a loja/estabelecimento transmite para o consumidor pode trazer efeitos positivos sobre a sua percepção. Um ambiente agradável com música, iluminação, o humor dos funcionários, o odor, cor e aglomeração são efeitos que geram respostas afetivas para os consumidores. O marketing sensorial constitui-se em uma estratégia bastante utilizada

para promover fatores emocionais, como prazer, que resultam em tempo e dinheiro gastos na loja.

O marketing de relacionamento e programas de fidelidade ou recompensas também possui grande importância, pois oferecem uma vantagem competitiva quando as ações são desenvolvidas. Apesar do varejo trabalhar com programas semelhantes e não sendo algo novo, ainda sim, é uma vantagem real de diferenciação percebida pelo cliente, que tem como objetivo a retenção e satisfação destes (HUTCHINSON *et al.,* 2015; JULIAN *et al*., 2016).

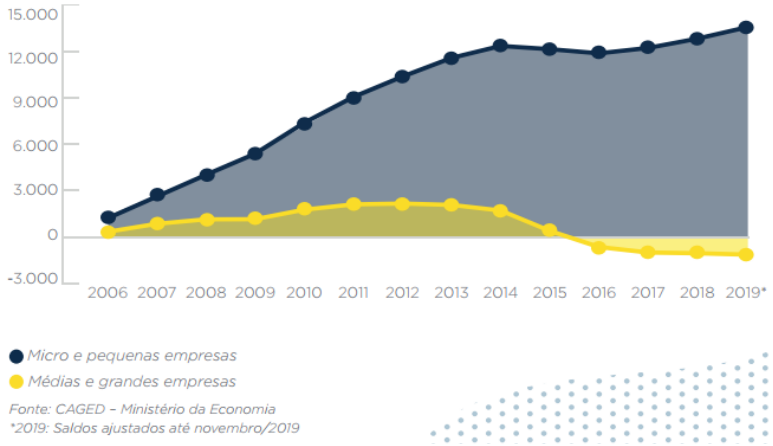
2.6 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS NO BRASIL

As micro e pequenas empresas aquecem a economia local, competem no mercado, desempenham um papel de crescimento nas cidades, na geração de empregos, dando oportunidades para a comunidade e para pessoas com poucas qualificações, trazem diversificação de produtos e para os setores (KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012; TIVEDI, 2013). Estão presentes em vários locais e buscam se estabelecer no mercado com poucos investimentos, muitas vezes atuando sem um planejamento de longo prazo.

Em um estudo elaborado pelo Sebrae, juntamente com a Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 2017, sobre a participação das micro e pequenas empresas na economia nacional e regional, demostrou-se que, nas três últimas décadas, o crescimento e a importância destas empresas no produto interno bruto (PIB) aumentaram de 21% em 1985 para 30% em 2017. Um fator importante identificado está que, dos 30% em 2017, 23% do PIB são de atividades do comércio e serviços (PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGOCIOS, 2020).

As MPEs são as geradoras de empregos e contribuem para a arrecadação de impostos. De 2006 a 2019, de acordo com Sebrae (2020), estas empresas criaram cerca de 13,5 milhões de empregos, já as empresas médias e de grande porte empregaram 1,1 milhão de pessoas no mesmo período.

FIGURA 5: Número acumulado do saldo de vaga de emprego geradas por porte de empresa e ano.

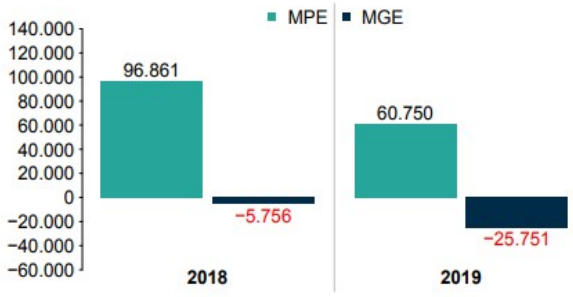


Fonte: (SEBRAE, 2020, p. 07)

A figura demonstra que as pequenas empresas ainda são as que mais empregam no Brasil. Mesmo passando por períodos de crises, como no ano de 2014, as micro e pequenas empresas não tiveram uma queda, em comparação com as médias e grandes empresas, que sofreram mais com as situações econômicas, tendo que demitir pessoal em massa para manter-se no mercado ou, até mesmo encerrar suas atividades.

Já na próxima figura, observa-se que no ano de 2019 houve uma queda na geração de empregos nas micro e pequenas empresas, em relação a janeiro de 2018. As médias e grandes empresas em 2019 começaram o ano com 25,7 mil empregos a menos. Mas ainda assim, as micro e pequenas empresas são maiores em números e na geração de empregos no território nacional (SEBRAE, 2019).

GRÁFICO 1: Comparativo dos saldos ajustados gerados pelas MPE e MGE nos períodos entre Janeiro a Janeiro de 2018 e de 2019



Fonte: (SEBRAE, 2019, p. 03)

No ano de 2020, um cenário totalmente inesperado impactou diretamente essas empresas, a pandemia do Coronavírus (Covid-19). Muitas delas, de portes variados, não

conseguiram se manterem abertas no mercado e tiveram que realizar demissões, suspender atividades e até fechar suas portas. Por força de decretos municipais e estaduais, tiveram que permanecer por um período fechadas para que o contágio não fosse maior, devido à crise sanitária.

De acordo com o Sebrae (2020), o Coronavírus impactou todos os setores, mas o comércio foi o mais afetado (39,4%) seguido pelo setor de serviços (37%), principalmente os pequenos negócios. Um dado importante, apontando pelo Sebrae, está que cerca de 10% de empresas (600.000 negócios) fecham anualmente, mas até metade de Julho de 2020, já somava-se cerca de 700.000 empresas fechadas.

Horários reduzidos de atendimentos, a realização de entregas por *delivery*, atendimento *online,* rodizio de funcionários, foram algumas das formas que as empresas adotaram para não terem mais prejuízos.

A chegada da pandemia mudou a forma de atendimento, 5,3 milhões de pequenas empresas alteraram o seu funcionamento, representando 31% de empresas que se reinventaram, alteraram as maneiras de servir o seu cliente, já 58,9% fecharam os seus negócios temporariamente (SEBRAE, 2020).

As 2,7 milhões de empresas que continuam com as suas atividades, em meio à crise, puderam sentir a diminuição do fluxo de pessoas, a redução nas vendas e na prestação do serviço. Destas, 70% tiveram que demitir pessoal neste período, e 12,7% tiveram acesso ao crédito emergencial do governo para os pagamentos dos salários de seus funcionários. Mas, do mesmo modo, 13,6% das empresas abertas indicaram que a pandemia ainda lhes trouxeram oportunidades de crescimento e efeitos positivos (SEBRAE, 2020).

2.6.1 Estratégias de Marketing para Micros e Pequenas Empresas do Setor de Varejo

Caparroz (2019) aponta que, na era da globalização, as empresas de pequeno porte precisam competir com as grandes empresas, em questão de tecnologia, de investimento, produtos de ponta e de inovação, enfrentando a concorrência direta ou indireta entre elas. Afirma que o mau marketing leva à falência das pequenas empresas. As empresas precisam estar antenadas às alterações que ocorrem no ambiente, nas transformações dos clientes e aptas a inovar e investir nessas mudanças.

Hutchinson *et al*., (2015) assinalam que as pequenas empresas e as de médio porte no varejo enfrentam dificuldades e desafios na participação de mercado, no avanço tecnológico, desvantagem na concorrência com grandes redes varejistas, sistema

limitado governamental e dificuldade na implementação do marketing. Possuem, também, dificuldade de mudanças e adaptação de seus funcionários em relação à adoção de novas tecnologias.

As micro e pequenas empresas sofrem por não possuírem uma diversidade de produtos, de possuírem problemas relacionados à formação de preços, do gestor não possuir um *know-how* de como atuar no mercado, capacidade limitada de gestão, de vendas e de atividades promocionais e principalmente os problemas de marketing.

O gestor, proprietário das micro e pequenas empresas, de acordo com Coelho *et al.,* (2020), possui conhecimento do mercado, tem um perfil de empreendedor, com conhecimento dos seus produtos, do ambiente em que atua, mas possui dificuldades em desenvolver estratégias de marketing. Reforça que o comportamento, a formação acadêmica e a experiência profissional influenciam nas ações tomadas (LEKHANYA, 2015).

Para Naves (2017), as micro e pequenas empresas varejistas não investem em estratégias de marketing por considerarem um custo grande comparado com os recursos disponíveis. Karini e Naghibi (2015) apontam que os pequenos negócios não utilizam e dão pouca atenção a elas, porque estão focados nas vendas para sobreviverem no mercado.

Em um estudo realizado na África do Sul, Lekhanya (2015) identificou que uma das grandes dificuldades das PMEs é o difícil acesso a financiamentos, possuir *networking*, os fatores internos como a gestão da habilidade e acesso à tecnologia. Esses fatores são os que dificultam a sobrevivência e o crescimento das empresas e, consequentemente, no desenvolvimento das estratégias de marketing. Guardadas as devidas proporções entre um país e outro, pode-se dizer que a situação é comum à do Brasil.

E as estratégias de marketing de MPEs empresas são diferentes das praticadas por empresas de grande porte (COELHO *et al.,* 2015). Muitas das empresas não obtêm o apoio governamental e nem das instituições financeiras, o que é uma das grandes dificuldades para elas em atuarem no mercado. Encontram grandes dificuldades em adaptar suas estratégias no mercado de atuação, pois competem com as grandes empresas que possuem maiores recursos (KIRAN; MAJUMDAR; KISHORE, 2012).

Uma das possibilidades das micro e pequenas empresas do varejo em desenvolverem estratégias de marketing diz respeito ao marketing digital, mais precisamente ao realizado nas redes sociais. Por apresentar vantagens na redução dos

custos em comunicação, buscando cada vez mais aproximar e interagir diretamente com o consumidor. Salienta-se que trabalhar nas redes sociais exige um planejamento ligado à transmissão do nome da empresa no ambiente digital. Sem um objetivo concreto pode-se afastar os clientes da empresa em vez de aproximá-los (CHAHINE; MALHOTRA, 2018).

As mídias sociais são utilizadas com o intuito de promover produtos novos, bens e serviços, buscando construir valor para o consumidor. Buscam fornecer benefícios e serviços, recomendações e avaliações. A utilização de redes sociais pode representar crescimento, como a utilização do *Twitter*, que é utilizado para se comunicar com as partes interessadas (clientes, clientes potenciais, investidores e outros) (CHAHINE; MALHOTRA, 2018).

Karini e Naghibi (2015) pesquisaram como as micro e pequenas empresas da Índia trabalham o marketing de mídias sociais (*Facebook, Twitter e Linkedin*), e puderem verificar que é um meio muito utilizado para a promoção da empresa, em função do marketing de mídia sociais representar um custo-benefício para as soluções em nesta área. Isto por não se constituir em um custo a mais para os pequenos negócios e para maior alcance da promoção das empresas. Também, apontam que empresas que não trabalham com as mídias sociais estão perdendo oportunidades de atingir novos consumidores. Trabalhar com mídias sociais diferentes causa maior alcance, mas é um trabalho que deve ter uma estratégia, pois envolve maior abrangência, controle do tráfego, sobre as mensagens e posicionamento. Pois as mídias sociais tornam-se cada vez mais importantes nas decisões de compra dos consumidores e tudo é avaliado antes de ser fechada a compra.

Lekhanya (2015) identifica, em seu estudo, que as estratégias de marketing para as micro e pequenas empresas sofrem com os impactos dos fatores internos e externos, como: acesso a financiamento, habilidades gerenciais, educação e treinamento de pessoal qualificado. Desta forma, com recursos limitados, não conseguem trabalhar o marketing na empresa, não somente pela questão financeira, mas, principalmente, pela falta de conhecimento em desenvolver e traçar um planejamento estratégico de marketing adequado ao seu ambiente.

Ouro fator que se deve levar em conta, no uso de estratégias de marketing pelas pequenas e médias empresas varejistas, é o impacto que os fatores macroeconômicos exercem no andamento das atividades das empresas e que envolvem altas taxas de juros e carência de uma política nacional de estímulo à inovação (SANTINI *et al.,* 2014).

2.7 O IMPACTO DA PANDEMIA DO CORONAVIRUS

A pandemia do Coronavírus (SARS-CoV-2) têm tirado milhares de vidas pelo mundo e se tornou uma crise sanitária que pegou de surpresa todos os países, começando pela China, no final de 2019. Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS) decretou pandemia, que se atingiu todos os continentes (DOLIVEIRA *et al*., 2020). Afetando milhões de pessoas que acreditavam que o ano de 2020 seria ano promissor, tanto profissional quanto economicamente, em especial para as potências mundiais, que projetavam um ano melhor que 2019. Os anos de 2020, 2021 e 2022 trouxeram dificuldades em termos de economia, mesmo com todos os avanços da tecnologia disponíveis no século XXI, não foi possível frear e nem prever os impactos, os riscos que uma pandemia traria (GULLO, 2020).

Alguns caminhos encontrados, para tentar travar a pandemia, foi a quarentena, distanciamento social e o fechamento das atividades não essenciais. Em que pese os resultados positivos pela não contaminação, e dessas medidas terem trazido um pouco mais de segurança para que as pessoas não contraíssem o vírus, porém afetaram a economia em escala global (DJALMA JR, 2020). No Brasil, por meio de decretos municipais e estaduais, as pessoas deixaram de circular nas ruas, começaram a trabalhar em *home office*, não necessitando mais se deslocar para o local de trabalho, reduzindo ou priorizando as necessidades básicas e eliminando as supérfluas, o que impactou diretamente no andamento das empresas.

Com isso, muitos países adotaram medidas para estimular a economia e proteção social. Como no caso dos Estados Unidos, o novo presidente eleito Joe Biden, em 2021, destinou US$ 1,9 trilhões para a economia e o apoio a desempregados e empresas em dificuldade. No Brasil, com empresas fechando, o desemprego assolando as famílias, ainda em recuperação da crise econômica de 2014 (déficit fiscal), sob uma previsão de retração do PIB de 5,3%, de acordo com o Banco Central (Bacen), e passando por crises políticas internas, foram destinados cerca de US$ 28,2 bilhões para a população vulnerável (DJALMA JR, 2020).

Mediante os impactos e com o auxílio emergencial do governo para as pessoas mais necessitadas, ainda assim, não foi o bastante para que a economia crescesse ou não tivesse uma queda. Com as pessoas mais em casa durante meses, o mundo *online* teve um crescimento e foi uma estratégia que as empresas adotaram. As que ainda resistiam em aceitar, tiveram que acelerar o processo para que não perdessem mercado e não

tivessem suas portas fechadas definitivamente. O isolamento foi uma resposta para o consumo digital, fortalecendo o *e-business*, tanto global quanto o local (DE OLIVEIRA, 2020).

Em termos de empresas, Cruvinel (2020) menciona que os pedidos *online* tiveram um grande crescimento, levando as empresas a aumentarem as suas vendas, não significando que elas passaram a ter um maior faturamento, mas existir um vertiginoso crescimento. Para Coutinho (2020), a pandemia foi a mudança do padrão tecnológico, a era digital veio para globalizar o mundo, por meio de *microchips*, converteram-se os computares e os celulares na principal forma dos indivíduos se comunicarem. Também se dispensou a presença física para a realização de trocas (compradores e vendedores), não necessitando mais se conhecer ou estar perto. O mundo virou uma unidade digital e é por pequenos visores eletrônicos que tudo isso acontece. Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) trabalham com a noção de que a pandemia favoreceu todos os processos de digitalização, principalmente aqueles que afetam as organizações e seus negócios.

O choque que a economia levou com a pandemia pode ser visto em vários países, não somente no Brasil, mas em grandes potenciais que trabalhavam duro para crescer rapidamente. Cada país tenta mobilizar o melhor dos seus ativos para lidar e enfrentar o problema, porém nesse caminho as suas fraquezas são conhecidas (LIMA; BUSS; SOUZA, 2020).

Mas assim como a pandemia trouxe desafios e consequências, também trouxe oportunidades. O “novo normal”, ainda que pouco conhecido, traz uma visão de um mundo mais rápido e crescente. A transformação digital, o avanço da medicina (telemedicina), o setor da educação e o tele trabalho (*home office*) tiveram alterações que serão levadas adiante (DE OLIVEIRA, 2020).

Com mais de 613 milhões de confirmados com a infecção pela Covid-19, e mais de 6,53 milhões de mortes pelo mundo (até setembro de 2022), a pandemia ainda estará presente no nosso cotidiano por alguns meses. No Brasil, mais de 685 mil mortes, e no Estado do Paraná mais de 45 mil famílias perderam um ente para a pandemia (números até setembro de 2022), registrados pelo Ministério da Saúde. Números estes assustadores, que não foram por protocolos de isolamento, de restrição de circulação, que fizeram com que as pessoas não se infectassem com a doença.

Considerando-se que ainda não se ultrapassou completamente a pandemia e que não se tem conhecimento preciso sobre o seu término e que, portanto, não se conhece os seus reais impactos no mundo, não somente em termos econômicos e financeiros, mas

também nos impactos psicológicos, emocionais e principalmente de saúde que ficarão como sequelas. Para De Oliveira (2020), a pandemia levou as pessoas a ressignificar a sua forma de consumo e de socialização.

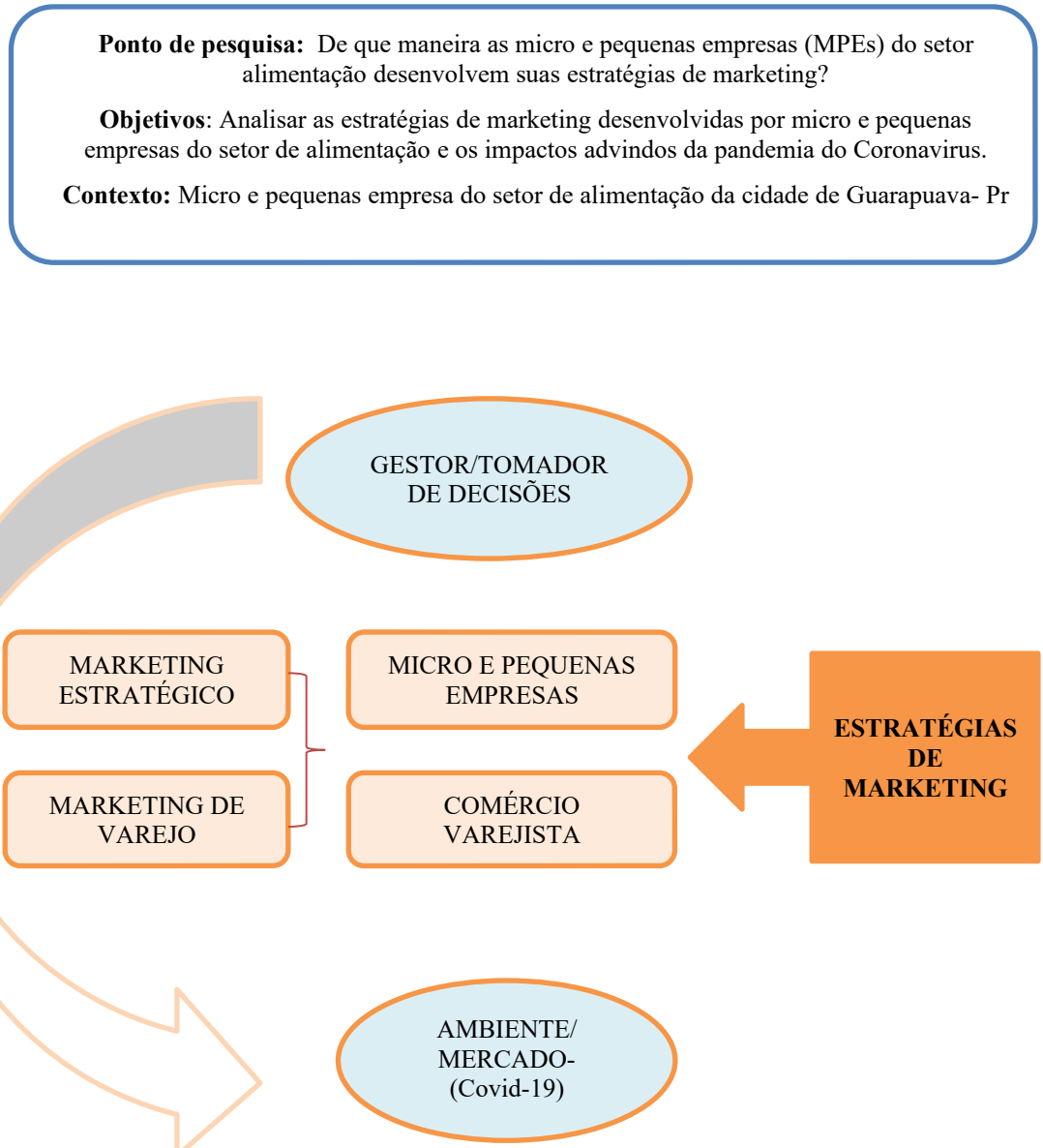
Com a vacinação já avançada em vários países e com várias doses de reforços, as mutações de vírus, o número de contaminação e de mortes, tiveram queda. Desta forma, havendo a flexibilização nas medidas de isolamento e não mais a exigência do uso de máscaras em locais fechados. Com isso, muitas empresas e pessoas puderam novamente voltar às suas rotinas "normais" de trabalho e de planejamento.

De nada adianta serem analisadas as organizações, o seu funcionamento, as alterações que ocorreram por causa da pandemia, seu crescimento ou falência, sem dar-se conta do impacto que ela trouxe para todos. Independentemente do tipo de organização, os choques ocasionados pela pandemia ficarão marcados por anos, décadas. Os problemas são bem maiores que os financeiros e econômicos, envolvendo também questões psicológicas, familiares, educacionais, problemas de saúde, que representam muito mais que o fechamento, abertura ou sobrevivência de uma empresa no momento atual.

2.8 MODELO TEÓRICO

O modelo teórico utilizado para a pesquisa foi baseado em teorias utilizadas e também, considerando o ambiente e o tomador de decisões. Esses elementos geram uma compreensão sobre a realidade em que se busca explicar nesta pesquisa, ligando-se, com o problema e os objetivos.

FIGURA 6: Modelo teórico da pesquisa



Fonte: Autora (2022)

O modelo traz, em sua essência, como as estratégias de marketing são elaboradas. Buscando fazer uma ligação entre o tomador de decisão, que é o gestor/ empreendedor do negócio, juntamente com o ambiente em que está inserido, neste caso, o comércio varejista em meio à crise da Pandemia do Coronavírus.

A pesquisa em questão não trabalha a forma de gerenciamento das empresas pelo tomador de decisão, mas sim, a sua importância quando relacionado às estratégias, tanto as de marketing, quanto as demais decisões do negócio. Visto que, são pelas ações do gestor que a empresa trabalha o marketing, desenvolve ações, busca posicionamento do mercado, segmenta e dá outras direções.

O ambiente entra no modelo teórico com um papel importante para a tomada de decisões, pois cada cidade, município ou estado tem suas peculiaridades e muitas estratégias adotas por empresas de um determinado setor, não são adotadas em outro. Como coloca Keegan e Green (2013), as práticas de marketing podem variar de acordo com o país, estado e cidade, pois os povos serem diferentes, e o conhecimento dos gestores e das ferramentas adotadas que trazem mais retornos, sendo elos de comunicação, de informação (MELEWAR *et al.,* 2017). Contando também com o seu mercado alvo e o composto de marketing que são distintos.

Como já mencionado, o ambiente é de extrema relevância para as empresas permanecerem no mercado, desenvolverem estratégias, tanto as de marketing, como de inovação, crescimento, entre outras.

Desta forma, buscou-se realizar uma ligação entre o marketing estratégico e de varejo, entre as micro e pequenas empresas e o comércio varejista, resultando na investigação quanto às estratégias de marketing utilizadas.

3 METODOLOGIA

3.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

Este capitulo detalha os aspectos metodológicos utilizados para responder ao problema de pesquisa, de forma sistematizada. Sendo evidenciados: o paradigma de pesquisa, a sua classificação, abordagem, unidades de análise e instrumentos para a coleta de dados, e a forma de análise dos dados adotada. Como citado por Martins (2004, p. 291) a metodologia está a serviço da pesquisa, "[...] nela, toda questão técnica implica uma discussão teórica".

QUADRO 5- Síntese dos procedimentos metodológicos

Aspectos Metodológicos	Descrição
Paradigma de pesquisa	Funcionalista
Tipologia da Pesquisa	Descritiva e exploratória
Método	Exploratória
Abordagem	Qualitativa
Natureza de pesquisa	Aplicada
Fontes de dados	Entrevistas
Nível de análise	Organizacional
Unidade de análise	Micro e pequenas empresas do setor de alimentação da cidade de Guarapuava
Instrumento de pesquisa	Entrevistas (semi estruturadas)
Técnica de análise de dados	Análise de conteúdo (Bardin).

Fonte: Autora- 2022

3.1.1 Paradigma de Pesquisa

Burrell e Morgan (1979) trabalham o papel dos paradigmas, trazendo a realidade social que cada perspectiva aborda. Um dos paradigmas tratados por eles é o funcionalista, centrado no caráter sistêmico. Caldas e Cunha (2007, p. 16) mencionam que a sociedade possui existência concreta e real, orientada em produzir as coisas de forma ordenada e regulada. Focados na abordagem da teoria social e do entendimento do papel do humano na sociedade. A "perspectiva funcionalista é fundamentalmente reguladora e prática, em sua orientação básica, e está interessada em compreender a sociedade de maneira que produza conhecimento empírico útil".

É no paradigma funcionalista que a pesquisa se concentra. As teorias da adaptação, Teoria da Ecologia Organizacional, Teoria da Contingencial Estrutural e da Escolha Estratégica, adotam o pensamento funcionalista, no qual as organizações são tangíveis e concretas.

De natureza intrinsicamente determinista, a perspectiva de "adaptação" e "seleção" trouxe a campo o debate de Astley e Van de Ven, que a perspectiva de seleção de determinismo contingencial era simplista em duvidar das capacidades das organizações em responder ao ambiente em que se encontram. Ecologistas populacionais viam que não são as organizações que se adaptam ao ambiente, mas as populações organizacionais que possuem ou não a adaptação. E que não são nem as organizações, nem as populações que se adaptam, elas estão adaptadas ou não às mudanças ambientais que surgem (CALDAS; CUNHA, 2007). Revelando a competição e a seleção das populações organizacionais ao invés de adaptação ao ambiente.

3.1.2 Tipologia e Método de pesquisa

Em relação ao problema de pesquisa e os objetivos pretendidos, esta pesquisa possui a lógica descritiva e exploratória, abordando questões pouco conhecidas em relação às estratégias de marketing praticadas por micro e pequenas empresas de alimentação da cidade de Guarapuava- PR. As descrições dos fenômenos e das características da população em que se investiga são mais complexas, buscou-se por informações que possibilitassem a aproximação do pesquisador com o fenômeno investigado, buscando características e especificidades (COOPER; SCHINDLER, 2011).

A pesquisa descritiva teve o intuito de compreender como as empresas do setor de alimentação de Guarapuava trabalham as estratégias de marketing e compreender o

impacto da pandemia neste setor. A descrição exigiu do pesquisador a delimitação dos métodos de pesquisa e a sua forma de interpretação, para que as análises reflitam na descrição dos fenômenos (TRIVIÑOS, 1987). Godoy (1995) aponta que a pesquisa exploratória busca a compreensão e a explicação das relações existentes entre o tema e a sua aplicabilidade.

3.1.3 Classificação de pesquisa

Nesta pesquisa, a abordagem qualitativa buscou compreender os processos e os significados, por meio da análise interpretativa. Para Creswell (2007), o pesquisador interpreta, descreve, analisa e identifica dados, processos, categorias, para assim tirar conclusões na busca por significados que venham a responder às suas perguntas de pesquisa. A pesquisa qualitativa se destaca pelo fato de compreender os fenômenos na visão do sujeito pesquisado e pela interação que ela traz com ambiente estudado, na qual a grande preocupação está no processo e não nos resultados (GODOY, 1995). Trata-se de uma pesquisa que possui uma visão interpretativa dos fenômenos.

Creswell (2007) menciona que na pesquisa qualitativa o pesquisador é livre para analisar os dados de forma intuitiva, partindo das interpretações sobre os significados dos dados. Silva, Gobbi e Simão (2005) apontam que a pesquisa qualitativa permite ao pesquisador a compreensão dos significados e a interação entre os indivíduos. Desta forma, a pesquisa qualitativa tem o intuito de aprofundamento do pesquisador sobre o tema em questão.

3.1.4 Objeto de pesquisa

Com o grande intuito de compreender como as micro e pequenas empresas do setor de alimentação trabalham as estratégias de marketing e verificar quais mudanças impactaram nestas advindos pela pandemia da Covid-19. Foram analisadas 10 empresas da cidade de Guarapuava.

Com o auxílio do Sebrae Guarapuava, o qual atende os micros e pequenos empresários da cidade, a instituição forneceu alguns nomes de empresas que poderiam colaborar com a pesquisa. Não havendo retorno por parte delas, optou-se por ir em busca de outras empresas que poderiam aceitar a participação do trabalho. Desta forma, foram 4 empresas participantes por meio do Sebrae e as outras 6 empresas que aceitaram o convite para contribuir para a pesquisa. No total foram enviadas 58 mensagens para diferentes empresas, convidando-as a participarem da pesquisa, via

aplicativo *Whatsapp,* das quais 6 aceitaram participar.

Estas empresas são do segmento de alimentação: panificadoras, restaurantes, pizzarias, cafeterias, lanchonetes e fabricação de alimentos. Operantes na cidade de Guarapuava. Estas empresas serão classificadas por porte e por segmento de atuação para a aplicação das entrevistas. Para Creswell (2010), o pesquisador é livre para analisar de forma intuitiva os dados, construindo a partir das interpretações a realidade.

3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

A técnica utilizada para a coleta de dados foram as entrevistas, sendo realizadas com um representante ou com o gestor de cada empresa. A partir de um roteiro semiestruturado, com questões abertas.

De acordo com Flick (2004), as questões abertas são respondidas pelo conhecimento que o indivíduo possui. Na entrevista semiestruturada, as questões são formuladas e estabelecidas previamente, sendo um guia ao longo da conversa, entre o entrevistado e o entrevistador. Durante a entrevista, outros novos pontos podem surgir, não havendo uma sequência de questões a serem seguidas, somente um guia de apoio (FLICK, 2004).

Com o roteiro de pesquisa validado, as entrevistas foram marcadas. Dentre elas, 3 foram realizadas de forma *online* (*google meet*) e as outras 7, presencialmente. Elas foram gravadas (áudio), transcritas e analisadas. Como o termo de consentimento livre e esclarecido (TECLE) (Anexo C)

O roteiro de entrevista foi formulado de acordo com os objetivos da pesquisa, e contou com seis partes: a primeira, sobre o perfil do gestor (responsável pela empresa), segundo o perfil da empresa, terceiro, pandemia da Covid-19, quarto sobre o marketing estratégico, quinto sobre a escolha estratégica e por fim sobre os objetivos do desenvolvimento sustentável (objetivo 12). O roteiro da entrevista se encontra em anexo (Anexo B).

3.2.1 Técnica e categorias de análises

Após a transcrição das entrevistas, a análise de conteúdo foi a ferramenta adotada, pois “enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão à descoberta”, BARDIN (1977, p. 30). A análise de conteúdo é uma metodologia usada para descrever e interpretar as questões, formando categorias de respostas que mais se aproximam, com a presença ou ausência de uma dada característica da mensagem (BARDIM, 1977).

Godoy (1995) menciona que, na comunicação, os significados exteriorizados de um emissor para o receptor podem ser codificados por meio da análise de conteúdo.

A parte da transcrição é uma etapa fundamental e indispensável da pesquisa, pois é por meio dela que serão identificados pontos de relevância. De acordo com Farias e Monteiro (2005), a transcrição deve ser realizada de forma mais objetivista possível, exigindo um esforço interpretativo por parte do entrevistador, passando do áudio à escrita, e captando os sentidos da fala do entrevistado. Desta forma, o discurso do sujeito deve ser analisado e transcrito o mais breve possível, para não perder as informações que o pesquisador contém, como sendo as mais úteis.

A análise de dados para Godoy (1995) é a última fase do processo de pesquisa, logo, busca a integração, análise e interpretação do conteúdo coletado. Minayo (2011) reforça a atenção para necessidade de organização dos dados. Esse processo de análise busca a compreensão e a exploração de forma profunda dos dados, assim, apresentando as interpretações e os significados.

Para a análise dos dados é fundamental ressaltar que as empresas entrevistadas são de dois portes diferentes, micro e pequenas empresas, desta forma, as categorias de análises foram:

Quadro 6: Categorias de análises

Categorias de análises	Subcategorias	Autores
Marketing estratégico	Segmentação e posicionamento	Maças (2019) Las Casas (2019) Cravens e Piercy (2007) Kotler (2012,2017) Kotler e Keller (2012)
	Marketing de varejo (6 P's)	
	Atendimento e serviços	
	Ações digitais	
Escolha Estratégica	Processo de formulação/implementação de estratégias	Verdu e Bulgacov (2000) Child (1997) Bandeira de Mello (2002)
Pandemia do Coronavírus (Covid-19)	Estratégia Organizacional	Djalma (2020) De Oliveira (2020) Lima; Buss e Souza (2020) Cruvinell (2020)
	Adoção de novas medidas (organizacional)	

Fonte: Autora (2022)

As categorias foram definidas considerando os constructos das teorias trabalhadas e sobre a Pandemia. Para a compreensão das categorias, as subcategorias descrevem o que se buscou encontrar e priorizar nas entrevistas e posteriormente, na análise.

3.3 ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

3.3.1 Unidade de análise

A unidade de análise será a cidade de Guarapuava do Estado do Paraná. Aos 201 anos, a cidade do lobo bravo é considerada uma das cidades de forte desenvolvimento sobre seus municípios vizinhos, possuindo rodoferroviário de importância nacional (denominado corredor Mercosul) (IBGE, 2021). Localizada no terceiro Planalto Paranaense, a maior produtora de cevada do Brasil, contava com uma população estimada, para o ano de 2019, de 181.504 habitantes, e com um dos climas mais frios do Estado. Encontrando-se distante de capital Paranaense Curitiba, a 252 km. Guarapuava tem o seu PIB de R$ 4.760.050,000 em 2015, o Índice de Desenvolvimento Humano Municipal (IDHM) de 0,731, considerado como um alto nível de desenvolvimento humano (IBGE, 2020).

Guarapuava conta com aproximadamente 16 mil empreendimentos abertos, tanto no setor de comércio tanto no de prestação de serviços. A economia da cidade é diversificada em todas as áreas, sendo a indústria alimentícia e de produção de pintainhos um setor de grande desenvolvimento. Conta também com uma grande indústria instalada no distrito de Entre Rios, a Agrária, a maior maltaria de cerveja da América Latina (PREFEITURA DE GUARAPUAVA, 2021).

3.3.2 Comércio Varejista o Setor de Alimentação

O varejo restrito engloba 8 atividades, de acordo com o IBGE, dentre elas estão: combustíveis e lubrificantes; hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo; tecidos, vestuário e calçados; móveis e eletrodomésticos; artigos farmacêuticos, médicos, ortopédicos, de perfumaria e cosméticos; livros, jornais, revistas e papelaria; equipamentos e materiais para escritório, informática e comunicação; e outros artigos de uso pessoal e doméstico.

De acordo com o IBGE (2021) em janeiro daquele ano, o comércio varejista (varejo restrito), teve uma queda de -0,2% em relação ao mês anterior, dezembro de 2020. Na série sem ajuste sazonal, o varejo variou de -0,3% frente ao mês de janeiro de 2020, sendo a taxa mais baixa de sete meses em alta.

Em janeiro de 2021 de acordo com o IBGE, cinco das atividades do varejo tiveram taxas negativas. Dentre elas, estão os setores de: livros, jornais, revistas e papelaria (-26,5%), tecidos, vestuário e calçados (-8,2%), móveis e eletrodomésticos (-

5,9%), hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo (-1,6%) e combustíveis e lubrificantes (-0,1%) (IBGE, 2021).

Em relação ao mês de janeiro de 2020, para o mesmo mês de 2021, o segmento de hipermercado, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo, teve o aumento de 1,4%, sendo a segunda alta consecutiva, apresentando desde de fevereiro uma única queda em novembro de 1,8%. É um dos segmentos que menos foram afetados com a crise da pandemia, pois as suas lojas físicas não tiveram que fechar as portas para o atendimento ao público.

Desta maneira, o foco da pesquisa está em estudar e compreender o setor de alimentação. Portanto, serão estudados os restaurantes e similares que, de acordo com o comércio varejista de alimentos, compreendem-se as empresas que trabalham com as atividades de: manipular, preparar, armazenar, vender e servir comida preparada, com ou sem bebida alcoólica, ao público em geral (ex.: pizzarias, churrascarias, entre outros); os restaurantes "*self-services*" ou de comida a quilo; e as atividades de restaurantes e bares em embarcações exploradas por terceiros. Dessa forma, se enquadrando no CNAE 56.11-2 (restaurantes e outros estabelecimentos de serviços de alimentação e bebidas). (IBGE, 2021).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O capitulo a seguir traz a discussão dos resultados da pesquisa. Como já mencionado, uma pesquisa de cunho qualitativa. O debate dos resultados e análises está estruturado de acordo com os objetivos buscados, com as teorias já mencionadas e de acordo com o instrumento de coleta de dados (entrevistas).

Salienta-se que a interpretação e construção das análises vem da grande pesquisa sobre o ambiente, o elemento essencial para a construção das estratégias de marketing e o qual foi diretamente afetado pela crise da pandemia da Covid-19.

Ressalta-se que, pelo momento vivenciado desde o ano de 2019 até o momento da pesquisa, estes empreendimentos foram afetados pela Pandemia da Covid-19. Em todos os momentos das entrevistas a pandemia foi o elemento mais presente.

4.1 ORGANIZAÇÃO DA PESQUISA

Este tópico menciona como os resultados foram encontrados e descritos. Primeiramente, a descrição dos entrevistados e das empresas do setor de alimentação.

Seguindo pelo tópico do marketing estratégico, e a partir deste, sub tópicos tratando mais profundamente todas as estratégias pesquisadas. Posteriormente, abordou-se sobre a pandemia da Covid-19 e o impacto dela nas estratégias adotadas e no desempenho organizacional. Seguindo com posicionamento adotado, trazendo um apanhado de como as empresas buscam trabalhar, traçar as suas estratégias organizacionais e, finalmente abordou-se sobre o desenvolvimento sustentável, um tema de grande importância na atualidade e ainda mais quando se trata de empresas do setor de alimentação.

4.1.1 Caracterização das empresas estudadas

As micro e pequenas empresas estudadas na cidade Guarapuava, do ramo de alimentação, como restaurantes, doceria, empresa produtora de molhos, lanchonetes, pizzarias, cafetarias e panificadoras.

Primeiramente, a pesquisa contou com a ajuda do Sebrae para chegar até esses negócios, mas como não se teve um retorno das empresas, optou-se por partir pela livre escolha da pesquisadora. Buscou-se por empreendimentos diferentes, mas do ramo de alimentação, como já haviam sido entrevistados 4 empresas, optou se por analisar empresas ainda não pesquisadas. Dessa forma, buscando compreender como empresas distintas, mas que atuam no mesmo segmento, trabalham as estratégias de marketing.

Foram enviadas mensagens por meio do aplicativo *Whatsapp*, convidando os empresários para participarem da pesquisa. De 58 empresas convidadas, 6 delas aceitaram colaborar com a pesquisa, fora as 10 empresas indicadas pelo Sebrae. Dessa forma, as entrevistas foram agendadas, gravadas por áudio e descritas posteriormente.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES

O quadro a seguir traz a caracterização dos entrevistados, juntamente com a atividade em que atuam. Também descreveu sobre o perfil deles, o cargo que ocupam dentro da empresa, gênero, a formação, idade e o tempo de atuação nas empresas pesquisadas. E, posteriormente, elencou-se o tempo que levou para a realização da entrevista.

Quadro 7: Perfil dos entrevistados

Caracterização	**Atividade**	**Cargo**	**Gênero**	**Formação**	**Idade**	**Tempo de empresa**	**Duração da entrevista**
E1	Doceria	Sócio	Mas.	Pós	28	5 anos	00:25:01

				Graduação	anos		
E2	Lanchonete e cafeteria	Proprietário	Mas.	Ensino Médio	52 anos	20 anos	00:22:56
E3	Produtora de molhos	Proprietário	Mas.	Pós Graduação	35 anos	5 anos	00:58:14
E4	Pizzaria e Restaurante	Proprietária	Fem.	Graduação	34 anos	4 anos	00:32:41
E5	Lanchonete	Sócio	Mas.	Graduação	32 anos	2,6 anos	00:31:47
E6	Restaurante	Proprietário	Mas.	Graduação	44 anos	15 anos	00:41:07
E7	Panificadora	Proprietária	Fem.	Ensino médio	48 anos	13 anos	00:28:01
E8	Pizzaria	Responsável	Fem.	Graduação	28 anos	6 anos	00:29:19
E9	Restaurante	Gerente	Fem.	Graduação	30 anos	5 anos	00:41:52
E 10	Restaurante e Pizzaria	Sócio	Mas.	Graduação	31 anos	8 anos	00:38:00

Fonte: Autora (2022)

As entrevistas foram direcionadas aos proprietários ou responsáveis pelo negócio. A pesquisa de campo aconteceu entre os meses de outubro de 2021 a fevereiro de 2022. Todos os participantes da pesquisa estão há anos atuando no comércio, a empresa mais recente é a que está no mercado desde dezembro de 2019, as demais já estão há mais de 4 anos no mercado de Guarapuava-Pr. Somente uma entrevistada era a gerente do estabelecimento, os demais eram o proprietário ou os sócios. Ressalta-se que as entrevistas aconteceram mais de forma presencial, por se tratar de micro e pequenos empreendimentos, os gestores estão à frente da empresa, fazem o trabalho de atendimento, fechamento de caixa, atuam na preparação da comida, estão envolvidos em todos as áreas.

Nos meses de novembro e dezembro não houve nenhuma entrevista, por ser um período de grande movimento para o comércio, os proprietários procurados nesses períodos estavam direcionados aos esforços para o atendimento de final de ano.

Nas quase 6 horas de entrevistas, com uma média de duração de 35 minutos cada conversa, pode-se notar, na fisionomia dos entrevistados, a preocupação quando se falava sobre a pandemia. De forma geral, foi o momento mais desafiador vivenciado por eles até o momento, como gestores dos negócios.

Das 10 entrevistas realizadas, 7 delas foram presenciais e somente 3 realizadas *online*, por meio da ferramenta *google meet*. As entrevistas presenciais, realizadas dentro dos estabelecimentos, foram marcadas durante o atendimento ao público. Isso implicou em que, no momento que o entrevistado estava respondendo às questões,

muitas vezes era preciso que ele deixasse a entrevista, e se dirigisse aos clientes, para realizar o atendimento ou fazer a cobrança. Todas as entrevistas foram autorizadas a serem gravadas por áudio e foram transcritas posteriormente. Na sequência, são apresentadas as análises a partir dos dados coletados.

4.3 CATEGORIAS DE ANÁLISES

4.3.1 Marketing Estratégico

Nesta seção do trabalho será descrito sobre o marketing estratégico das empresas analisadas. Esta categoria de análise contempla o primeiro e o segundo objetivos específicos do trabalho, que estão em: identificar estratégias de marketing existentes e praticadas por empresas do setor de alimentação e mensurar as principais dificuldades em desenvolver e colocar em prática tais estratégias.

4.2.1 Segmentação e Posicionamento

Estar orientada ao mercado é saber quem são os seus clientes potenciais e seu público alvo. Abrir um empreendimento é conhecer quem são seus *stakeholders* internos e externos, saber analisar qual é o segmento e mercado que irá atender, fazendo com que a empresa consiga desenhar ações estratégicas mais assertiva. A segmentação de mercado tem como objetivo principal dividir o mercado em grupos menores, homogêneos, que têm suas necessidades mais fáceis de serem atendidas.

Para Cravens e Piercy (2007), segmentar o mercado é uma das primeiras estratégias direcionadas a ele. Saber quem é seu público e trabalhar para ele (nicho de mercado), é umas estratégias adotadas para colocar em subgrupos os compradores de um produto, e buscar traçar determinadas estratégias de posicionamento.

Para o entrevistado E2, que sabe bem quem são seus clientes, “[...] tem pessoas que vêm aqui todos os dias da semana, de segunda e sexta-feira, [...] elas trabalham aqui ao redor, e são meus clientes fixos”. Para ele, esses são os clientes fiéis que são pessoas próximas a ele e a empresa, e possuem semelhanças pela questão geográfica.

O mesmo acontece com a E7, que analisa que os seus clientes são os mesmos a algum tempo, mas, sempre tem novas pessoas que passam a comprar os produtos. “São pessoas das redondezas que passam duas, três vezes, até mais vezes na semana, para pegar um pão, algum doce, uma bebida”. O nicho de mercado atendido pela proprietária está ao seu alcance, pode-se mencionar que a sua localização talvez seja uma das estratégias que deu certo com o segmento escolhido.

A segmentação de mercado pode ser dividida em quatro segmentos: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (THOMAS, 2019). A primeira consiste em segmentar o mercado por região, por área, fazendo com que a empresa atenda a somente uma região ou redimensionando seus esforços para uma área menor. Essa segmentação geográfica pode ser verificada com as duas empresas acima mencionadas, trazendo retorno para os comerciantes.

Para a empresa que começou suas atividades em 2019, E5, ainda está difícil saber quem são seus clientes potencias, qual é seu nicho de mercado. Existe uma perspectiva de clientes potenciais, mas ainda é uma questão que a empresa busca trabalhar com a ajuda de uma instituição de desenvolvimento:

> Então a gente está estudando isso agora, sabe. A gente tem em mente, mas não concretamente, colocado no papel. Inclusive a gente está fazendo com, iniciando com o Sebrae, o programa mais brasil, a gente está fazendo um acompanhamento mais próximo com os consultores do Sebrae, exatamente para isso, para definir quem é o nosso público alvo e bater mais na tecla da divulgação para estas pessoas. Mas hoje a gente tem em mente, mas, não tem nada, eu não posso te dizer que tenho um trabalho concreto em cima disso, entende. (E5)

A identificação de grupos de clientes com as mesmas exigências não é um trabalho fácil de ser realizada, pois as diferenças entre os consumidores são grandes e cada necessidade/desejo deve ser atendida de maneira singular. Para o entrevistado E10, "[...] os clientes mudam suas preferências e não é uma coisa fácil de descobrir, aqui no restaurante tem dias que sai mais um tipo de comida e na outra semana esse prato não tem tanta saída". Para a empresário que conhece quem é seu público alvo, essas alterações de comportamento, essas mudanças sempre acontecem, e não existe uma forma de padronizá-la. Palmatier e Crecelius (2019) destacam que existem alguns princípios básicos para a formação de estratégias de marketing: que todos os clientes são diferentes, que os clientes mudam, todos os concorrentes reagem e os recursos são limitados.

A empresa E6, que está há 14 anos na cidade de Guarapuava, dimensiona de forma clara quem são os seus clientes durante a semana e quem eles aos finais de semana, "[...] nos finais de semana, vem o povo da cidade toda aqui e durante a semana vem a galera que estuda e mora aqui nas redondezas". Saber quem são seus clientes mais rentáveis faz com que a empresa consiga traçar estratégias e buscar se posicionar de forma mais evidente no mercado.

A empresa E8 destaca que seu público alvo são as famílias, aquelas pessoas que aos finais de semana buscam fazer uma confraternização (*happy hour*). As

estratégias adotadas pela empresa levam em consideração esse tipo de público, "[...]a gente sabe que aqui não é baladinha, então nós não buscamos esse tipo de público". Para Cravens e Piercy (2007) segmentar é identificar, e focar seus esforços para esse tipo de público. A empresária também reforça que a empresa possui um ambiente totalmente voltado para as crianças, porque sabe que as famílias que frequentam o espaço sempre vêm com elas, e é um espaço que acaba contando como um diferencial. A empresa também possui esse espaço voltado para o entretenimento das crianças e acaba sendo um lugar que a família prioriza na escolha quando sai para fazer uma refeição.

A segmentação demográfica é a mais popular, na qual, o gênero, idade, situação familiar, educação e renda são características fáceis de serem identificadas e trabalhadas. A partir dessas informações, a empresa consegue trabalhar suas estratégias de segmentação, como é o caso das E8 e E6 que, talvez de forma inconsciente, trabalham a estratégia demográfica.

A E4 demonstra que seu público conquistado, há mais de 4 anos na cidade, é mantido. A empresa teve uma troca de proprietário, o público antigo foi mantido e novos foram conquistados. "A gente sempre buscar trazer mais clientes, [...] no começo, quando começamos a trabalhar aqui, nós sabíamos que o público era da antiga dona [...], mas hoje eu posso te dizer que trabalhamos para manter eles e trazer novos". A mudança de gestão da empresa não afetou os clientes que já buscavam pelos produtos ofertados por ela. Com a troca de gestão, o nome da empresa se manteve, pode-se dizer que muitos clientes nem notaram a mudança de gestão, exalta a empresária.

Cravens e Piercy (2007, p. 118) apontam que cada segmento de mercado pretendido deve ser estudado para determinar de sua atratividade potencial como mercado-alvo, "as principais áreas de análise incluem clientes, concorrentes, estratégia de posicionamento e atratividade financeira e mercadológica".

A empresa E9, que também conhece o seu nicho de mercado, destaca que as estratégias de divulgação estão na criação constante de táticas que possam afetar de forma direta seu público, que são casais e famílias que gostam de provar produtos de qualidade. Essa busca, de chegar até os clientes certos, é realizada por meio de um perfil *online* que possui seguidores. Também destaca que a estratégia de trabalhar com esse perfil parecido do seu público foi umas das grandes assertividades da empresa na pandemia.

Nisso, a empresa E1 teve que reorganizar o seu segmento de mercado, antes da pandemia tinha seu grande público alvo os estudantes, realizava a vendas de seus produtos nas cantinas escolares, nas faculdades, universidades, e com o fechamento das instituições a empresa teve que buscar encontrar novas formas de encontrar seu nicho de mercado: "[...] a gente tinha uma venda muito considerável para Cantina perto das faculdades, algo em torno de 30% a 40%, então, assim. E foi uma queda muito grande, com isso a gente acabou de se adaptar e encontrar um novo público e ir até eles". Com o fechamento das cantinas, a empresa buscou realizar uma restruturação para chegar novamente em seu público alvo, e conquistar novos mercados, abrindo uma estrutura física para atender novos clientes.

Dessa forma as estratégias de segmentação demográfica são encontradas novamente, como destaca Thomas (2019), segmentar o mercado não é deixar de atender a todos os consumidores, é atender clientes com os mesmos gostos e necessidades.

Para a empresa E3, a estratégia utilizada de segmentação é a psicográfica. Que, de acordo com Goyat (2011), os fatores psicográficos são os mais difíceis de serem percebidos, pois tratam de atitudes, valores (classe social), personalidade, características, preocupação ambiental. Trabalho com produção de molhos apimentados e produtos com sabores diferentes dos padrões normais, fazendo com que o público atendido seja diferente. "Não é todo mundo que gosta de um molho de pimenta picante, [...] é um produto diferente dos demais no mercado". (E3)

Esse processo, de focalizar novos clientes, exigiu da empresa investimentos, como a abertura de uma loja com espaço físico, antes da pandemia ela atendia somente por pedidos, por *delivery* e encomendas.

Quando mencionado sobre a diversificação dos produtos, para atender aos clientes, foi de forma geral as empresas investirem em vários produtos que possam atender suas exigências e gostos. Um exemplo é a sazonalidade das estações, no inverno, para o empresário E6, existe uma pequena alteração no cardápio da empresa, havendo disponibilidade de pratos mais quentes, como caldos e sopas. Vindo a ser mais uma forma de trazer clientes para dentro do seu estabelecimento e ofertar mais uma opção de produto diferente.

4.3.2.1 Produto

O produto é um dos elementos mais importantes do mix de marketing, pois é por meio dele que as outras estratégias são planejadas e direcionadas, tanto as de praça,

quanto preço e promoção (MAÇÃES, 2019). Conhecer o seu portfólio de produtos, sabendo divisar como estão enquadrados, de acordo com a Matriz BCG, possibilita que a empresa direcione os esforços para aqueles que mais dão retorno (vacas leiteiras) ou aqueles que têm potencial de se tornarem estrelas, eliminando aqueles cujo retorno não cubra mais os custos do esforço de mantê-los no mercado (abacaxi).

A questão de estratégia de produto é um fator determinante para o sucesso da organização, pois é por meio dela que a empresa conquista clientes e se destaca no mercado com diferencial. Para Kotler e Keller (2017), o produto é mais que o bem físico ofertado, é tudo que nele pode ser incrementado que ofereça mais valor ao cliente.

Para o setor de alimentação, a organização precisa trabalhar com grandes diferencias que sejam perceptíveis aos clientes, podendo estarem nos mínimos detalhes, desde uma pitada de sal até um produto diferente ao dos concorrentes, algo totalmente inovador.

Para o empresário E3, que sempre buscou conhecer o ambiente em que atua e fazer pesquisas sobre o seu produto, muito antes da pandemia acontecer: "[...] a gente já vinha praticando a ideia de uma boa comunicação do produto, uma apresentação impecável, comparada com alguns concorrentes. Aqui a gente sempre faz uma pesquisa aprofundada comparativa em campo mesmo". Ele salienta que a pesquisa acontecia por meio da degustação, ofereciam as novidades para os clientes provarem. "É uma das estratégias que nós encontramos para os nossos clientes conhecerem mais de nós e dos nossos produtos".

A empresa E9 destaca também, nas suas falas, sobre como a pandemia trouxe alterações nos seus produtos, "[...] os clientes tiveram que conhecer os novos produtos lançados na pandemia pelo *delivery*". As alterações realizadas no cardápio não tiveram um período de demonstração para os clientes, este já foram adicionados ao cardápio:

> A gente tinha todo projeto de desenvolvimento aqui dentro do restaurante, por exemplo de confraria, de alguns outros produtos que eram bem presenciais e a gente passou por uma época em que a gente teve que tentar vender muito mais o produto pelo *delivery*, (E9).

A adaptação à pandemia trouxe o processo de criação de novos produtos, a alteração no cardápio. Como a gerente menciona, não houve um período de experimento e aceitação do produto, o consumidor realizava o pedido através do *delivery* e esse produto era avaliado dentro de casa, muitas vezes não havendo um retorno positivo nem negativo. O entrevistado E5 menciona sobre a criação, adaptação e a inserção de novos produtos ao menu da empresa. Comenta que a avaliação recebida pelos clientes foi, de

forma geral, não sendo avaliados pela inovação realizada no cardápio, mas, pelo único produto provado, muitas vezes no conforto de casa.

A proprietária da panificadora, entrevistada E7, destaca que os produtos são avaliados pelos clientes antes de entrarem por definitivo no cardápio. “Nós sempre fazemos a degustação dos produtos pelos clientes, se eles falam que está bom, eu adiciono ele ao cardápio da empresa”.

A pizzaria E8, tem em seu cardápio a separação de produto em tradicionais, especiais e nobres. Essa estratégia de classificação é adotada em vários locais que trabalham com o mesmo produto, como no caso das empresas E10 e E4.

“Existem três tipos de produtos, aqueles mais conhecidos, sabores que todos fazem, [...], também trabalhamos com produtos especiais, aqueles que possuem uma qualidade maior e as pizzas nobres, que são produtos totalmente diferentes aos da concorrência”, relata E10. Trabalhar a estratégia de produtos por classificação e por valor é a estratégia que a empresa adota. Também comenta sobre o almoço que é servido durante o dia:

> Fazemos várias opções de comidas, as comidas que todos comem, feijão, arroz, macarrão, dois três tipos de carnes, várias opções de saladas, colocamos massas, lasanhas, maionese, strogonoff, empadão, alguns molhos para acompanhar, aos sábados preparamos a feijoada, [...] também trabalhamos com os kits feijoada. (E10)

Las Casas (2019) aponta os tipos de produto: o básico, aquele que não traz muitos benefícios adicionais; o esperado, é aquele em que o consumidor espera benefícios; o ampliado, aquele que possui um valor agregado maior, como uma embalagem ou quaisquer benefícios adicionais; o diferenciado, aquele que a concorrência não oferece, é algo que somente aquele traz, ou que não encontra outro oferecido no mercado.

Para as empresas que atuam no comércio varejista, trabalhar com grandes variedades de produtos é tentar agradar o seu cliente de alguma forma. Essa situação também é encontrada nas empresas do setor de alimentos, como em *buffets,* em rodízios, nas opções de recheios de pizzas, também na questão de bebidas e sobremesas. Oferecer essa diversidade é uma das estratégias utilizadas por todas as empresas entrevistadas.

Para a empresa E6, o produto que entrega ao consumidor é sempre avaliado por todos, “[...] eu já estou há anos no mercado, não vou oferecer algo que não vá agradar ao paladar do meu cliente, [...] tudo é estudado, as combinações entre os produtos, a bebida que não combina, por isso trabalhamos com várias opções de pratos e de

bebidas". As estratégias de marketing de produto para o varejo são fundamentais, visto que definem o sortimento, abrangência e consistência da linha de produtos, estando alinhado com o perfil e as necessidades do mercado-alvo (MORAIS, 2017).

A empresa E1 destaca que está planejando lançar uma nova linha de produtos, por ser um doceria que trabalha com alto teor de açúcar, "existe uma ideia de lançar uma linha de produtos mais saudáveis", sendo uma aspiração futura de aumentar sua oferta de produtos.

Para as empresas E10, E8 e E4, que trabalham com a opção de rodízios de pizzas, ter diversidade de produtos em um único é poder atender o cliente de alguma forma, com pizza com borda recheada e simples, com temperos diferentes, doces e salgadas. Oferecer produtos de outras empresas com as bebidas, os sucos, vinhos e *chopps* é uma forma também buscada nessas empresas para atrair o cliente.

A empresa que é produtora de molhos, a sua matéria prima é de extrema qualidade e é buscada pela agricultura familiar. O proprietário destaca que os produtos utilizados são procurados e avaliados antes de serem processados para os molhos, são higienizados e todos são frescos. Uma das grandes preocupações da empresa está em oferecer aos consumidores finais o produto de qualidade, e todo esse processo de entrega exige essa característica.

Com isso, os empresários E6, E9, E8, E4 e E2 destacam que a qualidade dos seus produtos é a primeira decisão a ser considerada, antes do preço. Nessa decisão, existe um planejamento para que o produto compense pela qualidade antes do fator de preço ser avaliado pelo cliente.

Para E2, que fornece refeições rápidas, a qualidade do produto é uma das marcas da empresa, por permanecer no mercado e pelo grande movimento que a empresa possui. "O café tem que estar quente, o salgado com o tempero bom, se eu oferecer um produto frio, sem sal, o cliente já não pede na próxima vez", essa é uma das preocupações do entrevistado.

No cardápio da empresa E10, todos os produtos possuem a descrição do que foi utilizado para a sua fabricação. O empresário tenta informar, por meio do cardápio físico, quais são os ingredientes utilizados de todos os produtos, para que na decisão do cliente, ele já espere conforme seu pedido e que não tenha nenhuma surpresa quando estiver consumindo. Essa técnica também é utilizada pela empresa que produz molhos, no rótulo são descritos todos os ingredientes utilizados, assim como nos aplicativos de entrega.

4.3.1.3 Preço

A questão de preço é um dos fatores mais importantes quando se refere ao produto. Uma estratégia errada na precificação pode ocasionar perdas. O P de preço é a variável mais flexível no mix de marketing, pois está ligado a oferta e demanda e às ações dos concorrentes (LAS CASA, 2018). Para WESTWOOD (2007) as estratégias de preços podem ser de política de penetração, de desnatamento e de descontos.

Para os entrevistados, a questão de preços é um dos fatores decisivos e delicados ao mesmo tempo. Como se trata de empresas que podem oferecem grandes variedades de produtos a serem vendidos a um único preço (*buffet*) que são cobrados por quilograma ou na realização de rodízios (valor cobrado por indivíduo), a formação de preços é um dos elementos importantes que devem ser estudados e avaliados para não haverem percas financeiras. Para Carlos Junior (2018, p. 2018) "[...] as estratégias de preços tradicionais seguem frequentemente dois pontos: o primeiro que considera a baixa margem e alto volume; e o segundo que considera alta margem e baixo volume".

Como menciona o entrevistado E10, que busca trabalhar a estratégia de preço de formas diferentes:

> Fazemos dois tipos de preços, no almoço na parte do buffet, temos um outro preço que cobramos quando a pessoas pesa o prato e um outro valor para a pessoa que deseja "comer livre", ela pega o que desejar e cobramos um único valor para a refeição, [...] temos que cobrar de forma diferente, pois se um homem se alimenta bem, sai caro para ele comer por peso, geralmente ele opta pela refeição livre".

Desta forma, a estratégia utilizada para a formação de preços leva em conta as pessoas que não fazem um consumo grande de alimentos e para as pessoas que se alimentam com uma grande quantidade. Para Maças (2012), o preço é um dos fatores mais flexíveis a serem trabalhados, mas é aquele que incide sobre os demais itens. Cravens e Piercy (2007) trabalham na perspectiva de que, para chegar até a estratégia de preços, o mercado alvo, de posicionamento, de produto e de distribuição devem estar com as diretrizes definidas para que seja considerada para a empresa.

Amaral (2019) menciona que em empresas que trabalham com o *mix* de produtos e canais de vendas, todos os custos da empresa devem estar calculados em forma de custeio. Para as empresas do setor de alimentação, o custeio deve levar em consideração os custos da produção, englobando os custos variáveis e despesas. Não devendo ser apenas uma margem de contribuição desejada em cada produto, mas que a formação de preços seja calculada de forma que não haja prejuízo em nenhum dos produtos oferecidos.

O entrevistado E3, que tem a empresa de produção de molhos, destaca que o preço é um dos fatores que são levados em consideração para fazer a estratégia de marketing da empresa, mas não busca realizar estratégias utilizando centavos para demonstrar que os produtos são mais baratos:

> Não, a gente acaba redundando os preços mesmos R$ 25,00, R$15,00, R$20,00 somos uma empresa, como posso dizer com foco na simplicidade, mas no resgate da boa comida, como era antigamente, uma nostalgia da coisa. E eu sei que muito falam que isso pode implicar em fazer parecer mais barato, mas essas pessoas não são tão espertas, tão inteligentes, se custa R$ 24,99 logo vão pensar que é R$25,00. Eu já faço R$25,00 direto, para que não haja nenhuma difamação da coisa, então uma conversa muito franca e muito direta nesse sentido, muito transparente, então é isso que a gente faz. (E3).

Pode-se notar que, na escolha de estratégias de marketing, a empresa referenciada não considera ser um chamativo ao consumidor a questão de preço (R$ 19,90 R$ 29,90) e nem ser uma técnica visual que chame atenção para seus produtos, por possuírem um valor diferente.

Para o empresário, que abriu o seu negócio em 2019, E5, deixar o produto com uma quebra de centavos não é uma estratégia que agregue para o setor de alimentação: “Eu não vejo em restaurante um impacto muito grande, nesta questão de centavos, como eu vejo em mercado e em outros comércios”.

De acordo com E6, a questão de preços não é uma preocupação que ele tem em realizar uma estratégia para chamar atenção de seus clientes: “então, em relação a preço, então a gente não está mais com a política de preço, e sim de diferencial de qualidade de produto e de atendimento”. Amaral (2019, p. 08) destaca que “um bom sistema de custeio é aquele que reflete da maneira mais fiel possível a realidade da empresa e o que fornece as melhores informações para a tomada de decisão”. O cálculo do custo das matérias primas, da prestação de serviços, e de todas os custos e despesas é calculado de forma diferente por cada empresa.

Para ele, a empresa vende mais que o produto que se paga, vende-se o bem estar, a qualidade de atendimento e o espaço bacana. “Porque aqui ele vai querer pagar por uma cerveja mais barata R$15,00 e no vizinho a R$ 12,00? A cerveja é a mesma! Só que eu não vendo a cerveja, eu vendo uma experiência”. Para o empresário atender o cliente e oferecer conforto e uma instalação de qualidade, o preço se torna um dos itens de menor importância.

Acua o empresário, dono de uma cafeteria E2, a questão de preço também não é uma preocupação, o foco está no atendimento e na qualidade dos produtos, “Eu

calculo mais ou menos o meu custo, e jogo um pouco a mais para ter o retorno. Nós gostamos de trabalhar mais com qualidade e atendimento". Já para E3 "[...] o preço acaba sendo o segundo plano", que também menciona que a qualidade dos produtos é um dos fatores decisivos para os clientes voltarem e não a questão de preço. A qualidade dos serviços prestados e oferecidos aos clientes acaba entrando no preço do produto, o que muitas vezes acabam não sendo perceptível ao cliente (BARBOSA, TRIEGO e SANTANA, 2015).

A gerente da empresa E9, nos últimos meses, a empresa teve que rever as estratégias de preços. Com uma alta muito grande dos produtos, o valor teve que ser repassado para os clientes. Com pandemia, a elevação dos preços das matérias primas foi sentida rapidamente pelos empresários, e estes até tentaram segurar os preços por um período, mas tiveram que repassar essa alta para os clientes. Como a E9, E8 destaca que não deu para segurar a alta dos preços sem repassar aos clientes. E9 também menciona que a estratégia encontrada, para não assustar os clientes, foi fazer algumas alterações no produto e no preço, "Uma das coisas que nós acabamos abrindo foi o novo produto, então a gente se manteve [...] nós mantivemos o padrão da noite e na hora do almoço. A gente tem os produtos *express*, que são pratos menos elaborados e com nos preços mais acessíveis". Essa alteração de valor aconteceu somente no primeiro período do funcionamento da empresa (almoço), por ser um momento de rápida circulação de pessoas.

Analisa a empresária E7, a questão de preços não é muita alterada, "[...] nós seguimos o mesmo preço dos concorrentes, não tem como mudar muito, calculamos o custo e colocamos uma margem de faturamento. Os produtos que compramos para revender tem outra margem, não temos o hábito de colocar preços como 1,99 ou 2,99, são preços redondos.", essa fala da entrevistada vai ao encontro ao que o entrevistado E2 mencionou. Existe um cálculo de custo e uma margem e faturamento que é adicionada para a formação de preços. Para Mattar (2011), a empresa deve levar em consideração o segmento que atende, devendo praticar os preços considerando o público que será atendido. Se for uma estratégia mais popular, trabalhar com preços mais baixos e acessíveis, e se for de alto padrão, com o preço *premium.* Para Westwood (2007, p. 130) a estratégia de preços *premium* está ligada em "função daquilo que são ou devido a reputação da empresa".

Um outro ponto importante, quando mencionado sobre a estratégia de preços, foi a questão de grande aumento dos preços produtos por causa da pandemia. A grande

alta afetou as estratégias de preços das empresas, estas não conseguiam trabalhar a questão de preços, e nem de montar uma estratégia que chamasse atenção para os seus clientes. De acordo com o Diário do Comércio (2022), a alta inflação no setor de bares e restaurantes faz com que o setor absorva a inflação sem conseguir repassar todo o aumento no cardápio. De acordo com a pesquisa realizada pela Abrasel- MG, (21 a 28 de junho de 2022) 67% do setor está trabalhando com menores lucros e 21% já contabilizam prejuízos. Um dos produtos com maior aumento foi o queijo muçarela, de mais de 100%, e é um dos insumos especiais para pizzarias e restaurantes.

Como a proprietária da pizzaria E8 expôs na entrevista que, "[...] os preços dos produtos tiveram grandes mudanças, e foi de forma rápida, e nós não podíamos subir o preço a cada semana, o nosso cliente já sabe qual é o valor da nossa pizza, então subir de um dia para o outro não dá". Para a empresária, o preço é um dos fatores determinantes, o qual influencia no produto e na promoção:

> Se eu mexer muito no preço, deixar mais baixo, eu não consigo entregar um produto com a mesma qualidade, [...] e também não posso trabalhar com promoção, porque não vai cobrir nem meus custos como funcionários, luz, água [...] é bem complicado essa questão de preços, temos que estudar bem como fazer para não perder. (E8).

Essa alta repetida de preços foi sentida em todas as empresas: "[...] a gente observou aqui, que teve muito lugar que aumentou bastante o preço dos produtos nos congelamos, em contrapartida nós não conseguimos trabalhar com muitos preços promocionais". Esta fala da entrevistada E9 vai ao encontro do que a proprietária da pizzaria mencionou. Ela destaca que a alta de preços afetou diretamente a estratégia de preços, assim como tinham orçamentos já pré-aprovados com os fornecedores que não foram possíveis de serem mantidos, pela alta demanda de produtos (como no caso de embalagens) e pelas alterações de valor (produtos utilizados para fabricação dos pratos, um exemplo, são os queijos).

Uma vez fixada a tabela de preços pode ser difícil de ser alterada, especialmente quando a alteração exigir um aumento elevado (CRAVENS; PIERCY, 2007). A decisão a qual preço fixar, em determinado produto, pode fazer com que a empresa sofra consequências. Entender a visão do cliente sobre como ele vê determinado preço do produto que irá adquirir deve ser analisado antes da fixação de preço ao mercado. Tanto as receitas quantos os custos devem ser levados em consideração, quando se escolhe a estratégia de fixação de preços. Os preços podem

substituir os esforços de vendas, publicidade e promoção de vendas (CRAVENS; PIERCY, 2007).

Quando os entrevistados eram indagados sobre a forma de pagamentos, todos mencionam que trabalham com várias formas de pagamento, dinheiro, cartão (débito e crédito) e o pix, uma das formas mais atuais aceitas, "[...] o pix veio para ajudar muito nós do comércio, é rápido e é dinheiro na mão", E10.

Outro ponto relevante, está nos descontos, "eu não gosto muito de dar desconto, eu dou só quando é uma encomenda bem grande, daí sim eu consigo trabalhar mais o preço" E7. A panificadora destaca que os descontos acontecem em grandes quantidades, quando são compras de menores valores não é alterado o preço dos produtos. As demais empresas também não trabalham com os descontos, como salienta E10, "não tem como, às vezes é um prato de comida, um lanche, uma pizza, a gente já não ganha muito em cima, então desconto, nem pensar".

Antes de realizar uma estratégia de preço, os gestores devem avaliar o impacto que o preço pode trazer para as vendas e para os resultados da empresa. Podem recorrer a várias estratégias, a de base nos custos (preço de venda = custo de vendas + margem de lucro) ou preços, que são baseados em valor (baseado nas percepções do valor do produto aos olhos do cliente), estas estratégias podem ser utilizadas em conjunto ou separadamente (MAÇAS, 2019).

No comércio varejista, as datas comemorativas são aguardadas por vários empresários que traçam estratégias para chamar os clientes para dentro da empresa. Para a entrevistada E4, a empresa faz algumas pequenas alterações nos preços de acordo com as datas comemorativas, "[...] em datas especiais, nós fornecemos produtos diferentes e podemos trabalhar mais a questão de preços, [...] nessas datas as pessoas estão mais dispostas a gastar um pouco mais, como no natal, final de ano". Essas buscas por variação, de acordo com o calendário, são muito perceptíveis no varejo, movimentando todo o comércio e traz giro de dinheiro para os empresários. As demais empresas também buscam encontrar oportunidades nessas datas e trabalharem com a estratégia de preços, um dos mix de marketing mais importantes que está relacionando com o faturamento da empresa.

A estratégia de preços é um dos componentes delicados de se trabalhar, como Las Casa (2019) coloca que a definição de preços deve ser suficiente para gerar lucro à empresa, sem ser muito alto para que o consumidor se afaste, nem ser um preço muito baixo, para que não gere uma imagem de produto sem qualidade ao consumidor.

4.3.1.4 Praça

O P de praça, dentro da estratégia de marketing, está relacionado aos canais de distribuição, localização da empresa e o ponto de venda. A grosso modo, é onde o seu produto se encontra e onde é oferecido. Portanto, a praça vai cuidar do acesso que os clientes terão aos produtos ofertados no mercado. Muitas empresas, com a pandemia, começaram a trabalhar em multicanais para atender aos clientes, atuando fisicamente, pelo comércio eletrônico ou em ambos.

Dos empresários pesquisados, atuar em vários canais foi uma das formas encontrada para enfrentar o período da pandemia, deixando de atender somente do estabelecimento (físico) e aderindo à proposta do *omnichannel.*

A localização física do empreendimento é um dos fatores importantes para o empresário E6, que está localizado ao lado de uma universidade, que tem principais clientes os acadêmicos, que moram nas redondezas do estabelecimento e por ser um local específico (restaurante universitário), é um dos mais procurados na região pelos universitários. O responsável pelo estabelecimento E6, destaca que é um ponto positivo estar aberto nesta região, “nós temos um público mais jovem, que está sempre por aqui, [...]”.

Para a E8, a empresária destaca que o ponto físico não está localizado em um ponto estratégico, é um lugar mais retirado do centro, mas que é calmo, e é com esse público que eles trabalham: “nós atendemos mais famílias, [...] aqui temos um parque para as crianças, tem a parte externa e interna [...] acredito que são fatores que chamem a atenção dos nossos clientes, e já estamos aqui há mais de 16 anos”. Não estar localizado no centro da cidade, longe dos concorrentes, sem muitos vizinhos empresários, faz com que a empresa atenda clientes que apreciem um lugar mais calmo. O ponto físico da empresa não estar em um lugar estratégico para a empresária, não deixa de ser um ponto que não traz vantagem, como ela destaca em suas falas, as famílias buscam por um ambiente mais calmo e tranquilo, sendo o que a empresa consegue entregar aos clientes.

Diferente do proprietário E5, quando indagado sobre a localização, ele destaca que está na área central da cidade, e que existem várias empresas ao redor do seu estabelecimento, menciona sobre uma movimentação de reconhecer a área geográfica como sendo um espaço gastronômico:

> [...] o ponto em si, ao redor da empresa, ele ficou muito gastronômica, vamos dizer assim, um dos maiores concorrentes nossos está ali do lado, é

> tem outros vários restaurantes ao redor, que fica na frente da praça Cleve, e também é uma das questões que a gente vem trabalhando com a prefeitura para transformar aquele espaço, para um espaço gastronômico, para poder os bares e restaurantes ficarem ali, (E5).

Nota-se, nas falas dos últimos dois entrevistados, a diferença entre atuar no centro da cidade (área gastronômica) e estar mais afastado dessa região. Uma busca pelo reconhecimento do espaço e para o outro, a localização, já não é mais uma preocupação evidente. As estratégias de praça são diferentes para estas empresas, para E8, a empresa aberta a mais de 16 anos, o P de praça não é algo tão importante para ser trabalhado e traçado como é para o empresário E5.

Na visão de E2, que está no mercado há mais de 21 anos, o empresário realça que sempre permaneceu no mesmo espaço, houve algumas alterações internas, mudanças de fachadas, alteração de pinturas, mas que nunca pensou em mudar de lugar. A empresa está localizada em uma das ruas mais movimentadas da cidade, na Rua Guairá, é um fluxo de grande movimento de pessoas e de várias empresas abertas ao redor, de outros segmentos. “Nós temos o movimento de pessoas do dia a dia e tem o movimento de pessoas fixas, são as que trabalham aqui na rua e que passam aqui para tomar o café”. Ressalta que a localização da empresa traz clientes para perto dela, também não é um foco da empresa em trabalhar a praça.

Diferente para o entrevistado o E3 que menciona que busca trabalhar a praça de forma diferente, ele atua na cidade de Guarapuava fisicamente, mas combina estratégias diferentes para chegar até o cliente, ou conquistar novos. A estratégia de atuar em site e ligações faz como que a empresa encontre a melhor maneira de oferecer os seus produtos. É uma empresa que busca fazer demonstrações para os seus clientes, trabalhando com o B2B e B2C. Para chegar até os novos clientes (B2C), a empresa busca realizar ligações para oferecer seus produtos. “Eu ainda acho que as ligações são mais eficazes de darem certo e eu obter o retorno. Nós vamos atrás de quem nos interessa e assim demonstramos o nosso produto”. O empresário salienta que trabalha com o site, as vendas são pequenas ainda pelo *ecommerce*, mas que a pandemia deu uma acelerada no processo de atuar nos dois canais.

Para o entrevistado E10, que possui dois estabelecimentos na cidade de Guarapuava, a localização física é um dos fatores para que as estratégias sejam elaboradas:

> Nós temos um restaurante aberto, um é em uma praça de alimentação e outro aberto no centro da cidade, e olha, cada lugar é bem diferente. É diferente, por quem frequenta a praça de alimentação, sempre está com pressa, [...] e no

> restaurante do centro quem vai até o centro da cidade vai para almoçar, jantar já está com um pouco mais de tempo, [...] dá para notar nas pessoas essa diferença e no tempo de permanência, (E10).

A diferença de público apontado pelo entrevistado, está ligada diretamente ao ponto físico. A maior circulação de pessoas no centro faz com que sejam pessoas que estão passeando, realizando suas atividades e passam pelo local. Já no estabelecimento situado na praça de alimentação de um supermercado, as pessoas vão ao supermercado e aproveitam para fazer a refeição, e nesse local a sua permanecia é menor que no centro.

E9 destaca que a localização da empresa é um dos pontos fortes, por possuir estacionamento, estar próximo ao centro, não ter o estar durante o dia, assim facilitando o deslocamento e o acesso ao estabelecimento. A empresa busca trabalhar com aplicativos de entrega, já fazendo parte da empresa há algum tempo. Essa combinação de espaço físico e *online* é uma das estratégias de marketing que busca trazer mais conforto e facilidade ao cliente.

Para a empresa do ramo de panificação, que atua próximo a alguns bairros da cidade, menciona que o seu ponto físico é bastante procurado e que não existe uma estratégia especifica para o P de praça. A entrevistada acredita que seu produto é mais bem trabalho do que a localização, e com isso, a empresa não precisa realizar investimento em divulgação do seu espaço, porque o cliente que vai até a empresa são os moradores da região e buscam a pelo produto que eles já conhecem. E que seu forte não está em atuar de forma que combine o espaço físico e o eletrônico.

Quadro 8: Combinação de espaço físico e atendimento *online*

Entrevistados	**Combina espaço físico e atendimento *online***
E1	Sim
E2	Não
E3	Sim
E4	Sim
E5	Sim
E6	Não
E7	Não
E8	Sim
E9	Sim
10	Sim

Fonte: Autora (2022)

A grande preocupação do P de praça está ligada ao fator de estar atuando em dois canais e a empresa dar conta de atender de forma com que o cliente ainda prefira se dirigir até o estabelecimento para ser atendido. Para a empresa que trabalha no setor de

panificação E7, essa é uma das questões que a empresária não possui, por estar localizada próximo a uma vila com bastante movimento, ela reforça que mesmo na pandemia, seu movimento não teve queda e ainda, em certo período, teve aumento de clientes. E que atuar *online* também não é algo que ela projete para a empresa ter mais retorno financeiro.

Essa linha de pensamento é similar com o empresário E2, que ainda em 2022, não vê nenhuma baixa de movimento por não estar tão presente no ambiente *online*. Compreende-se, dessa maneira, que umas das empresas mais antigas entrevistadas não sente falta de atuar *online*. A visão do empresário está em prestar um bom atendimento presencial, focar na qualidade de seus produtos e trabalhar com os clientes que chegam até a empresa e não investir em novas formas de conquistá-lo.

4.3.1.5 Promoção

O P de promoção do composto do mix de marketing é o mais confundido entre os empresários. Para muitos, realizar promoção (redução de preço), é sinônimo do marketing da empresa. E o P de promoção não está relacionada a questão de preço, valor do produto, e sim, com a questão de comunicação da empresa, tendo como objetivo informar os consumidores sobre os produtos.

Depois de estar definido seu produto, o preço que será comercializado e onde ele será encontrado, a promoção é a próxima etapa. Em quais canais ele será comercializado, oferecido, e qual será a linguagem utilizada para atingir as *personas.*

O empresário E3 comenta sobre como a pandemia prejudicou a estratégia de divulgação de seus produtos, que eram expostos em vários locais e disponibilizados para serem provados pelos clientes, como em supermercados, em feiras e eventos gastronômicos. Se utilizava de uma linguagem menos formal para atrair pessoas de várias classes, por ser produtos com um valor mais elevados, para não parecer que somente as pessoas com o poder aquisitivo maior poderiam obter o produto. Essas estratégias, de divulgar em vários locais e buscar o seu público alvo, eram para ele as que davam certo, mais rápido, menciona E3:

> Os clientes continuam comprando pelo visual e comprovam que o é muito bom, compram pelo visual mais se encantam pelo paladar. Então a gente acabou usando muito da comunicação nesse sentido. Então, como eu falei a principal mudança é o corpo a corpo mesmo, é você conseguir explicar sobre o produto, (E3).

Um dos pontos levantados na entrevista pela E8 foi quanto à distribuição de panfletos, uma técnica ainda utilizada no varejo. “Nós não trabalhamos com isso, acho que não dá mais resultado, [...] e agora na pandemia as pessoas nem pegam mais em nada, eu sou uma, que se alguém vier a oferecer na rua, ou no semáforo, eu não pego, obrigada”. Como a entrevistada demostra que a técnica de panfletos hoje em dia não traz mais retorno, os demais entrevistados também ressaltam a mesma ideia, de não trabalharem com essa estratégia de comunicação.

Essa seleção de veículos específicos para a divulgação acontece em todas as empresas entrevistadas, cada uma delas busca trabalhar de uma forma mais fácil e a que traga mais vantagem e destaque para o seu empreendimento. As ações digitais são atualmente são as que trazem mais retorno e sua presença a mais notada, pelo fato dos clientes e consumidores estarem mais à frente das redes sociais e no universo *online*.

Quando os entrevistados eram indagados sobre como eram suas ações de propaganda e anúncios em mídias e em veículos tradicionais, pode-se notar que as mídias sociais são as mais utilizadas atualmente, nenhum dos entrevistados faz anúncios em rádios ou investe em *banners*. Como aponta o E10, “[...] olha, o rádio eu acredito que hoje já não é tão ouvido como era há anos atrás, hoje as pessoas não tem tempo de ouvir uma propaganda pela rádio”. Esse pensamento vai ao encontro do que o empresário E6, destaca:

> [...] as mídias sociais estão bem mais atuantes, até aqui eu vejo as pessoas navegando nos celulares para fazer qualquer tipo de pesquisa, e o rádio já tá bem ultrapassado, [...] ele não vai me trazer o retorno que um *post* no Instagram traz, e o principal, se for anunciar na rádio eu tenho que pagar, e aqui eu não preciso. (“Aqui” está se referindo ao aparelho celular que estava na mesa na hora da entrevista), (E6).

Para Carlos Junior (2018) o mix de promoção compreende todas as estratégias de atrair o consumidor e o motivá-lo, por meio das informações, a utilizar/adquirir produtos/serviços. Quando se trata de empresas de varejo, as estratégias de promoção devem estar alinhadas ao seu público alvo, como é o caso da empresa E9 que utiliza as redes sociais para informar seus clientes, por meio de vídeos, *reels*, no aplicativo *instagram*, informações sobre produtos, novidades, lançamentos de novos pratos, sabendo que seu público é mais jovem.

O empresário E1, menciona que as redes sociais são a forma que a empresa mais utiliza nas suas estratégias de marketing no P de promoção. O que é diferente para a empresa E7, que utiliza muito pouco as redes sociais.

Dentre as estratégias verificadas nas entrevistas, pode-se notar que a estratégia que mais realizada pelos entrevistados, está em ações promocionais, vendas com ofertas, descontos e amostra grátis. A estratégia de oferecer desconto no valor das refeições ou até mesmo em oferecer um item a mais (ex.: levando uma pizza gigante, ganha um litro de refrigerante) também é uma estratégia adotada. Durante a semana, dias com pouco movimento, a estratégia está em oferecer a borda da pizza recheada totalmente gratuita, dar desconto em produtos que chamem atenção como no caso da quarta-feira, que tem futebol, salienta o E10. Como comenta o E6, oferecer o desconto no valor da cerveja em dias que há jogos de futebol, é uma forma de atrair os torcedores para o local e assistir a transmissão ao vivo. Toda essa comunicação de estratégias é realizada pelos aplicativos *facebook, instagram* e em grupos de *whatsapp.*

Outra comunicação apontada são os aplicativos de *delivery*, como o aiqfome e o *ifood*, que realiza promoções (cupons de descontos) em determinados dias da semana e horários, dando o desconto para o cliente que fizer seu pedido pelo *app*, com redução do valor no produto ou na opção de frete grátis. Como destaca E5, os aplicativos cobram taxas altas dos empresários, mas trabalhar com essa ferramenta ainda é uma vantagem, pelo retorno e por ser mais um canal de venda.

A promoção do mix de marketing está ligada à exposição, divulgação dos produtos, uma outra forma encontrada pelos empresários é a contratação de agências de publicidade, como no caso das empresas E8 e E6 que trabalham com o tráfego pago. Os quais afirmam que trabalhar com a agência não está trazendo um retorno como era esperado, talvez pela forma como são entregues os anúncios, ou por ser uma ferramenta que não traz um retorno muito rápido para a empresa. A E9 destaca que já trabalhou com agência de publicidade, mas, que no ano de 2020/2021, foi um dos cortes realizados pela empresa por causa da pandemia e para redução de gastos. Hoje, a empresa busca trabalhar sozinha nas redes sociais, realiza suas próprias publicações e na contratação de *influencers* para este trabalho.

Mala direta, radio, banners, e-mail marketing e carros de sons são formas de divulgação não trabalhadas pelas empresas entrevistadas. Essas acabam perdendo espaço para as ferramentas *online* (redes sociais), que estão à disposição dos empresários de forma gratuita. Para trabalhar com as formas citadas, precisa haver um investimento financeiro para anunciar, diferente das redes *online que* não precisam, necessariamente, deste investimento, mas em imagens, linguagens e formas inovadoras de comunicação.

4.3.1.6 Atendimento e Serviços

O atendimento está relacionado ao pessoal de vendas, sendo a força que faz com que a empresa consiga ter o conhecimento de quem está atendendo. Com as rápidas alterações nos processos de compras e vendas, o bom atendimento é o que fideliza o cliente. Buscar o relacionamento próximo, rápido e de qualidade são fatores que fazem com que o cliente goste da empresa, e principalmente, a indique.

Para as entrevistadas, o pessoal de vendas é aquele que consegue trazer o seu cliente para mais próximo da empresa. É o que conhece quais são os produtos que são comercializados e quais atendem a necessidade e o gosto de cada cliente.

No quesito de atendimento e serviços, buscou-se, por meio das entrevistas, verificar como o mix de atendimento e serviços é ofertado aos clientes. Os serviços prestados aos clientes são aqueles que estão além daquilo que é oferecido no momento de adquirir ou consumir um produto, o apoio ao cliente, o sistema de auto serviço, a entrega de produtos (mercadorias), o atendimento prestado, a qualidade do atendimento, a parte motivacional dos atendentes, aa avaliação do atendimento prestado (CARLOS JUNIOR, 2018).

Para a empresa E6, o treinamento do pessoal acontece dentro da empresa, pelos próprios funcionários que estão a mais tempo e já conhecem o seu funcionamento, quais são os procedimentos adotados dentro da cozinha, na produção de alimentos e no atendimento. De acordo com o empresário, esse treinamento, realizado pelos próprios funcionários, é uma forma de demonstrar como é o andamento interno da empresa:

> [...] quando o treinamento é para o funcionário da cozinha, ele é treinado dentro da cozinha, especificamente pelos próprios funcionários. Garçom a gente tem o nosso garçom, os dois garçons, os mais experientes vão treinando os garçons novos, (E6).

Uma dificuldade relatada pelo empresário E6, foi quando treinava seu pessoal de vendas e eles não permaneciam na empresa por muito tempo:

> Não faço mais treinamento fora, a última vez que, eu dei três cursos de garçom para três funcionários, na semana seguinte saíram trabalhar em outro lugar. [...] Eu banco os cursos para cara aprender e sair, (E6).

Esse “abandono” de emprego pode estar relacionado a outros fatores internos da empresa, como insatisfação em relação ao salário, uma proposta melhor de trabalho, novas oportunidades para atuar em outras áreas, enfim. Infelizmente, como destaca o empresário, a saída da empresa se torna algo negativo, pois a rotatividade não é algo positivo, é por meio dos seus colaboradores que o gestor da empresa consegue verificar

quais são as necessidades dos seus clientes e, também é um investimento realizado que não trouxe nenhum tipo de retorno.

Em outra conversa, com a entrevistada E8, ela menciona que existem reuniões motivacionais, antes da pandemia era mais frequente e eram realizados alguns cursos de treinamentos, mas como a pandemia alterou a rotina, a realização desses encontros deixou de acontecer. O mesmo é destacado pelo empresário E10 que menciona que as reuniões após o trabalho ou antes de iniciar as atividades aconteciam com mais frequência antes da pandemia.

O pessoal treinado para um atendimento rápido e de qualidade é uma das estratégias adotadas pela entrevistada E4:

> Aqui sempre é buscado atender os clientes de forma rápida, [...] dependendo do prato ele deve ser consumido rápido, e no *buffet* as comidas devem estar sempre quentinhas, frescas[...] se o cliente come a comida fria, mal feita[...] além de ele não voltar, ele comenta com os outros. E o mesmo acontece se ele chega na mesa e não tem nenhum garçom para continuar o atendimento, (E4).

O atendimento não está em só oferecer o produto ao cliente, mas também em acompanhar a sua satisfação com o produto e com o atendimento, reforça a E4: "Ás vezes acontece de o cliente vir até o caixa para fazer o pagamento e elogiar o garçom que o atendeu [...]". Para a empresária, é uma das formas de ver que o atendimento está adequando e atendendo as necessidades dos clientes.

Para a entrevistada E8, nas reuniões que eram realizadas com os funcionários antes da pandemia, as palestras oferecidas tinham como objetivo motivá-los e trazer exemplos de maneiras e práticas corretas de atendimento, formas de abordagem dos clientes, maneiras corretas de servir e oferecer os produtos.

E7 também menciona em trazer pessoas externas à empresa para fazer uma reunião motivacional, um café com os funcionários, em conversar assuntos diferentes do dia a dia, buscando gerar um momento de descontração entre eles. A estratégia de motivação está ligada ao fato de oferecer um bom atendimento aos clientes, com entusiasmo como reflexo de um bom relacionamento. O pessoal de vendas é a porta de entrada de novos clientes, de solucionar dúvidas, de indicar e de fidelizar.

Para a empresa que trabalha no ramo de pizzaria e restaurante, E4, o atendimento é uma das coisas que são sempre cobradas pela gestora:

> A gente não exige experiência para trabalhar aqui, é um trabalho que não exige muito, mas tem que ter uma noção sobre como atender, de interpretar o que o cliente precisa, de oferecer nossos produtos, saber sobre como é preparado tudo, e isso tudo a gente consegue passar para quem está começando e também vai pegando aos poucos com as pessoas que já estão

> aqui. Agora na pandemia, teve troca de pessoal, uns saíram, voltaram, outros só vem no final de semana, alguns dias, mas eu gosto de conversar e falar para eles como é, eu gosto de oferecer um padrão de atendimento bom, (E4).

O atendimento e a prestação dos serviços é um elo, que se um for alterado, o outro também sofre alterações. Não tem como falar sobre o atendimento sem falar sobre a prestação dos serviços. A maioria das empresas entrevistadas busca oferecer aos seus clientes o sistema de auto atendimento, em que o cliente é quem se atende, como destaca E10, o cliente faz seu prato de acordo com os seus desejos e sua necessidade. O *buffet* oferecido pela empresa possui auto atendimento. Esse auto atendimento é oferecido nas empresas E6, E4 e E10.

Estar próximo ao cliente também é umas das maneiras de trabalhar da empresa E10. Saber quais são as preferências, os pratos mais requisitados, buscando mudar de acordo com os dias da semana e das estações, é uma das formas encontradas por ela. Essa procura por gostos é encontrada na questão de bebidas, conforme menciona o entrevistado E6. "[...] existe essa preferência por marca, tem pessoas que preferem mais uma marca do que a outra, [...] nós sempre estamos buscando atender os clientes". Com isso, são os funcionários que estão ali para oferecer quais são os produtos que podem satisfazer o cliente, reforça o E4.

Esse atendimento personalizado é percebido pelo entrevistado E5, que analisa que a empresa trabalha com o *growler*: "nesse *growler*, o cliente pode escolher qual bebida que ele deseja levar para sua casa. Essa prestação de serviço e de atendimento foi impulsionado pela questão da pandemia, como a entrega pelo *delivery*.

Outro ponto destacado pelo empreendedor E10 foi a dificuldade de atendimento aos clientes, provocado pela pandemia. O isolamento social, como meio de conter os avanços do vírus, foi um dos problemas sérios enfrentados, como comenta o entrevistado: "nós tivemos que atender os clientes de longe, não podíamos estar mais ao seu lado de forma física, isso fez como que nós adotássemos o *delivery* como uma opção de atendimento". Oferecer o serviço por *delivery* foi uma das alternativas adotadas para estar perto de seu cliente.

O pós venda também é trabalhado de forma informal pelo entrevistado E10, que quando faz a venda de seus produtos por pedido telefônico, sempre questiona o cliente se é a primeira vez que faz a compra do produto e se gostou do prato que foi servido.

4.3.1.7 Apresentação e *Layout* da empresa

No mix de apresentação e *layout*, as estratégias “investe na padronização visual do ambiente da loja” e “investe em ambiente aconchegante aos clientes, buscando criar experiência de compra positiva”, foram algumas das questões levantadas para os entrevistados do setor de alimentação.

A apresentação da empresa é o que encanta primeiro o consumidor, destaca a E4 “[...] sempre é buscando manter a empresa limpa, cheirosa, com espaço livres para os nossos clientes circularem, as mesas e cadeiras sempre bem distribuídas e de fácil acesso para todos”. O arranjo físico da empresa/*layout* da organização é uma das estratégias adotadas pelos empresários para darem mais conforto e manter a circulação dos clientes.

Na pandemia, o *layout* das empresas foi afetado, com a diminuição do número de pessoas dentro do estabelecimento, as mesas tiveram que estar distribuídas com pelo menos 2 metros de distância entre os clientes. Desta forma, demandando de uma estruturação interna improvisada pelos comerciantes, para que a distância e o número de pessoas não diminuíssem de forma muito grande. As empresas podiam realizar atendimento com a capacidade de 50%, em certos momentos, e após o começo da vacinação, eles puderam deixar as mesas mais próximas, e atender com capacidade de 70%.

A entrevistada E4, que sempre está buscando oferecer aos clientes um ambiente arejado, com música mecânica em horários de atendimento faz com que o cliente tenha uma experiência agradável e relaxante em um momento que é um dos mais importante do dia, o almoço ou a janta. E4 também menciona que agora, com a volta do atendimento presencial e podendo atender com a capacidade total da empresa, em dia que rodízios, principalmente nas datas comemorativas comi dia dos namorados e das mães, está sempre buscando ornamentar o ambiente com o tema e trazer uma música ao vivo para os clientes, estratégia essa também adotada pela empresa E8.

Para a empresa E9, que é dividida em temas inspirados na trilogia do O Poderoso Chefão, na década de 40 em *Nova York*, o ambiente faz com que o cliente tenha uma experiência de aconchego e possa vivenciar esse período pelo cardápio oferecido, com a comida italiana. O restaurante possui uma sala com o tema casino que se tornou um dos ambientes bastante procurado pelos casais que buscam por algo

diferente na cidade. Essa estratégia, de trabalhar com tema, faz do restaurante um dos espaços mais bem apreciados da cidade de Guarapuava.

A E8 busca trazer para seus clientes um ambiente interno para pessoas que buscam por mais privacidade e, um ambiente externo para pessoas que; "[...] buscam tomar um ar fresco no final da tarde, trazer as crianças para brincar no parque [...]". Investindo em ambientes que proporcionam segurança e conforto para os clientes, com músicas alegres, e também pela cozinha estar próxima ao ambiente de atendimento, a questão do olfato é um dos primeiros sentidos tocados ao entrar no estabelecimento. De acordo com Costa e Caldeira (2017), uma das estratégias do marketing está em encantar o cliente por meio de experiências sensoriais, utilizadas com o objetivo de gerar prazer e satisfação por meio do acesso aos sentidos.

O marketing sensorial envolve o uso de técnicas cujo objetivo é despertar as sensações de bem estar, com aromas, estimulando uma atmosfera de compra e impulsionando o cliente a gastar (COSTA; CALDEIRA, 2017). E, dentro do comércio de alimentos, é uma das técnicas também utilizada pela empresa E2, que destaca que o café é um dos alimentos que desperta a vontade de consumir mais um produto "[...] o cheirinho de café quando sai, faz os clientes quererem provar mais um produto e até mesmo pedirem mais um copo".

Para a empresa, que trabalha com panificação, uma das estratégias adotadas é a demonstração e experimentação de seus produtos. Quando um novo produto é produzido, ele passa por uma fase de experimento com o cliente, no qual eles podem fazer a degustação e se o produto é bem aceito, entra no cardápio da empresa. Essa estratégia utilizada pela empresa deixa o cliente com mais vontade de provar o produto e fazer a aquisição. Essa técnica está ligada ao paladar que, de acordo com Januzzi e Pacagnam (2008), é uma estratégia do marketing sensorial ligada ao cliente que vai agir pela emoção e não pela razão.

A empresa E9 tem uma grande preocupação com o *layout* da empresa, oferece acesso ao estabelecimento com rampas, banheiros adaptados, espaçamento entre as mesas facilitando o deslocamento, com vagas prioritárias, estacionamento buscando oferecer um ambiente inclusivo e, um dos futuros projetos da empresa, é oferecer cardápio em *braile.*

Uma outra estratégia encontrada nas entrevistas é o *merchandising* que, segundo Ferreira, Ayres e Pagnossin (2019), impulsiona a compra não planejada, pela demonstração, deixando os clientes mais confortáveis em ambientes planejados, e sendo

o vitrinismo uma ferramenta que chama a atenção pela disposição dos produtos. No caso das empresas do setor de alimentação, é a forma como o produto é demonstrado e colocado na vista do cliente. Para o empresário E10, a preparação e finalização do prato é essência para que, na hora do cliente se servir no *buffet*, ele olhe a comida e sinta o desejo de provar:

> Isso é uma coisa que eu cuido bastante, a finalização do prato deixá-lo bonito, apetitoso e de comer com os olhos. Sempre falo para as meninas capricharem muito nesta parte mais visual, e no sabor também. [...] como muitos dizem, a gente come primeiro pelos olhos, para depois sentir o sabor. (E10)

Ele também reforça de como o prato é deixado no *buffet* para o cliente se servir, menciona que primeiro são servidas as saladas, depois o arroz, as massas, as carnes. Existe uma classificação em expor os produtos. Isso não só é levado em conta na hora de servir, como também é um fator que o empresário considera na montagem do cardápio.

Para a E4, que trabalha também com o *buffet*, a forma de exposição dos pratos é levada em conta na hora da montagem no balcão. Os pratos similares ficam um próximo ao outro para que o cliente, na hora de montar o seu prato, consiga ter acesso a todas as variedades. Ressalta a empresária que todo prato disposto no balcão é aquecido para não perder a qualidade do produto.

Para E6, o *merchandising* está desde o cardápio até os produtos disponíveis no caixa, que são os industrializados como doces, chocolates e outros. Todos estes são classificados de acordo com o seu formato e sua categoria, buscando deixar o ambiente mais agradável para o cliente e para que ele não se sinta perdido, quando está em busca de um produto.

Outro ponto levantado na entrevista foi a respeito se os funcionários usam uniformes da empresa, todas as respostas foram positivas, não sendo necessariamente um uniforme completo, mas principalmente uma camisa, e para os que trabalham na preparação da comida, é exigido luvas, toucas e roupas claras. Para os garçons que fazem a abordagem e o atendimento é oferecido os uniformes para que possam ser identificados e por seguir um mesmo padrão.

4.3.1.8. Ações Digitais

Nesta seção, as ações digitais realizadas pelas empresas serão analisadas e transcritas. Por ser um momento de mudanças devido à pandemia, as empresas

começaram a trabalhar as ações digitais recentemente. Já eram realizadas algumas iniciativas tímidas nessa área, não era algo em que os empresários dedicavam esforços para se destacarem no mercado em que operam.

Para Costas e De Souza Figueiredo (2020), o marketing digital é uma das estratégias adotadas por várias empresas durante a pandemia, consistindo em um conjunto de publicidade aplicados à internet, aliado ao novo comportamento do consumidor. Sendo um meio de comunicação entre empresas e consumidores, os quais expõem seus produtos/serviços para o mundo *online*.

O empresário E2 que possui uma lanchonete/cafeteria no centro da cidade, menciona que as ações digitais realizadas pela empresa ainda são poucas, "[...] quem mais movimenta, mexe com isso é minha filha. Até fez um curso no Sebrae. Tem *instagram* e *fecebook* da empresa e é tudo ela mesma quem faz".

O trabalho familiar é muito encontrado em empresas de pequeno porte, em que todos da família acabam se envolvendo nas atividades, como destaca Gonzalez Junior *et al*. (2016), esse trabalho possui uma estrutura enxuta e de rápida mudança aos contextos externos e em situações de emergências.

As transformações tecnológicas, ocorridas nos últimos anos, trouxeram para as empresas a possibilidade de trabalharem e implementarem nas suas estratégias de marketing ferramentas e técnicas digitais, novas plataformas, aplicativos, sites e *blogs*, transformando o contato entre empresa e consumidor (DOS SANTOS; KUNS, 2014). Esse novo trabalho, de ingressar ao digital, exige conhecimento de como atuar nas redes sociais, visto que todas as pessoas têm rápido acesso a todas as páginas e aplicativos de comunicação.

As ações foram impulsionadas pela pandemia, como destaca o empresário que atua com a produção de doces na cidade, E1:

> Então, a gente sempre fez um trabalho de marketing da nossa empresa, mas durante pandemia ele foi potencializado principalmente o digital. Pois antes da pandemia a gente trabalhava presencialmente, fazendo degustação, fazendo com que o cliente provasse o nosso produto. E tinha um trabalho nas redes sociais, mas não era tão forte, mas durante a pandemia a gente acabou aumentando o investimento no marketing digital, indevido a impossibilidade de estar fazendo marketing mais presencial com os clientes, e principalmente mais com os anúncios pagos, então a gente aumentou bastante o investimento no marketing através de anúncios pagos, (E1).

Para o entrevistado acima, a empresa que já trabalhava seu marketing mais de forma presencial, teve que buscar novas formas digitais para continuar trabalhando. As redes sociais foram umas das formas encontradas por várias empresas, para fazerem a

divulgação de seus trabalhos para seus clientes e buscando encontrar novos deles, por intermédio destas ações.

Para a E9, a questão da pandemia trouxe alterações na forma de trabalhar as mídias sociais, eles mesmos tiveram que aprender a trabalhar nas redes socias:

> Infelizmente a primeira coisa que a gente acabou pesando quando teve o fechamento foi o marketing, na seguinte questão, nos pagávamos uma empresa de marketing com um orçamento bem alto e aí quando nós tivemos que nos readequar financeiramente a realidade do mercado para aquela época é, ficou muito fora do orçamento pelo o que a empresa estava oferecendo. Então a gente acabou saindo dessa empresa e começamos atuar nos mesmos na divulgação, por exemplo das mídias e tudo mais. E assim, hoje a gente está, nós estamos comas estratégias muito próximas com o que a gente trabalhou na pandemia, assim, não teve muita mudança não, (E9).

A empresa E8 menciona que já trabalhou algumas vezes com o *influencer* digital que trouxe alguns resultados para a empresa. Mas, com a pandemia, a empresa buscou trazer novos *influencers* para trabalhar a divulgação. Destaca que buscam por profissionais que tenham um número de seguidores bom, por um perfil de acordo com o seu público alvo e, antes de fazerem a contratação dos profissionais, os seguidores são avaliados, se não existem perfis *fake* que estão contando como seguidores. Para Mariano et al. (2017) os *influencers* digitais possuem um papel relevante para o marketing de boca a boca, por possuírem vários seguidores, pela disseminação de suas opiniões nas redes e pelo aumento da visibilidade quando são contratados pela empresa.

Para a E9, que já trabalhava com um único perfil de influencers desde de 2019, destaca que ainda fazem a parceira com o casal da cidade, pois além de entregarem para o mesmo público, o perfil do casal é um dos maiores da cidade de Guarapuava, trazendo grande visibilidade para a empresa.

> A gente ainda acredita nessa forma de divulgação, porque ela reforça a marca. Eles possuem um perfil que é o nosso perfil de consumo, que são os casais, que são as pessoas mais ou menos naquela faixa etária. E a gente não trabalha com muito influencers não, a gente trabalha mais com eles, que são voltados para o mesmo público que a gente mira, que os mesmos que os seguem (E9).

Diferente da empresa acima, a E10 já buscou trabalhar com alguns perfis digitais para divulgar sua marca, mas nos primeiros trabalhos o retorno não foi como o esperado. Mas com o último perfil contratado, a empresa tem a esperança de que traga mais resultado:

> Nós trabalhamos com dois perfis, assim, deu resultado. Mas na época da divulgação nós trabalhamos com os dois na mesma semana, então eu não sei te dizer qual dos dois foi o mais eficaz, mas teve resultado. Hoje nós chamamos mais um perfil que está atendendo a nossa expectativa. (E10).

Para o empresário E10, os perfis dos influencers são diferentes, cada um tem um público, ele destaca que tem um perfil que é só de comida, alimentação, esse ele acredita que foi o que trouxe mais retorno, o outro que contratou foi um perfil com mais variedades nas divulgações. Para Mariano *et al.* (2017) o marketing boca a boca retornou para as empresas, mas com o conceito do digital, por meio dos *influencers*.

O empresário E6 não confia que os *influencers* trarão resultado para a sua empresa, demonstra certo receio em trabalhar com uma pessoa que ele não tem contato físico, somente através das redes, das telas:

> Não trabalhei ainda, não estou, como diz: eu não vejo que uma pessoa vá me convencer. Ah porque ela consumiu, porque ela falou que é boa, eu não vejo ainda esse lado do influencer. Eu! Já me falaram porque você não investe, eu ainda não vejo isso como sendo positivo, por que eu não me influencio por isso.

De acordo com o E6 "as pessoas sabem o que elas querem, o que estão precisando e não vai ser através de um rapaz ou moça falando que ele vai mudar de ideia", destaca o empresário que não acredita nessa forma de divulgação. O empreendedor tem a visão de que as pessoas poderão dar uma opinião mais concreta e mais forte se estes forem clientes do estabelecimento, e não porque receberam uma remuneração para falar bem sobre a empresa. O entrevistado destaca sobre perfis que possuem um alto número de seguidores, mas os quais não são legítimos, são comprados, "quando eu for investir, vou investir, em que tenha menos seguidores e que seja daqui de Guarapuava". O empresário não descarta a possibilidade de contratar um *influencer* futuramente.

Seguindo sobre as ações digitais realizadas pelas empresas, o tráfego pago foi uma das alternativas encontradas para entrar no mundo digital. Essa modalidade para a E8, não teve tanto retorno como com o *influencer* digital: "O tráfego pago, a gente viu bem pouco resultado, não sei se o pessoal que a gente pegou não enviou para as pessoas certas, eu achei que dá mais resultado a *influencer* do que o tráfego pago". As duas alternativas digitais são ações que, com pouco investimento, as micro e pequenas empresas conseguem realizar.

Para o empresário E6, que não acredita que o *influencer* traga resultado para a sua empresa, menciona que o tráfego pago foi uma das estratégias adotadas por ele recentemente: "[...] ainda não consigo te dizer se vai ter retorno ou não, eu comecei há poucos dias a trabalhar com isso". A adoção de estratégias para divulgar o seu negócio

está presente em vários estabelecimentos e estes foram impulsionados pela pandemia a entrarem para o mundo digital.

Quando perguntados sobre as redes sociais, como o *facebook* e *o instagram*, todos os entrevistados possuem uma página sobre a empresa. São realizadas algumas divulgações sobre datas comemorativas, sobre promoções que ocorrem aos finais de semana, sobre novidades. "Sempre estamos tentando trabalhar a página, colocar pelo menos uma vez na semana alguma coisa, adicionando nos *stories* e no *feed*", E7. Essa movimentação das redes sociais também acontece com todos os entrevistados.

Já o E3, que possui uma rede social há algum tempo, e faz algumas divulgações, demostra que precisa investir mais nesta ferramenta de comunicação, fazer mais postagem divulgando a empresa e seus produtos, precisa dar mais atenção e realizar mais trabalhos para serem divulgados. Nessa mesma linha de pensamento, o E10 destaca que as redes sociais são benéficas para as empresas, mas que ainda precisar investir em conhecimento e em como trabalhar melhor com essa ferramenta.

Esse trabalho, de movimentar as redes sociais, de colocar promoções realizadas, repostar *status* de clientes que marcam a empresa, de postar novidades lançadas, produtos diferentes, avisos sobre atendimentos, datas especiais, entre outras informações e divulgações é realizado pelas empresas, mas ainda exige de mais conhecimento em como trabalhar e produzirem conteúdos mais chamativos para seus seguidores. Por ser ainda uma ferramenta nova e impulsionada pela pandemia para o contato da empresa com o cliente, exige atenção e conhecimento para investir e fazer do investimento nessa ferramenta, um retorno para a empresa.

Nas eras do marketing, como a era do 4.0, os clientes vão transformando suas visões e seus conceitos, eles estão conectados ao mundo digital, e cada vez mais rápido nas tomadas de decisões que melhor satisfaçam suas necessidades, ligados nas tendências e na rapidez das mudanças de mercado (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). Dessa forma, o trabalho nas redes sociais deve ser trabalhado de forma certa para não perder clientes que estão conectados a empresa.

Para Chiusoli (2005) as modernas tecnologias disponíveis para a organizações possibilitam tomadas de decisões frente ao ambiente, que passa por profundas e rápidas transformações, o monitoramento do ambiente de marketing e o comportamento do mercado competidor precisam ser analisadas.

De forma resumida, o quadro a seguir demonstra como a pandemia trouxe algumas alterações nas estratégias de marketing, dos componentes do mix de marketing. De acordo com as empresas pesquisadas, as mudanças foram as seguintes:

Quadro 9: Mudanças nas estratégias de marketing provada pela pandemia.

Entrevistados	Produto	Preço	Praça	Promoção	Apresentação
E1	Não	Não	Não	Não	Não
E2	Não	Sim	Não	Sim	Sim
E3	Não	Sim	Não	Não	Não
E4	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
E5	Não	Sim	Não	Sim	Sim
E6	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E7	Não	Sim	Não	Não	Sim
E8	Sim	Sim	Não	Não	Sim
E9	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
E10	Sim	Sim	Sim	Não	Sim

Fonte: Autora (2022)

O quadro a seguir busca demostrar quais são as estratégias realizadas pelas empresas pesquisadas. Buscou-se levantar todas as adotadas antes, e quais foram criadas ao decorrer da pandemia. São estratégias praticadas de formas diferentes, não é possível dizer que a estratégias adotadas antes da pandemia não traga mais resultados para a empresa. São empresas similares, mas que possuem visões e prospecções diferentes, cada uma atuando de acordo com suas visões em um ambiente comum.

Quadro 10: Estratégias adotadas

Mix de Marketing	Estratégias
Segmentação e posicionamento	• Segmentar o mercado (público alvo) • Tem seu público alvo definido (nicho) • Segmentação demográfica, geográfica.
Produto	• Trabalha mix de produtos • Investe em produtos de qualidade e diferentes • Busca inovação nos produtos • Busca oferecer produtos variados
Preço	• Busca trabalhar com várias opções de pagamento • Pratica preços com margem de lucro alta, buscando agregar valor aos produtos • Mix de preço
Praça	• Combina espaço físico com o *online* • Canais de distribuição • Trabalha a divulgação do ponto físico
Promoção	• Investe em marketing digital • Trabalha com várias formas de divulgação

	• Contrata pessoal especializado em comunicação • Mix de promoção e divulgação • *Merchandising* • Trabalha com redes sociais
Apresentação	• Investe em ambiente aconchegantes • Trabalha com exposição dos produtos • *Layout* organizado • Trabalha o marketing sensorial
Atendimento e serviços	• Investe em atendimento e padronização • Oferece o serviço de entrega • Investe em autoatendimento • Trabalha com o pós venda
Ações digitais	• Trabalha com vários canais *online* • Investe em propaganda paga (*influencers*) • Trabalha em aplicativos de entrega

Fonte: Autora (2022)

4.3.2 Pandemia do Coronavírus (Covid-19)

Essa parte da pesquisa foi a mais desconfortável para os entrevistados. Isso ficou evidente nas falas, ao terem que relatar como fizeram para superar a crise ocasionada pela pandemia no mundo empresarial, mas também, notava-se a preocupação pessoal e emocional em que os entrevistados passavam através de suas expressões. As falas pausadas, a escolha de palavras que pudessem ser ditas de forma correta, o que esse momento representou para eles, delicados, que ainda hoje, com a pandemia mais "calma" trazem sentimentos de incerteza.

A pandemia é um período ainda delicado, ela não envolve somente o lado organizacional, mas também um sonho de empreender, de recomeçar de novo, de tomar novas posições estratégicas e de não ver seu negócio de anos fechar as portas, o de sustentar a sua família e aquelas que dependem do negócio para sustento próprio. Isso afetou-lhes a saúde mental, econômica e psicológica, deixando os empresários em situações complicadas que precisam ser resolvidas de forma rápida e cautelosa, em cenários totalmente desconhecidos por eles (DEMARCHI *et al*., 2021)

Em um ambiente novo que, de acordo com a teoria da Ecologia Organizacional, a adaptação é um processo em que as mais fortes são as que sobrevivem. (HANNAN; FREEMAN, 1977). Desta forma, as organizações tiveram que se adaptar às condições e pressões, e identificar aspectos que poderiam ser favoráveis aos seu negócio, trabalhando essas circunstâncias a seu favor, para permanecer no mercado.

Quando questionados sobre como a pandemia foi enfrentada, uma das respostas que mais chamaram atenção foi a entrevista de E1: "Para nós, 2020, final de

2020 e começo de 2021, foram os piores momentos. Foi assim algo mais delicado, mais difícil. Num primeiro momento da pandemia não sabíamos o que fazer, de como agir e se tornou um medo maior". A empresa E9 coloca como foi complicado esse momento da pandemia "[...] então foi um período bem desafiador". A chegada da pandemia veio com o medo de não saber o que iria acontecer pela frente, quais seriam as dificuldades que seriam enfrentadas por todos.

Para o empresário E5, que abriu o seu negócio no final do ano de 2019, destaca que conseguiu trabalhar pouco tempo antes de ser decretada a pandemia:

> Nós ficamos praticamente três meses sem pandemia. Então foi muito pouco tempo, então agora nesse momento que deu uma flexibilizada maior que a gente está consigo trabalhar num momento sem pandemia, porque nós chegamos antes da pandemia, tinha dias que a gente acabava ficando até as 4 horas da madrugada atendendo clientes, depois com a pandemia, com a restrição dos horários a gente nunca consegui atingir mais essas situações, (E5).

A pandemia trouxe várias condições com as quais as empresas tiveram que se adaptar: alteração de horários, redução de pessoas dentro dos estabelecimentos, trabalhar com mesas afastadas, uso de máscaras para a entrada de estabelecimentos. Mesmo que em 2022, com a vacinação mais acelerada e a pandemia mais controlada, a empresária E8 coloca que estão fechando as portas mais cedo. Antes da pandemia, a empresa ficava até meia noite, uma hora da manhã, e agora estão fechando as portas às 22, 23 horas da noite. Demonstrando que houve uma mudança de comportamento das pessoas, que estão buscando ficar mais em casa e priorizando o atendimento por *delivery*.

Esta mesma empresária destaca que houve o fechamento da sua filial. Havia um pequeno ponto de atendimento em uma praça de alimentação localizada dentro de um supermercado da cidade. Na segunda onda da pandemia, meados de 2020 (junho/julho/agosto), as empresas ficaram fechadas por alguns dias por decerto municipal, dessa forma as pessoas não podiam consumir dentro da praça de alimentação, era somente o atendimento por *delivery* ou por retirada a balcão, ela destaca:

> Nós fechamos lá, vai fazer quase 1 ano. Não estava mais compensando, um, dois, três dias fechados, uma semana e atendendo só por entrega, [...] não estava mais dando lucro, resolvemos fechar. Dispensamos o pessoal, infelizmente não tínhamos muito o que fazer, foi uma opção que encontramos para não levar mais prejuízo, (E8).

De todas as empresas entrevistadas, somente a empresa mencionada acima que teve fechamento de filial por causa dos efeitos da pandemia. A empresa E10 possui um

restaurante dentro da praça de alimentação de um outro supermercado, o qual também permaneceu fechado durante uns dias pelo decreto municipal, mas ainda hoje está ativa na cidade.

Uma das questões levantadas nas entrevistas foi sobre se receberam algum tipo de ajuda, tanto por parte do Governo Federal quanto Municipal. Um dos programas criados para o enfrentamento da pandemia, como de outras instituições estaduais ou municipais. No decorrer da pandemia, algumas instituições prestaram ajuda e apoio aos empresários, como a Abrasel, oferecendo auxílio quanto às informações sobre decretos, interpretando leis e buscando por ajuda para este setor.

Outro apontamento levantado na entrevista foi se houve algum tipo de ajuda às micro e pequenas empresas. Das 10 empresas entrevistas, 8 relataram que buscaram a ajuda do Governo Federal, como o programa Pronampe. O Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (Pronampe) foi lançado em 2020 pelo Governo Federal, com o objetivo de auxiliar as empresas a passarem pela crise da pandemia da Covid-19, desenvolvido para micro e pequenas empresas.

Para ter acesso ao programa federal, as empresas com o faturamento de até 4,8 milhões e com situação regular, poderiam obter empréstimos com juros baixos e com prazos maiores para o pagamento. Uma das regras do programa é em manter a quantidade de funcionários em número igual ou superior desde a data da contratação e da liberação do financiamento. Esse programa oferece carência de 11 meses para começar a pagar o crédito e um total de 48 meses para a quitação do valor. O recurso obtido pelas empresas, através do programa, é destinado para o capital de giro (pagamento de salários, luz, aluguel, água, compra de estoque, aquisição de maquinários). Outra regra é que o valor não pode ser utilizado para a distribuição de lucros e dividendos entre os sócios do negócio.

Como relata o sócio da E5, sobre o programa:

> A gente pegou o Pronampe, que foi um valor baixo que eles ofertaram, mas que valeu a pena, pelos juros que são cobrados. Fomos atrás de investimentos maiores, mas ainda não conseguimos, [...] mas, na época foi o que a gente conseguiu, foi o suficiente para dar uma segurada na onda ali. E felizmente em alguns momentos assim, não sobrou dinheiro, mas também não faltou, (E5).

Para o empresário que está há mais de 15 anos atuando na cidade de Guarapuava, E6, o programa Pronampe foi essencial para manter o estabelecimento aberto e realizar melhorias no espaço da empresa, assim como manter as contas em dia:

> Ah se não fosse o governo a gente estava falido, [..] a gente ainda está devendo bastante, mas a ajuda do governo foi essencial. Principalmente no ano de 2020, não foi 2021. Em 2020 a gente foi se virando, mas foi acumulando prejuízo, mas em 2021 a gente conseguiu se manter, pagar, colocar em ordem a casa, pensar no investimento, no próprio retorno, foi o que a gente fez, metade do dinheiro que a gente pegou emprestado, eu usei para manter isso daqui aberto, levando prejuízo. E a outra metade eu fiz investimento, esperando pelo retorno, o que está acontecendo agora (E6).

Outra empresa que aderiu ao programa menciona que foi uma das formas de deixar as portas abertas para os clientes e deixar a empresa organizada financeiramente:

> Nós estávamos sem muita expectativa de como seria o próximo mês, estávamos em 2020 e 2021 bem atordoados, não sabíamos se na semana seguinte nós poderíamos abrir ao público ou era somente por *delivery*. Daí com o lançamento do Pronampe, nós pegamos um valor que deu para sustentar um período, é um dinheiro a juros baixos, mas temos que pagar, mas deu um boa segurada por aqui, pagamos contas, funcionários e até mudamos umas coisas internas, (E10)

Já o empresário E3, que não contou com a ajuda do governo, somente de instituições financeiras particulares, menciona que de forma indireta o governo auxiliou as empresas a se manterem abertas e amparou pessoas que precisavam de:

> É a gente teve ajuda sim, mas de banco privado, cooperativa de crédito, é diferente do Banco do Brasil, não, não, buscamos ajuda neste aspecto, a ajuda que precisamos a gente contou com o privado mesmo. Mas o governo ajudou muito as pessoas. Por que para nós de uma forma indireta auxilia muito, por que a economia não parou ajuda emergencial que acabou dando para a sobrevivência das pessoas, acabou ajudando de uma forma geral a economia continuo girando. Então essa ajuda indiretamente acabou nos ajudando (E3)

Para a empresa E7, que não houve mudanças no funcionamento de suas atividades, a proprietária destaca que não buscou ajuda de nenhuma instituição porque não precisou, e que o movimento da sua empresa continuou o mesmo em todos os momentos que a pandemia.

Nesse momento delicado da pandemia, as empresas seguraram seus funcionários por meio do programa. O programa foi uma forma de não deixar mais desempregados e auxiliar muitas famílias a terem trabalho e renda nesse período. Conforme a entrevistada E9:

> Nos acabemos usando, aquela da parte dos funcionários, como eu disse ai, o governo tinha aberto aquela possibilidade do afastamento da equipe e a gente acabou usando para nós. Tivemos ali uns meses bem complicados, de fechamento total que a gente teve só o delivery então nessa época a gente afastou 85% da equipe, e acabou ficando só com o mínimo do operacional para continuar aberto, (E9).

O programa Pronampe pagava uma parte dos salários dos funcionários, e a outra parte ficava por conta da empresa, mas com a regra da empresa não dispensar os funcionários, somente deixá-los por um período suspensos das atividades.

Outra ajuda relatada pelos entrevistados foi por parte da Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL). A Abrasel tem por missão representar e desenvolver o setor da alimentação fora do lar. Criada em 1986, a entidade busca por padrões de atendimento e no desenvolvimento do setor de bares e restaurantes e na promoção do código de ética (ABRASEL, 2021).

> Ela estava sendo criada um pouco antes da pandemia, daí na pandemia foi acelerado esse processo de criação aqui em Guarapuava. E ela presta assistência jurídica para os associados, é, tem os informativos, tudo que está acontecendo referente a lei, ela está informando antes. Acompanhando a própria ABRASEL, o presidente tem o contato muito direto com o governo, o Pronampe, que foi muito pedido para os restaurantes, isso surgiu para ajudar esta classe, primeiramente para ajudar essa classe, bares, restaurante e eventos. (E6)

Nota-se que a Abrasel ofereceu um suporte tanto na questão jurídica, como para a classe de bares e restaurante. Esse relato do entrevistado, vai ao encontro do que a empresa E8 destacou em suas palavras: “A Abrasel sempre estava nos posicionando sobre tudo o que estava acontecendo, mandava mensagens nos grupos de *whatsapp* e nos informava sobre todas as decisões tomadas e dos novos decretos”.

Para E9: “eu acredito, principalmente, que na pandemia a Abrasel, ela foi fundamental, para a manutenção dos interesses dos restaurantes. Assim, acho que nós conseguimos ter a voz que precisávamos naquele momento através da Abrasel”. Nessa mesma linha de pensamento E10 compartilha da força que a Abrasel forneceu para as empresas: “[...] A entidade representou o setor de uma forma positiva, pois eles compreenderam as nossas dificuldades”.

Compreende-se que a Abrasel abraçou o setor e foi buscar ajuda, tanto por leis, informando sobre os novos decretos municipais, estaduais, os quais refletiam no atendimento das empresas. “Se era alterado o horário de funcionamento, tinha o toque o recolher, era tudo nos passados” (E6).

Pode-se notar que, no momento da pandemia, as empresas eram guiadas por decretos municipais e estaduais que regulamentavam a questão de horários, número de lotação de clientes e as medidas de proteção. Como o E10 “[...] nós ficamos vendo como a prefeitura se posicionava nas medidas de proteção e assim nós fazíamos de acordo com os decretos soltos”.

O trabalho da Abrasel, para o setor de bares e restaurante, foi de passar informações sobre todas as medidas tomadas para conter avanço da pandemia que interferiam no atendimento dessas empresas. Para o entrevistado E5, esse trabalho da Abrasel foi super importante na pandemia, mas que hoje ele vê a instituição menos

atuante, está deixando de realizar os informativos, como eram realizados nos meses de pandemia.

Das empresas entrevistas, apenas 5 não eram associadas a Abrasel, dessa forma não receberam nenhum tipo de comunicado, elas mesmas buscavam pelas informações. De acordo com as empresas, elas assistiam às *lives* realizadas pela prefeitura que esclareciam algumas dúvidas a respeito de atendimento, de horários. “Nós assistíamos as *lives* da prefeitura, o prefeito falava como era para ser o funcionamento [...], e depois, nós trocávamos informações com outras empresas vizinhas”. A troca de informações também foi uma fonte segura para as empresas, as quais faziam o mesmo horário de atendimento, sendo uma rede criada entre elas para sobreviver ao momento de falta de algumas informações.

Referente à Associação Comercial de Guarapuava (ACIG), os entrevistados mencionam que foi uma instituição que não forneceu nenhum tipo de apoio para o setor. Somente lançava algumas informações referente ao horário de atendimento. Dos entrevistados, somente 5 deles são associados, os demais mencionaram que já foram, mas que hoje não vêm muita diferença em fazer parte.

Vale salientar que, nas duas primeiras entrevistas, a Abrasel não apareceu nas falas dos entrevistados. Somente a partir da terceira entrevista que foi identificada a ajuda desta instituição. A partir da terceira entrevista até a décima foi adicionado ao roteiro de entrevistas questões sobre a Abrasel. Primeiramente, era somente sobre a Associação Comercial e Empresarial de Guarapuava (ACIG).

Uma outra instituição que presta ajuda através de cursos e treinamentos é o Sebrae, que tem como foco as micro e pequenas empresas. Como destacado acima, pelo empresário E2, o Sebrae forneceu cursos de aperfeiçoamento para trabalhar com as redes sociais, as formas de divulgação, presta apoio para quem está começando suas atividades e ainda precisa de apoio para entender melhor seus custos e seu público alvo, como destacou o entrevistado E5. O entrevistado E3 também destacou a importância do Sebrae com seus consultores, os quais prestam apoio e esclarecem dúvidas a respeito do seu negócio.

No estabelecimento E2, o empresário menciona que a pandemia trouxe muitas angústias pessoais, o medo de trabalhar, de ter o contato com as outras pessoas, funcionários com medo de sair de casa e de se contaminar. Esse relato vem ao encontro do que o entrevistado E6 relata, que muitos dos seus funcionários acabaram saindo do

estabelecimento. Um dos motivos da saída dos funcionários foi o fato das empresas do setor de alimentação trabalharem com o pagamento de comissões.

> Em meados do 2021, foi o período em que a pandemia, estava mais assustadora, meus funcionários eles trabalham com um salário X, e recebem a porcentagem (comissão) e como estivemos fechados por alguns dias, não tinha mais a comissão, isso fez com que eles pedissem a conta da empresa, porque só o salário era pouco para eles, e eu não podia pagar mais, porque eu também não recebia, (E6).

Para E4, na pandemia:

> Nós tivemos que mandar alguns funcionários para casa, por que nós não podíamos trabalhar com as portas abertas, era somente por *delivery,* então ficamos nós da família trabalhando, e uma pessoa externa nos auxiliando na cozinha, mais o motoboy fazendo as entregas, (E4).

Ela menciona que foram demitidas 11 pessoas. "[...] nós mesmos que preparávamos a comida, embalávamos, atendíamos ao telefone, marcávamos o endereço de entrega e fazíamos tudo aqui dentro", relata a empresária, e que a ajuda da família foi de extrema importância para passar por esse momento.

O empresário E6 conta que por estar localizado próximo a uma universidade, e que o seu grande público era o de estudantes, e como a universidade não estava com aulas, os alunos foram embora e a movimentação diminuiu:

> Tivemos uma queda de clientes, os alunos que estudam na universidade faziam suas refeições na hora do almoço aqui, com a pandemia eles foram dispensados, [...] alguns deles até voltaram para onde moravam, [...] como isso tiramos o almoço do cardápio da empresa e hoje atendemos o jantar, (E6).

Essa mudança ocasionada pela pouca movimentação de clientes no horário de almoço fez com que a empresa alterasse toda a forma de funcionamento, deixando de atuar em dois turnos e passando para um único horário de atendimento, o noturno. Com isso, a empresa passou a ficar aberta para a atendimento na parte da tarde e noite, e não mais durante a manhã.

Quadro 11: Relação de número de funcionários e ajuda do governo

Empresa	**Demitiu funcionários**	**Antes da Pandemia (até 2020)**	**Até janeiro (2022)**	**Contou com a ajuda do governo**
E1	Sim	4 Fixos, 6 Vendedores	4 Fixos, 7 Vendedores	Sim
E2	Sim	11 Fixos	5 Fixos	Sim
E3	Sim	4 Fixos	4 Fixos	Não
E4	Sim	15 Fixos e 5 aos Finais de Semana	9 Fixos e 4 aos Finais de Semana	Sim

E5	Não	3 Fixos	3 Fixos	Sim
E6	Sim	10 Fixos	9 Fixos	Sim
E7	Não	14 Fixos	14 Fixos	Não
E8	Sim	10 Fixos	6 Fixos	Sim
E9	Sim	8 Fixos	8 Fixos	Sim
E10	Sim	11 Fixos e 2 aos finais de semana	9 Fixos e 2 aos finais de semana	Sim

Fonte: Autora (2022)

A pandemia trouxe várias condições às quais as empresas tiveram que se adaptar, como alterações de horários, a redução de pessoas dentro dos estabelecimentos, trabalhar com mesas afastadas, o uso de máscaras em locais fechados.

O E1 destaca que, durante a pandemia, não houveram grandes investimentos, mas que a empresa não chegou a ter um resultado negativo. A E6 foi a única empresa a realizar investimentos na estrutura física. Abriu um novo espaço na parte de traz da empresa, fez um espaço voltado mais para o verão, uma área aberta com mesas, guarda sol, ficando a critério dos clientes permanecerem dentro do estabelecimento ou na área externa.

Com a pandemia mais calma e com alguns decretos revogados sobre quantidades de pessoas que podem estar dentro dos estabelecimentos, a proprietária do restaurante e pizzaria E4 demonstra muita alegria em informar que a retomadas das atividades está sendo um sucesso para a empresa e afirma que houve um crescimento na quantidade de pessoas que estão frequentando o estabelecimento:

> Sim, a empresa cresceu no sentido que antes a gente tinha mais fluxo na sexta e sábado, hoje já são melhores outros dias também, tive bastante medo, a moeda estava desvalorizada a gente fica preocupada, mas eu me surpreendi com o retorno agora, esses últimos dias a casa está ficando cheia, estamos atendendo aqui dentro e pelo *delivery* [...] estamos com bastante trabalho, (E4).

Essa retomada no setor de alimentação é uma grande expectativa dos empresários, voltarem com os atendimentos presenciais e com as atividades como eram antes desse período, fazendo girar o caixa da empresa. Buscar pelo investimento projetado por anos, na geração de novos empregos e na adoção do *omnichannel.* De acordo com a pesquisa de Mercados e Eventos (2022) em abril deste ano, a retomada no setor de alimentação de restaurantes, lanchonetes, bares, bistrôs e *food trucks*, teve um aumento de 75% no comparativo anual, demostrando a procura por eles, depois de meses sem a presença de clientes.

4.3.2.1 *Delivery*

O *delivery* foi uma das alternativas adotadas pelas empresas para atender seus clientes e até uma saída para continuar trabalhando e oferecendo seus produtos. De acordo com a Agência Brasil (2021) o *delivery* teve um grande crescimento impulsionado pela crise sanitária da Covid-19. Antes da pandemia, a prática de pedir a alimentação por meio de aplicativos ou pela *internet* era de 40,5%, na pandemia esse percentual passou para 66,1%, já para os pedidos realizados diariamente, esse índice teve uma alteração de 14,2% para 22,1%.

O E6, que adotou o *delivery* na pandemia, destaca que hoje não é mais vantagem trabalhar com os aplicativos de entrega, para ele é um setor muito poluído, todos trabalham com isso e acabam perdendo o seu foco:

> Eu acho que o *delivery* está muito poluído, tem muita gente, muita gente sem, como se diz, trabalhando por debaixo dos panos. Fundo de quintal, daí você não consegue competir. O nosso custo é muito alto, se for para passar todos esses custos para o *delivery,* o custo que ele tem, fica inviável, a gente fica fora do mercado por causa do preço. A gente trabalhou com o *delivery* por causa da pandemia. Eu pretendo não voltar, (E6).

Como destaca o empresário E6, hoje é fácil trabalhar com os aplicativos e por *delivery*, todos tem acesso e conseguem atender ao cliente, e este acaba priorizando preço. “Quem não tem custo com aluguel, funcionário, abre em casa um espaço e consegue entregar ao preço mais baixo, e isso acaba contando para alguns clientes que ainda não nos conhecem, [...] isso faz nós perdermos vendas”.

Uma outra reclamação do entrevistado são as taxas cobrados pelos aplicativos, “[...] elas são caras”, menciona o E5. Para este empresário, não compensa muito trabalhar com os aplicativos, mas é uma forma de estar próximo aos clientes e ainda é uma saída positiva para a empresa atendê-los, mas não trabalhar somente pelo aplicativo. Ele comenta que até foi criado um aplicativo próprio para a cidade, mas que não vingou muito bem.

> Até a Abrasel abraçou a campanha de trazer o outro app, o Ceofood. Só que no momento o Ceofood não foi, e no fim das contas o Aiqfome foi o que mais compensou para nós. Compensou mesmo eles cobrando taxas caras é até isso é uma briga grande do setor de alimentos. Em algumas cidades os empresários criam os próprios app para os restaurantes. Mas, a gente se viu obrigados a entrar no Aiqfome, e começar a divulgar a partir dali, (E6).

O aplicativo Ceofood foi criado com a intenção de não cobrar taxas por pedidos realizados às empresas, mas não foi algo que deu certo para os empresários de Guarapuava. O empresário E10 foi um dos que começou a trabalhar no app e destaca

que o não conhecimento do aplicativo por parte dos clientes, por ser algo novo na cidade, e pelo fato dos clientes já estarem mais acostumados com os app do Aiqfome e do *Ifood,* para eles ainda é vantagem fazer pedidos por lá, e também pelo fato de terem mais opção de escolha, pelo grande número de empresas oferecendo seus produtos, "o poder de escolha nos dois aplicativos é maior".

A empresa E2 não utilizou o *delivery* nem antes da pandemia, e nem no momento em que a pandemia estava alterando as formas de funcionamento. De acordo com o entrevistado, não é vantagem trabalhar com entregas, pois no seu caso são lanches pequenos e rápidos, e por ser uma cafeteria é complicado fazer a entrega por se tratar de alimentos e bebidas não é algo que pode esperar, como no caso de o café ficar frio, os lanches chegarem gelados. Essa estratégia adotada pela empresa prioriza a qualidade do produto, é uma das escolhas estratégica realizadas pelos empresários muitas vezes de forma inconsciente.

No quadro número 13 a seguir, pode-se visualizar como a adoção de trabalhar com o *delivery* e de estar atendendo os clientes por meio dos aplicativos, foi uma das novas estratégias adotadas pelas empresas. Somente uma das empresas, como destacado acima, não buscou trabalhar com app e nem pelo *delivery.*

Quadro 12: Adoção de novas estratégias para atendimento

Entrevistados	**Antes da Pandemia**		**Na Pandemia**	
	App	***Delivery***	**App**	***Delivery***
E1	Não	Não	Sim	Sim
E2	Não	Não	Não	Não
E3	Não	Não	Sim	Sim
E4	Sim	Sim	Sim	Sim
E5	Sim	Sim	Sim	Sim
E6	Não	Não	Sim	Sim
E7	Não	Não	Sim	Sim
E8	Sim	Sim	Sim	Sim
E9	Sim	Sim	Sim	Sim
E10	Sim	Sim	Sim	Sim

Fonte: Autora (2022)

Para a entrevistada E9 a questão do *delivery* ajudou bastante a empresa no momento da pandemia, mas esta já atuava nos *app*'s e no *delivery*, com a pandemia essa forma foi impulsionada. Sendo de fácil acesso aos clientes e também aos empresários, o

delivery é um modelo de entregas que veio para ficar, estar no conforto de casa e receber a comida é uma das comodidades ativadas pela pandemia.

De acordo com os empresários E2 e E4, o *delivery* é uma "mão na roda", e quando o cliente pede a comida, uma das estratégias encontradas por estas empresas foi em oferecer o frete grátis aos clientes como forma de voltar a realizarem pedidos. O *delivery* é feito por meio de ligação direta à empresa, por aplicativos próprios como o Aiqfome, *Ifood,* e pelo app *Whatsapp,* pelas redes sociais (*facebook)* os pedidos também são aceitos e atendidos. Nenhum dos entrevistados possuem aplicativo próprio da empresa.

Para e empresa de panificação E7, o *delivery* não é um dos meios que trazem retorno para a empresa, "os pedidos são atendidos, para não deixar o cliente sem o nosso produto, mas se for colocar na ponta do lápis, não vale muito a pena". Como mencionou o entrevistado E6, sobre o ambiente poluído no *delivery*, existe a questão dos motoboys que realizam as entregas, "[...] se ele sofre algum acidente na rua, é a empresa que é responsabilizada por tudo, [...] e é difícil encontrar pessoas dispostas a trabalhar com isso", reforça o empresário. Prestar o serviço de atendimento por *delivery* é uma estratégia de estar próxima ao cliente, mas pelos relatos dos empreendedores, não é algo que traga um retorno grande para as empresas.

4.3.3 Escolha Estratégica

Nesta parte das entrevistas, as questões foram pensadas de acordo com é o processo de formulação de estratégias do negócio, sendo todas aquelas que envolvem a organização, de crescimento, de mercado, de longo prazo. Os pontos levantados não foram sobre a pandemia, mas nesse contexto da pesquisa e no momento em que as empresas se encontram, é difícil mencionar estratégias já realizadas e as a longo prazo sem mencionar os impactos da pandemia.

Pode-se notar, a diante, como o ambiente interfere no desenvolvimento de estratégias. Por ser um momento que a pandemia ainda está presente, o pensamento sobre como agir e como formular novas estratégias está ligado às mudanças ocasionadas no ambiente por causa desse fenômeno.

O processo de formulação das estratégias foi totalmente afetado pela pandemia. Em todas as entrevistas notou-se, de forma clara, que mudanças tiveram que ser feitas, para adaptar-se ao novo normal. Apesar da pandemia estar mais controlada, com a vacinação avançada nas cidades e as pessoas mais conscientes sobre os cuidados com a

higiene, ainda assim, os empresários estão com receio de realizar um planejamento a longo prazo. Como o E10 menciona, "[...] sonhos e projetos todos nós temos, mas ainda temos receio, mas ao mesmo tempo tenho esperança de que o pior já passou".

Uma das entrevistas que mais chamou atenção sobre o planejamento, foi da empresa E9, em que a gerente destaca como as mudanças do ambiente alteraram a forma que a empresa tinha traçado suas estratégias, e o fato de que todo o planejamento para o ano de 2020 foi prejudicado:

> No começo do ano (2020) já começaram a mudar alguns circunstancias, né, e aí com o fechamento perdemos todo um planejamento que a gente tinha preparado para o ano inteiro. E, foram períodos e ainda está sendo, períodos de bastante adaptação, de muitas mudanças aqui dentro, então, isso em todos os sentidos, [...]acho que as tendências de mercado elas mudaram muito nesses últimos dois anos, então a gente tinha, a gente tinha todo projeto de desenvolvimento aqui dentro do restaurante. (E9).

Todo o planejamento teve que ser deixado de lado, e um novo modelo de trabalho teve que ser adotado, de acordo com a entrevistada citada acima. "Foi um dos planejamentos estratégicos mais alinhados que já tínhamos montado" (E9). Para Bandeira de Mello (2002) a estratégia é um elo de ligação entre a organização e o ambiente. Se o ambiente se altera, consequentemente a organização deve buscar uma maneira de se adaptar a essas mudanças.

O E10 coloca que as alterações tiveram que ser feitas rapidamente: "as mudanças tiveram que ser rápidas, não dava para esperar, tínhamos que acompanhar o que estava acontecendo e ir atrás de novas formas de trabalho". E10 ainda afirma: "Você acredita que eu entrava nas redes sociais dos meus concorrentes para ver o que eles estavam fazendo, [...] a gente ficou sem uma alternativa concreta, tinha que fazer o que os outros estavam fazendo, e de uma forma ou outra, fazer melhor que eles" (E10). A estratégia adotada pela empresa destacada acima foi de seguir, de captar formas das escolhas dos concorrentes. Para Chiusoli (2005), que menciona sobre a competição organizacional, ligada à turbulência de eventos futuros, positivos ou negativos que afetaram os negócios corporativos e, portanto, os nichos de mercados serão disputados acirradamente. Como no caso destacado pelo E10, que coloca que a turbulência da pandemia trouxe a competição por mercado/cliente.

Pode-se julgar como não sendo uma estratégia de diferenciação, de inovação e sim de "cópia" do concorrente, mas que, para o momento e para a empresa, deu certo. Se as pessoas que procurassem a empresa X, por meio das estratégias que ela criou e

divulgou, as mesmas ou outras poderiam procurar a empresa entrevistada. Foi uma das táticas arriscadas, mas para o momento foi uma alternativa e que trouxe retorno.

A empresa E5 traz em suas falas que, para traçar novas estratégias, é necessário compreender o ambiente e como está o seu andamento:

> A gente está muito de sentir o que está acontecendo, por que eu tenho um receio muito grande de fazer um planejamento exatamente pelo o que a gente já vivenciou. Sabe, por causa da pandemia. Final de ano a gente estava muito tranquilo com a pandemia, final de ano foi muito bom, e veio todo de uma vez, (E5).

Esse impacto sofrido pela empresa, que tinha aberto suas portas no final de 2019, também foi sentida por outras que já estavam no mercado há anos. O ambiente de atuação era o mesmo, o que se configurava de diferente entre as empresas, era a forma de interpretá-lo e traçar formas de manter-se ativa no mercado. Como destaca Querino e Moraes (2014), a adaptação estratégica está em encontrar um processo de ajuste entre o ambiente e a organização.

Dimensionar as mudanças do ambiente e relacionar com as estratégias do negócio, encontrar um ponto de equilíbrio, na qual o ambiente influencia em todas as tomadas de decisões. Formar estratégias envolvendo as aspirações organizacionais com o ambiente nem sempre é um trabalho fácil realizado de forma rápida e eficaz. Nesta mesma linha de pensamento, o empresário E6 comenta que o planejamento estratégico é curto prazo, não pensando a longo prazo, pelo menos por enquanto:

> A gente sempre pensa, pensa a longo prazo, mas como muda muito as coisas, todo dia tem uma mudança de lei, de um decreto e a pandemia está para acabar, não acaba e piora, então a gente não está planejando muito longe não. Vamos dizer, passo por passo. [...] hoje estamos pensando mais na copa do mundo, o que está mais próximo. Agora, vamos trabalhar essa estratégia, (E6).

Essa dificuldade de realizar novas projeções é vista pelo empresário E2 que destaca que a empresa não realiza muitas estratégias. Ela vai se adaptando conforme as mudanças acontecem, sem um plano definido, a empresa adquire experiências e vai permanecendo no mercado. Para o empresário que está situado no centro da cidade de Guarapuava há mais de 20 anos, sendo de micro porte, à medida em que as mudanças acontecem, a empresa muda. Não existe nenhum planejamento definido, nem uma visão de crescimento futuro da empresa. De acordo com a Teoria da Adaptação, que traz que as mudanças acontecem devido às alterações ambientais. Bandeira de Mello (2002) menciona que o ambiente é subjetivo aos dirigentes, formado pelas suas percepções, e é por meio delas que as decisões são tomadas.

O entrevistado E2 ressalta que a empresa é familiar e que sua filha, a partir da ajuda recebida pelo Sebrae, começou a realizar alguns cursos que estão trazendo algumas visões sobre a formação de estratégias e auxiliando em algumas atividades internas.

A fala do entrevistado E3 transmite muito do que todas as conversas sobre estratégias mostram. Comenta que a empresa possui visão, tem a sua missão pronta, mas que para o momento de pandemia, as coisas estão sendo tocadas conforme dá:

> A visão, missão e valores foram definidos praticamente antes da empresa surgir. O planejamento é feito em outubro para o ano seguinte, mas, mas o planejamento como a gente sabe é o norteador, embora do jeito que a gente tá vivendo, o mundo está vivendo, a cada semana as coisas mudam, as coisas são instáveis, se abrem se fecham se a economia vai girar ou não vai girar, se a gente vai ter poder aquisitivos ou não, se ele vai perder o emprego ou não. Então está tudo muito instável, tudo isso depende diretamente para quem você vai vender. Então, **o planejamento é vamos dizer assim, é uma mera fantasia, diria assim para esse momento.** Claro que ele vai te nortear, a gente almeja chegar até o ponto X, Y Z, durante o ano, fato! Isso está planejado, mas o que eu quero dizer, que embora planejado, a dois anos, ano passado é muitas coisas não se concretizaram, então acredito que isso venha a ser normal. Mas assim, hoje o nosso foco é vender, (E3).

A empresa que trabalha com doces enfatiza que existe um planejamento, mas que teve alterações durante a pandemia, o proprietário e o sócio buscam interpretar o ambiente e por meio dele encontrar formas que possam ser utilizadas para o crescimento organizacional.

Apesar da pandemia ter prejudicado, em vários momentos, o andamento das empresas em colocarem suas estratégias para funcionar, existe a esperança e o anseio do ambiente voltar ao normal, como colocou o empresário E10, no começo do texto. E detalha que está contando com a ajuda do Sebrae para conseguir planejar, investir e crescer:

> A gente, claro que está se organizando de novo, a gente vai fazer o acompanhamento com o Sebrae e a gente quer como eu te falei, é aumentar nosso bar, é fazer anseios, esses planejamentos. Mas assim, nada muito, como posso dizer, com aquele medinho, de você gastar dinheiro e fazer isso, e vir mais uma nova onda e fazer o *lockdown* de novo. A cicatriz da pandemia ainda tá grande. Mas, a gente sempre pensa no futuro, não fica estagnado do jeito que está, mas não vou mentir para você que a gente tem um planejamento estratégico de 2, 3 anos (E5).

Para a empresa que estava começando suas atividades no final de 2019, e pôde atuar somente por 3 meses antes da pandemia ser decretada, ainda é um momento difícil de realizar novos investimentos e de fazer grandes projeções. Estar com o pé no chão e

contando com o apoio do Sebrae para realizar novas estratégias que envolvam as mudanças do ambiente, de forma que não percam mercado e nem capital financeiro.

Nota-se, nesse contexto de pandemia e pela retomada das atividades presenciais, que as empresas entrevistadas começaram a pensar de forma mais estratégica, o que ainda não era uma forma de pensamento e nem de planejamento.

4.5 OBJETIVOS DO DESENVOLVIMENTO SUSTENTÁVEL - ODS

Nesta parte do trabalho, levantou-se sobre a sustentabilidade, sobre o consumo sustentável e o desperdício de alimentos. Os objetivos do desenvolvimento sustentável têm como missão, por meio da Agenda 2030, erradicar a pobreza extrema, a fome, garantindo e oferecendo uma vida digna, protegendo e promovendo ações inclusivas a todos, sendo um plano de ação global (NAÇÕES UNIDAS, 2022).

Dentro das questões levantadas nas entrevistas, o consumo sustentável foi uma das questões de grande relevância, por se tratar de empresas que trabalham com alimentos, que são um dos pontos trabalhados na Agenda 2030, buscando reduzir o desperdício de alimentos nos níveis de varejo e do consumidor.

Dentro dos objetivos do desenvolvimento sustentável, o Objetivo 12 trata sobre: assegurar padrões de produção e de consumo sustentáveis. Dentro desse objetivo, existem mais duas metas que completam:

Quadro 13: Objetivos do desenvolvimento sustentável – ODS 12

12.3 - Até 2030, reduzir pela metade o desperdício de alimentos per capita mundial, nos níveis de varejo e do consumidor, e reduzir as perdas de alimentos ao longo das cadeias de produção e abastecimento, incluindo as perdas pós-colheita
12.3.1 - (a) Índice de perdas alimentares e (b) Índice de desperdício alimentar

Fonte: Objetivos do desenvolvimento sustentável (https://odsbrasil.gov.br/objetivo/objetivo?n=12)

Dessa maneira foram elaboradas questões relacionadas a esses objetivos, com o intuito de dimensionar como essas empresas trabalham a questão do consumo sustentável e o desperdício de alimentos. De acordo com Siatkowski, Stefano e Chiusoli (2020) a perda e o desperdício de alimentos são considerados grandes agravantes para a sustentabilidade econômica, social e ambiental.

Nas entrevistas, pode-se notar que é uma questão importante dentro dos estabelecimentos, pois trata-se de um local que trabalha se com uma produção diária de

alimentos, que devem ser consumidos no dia e são perecíveis. Produzir uma quantidade de alimentos acima do que é consumido é prejuízo para a empresa, pois os alimentos não consumidos dentro do prazo de validade são desperdiçados, o que gera custos.

Desta maneira, a produção é realizada de acordo com a demanda do estabelecimento. Como mencionam E9 e E6, a produção é de acordo com os dias da semana, os empresários comentam que sabem que nos finais de semana o consumo aumenta e, com isso, existe um preparo maior de alimentos e, durante a semana o consumo já é menor, com isso busca-se reduzir a quantidade.

Já, de acordo com o entrevistado E7, alguns alimentos que não são consumidos no dia, podem ser comercializados em outro, mas com um preço diferente. Ou também, o pão francês que pode ser transformado em farinha de rosca, sendo um produto que pode ser transformado para ser utilizado de outra forma. Os demais, que não são consumidos no dia, são divididos entre os funcionários.

Para a empresa E2, a forma que se busca para evitar o desperdício de alimentos começa na produção:

> Eu tento aproveitar o máximo, a única coisa que nós aproveitamos bem é a massa que acaba servido para fazer várias coisas, por que o recheio a gente já faz e utiliza tudo. No nosso caso não tem muito, ne. Como é mais lanches rápidos, os pasteis são fritos e o óleo é aproveitado, (E2)

Um ponto de interesse levantado pelo E3 foi sobre a sua produção de molhos. Ele destaca que para realizar a produção, a empresa busca fazer a compra de produtores familiares, "[...] nós compramos as pimentas de produtores familiares", sendo uma forma de auxílio para esses pequenos fornecedores.

Para a empresa que está há 15 anos no mercado, E6, o empresário fala sobre o não desperdício e salienta sobre como a empresa trabalhar de forma sustentável:

> [...] a gente, é sustentável e a energia, a gente produz a nossa energia, faz a separação do lixo dentro da cozinha, tanto do lixo orgânico quanto do lixo reciclável, o orgânico vai para o sitio para se decompor e alimentação dos porcos e criação que a gente tem no sitio. Essa separação do lixo. E existe as regras de economia dentro da cozinha, de água de luz, de tudo. Tem lavadora de louca automática para economizar água, se fosse ficar com a torneira ligada para lavar cada prato é um consumo, se você tem uma automática e lava várias ao mesmo tempo o consumo é menor, (E6)

Outra empresa, quando perguntada sobre o cuidado e conhecimento sobre o consumo sustentável e a prática de produção de alimentos, também reforçou sobre como trabalhar de forma sustentável, pensando em não prejudicar as futuras gerações, foi a E8: "nós estamos sempre inovando [...] até há pouco tempo, nós trocamos o forno a lenha por um forno de esteira". A entrevistada salienta que o consumo é menor por ser

elétrico e por não prejudicar a natureza. Esta ação demonstra um menor custo para a empresa e pela praticidade na hora do preparado das pizzas.

Para a empresa E3, o viés sustentável está no negócio muito antes de começarem as atividades, pensando na melhor forma de servir o seu cliente sem trazer prejuízos à natureza:

> Então, acaba sendo uma das nossas características e está nos valores mesmo, a gente gerar o menor impacto possível na natureza e ainda tentar ser sustentável o máximo possível. Então claro, o foco existe na preservação do produto, que está nos rótulos no verso do produto. É vamos dizer que tem também uma questão de lei. Mas, o que nós estamos fazendo hoje, a gente está extinguindo o vidro e todo mundo fica pensando? Poooh mas vidro! Vidro deveria ser usado no mundo inteiro por que é mais renovável, que o pet. Mas isso é um erro, um erro enorme, (E3).

O entrevistado menciona sobre como é difícil conscientizar a pessoas, tanto pelo lado de praticar a reciclagem como de consumo. Tem coisas que estão presentes na cabeça das pessoas e é difícil tirar, mudar padrões já estabelecidos. Também reforça que o material pet é mais sustentável que o vidro, que vai ao encontro do pensamento da E9, que também retrata sobre o desperdício de vidros gerados pela empresa:

> Por exemplo nós temos uma produção muito grande de cascos de vidros, porque os vinhos não são embalagens retornáveis, então a gente produz muito, muito, muito lixo de vidro. Daí tem a coleta seletiva que está aqui sempre passando pegar certinho, então quanto a isso, (E9).

A empresa busca pela sustentabilidade ambiental e dar o destino correto aos produtos recicláveis. Quando perguntada sobre as mudanças de consumo que a pandemia trouxe, a entrevistada destaca que o estabelecimento começou a trabalhar de forma diferente, com pratos *express*, os quais são de pequenas porções, servindo a pessoa de forma que não haja desperdício e, consequentemente, é por um valor mais baixo, assim tendo um custo baixo de produção, incentivando o consumo.

Os hábitos alimentares foram transformados pela pandemia, de acordo com Durães *et al.,* (2020, p. 03), "[...] a produção, comercialização, oferta e consumo de alimentos foram afetados pelo isolamento social, além das mudanças no meio econômico". As pessoas acabaram priorizando por pratos com um valor menor, e a empresa em produzir pratos com produtos mais baratos e saudáveis.

Na empresa E1, o sócio acredita que o consumo de alimentos mais saudáveis vem aumentando cada vez mais, acreditando que seja uma tendência. Por mais que a empresa não trabalhe com nenhum produto saudável (por trabalharem somente com produtos doces). Mas identifica-se, na conversa, uma vontade de inserir uma linha mais saudável para a comercialização futuramente.

A empresa E10 menciona que sabe como funciona o consumo sustentável:

> Nós fazemos rodízio de pizzas, e já deixamos em um quadro dentro empresa escrito para evitar o desperdício. Nos rodízios as pessoas tem a vontade de provar vários sabores [...], mas as vezes eles exageram e acaba sobrando, [...] nós não cobramos o desperdício, o quadro é mais uma forma de chamar a atenção do cliente, (E10).

O empresário destaca que esta forma de deixar a mensagem, dizendo que irá cobrar o desperdício, é uma das formas dos clientes serem conscientes e não esbanjarem na comida. "Não é porque pagou que se tem o direito de jogar a comida fora [...] esses restos nós não aproveitamos. [...] já as pizzas e demais produtos nós distribuímos aos colaboradores", (E10).

A empreendedora E4 comenta que existe uma pequena sobra de alimentos na fabricação, mas que não são desperdiçados, e sim aproveitados:

> Tem uns senhores que sempre, estão aqui pertos com um pote vazio, eles ficam esperando por comida, claro que nós não vamos negar, sempre está sobrando um pouco do que a gente prepara, e damos um pouco para eles, [...] eles já se acostumaram com isso, e todos os dias eles esperam por um pouco de comida, (E4).

Para Elkington (2001), a empresa que busca realizar a intersecção entre os aspectos sociais e econômicos está praticando a ética empresarial. Relacionando-se com a sociedade e dando tratamento igualitário às pessoas, é um dos instrumentos que as empresas modernas buscam praticar. A proprietária reforça: "nós sabemos como está difícil com a pandemia, se está difícil para nós, imagina para eles, então, se a gente pode ajudar, porque não?".

Demonstrar a preocupação com o ser humano dentro e fora das organizações e o considerá-lo significativos, e não um elemento negligenciado, é uma das preocupações que a sustentabilidade social agrega, os aspectos comunitários. Envolver-se com a comunidade e a participação dos *stakeholders,* são compromissos das organizações que pensam não somente no lado ambiental, mas também econômico (LOURENÇO; CARVALHO, 2013).

No quadro a seguir demonstra de forma resumida os resultados encontrados a partida da análise de conteúdo, as categorias, unidades de registro, unidades de contexto e a análise do conteúdo.

Quadro 14: Resultados obtidos por meio das entrevistas.

Categorias	Subcategorias	Unidade de Registro	Unidade de Contexto	Análise de Conteúdo

Marketing estratégico	Produto	“Existem três tipos de produtos, aqueles mais conhecidos, sabores que todos fazem, [...], também trabalhamos com produtos especiais, aqueles que possuem uma qualidade maior e as pizzas nobres, que são produtos totalmente diferentes aos da concorrência”.	Como que a empresa investe em seus produtos?	Percebe-se que existe uma busca por variações para atender a todas as demandas/gostos dos consumidores
	Preço	“Fazemos dois tipos de preços, no almoço na parte do buffet, temos um outro preço que cobramos quando a pessoas pesa o prato e um outro valor para a pessoa que deseja “comer livre”, ela pega o que desejar e cobramos um único valor para a refeição”.	Varia os preços conforme dia/horário da semana ou nível de demanda?	O entrevistado demonstra que existe formas diferentes de trabalhar o preço dentro da empresa e que atenda a todo tipo de cliente.
	Praça	“[...] o ponto em si, ao redor da empresa, ele ficou muito gastronômica, vamos. dizer assim”.	A empresa está localizada em um ponto estratégico	Existe um conhecimento sobre o local de atuação por parte do entrevistado.
	Promoção	“[...] as mídias sociais estão bem mais atuantes, até aqui eu vejo as pessoas navegando nos celulares para fazer qualquer tipo de pesquisa, e o rádio já tá bem ultrapassado”.	A empresa investe em ações de propaganda e anúncios em mídias e veículos tradicionais?	O investimento em mídias socias é algo conhecido e que está nos planejamentos dos entrevistados.
	Pessoal	“[...] quando o treinamento é para o funcionário da cozinha, ele é treinado dentro da cozinha, especificamente pelos próprios funcionários. Garçom a gente tem o nosso garçom, os dois garçons, os mais experientes vão treinando os garçons novos”.	A empresa investe em seus colaboradores (treinamento, motivação)?	O conhecimento sobre treinamentos, motivação é algo que é busca e realizado.
	Apresentação	“[...] sempre é buscando manter a empresa limpa, cheirosa, com espaço livres para os nossos clientes circularem, as mesas e cadeiras sempre bem distribuídas e de fácil acesso para todos”.	Investe em ambiente aconchegantes aos clientes, buscando criar experiências positivas?	Existe a preocupação de manter o ambiente agradável e aconchegante para seus clientes, trabalhando de maneira que seja uma experiência positiva aos clientes.

	Segmentação e posicionamento	“[...] tem pessoas que vêm aqui todos os dias da semana, de segunda e sexta-feira, [...] elas trabalham aqui ao redor, e são meus clientes fixos”.	A empresa sabe quem é o seu público?	Sabe-se quem são os clientes pelas várias vezes que os mesmos frequentam o estabelecimento.
	Atendimento e serviços	“Aqui sempre é buscado atender os clientes de forma rápida, [...] dependendo do prato ele deve ser consumido rápido, e no buffet as comidas devem estar sempre quentinhas, frescas”.	A empresa investe em tecnologia para melhorar/agilizar os serviços aos clientes?	O atendimento ao cliente ainda exige atendimento presencial (garçons) mas os aplicativos vieram como sendo uma ferramenta de mudanças e de atendimento personalizado.
	Ações digitais	“Então, a gente sempre fez um trabalho de marketing da nossa empresa, mas durante pandemia ele foi potencializado principalmente o digital”.	Investe em propagandas, divulgação da empresa?	As ações digitais foram despertadas pela pandemia e se tornaram uma das opções mais vantajosas a ser trabalhada pelas empresas.
Escolha Estratégica		“A gente está muito de sentir o que está acontecendo, por que eu tenho um receio muito grande de fazer um planejamento exatamente pelo o que a gente já vivenciou”.	Como são elaboradas as estratégias da empresa? (Não necessariamente de marketing, mas as estratégias do negócio)	Não existe um planejamento concreto por parte do empresário e nem de longo prazo. O que é realizado é de acordo com o momento que a empresa vivencia.
Pandemia do Coronavírus (Covid 19)		“Nós estávamos sem muita expectativa de como seria o próximo mês, estávamos em 2020 e 2021 bem atordoados, não sabíamos se na semana seguinte nós poderíamos abrir ao público”.	Como está sendo para a empresa esse momento de pandemia?	As alterações da pandemia trouxeram insegurança e causaram grandes dúvidas de como ficariam os próximos dias, semanas e meses.

Fonte: Autora (2022)

Por fim, cada empresa apresenta uma forma de trabalho, de planejamento e de execução. Existem várias semelhanças entre elas, mas cada qual é singular em sua maneira de atuar no mercado. E por meio das análises pode-se visualizar as formas e maneiras adotadas para enfrentar o momento desafiador da pandemia e a sua configuração de realizar as atividades. O que deu certo para uma empresa pode não dar certo para outra, os contextos, são diferentes e cada uma delas trabalha de acordo com as suas possibilidades.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos três anos, não é possível mencionar algo sem remeter à pandemia. Ela trouxe grandes alterações em todos os setores, ramos e dimensões. Algo imprevisível que transformou todos os processos e as formas de se relacionar. Novas maneira foram adquiridas que trouxeram mudanças e adequações para o setor empresarial, principalmente para o setor da alimentação.

A pandemia acelerou processos que levariam anos para serem adaptados/aceitos nas empresas, claro, estes foram admitidos por causa do momento pandêmico, no qual, as micro e pequenas empresas se viram "encurraladas" a tomarem decisões rápidas para não ficarem sem mercado de atuação. Não somente as pequenas empresas de varejo foram afetadas, como grandes empresas tiveram que repensarem suas formas de funcionamento, como a escassez de matéria prima, elevação de preços, falta de suprimentos.

Com o medo do contágio, contenção de gastos por parte das famílias, as despesas consideradas como não prioridades, como a alimentação fora de casa, em restaurantes, acabaram sendo reduzidas e eliminadas das contas do mês. Desta forma, ocasionando para as empresas desse setor um reajuste e novos posicionamentos para chamar atenção, para que as famílias voltarem a frequentar os estabelecimentos ou para adquirir os produtos por outras vias. Novas estratégias de aproximação, preço, produtos e praça tiveram que ser traçadas.

No setor das micro e pequenas empresas de varejo de alimentos, este trabalho teve por objetivo: analisar as estratégias de marketing desenvolvidas por micro e pequenas empresas do setor de alimentação e os impactos advindos da Covid-19. Com objetivos específicos: identificar estratégias de marketing existentes e praticadas por empresas do setor de alimentação; mensurar as principais dificuldades em desenvolver e colocar em prática as estratégias de marketing; e levantar as principais mudanças de estratégias de marketing impulsionadas pela Covid-19, que impactaram no desempenho das empresas.

Desta forma, as respostas obtidas pelas entrevistas puderam trazer como foi a realidade enfrentada por estas empresas no dia a dia e quais mudanças foram adotadas por causa da pandemia. Ressalta-se que o foco do trabalho não foi estudar a pandemia, mas levantar as principais mudanças de estratégias de marketing provocadas por ela. Quando falamos de estratégias de crescimento, a longo prazo ou as que eram realizadas

pelas empresas nos meses antes da pandemia, existe uma comparação subconsciente do empresário em relação ao momento que ainda está vivenciando.

Com isso, pode-se sentir que a pandemia não afetou somente o lado social das pessoas, mas o econômico, principalmente das empresas. Novos cuidados, medidas e alterações foram tomadas e inseridas nas empresas.

Desta forma, a identificação das estratégias de marketing mais trabalhadas pelas empresas do setor de alimentação, foi em realizar promoções, como desconto, amostra grátis, investimento em divulgação em redes sociais, na exposição dos produtos. Desta maneira o mix de marketing mais trabalhado é o P de promoção. Logo adiante, o P de produto, trabalhar com produtos de qualidade, investindo em categorias, como tradicionais, especiais e *gourmet,* buscando trazer uma maior diversificação que atende às necessidades de cada cliente. A degustação de novos produtos oferecidos para os clientes é uma das formas estratégicas encontradas pelo setor para fazer com que eles tenham mais fator de decisão favorável para retornarem à empresa. E, além dessas estratégias, a combinação de produtos em certos dias da semana também é um fator que as empresas buscam trabalhar, um exemplo é a pizza da quarta feira por causa do futebol.

Diante disso, as estratégias de preço são praticadas para que o consumidor tenha acesso a todos os produtos, como no caso dos *buffets* e os rodízios, como um valor x, os clientes têm acesso a todos os produtos do menu da empresa. A aceitação de várias formas de pagamentos é também uma das maneiras de deixar o cliente mais satisfeito. O mix de praça não é uma das grandes preocupações dos entrevistados, eles conseguem trabalhar seu ponto de venda, combinando o espaço físico com o *online*, desta maneira não necessitando que os clientes encontrem os produtos somente na empresa.

A apresentação e o *layout* da empresa são questões que os empresários salientam como importantes para o bom atendimento, assim como investir no marketing sensorial é uma das várias estratégias que são aplicadas. E, por fim o atendimento e serviços são práticas trabalhadas e utilizadas para atender às necessidades dos clientes, por prestar um serviço de qualidade buscando ser um dos grandes diferenciais da empresa.

As ações digitais foram as estratégias de marketing mais aplicadas no período da pandemia, e foram os meios mais utilizados para a empresa manter o contato com os seus clientes. Por meio de *posts, reels*, postagens em *feed,* trazendo retorno para as

empresas. Nem todas as empresas buscam trabalhar de forma igual, como algumas delas optaram por investir no tráfego pago, outras buscaram a divulgação por redes sociais de terceiros, como o caso de *influencers*. Outra forma adotada na rotina das empresas foi o atendimento por meio dos aplicativos de comida, como o aiqfome e o *ifood,* que são um segundo caminho, um braço a mais para as empresas estarem mais próximas e conectadas aos clientes.

As principais dificuldades em desenvolver e colocar em prática as estratégias de marketing, de acordo com os entrevistados, está em relacionar quais são as suas previsões futuras e trabalhar o marketing a seu favor. Por serem empresas de pequeno porte, e pela questão de os próprios empresários realizarem as atividades de atendimento, cobrança, servir, muitas vezes deixam de pensar de forma estratégica e acabam pensando somente em atendimento. O que pôde ser notado foi que a estratégia de preço é uma das grandes dificuldades pelo setor, pelo fato de oferecerem vários produtos por um único preço, não existindo um controle correto de como gerar mais resultado em cima de *buffets*, a empresa acaba não tendo um resultado real, ficando somente com uma previsão.

Outra estratégia que não é trabalhada, sendo uma questão difícil de ser desenvolvida, é a praça. Agora com os pedidos por aplicativos, essa estratégia deixou de ser uma preocupação. Para os empresários, se o cliente não puder ir até a empresa, de alguma forma a sua presença será notada pelos aplicativos, deixando com que o espaço físico deixe de ser um ponto a ser trabalhado.

As principais mudanças de estratégias de marketing impulsionadas pela Covid-19, que impactaram no desempenho das empresas, foi a estratégia de Preço. A alta de preços dos insumos acabou influenciado na precificação dos seus produtos e dificultando a estratégia de oferecer “promoções” (no sentido de oferecer um desconto no preço), pois esse desconto não compensaria para a empresa. Também, pelo tempo em que as empresas trabalharam com as portas fechadas, os custos não estavam sendo pagos, desta forma era mais uma barreira enfrentada. A estratégia adotada foi a criação de novos produtos, com um preço menor, para não perder o cliente.

Com isso, outra mudança foi o fato de as empresas buscarem novas formas de chegar até o cliente, por meio dos aplicativos de comida ou das redes sociais, eles puderam estar presentes, trabalhando para que o consumidor as notasse. As redes sociais são gratuitas e acabam não onerando as empresas, dessa forma, puderam trabalhar com mais segurança, já que os custos das matérias primas tiveram alta, havendo um balanço

entre as duas estratégias. A presença nas redes sociais também foi impulsionada pela pandemia, não foi um meio criado para atender os consumidores, mas foi utilizado para aproximar-se mais deles. Como nota-se, é uma ferramenta gratuita, que o empresário que souber utilizar de forma positiva, a seu favor, poderá trazer benefícios, como a visibilidade da sua empresa para os clientes sem nenhum custo a mais.

Na estratégia de produtos, houveram mudanças nas empresas, que tiveram que trabalhar e criar novos, que compensassem essa alta de preços e não alterasse o valor que já era cobrado nos *buffets*.

A alteração no *layout* das empresas também foi umas das estratégias trabalhadas durante a pandemia, como o espaçamento entre as mesas e higienização dos espaços, foram adotadas pelas empresas e estão presentes no dia a dia, mesmo com o retorno das atividades normalmente.

Outra tática adotada na pandemia foi o *delivery*, não sendo algo criado por ela, mas impulsionado, sendo já existente, porém as empresas ainda não estavam acostumadas a atender os clientes por esta via. Trabalhar no espaço físico e atuar em aplicativos foi algo que trouxe vantagens para os empresários.

Com isso, essas alterações, exigiu do setor conhecimentos e rápidas respostas ao ambiente. A adaptação ao momento da pandemia e a criação de táticas para superar e conseguir trabalhar fez com que as empresas buscassem novas ideias e conhecimentos para seguir em frente com suas atividades. Não existe uma estratégia que deu certo para a empresa x e não para a empresa y. Existe uma variedade de formas que os micros e pequenos empresários encontraram para trabalhar e fazer o seu negócio prosperar. Com isso, este trabalho buscou trazer a realidade de como as empresas buscam trabalhar as estratégias de marketing e como foi o momento da pandemia para o setor. Cada empresa, dentro dos seus limites, trabalhou, se adaptou e inovou de acordo com as suas possibilidades. E agora, em 2022, com a pandemia mais controlada, buscam por meio do conhecimento adquirido, trazer aos seus clientes mais conforto, qualidade, sabor e atendimento das suas necessidades.

Uma sugestão para estudos futuros está em entender os outros setores do comércio varejista, como o de roupas, calçados, de eletromóveis e o de serviços. Buscando realizar o encontro das teorias do marketing estratégico das de Adaptação: Teoria da Contingência Estrutural, Teoria da Ecologia Organizacional, Teoria da Dependência de Recursos e Teoria da Adaptação Estratégica.

Uma das grandes dificuldades para o desenvolvimento deste trabalho foi o fato de muitas pesquisas acadêmicas focarem nas empresas por causa da pandemia. Com isso, as empresas estavam cheias de questionários a serem respondidos e quando eram procuradas não aceitavam participar da pesquisa, por já terem participados de outras. Com isso, a participação de empresas poderia ter sido maior. Até futuramente, sendo mais uma sugestão para o desenvolvimento de trabalhos futuros, captar mais empresas para participar de pesquisas.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA BRASIL. Pesquisa revela aumento de pedidos de comida por app durante a pandemia. Acesso em: 24 mai. 2022. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2021-12/pesquisa-revela-aumento-de-pedidos-de-comida-por-app-durante-pandemia.

AAKER, D. A. **Administração estratégica de mercado**. 9 Ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

ADVN, ***Advanced Financial Network***. Comércio Varejista no Brasil. Disponível em: https://br.advfn.com/indicadores/comercio-varejista/brasil. Acesso: 23 mai. 2020.

ALDRICH, H. E.; PFEFFER, J. Environment of Organizations. **Annual Review of Sociology**. 1976; 2 (1):79-105. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/245024259_Environment_of_Organizations Acesso em: 02 fev. 2021.

ALDRICH, H. E. Using an ecological perspective to study organizational founding rates. **Entrepreneurship Theory and Practice**. 1990;14(3):7-24. doi:10.1177/104225879001400303. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/228314198_Using_an_Ecological_Perspective_to_Study_Organizational_Founding_Rates/citations. Acesso em: 04 mar. 2021.

ALHEIRO ZALUSKI, F.C.; SAUSEN, J. O. A influência do determinismo ambiental e a capacidade de escolha estratégica em uma cooperativa. **RAHIS, Revista de Administração Hospitalar e Inovação em Saúde** Vol. 15, n.2 ▪ Belo Horizonte, MG ▪ ABR/JUN 2018. Disponível em: https://www3.unicentro.br/ppgadm/wp-content/uploads/sites/16/2018/08/Disserta%C3%A7%C3%A3o-Lincoln-Vers%C3%A3o-Final.pdf Acesso em: 11 agos. 2021

ALMEIDA, T. N. V. *et al*., Ferramentas online como estratégia de marketing: Converse All-Star Brasil. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 6, n. 3, p. 88-103, 2012. Disponível em: http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v6i3.184. Acesso em: 08 jun. 2020

AMA. **American marketing Association**. Definition of Marketing. Disponível em: https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/. Acesso em: 28 abr. 2020.

AMARAL, L. H. M. **Estruturação de um método de precificação através da elaboração de um sistema de custeio–estudo de caso aplicado a um restaurante em Porto Alegre/Brasil.** 2019. Disponível em: https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/201407/001104778.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 25 agos. 2022

ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. **Varejo competitivo.** Saint Paul Editora, São Paulo; 2012.

BANDEIRA-DE-MELLO, R. *et al*., Uma teoria substantiva da adaptação estratégica a ambientes turbulentos e com forte influência governamental: o caso das pequenas

construtoras de edificações. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis- Santa Catarina. 2002. Disponível em: https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/84213 Acesso em: 27 mar. 2021

BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, C. J. C. A. Administrando o risco: uma teoria substantiva da adaptação estratégica de pequenas empresas a ambientes turbulentos e com forte influência governamental**. Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. SPE, p. 157-179, 2004.Disponível em: https://www.scielo.br/j/rac/a/QBSRXhfcYKP68L37CjV5H9M/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 11 fev. 2021

BARBOSA, T. D.; TRIGO, A. C.; S. Qualidade no atendimento como fator de crescimento empresarial. **Revista de Iniciação Científica–RIC Cairu**, v. 2, n. 02, p. 112-133, 2015.

BATAGLIA, W.*et al*. Implicações das teorias ambientais para a administração estratégica. **Revista Gestão**. Org, v. 7, n. 3, p. 314-330, 2009.Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_vis=1&q=BATAGLIA%2C+W.et+al.+Implica%C3%A7%C3%B5es+das+teorias+ambientais+para+a+administra%C3%A7%C3%A3o+estrat%C3%A9gica.&btnG= Acesso em: 25 mar. 2021

BEM PARANÁ. **Paraná se torna o terceiro estado com mais empresas ativas em todo o Brasil**. Disponível em: https://www.bemparana.com.br/noticia/parana-se-torna-o-terceiro-com-mais-empresas-ativas#.X4pR8tBKhPY%20e%20https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101671.pdf.. Acesso em: 16 nov. 2020

BEM PARANÁ. **Varejo paranaense tem crescimento de 3,24% em 2019**. Disponível em: https://www.bemparana.com.br/noticia/varejo-paranaense-tem-crescimento-de-324-em-2019#.XvTktm1KjIU. Acesso em: 25 jun. 2020.

BERTERO, O. C. **Nota técnica:** teoria da contingência estrutural. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). Handbook de estudos organizacionais. V. 1. São Paulo: Atlas, 1999. p. 134-136.

BENSON, J. K. The interorganizational network as a political economy. **Administrative Science Quarterly**, *[s. l.],* v. 20, n. 2, p. 229–249, 1975. DOI 10.2307/2391696. Disponível em: http://search-ebscohost-com.ez82.periodicos.capes.gov.br/login.aspx?direct=true&db=sih&AN=4013855&lang=pt-br&site=ehost-live. Acesso em: 02 mar. 2021.

BONIHA, E. **Inovação no varejo: Diretrizes para implementação de estratégias de gestão de clientes em ambiente multicanal.** Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo USP. São Paulo, 2016. Disponível em: https://teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12142/tde-15122016-122707/publico/CorrigidoEduardoBonilha.pdf Acesso em\; 09 mar. 2021

BORSATTO JUNIOR, J. L. *et al.* Teoria da Contingencia, Teoria da Ecologia Organizacional e a pesquisa organizacional. **XIX SEMEAD**. Seminários em Administração. 2016. Disponível em: https://login.semead.com.br/19semead/anais/arquivos/216.pdf Acesso em: 20 nov. 2020

BULGACOC, S.*et al,*. O campo da estratégia: domínios e limitações. **Administração estratégica; teoria e pratica.** São Paulo: Atlas, 2007.

BRITO, E, P, Z.; VIEIRA, V, A.; ESPARTEL, L, B. A Pesquisa na área do varejo: reflexões e provocações. **RAE** São Paulo n v. 51 n n. 6 n nov/dez. 2011 n 522-527. Disponível em: https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902011000600002.pdf Acesso em: 23 Jan. 2021

CALDAS, M. P.; CUNHA, M. P**. Ecologistas e economistas organizacionais: o paradigma funcionalista em expansão no final do século XX.** In: CALDAS, Miguel P.; BERTERO, Carlos O. (Coord.) Teorias das Organizwestações. São Paulo: Atlas, 2007.

CAMARGO, P. S. G.; LYRA, J. R.; MIRANDA, T. A. As contribuições da utilização do marketing de relacionamento nos resultados das vendas. **Facit Business and Technology Journal**. v. 1, n. 6**.** 2018. Disponível em: http://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/287/275. Acesso em: 18 set. 2020

CAPARROZ, P. M. L. **O intraempreendedorismo e a sua influência nas inovações em empresas varejistas sob a ótica dos gestores**. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Metodista de São Paulo. São Bernardo do Campo, São Paulo. 2019. Disponível em: http://tede.metodista.br/jspui/handle/tede/1859#preview-link0 Acesso em: 23 out. 2020

CARLOS JUNIOR, A. A**. Mapeamento conceitual das estratégias de marketing no varejo de pequeno porte.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade Do Sul De Santa Catarina- Unisul: Florianópolis, 2018. Disponível em: https://repositorio.animaeducacao.com.br/bitstream/ANIMA/2876/1/Dissertacao%20Final%20UNISUL%20Carlos%20Alberto.pdf Acesso em: 15 fev. 2021

CHILD, J. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organization Studies**, v. 18, n. 1, p. 43-76,1997. Disponivel em: file:///C:/Users/User/Downloads/PEPS2394-T.pdf Acesso em: 13 jun. 2021

CHIUSOLI, C. *et al*. Avaliação da satisfação sob a ótica do consumidor: Um estudo no varejo. **Revista Estudos e Pesquisas em Administração**, v. 4, n. 1, p. 106-123, 2020. Disponível em: https://periodicoscientificos.ufmt.br/ojs/index.php/repad/article/view/9512 Acesso em: 11 agos. 2021

CHIUSOLI, C. L**. Um estudo exploratório sobre tipologia e sistema de informação de marketing.** 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. Disponível em:

https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-24012006-144741/publico/SIM.pdf Acesso em: 17 jun 2022.

CNN BRASIL. Varejo prevê aumento de até 12% em vendas no 2º semestre, diz associação do setor. Disponível em: , https://www.cnnbrasil.com.br/business/varejo-preve-aumento-de-ate-12-em-vendas-no-2o-semestre-diz-associacao-do-setor/>. Acesso em: 21 set. 2022

COELHO, R. L. F. *et al*. Gestão do marketing em micro e pequenas empresas. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 4, n. 2, p. 219-250, 2015. Disponível em: https://www.regepe.org.br/regepe/article/view/197/pdf Acesso em: 21 agos. 2021

CONKE, L. S. O pensamento estratégico no século XX: explicações históricas. **Revista Ibero Americana de Estratégia**, v. 12, n. 4, p. 210-234, 2013.Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3312/331231868009.pdf Acesso em: 09 set. 2020

CONSELHO FEDERAL DE ADMINISTRAÇÃO- CFA. **MPEs são responsáveis por fomentar a economia no país**. Disponível em: http://cfa.org.br/ancoras-da-economia/#:~:text=De%20acordo%20com%20dados%20do,MPEs)%20por%20faixa%20de%20faturamento. Acesso em: 01 jun. 2020.

COOPER, D. R.; SCHINDLER. P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

COSTA, L. G.; CALDEIRA, T. A. Marketing sensorial:: uma pesquisa de campo sobre a influência do marketing olfativo na estratégia competitiva. **Revista Vianna Sapiens**, v. 8, n. 2, p. 22-22, 2017. Disponível em: <https://viannasapiens.com.br/revista/article/view/240>. Acesso em: 01 de agos. 2022.

COSTA, M. M. C.; DE SOUZA FIGUEIREDO, G. L. A. Estratégias de Marketing em meio à pandemia. **Facit Business and Technology Journal**, v. 1, n. 21, 2020.

COUTINHO, M. Pandemia e Desglobalização. **Revista Brasileira de Cultura e Política de Direitos Humanos**. UFRJ, 2020. Disponível em: http://www.nepp-dh.ufrj.br/artigo_14_05_2020_prof_Marcelo.pdf Acesso em: 16 dez. 2020.

CRAVENS, D. W.; PIERCY, Nigel F**. Marketing Estratégico**. São Paulo: McGraw-Hill, 2007.
CRESWELL, J. W**. Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3.ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2010.

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; GIMENEZ, F. AP. Estratégia como configuração: uma versão construtivista da estratégia em organizações. **ENANPAD–Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**, v. 29, p. 2005, 2005. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/9/enanpad2005-esoa-0584.pdf Acesso em 11 agos. 2021

CRUVINEL, I, B. Marketing Digital em Tempos de Pandemia/Digital Marketing In Pandemic Times. **MARKETING**, 2020. Disponível em: http://faculdadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57/44. Acesso em: 16 dez. 2020.

CUNHA, M. P. Ecologia organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management**. Revista de Administração de Empresas**, v. 39, n. 4, p. 21-28, 1999. Disponível em: https://www.fgv.br/rae/artigos/revista-rae-vol-39-num-4-ano-1999-nid-46459/. Acesso em: 20 nov. 2020.

DATASEBRAE. **Painel de empresas**. Disponível em: https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/. Acesso em: 29 out. 2020.

DE MORAIS, A. S. A.; SARQUIS, A. B.; SCHARF, E. R.; CASAGRANDE, J. L. Práticas de gestão de marketing multicanal: estudo no varejo de bens de consumo. Contextus**: Revista Contemporânea de economia e gestão**, v. 16, n. 3, p. 66-100, 2018.Disponível em: http://www.periodicos.ufc.br/contextus/article/view/39905/95807 Acesso em: 11 jan. 2021

DE OLIVEIRA, T. V. O novo normal e as mudanças comportamentais do consumidor. **GV EXECUTIVO**, v. 19, n. 5, p. 52, 2020. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/82687/78700 Acesso em: 16 dez. 2020

DELOITTE. ***Global Powers of Retailing 2020***. Disponível em: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/br/Documents/consumer-business/Poderosos-varejo-global-2020-Deloitte.pdf. Acesso em: 23 out. 2020.

DELOITTE. Pesquisas. **Os poderosos do varejo global 2020**. Perspectivas econômicas globais para o setor. Disponível em: https://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/poderosos-do-varejo-global.html. Acesso em: 28 out. 2020.

DIARIO DO COMÉRCIO. Inflação abocanha parte do lucro de bares e restaurantes. Disponível em: https://diariodocomercio.com.br/economia/inflacao-abocanha-parte-do-lucro-de-bares-e-restaurantes/. Acesso em: 28 agos. 2022.

DOLIVEIRA, S. L. D. *et al*. A pandemia da Covid-19 e o contexto brasileiro: uma análise SWOT. **Liinc em Revista**, v. 16, n. 2, p. e5237-e5237, 2020. Disponível em: http://revista.ibict.br/liinc/article/view/5237/5096 Acesso em: 16 dez. 2020

DOMINICI, G. From marketing mix to e-marketing mix: a literature overview and classification. **International journal of business and management,** v. 4, n. 9, p. 17-24, 2009.

DONALDSON, L. **American anti-management theories of organization: A critique of paradigm proliferation**. Cambridge: Cambridge University Press, 1995.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: Handbook de Estudos Organizacionais. São Paulo, Atlas, 1999, vol. 1, Capítulo 3.

DONALDSON, L. **Teoria da Contingência Estrutural**. In: CLEGG, S; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.) Handbook de Estudos Organizacionais, São Paulo, Atlas, 1999, vol. 1, Capítulo 3.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks, Sage, 2001. (Cap. 1. Core paradigm and theoretical integration, p. 1-30). Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=hXroN8btsN8C&oi=fnd&pg=PR11&dq=DONALDSON,+L.+The+contingency+theory+of+organizations.+&ots=4etojCNWOD&sig=HQ6bT71uBSqg0ElOKc9rP-YubmI#v=onepage&q=DONALDSON%2C%20L.%20The%20contingency%20theory%20of%20organizations.&f=false Acesso em: 13 dez. 2019

DOS SANTOS, J. B. N.; KUNZ, M. A. Estratégias de marketing em plataformas digitais. **Revista de Administração**, v. 12, n. 21, p. 73-92, 2014.

DURÃES, S. A. et al. Implicações da pandemia da covid-19 nos hábitos alimentares. **Revista Unimontes Científica**, v. 22, n. 2, p. 1-20, 2020.

EL-ANSARY, A. I. Marketing strategy: taxonomy and frameworks. **European business review**, v. 18, n. 4, p. 266-293, 2006. Disponível em: https://sci-hub.se/10.1108/09555340610677499 Acesso em: 24 set. 2020

FAGUNDES, F. M. Ambiente nas organizações e turbulência ambiental: uma pesquisa bibliográfica. **Revista Administração e Ciências Contábeis**, Opet, Curitiba, 2011. Disponível em: http://www.opet.com.br/faculdade/revista-cc-adm/pdf/n6/AMBIENTE-NAS-ORGANIZACOES-E-TURBULENCIA-AMBIENTAL.pdf. Acesso em: 29 out. 2020

FARÍAS, L.; MONTERO, M. De la transcripción y otros aspectos artesanales de la investigación**. International Journal of Qualitative Methods**. Disponível em: http://www.ualberta.ca/~iiqm/backissues/4_1/ pdf/fariasmontero.pd March 2005. Acesso em: 13 set. 2020

FECOMÉRCIO. **Estudo aponta que participação das MPMEs, no faturamento geral do varejo, tem aumentado**. Disponível em: http://www.fecomercio.com.br/public/noticia/estudo-aponta-que-participacao-das-mpmes-no-faturamento-geral-do-varejo-tem-aumentado. Acesso em: 02 jul 2020

_____. **CNC revisa para cima projeção para o varejo em 2020 e prevê aceleração em 2021.** Disponível em: https://www.fecomerciopr.com.br/sala-de-imprensa/noticia/cnc-revisa-para-cima-projecao-para-o-varejo-em-2020-e-preve-aceleracao-em-2021/ Acesso em: 21 agos. 2021

FERREIRA, A. M.; AYRES, M. C. B.; PAGNOSSIN, L. G. Ambiente do visual *merchandising* em lojas de varejo de Santa Maria-RS. **Revista sobre Excelência em Gestão e Qualidade**, v. 1, n. 1, p. 25-34, 2019.Disponível em: http://www.fismaead.edu.br/seer/index.php/jemq/article/view/12/3 Acesso em: 04 set.

2020

FERREIRA, N, S, A. As pesquisas denominadas “Estado da Arte”. **Educação & Sociedade**, ano XXIII, no 79, Agosto/2002. Disponível em: https://www.scielo.br/j/es/a/vPsyhSBW4xJT48FfrdCtqfp/?lang=pt&format=pdf Acesso em: 11 agos. 2021

FERREIRA, J. M.; RAMOS, S. C. Escolha estratégica e estilos cognitivos: uma correlação da tipologia de Miles e Snow e o modelo de Kirton. **Anais, ENEGEP**, 2004. Disponível em: http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2004_Enegep0702_1246.pdf Acesso em: 18 agos. 2021

FINOTI, L, L. *et al*. Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. **Rev. Bras. Gest**. Neg. São Paulo v.21 n.4 oct-dec. 2019 p. 767-787.Disponível em: https://rbgn.fecap.br/RBGN/article/view/4031/pdf Acesso em: 08 set. 2020

FLICK, U. **Entrevistas semiestruturadas**. In: FLICK, U. Uma introdução à pesquisa qualitativa. 2. ed. Porto Alegre: Bookman. 2004.

GABARDO, L. O. S. **Um estudo multinível sobre a dinâmica da vitalidade setorial de organizações no Brasil no período de 2007 até 2019**. 2021. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Positivo, Curitiba, 2021. Disponível em: em: 24 jun. 2021.

GALUNION. **Alimentação na pandemia**. Disponível em: http://galunion.com.br/links-galunion/materiais/pesquisa_alimentacao_na_pandemia_galunion.pdf?utm_campaign=resposta_automatica_da_landing_page_pesquisa_qualibest_-_crise_covid19&utm_medium=email&utm_source=RD+Station. Acesso em: 23 agos. 2021

GODOY, A, S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo: v. 35, n. 2, p. 5-63. Mar/Abr. 1995. Disponível em: https://www.scielo.br/j/rae/a/wf9CgwXVjpLFVgpwNkCgnnC/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 04 agos. 2021

GOUVEIA, F, S. *et al*. O marketing e sua importância para o varejo. **Revista Científica do ITPAC**. V 4. n.1. 2011. Disponível em: https://assets.unitpac.com.br/arquivos/Revista/41/4.pdf Acesso em: 11 agos. 2021

GOYAT, S. The basis of market segmentation: a critical review of literature. **European Journal of Business and Management** Vol 3, No.9, 2011. Disponível em: https://www.academia.edu/1547381/11.The_basis_of_market_segmentation?auto=download. Acesso em: 21 set. 2020

GOHR, C. F.; SANTOS. L. C. Aspectos Institucionais e Escolha Estratégica no Processo de Mudança do Setor Elétrico Brasileiro do Período 1990-2004: O Caso da Eletrosul Centrais Elétricas Sa. **Revista Gestão Organizacional**, v. 5, n. 1, p. 4-27, 2012.Disponivel em:

https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/1244 Acesso em: 18 agos. 2021

GONZALEZ JUNIOR, I. P. et al. O uso da tecnologia de informação nas micro e pequenas empresas familiares de cachoeira-ba. **Revista Eletrônica do Alto Vale do Itajaí**, v. 4, n. 5, p. 77-89, 2016.

GREWAL, D.; ROGGEVEEN, A, L.; NORDFALT, J. The future of retailing. **Journal of Retailing**. Vol, 93, Issue 1, March 2017. Disponível em: https://reader.elsevier.com/reader/sd/pii/S0022435916300872?token=107D5AD0362C8E77FE1618042020B3817642B854518EE53E6768328DF63069958B67B5ACA2E7FB513BB1EBB6C746B648&originRegion=us-east-1&originCreation=20210811231810 Acesso em: 06 set. 2020

GUISSONI, L, A.; NEVES, M, F. **Comunicação Integrada de marketing baseada em valor**. São Paulo, Atlas. 2011.

GULLO, M. C. A Economia na Pandemia Covid-19: Algumas considerações/ The Economy in Pandemic Covid-19: Some Considerations. **Rosa dos ventos- Turismo e Hospitalidade**, v. 12, n. 3, 2020

HREBINIAK, L. G.; JOYCE, W. F. Organizational adaptation: strategic choice and environmental determinism. **Administrative Science Quarterly**, v. 30, p. 336-349, 1985. Disponível em: https://www.semanticscholar.org/paper/Organizational-Adaptation%3A-Strategic-Choice-and-Hrebiniak-Joyce/4d3726b6fd7993c6ce6b88cea09a5914ee294fda?p2df. Acesso em: 26 mar. 2020.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of public organizations. **American Journal of Sociology**. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228314106_The_Population_Ecology_of_Public_Organizations> Acesso em: 26 mar. 2020.

HU, Y. Strategy and ecology: a synthesis and research agenda. **International Journal of Organizational Analysis**, v. 25, n. 3, p. 456-467, 2017. DOI: https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2015-0865. Acesso em: 3 out. 2019. Disponível em: https://www-emerald.ez82.periodicos.capes.gov.br/insight/content/doi/10.1108/IJOA-05-2015-0865/full/html. Acesso em: 04 fev. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Agencia IBGE Notícias.** Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/27182-em-janeiro-vendas-no-varejo-recuam-1-0. Acesso em: 25 mar. 2020.

_____ **Agencia de notícias IBGE**. Disponível em: https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/29084-em-agosto-vendas-no-varejo-crescem-3-4. Acesso em: 14 dez. 2020.

_____**Agencia de notícias IBGE**. Disponível em: https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-02/ibge-vendas-do-comercio-

varejista-crescem-12-em-2020 Acesso em: 21 agos. 2021

_____. **Agencia de notícias IBGE.** Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/28225-em-maio-vendas-no-varejo-avancam-13-9>. Acesso em 10 jul. 2020.

_____. **Brasil em síntese**. Comércio; número de empresas, por faixas de pessoal ocupado. Disponível em: https://brasilemsintese.ibge.gov.br/comercio/numero-de-empresas-por-faixas-de-pessoal-ocupado.html. Acesso em: 12 jul. 2020.

_____. **Cidades**. Disponível em: https://cidades.ibge.gov.br/. Acesso em: 07 abr. 2020.

_____**Comissão Nacional de Classificação.** Disponível em: http://www.cnae.ibge.gov.br/. Acesso em: 24 mai. 2020.

ITO, N. C.; GIMENEZ, F. F. P. Teorias Gerais e as Explanadas Fundamentais da Administração Estratégica. **EnANPAD**. Rio de Janeiro. 2010. Disponível em: http://www.anpad.org.br/diversos/down_zips/53/eso2219.pdf Acesso em: 24 mai. 2021.

KEEGAN, W. J.; GREEN, M. C. **Marketing global**. São Paulo: Saraiva, 2013. Cap.1.WHITE, D. Steven; GRIFFITH, David A. Combining corporate and marketing strategy for global competitiveness. Marketing Intelligence & Planning, 15/4 [1997] p.173–178. Disponível em: https://pdfs.semanticscholar.org/b1d8/3a26587d9ec16123680d9cbf8eac22aa0705.pdf. Acesso em: 07 set. 2020

KIRAN, V.; MAJUMDAR, M.; KISHORE. Innovative marketing strategies for micro, small e medium enterprises. **Interdisciplinary Journal of Contemporary Research In Business**. Vol4, N 2. June, 2012. Disponível em: https://www.academia.edu/1791546/Innovative_Marketing_Strategies_For_Micro_Small_and_Medium_Enterprises. Acesso em: 22 set. 2020

KOTLER, P. **Administração do marketing**. Análise, planejamento, implementação e controle. 4Ed. Atlas, São Paulo, 1996.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

_____. **Marketing 4.0**: Do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

_____. **Marketing 5.0**: Technology for Humanity. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2021.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** 12 ed. São Paulo. Pearson Prentice Kall, 2007.

_____. **Princípios de marketing**. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTTLER, P.; KELLER, K, L. **Administração de marketing**. 15. Ed. São Paulo;

Pearson Education do Brasil, 2018.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 5.0**: technology for humanity. Hoboken, New Jersey: Wiley, 2021. E-book Kindle.

LAS CASAS, A. L. **Marketing digital.** In: LAS CASAS, A. L. Administração de marketing. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LEKHANYA, L. M. Key internal factors affecting the small, medium and micro enterprises (SMMEs) marketing strategies in rural South Africa. **Problems and Perspectives in Management**, Volume 13, Issue 2, 2015. Disponível em: https://doaj.org/article/6fc04a3b84bc49c79090e4c688d7bbb7. Acesso em: 21 set. 2020

LEVINTHAL, D. A. Adaptation on rugged landscapes. **Management science**, v. 43, n. 7, p. 934-950, 1997. Disponível em: http://dimetic.dime-eu.org/dimetic_files/levinthal1997.pdf Acesso em: 11 agos. 2021

LIMA, C. H. P. *et al*. **Ecologia organizacional: muito além do ambiente da organização**. Belo Horizonte: Núcleo, 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/267688032_ECOLOGIA_ORGANIZACIONAL_MUITO_ALEM_DO_AMBIENTE_DA_ORGANIZACAO Acesso em: 04 jan. 2020.

LIMA, D, D. *et al*. Mix de marketing e a decisão de compra: Estudo descritivo do perfil do consumidor. **XIV SEGET**, 2017. Disponível em: https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos17/20525357.pdf. Acesso em: 06 jun. 2020

LIMA, N. T.; BUSS, P. M.; SOUSA, R. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 36, n. 7, 2020. Disponível em: https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2020000700503&script=sci_arttext&tlng=pt Acesso em: 16 dez. 2020.

LIMA, S. M. *et al*. Proposing a strategic capability index for micro and small enterprises. **Revista Ibero-Americana de Estratégia – RIAE**. Vol. 16, N. 4. Outubro/Dezembro. 2017. Disponível em: https://www.redalyc.org/pdf/3312/331253804007.pdf. Acesso em: 11 fev. 2021

LIU, M.; PÓLOS, L.; HANNAN, M. T. The price for market embeddedness is declining adaptive capabilities: model, measurement and illustration**. British Journal of Management**, Vol. 00, 1–19 (2020). DOI: 10.1111/1467-8551.12435. Disponível em: https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/1467-8551.12435. Acesso em: 25 mai. 2021.

LOURENÇO, M. L.; CARVALHO, D. M .W. Sustentabilidade social e desenvolvimento sustentável. **Race: revista de administração, contabilidade e economia,** v. 12, n. 1, p. 9-38, 2013.

MAÇÃES, M, A, R. **Marketing estratégico**. In: (2019). Marketing estratégico. Actual. Coimbra, 2019.

MACHLINE, C. *et al*. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Saraiva, 2003

MARIANO, A. M. et al. Tornando-se um Digital Influencer: Um Estudo dos Fatores que influem em sua Concepção. In**: AEDEM International Conference.** 2017. p. 546-564.

MARQUES, K. C. M.; SOUZA, R. P. Pontos críticos da abordagem da contingência nos estudos da contabilidade gerencial. **XVII Congresso Brasileiro de Custos** – Belo Horizonte - MG, Brasil, 3 a 5 de novembro de 2010. Disponível em: < https://anaiscbc.emnuvens.com.br/anais/article/view/822>. Acesso em: 30 out. 2020

MARTINS, H, H, T, S. Metodologia qualitativa de pesquisa. **Educação e Pesquisa**, São Paulo, v.30, n.2, p. 289-300, maio/ago. 2004. Disponível em: https://www.scielo.br/j/ep/a/4jbGxKMDjKq79VqwQ6t6Ppp/?format=pdf&lang=pt Acesso em: 11 agos. 2020

MATTAR, F. N. **Administração do varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MATTE, J. *et al*. A influência das capacidades especializadas de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário. **Revista Brasileira de Marketing**, 19(1), 106-125. 2020. Disponível em: https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17136. Acesso em: 21 out. 2020

MEDEIROS, L. C.; PAIVA, P. A. Ecologia populacional e escolhas estratégicas: uma proposta de convergência. In: XXXVI Encontro da ANPAD, 2012, Rio de Janeiro. **Anais eletrônicos**... ANPAD, 2012. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2012_EOR191.pdf. Acesso em: 05 fev. 2021.

MELEWAR, T. C. *et al*. Integratig identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment. **European Journal of Marketing** Vol. 51 No. 3, 2017, pp. 572-604. Emerald Publishing Limited. 2017. Disponível em: https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/EJM-08-2015-0616/full/html. Acesso em: 11 agos. 2021

MELLO, A, A, P. C. Contribuições a gestão de micro, pequenas e médias empresas (MPMES): um estudo sobre a adoção de práticas administrativas e sua relação com o porte e com a lucratividade. 2015. **Tese** (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-10062015-144750/pt-br.php. Acesso em: 16 agos. 2021

MENDONÇA. G. A. F. **Fundamentos de marketing e emergência estratégica em competição varejista**. Dissertação**.** (Mestrado em Modelagem de Sistemas Complexos)- Faculdade de Artes, Ciências e Humanidades, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2015. Disponível em: https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/100/100132/tde-10112016-073950/publico/Original_Gustavo_Mendonca.pdf Acesso em: 11 agos. 2021

MERCADOS E EVENTOS. Portal Brasileiro de Turismo. Setor de alimentação for a do lar já se aproxima dos niveis pré-pandemia, diz FBHA. Disponível em: < https://www.mercadoeeventos.com.br/noticias/hotelaria/setor-de-alimentacao-fora-do-lar-ja-se-aproxima-dos-niveis-pre-pandemia-diz-fbha>.Acesso em: 25 agos. 2022

MINAYO, M. C. S. (org.). Pesquisa Social. Teoria, método e criatividade. 18 ed. Petrópolis: Vozes. 2011. Disponível em: https://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf Acesso em: 03 ago. de 2021.

MIOTTO, A. O.; PARENTE, J. G. "Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil", **International Journal of Retail & Distribution Management,** Vol. 43 Iss 3 pp. 242 – 260. 2015. Disponível em: http://dx.doi.org/10.1108/IJRDM-03-2012-0025. Acesso em: 15 ago. 2020

MORAIS, A. S. A. **Marketing multicanal como fonte de vantagem competitiva: Estudo no setor de varejo de bens de consumo.** Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade do Sul de Santa Catarina- Unisul, Florianópolis. 2017. Disponível em: https://www.riuni.unisul.br/bitstream/handle/12345/2103/Aline%20S%20Autran%20de%20Morais_Marketing%20Multicanal_Varejo.pdf?sequence=1&isAllowed=y Acesso em: 11 agos. 2021

MORGAN, G. **Imagens das organizações.** 2. ed. 4ª reimpressão. São Paulo : Atlas, 2002.

MORGAN, N, A. *et al*. Research in marketing strategy. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 47, n. 1, p. 4-29, 2019. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Morgan_et_al-2018-Journal_of_the_Academy_of_Marketing_Science.pdf Acesso em: 14 agos. 2021

NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Sobre o nosso trabalho para alcançar os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável no Brasil. Disponível em: https://brasil.un.org/pt-br/sdgs. Acesso em: 10 mai 2022.

NEGÓCIOS SC. **O panorama do varejo brasileiro, segundo a NielsenIQ**. Disponível em: https://negociossc.com.br/blog/o-panorama-do-varejo-brasileiro-segundo-a-nielseniq Acesso em: 13 agos. 2021

NETTO, M. S.; TRUZZI, O. M. S. Perspectivas Contemporâneas em Análise Organizacional. **Gestão e Produção**. v.9, n.1, p.32-44, abr. 2002. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/gp/v9n1/a04v9n1.pdf>. Acesso em: 26 out. 2020.

NICULAITA, D.; RAPCEA, V. Strategic positioning in competitive marketing strategies of enterprises. Business and Administration. **Revista/Journal** ECONOMICA nr.2 (108) 2019. Disponível em: http://irek.ase.md:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/548/Niculita%20D_Rapcea%20V_.%20ec_2019_2.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Acesso em: 27 set. 2020

OLIVEIRA, B. *et al*. **Gestão de Marketing**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2012.

PAGANI, R, N.; KOVALESKI, J, L.; RESENDE, L, M, M. Avanços na composição da Methodi Ordinatio para revisão sistemática de literatura. **Ciência da Informação**, Brasília, DF, v.46 n.2, p.161-187, maio/ago. 2017. Disponível em: http://revista.ibict.br/ciinf/article/view/1886. Acesso em: 21 set. 2020

PALMATIER, R, W.; CRECELIUS, A. T. The "first principles" of marketing strategy. **Ams Review**, v. 9, n. 1-2, p. 5-26, 2019. Disponível em: https://sci-hub.se/10.1007/s13162-019-00134-y Acesso em: 11 agos. 2021

PARENTE, J**. Varejo no Brasil**; Gestão Estratégica. São Paulo: Atlas, 2000.

PARENTE, J.; VIOTO, M. H.; MARTINS, P. A importância dos polos varejistas de rua. In: Parente, J. Miotto, A. P.; Varotto, L. F. **Varejo em polos de rua**: dinamizando o comércio e revitalizando as cidades. São Paulo: Actual Editora, 2020

PFEFFER, J. A resource dependence perspective on intercorporate relations. In: MIZRUCHI, M. S.; SCHWAR Z, M. (Eds.). **Incorporate relations: the structural analysis of business**. Cambridge: Cambridge University Press, 1987. Disponível em: https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=fONblZ2anq0C&oi=fnd&pg=PA25&dq=PFEFFER,+J.+A+resource+dependence+perspective+on+intercorporate+relations.+In:+MIZRUCHI,+M.+S.%3B+SCHWAR+Z,+M.+(Eds.).+Incorporate+relations:+the+structural+analysis+of+business.+&ots=aSZobVo4to&sig=KZ_k_hB1W8HDC7WXrUwqbtz5p_g#v=onepage&q&f=false Acesso em: 11 agos. 2021

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Stanford, Califórnia : Stanford Business Books, 2003. Disponivel em: https://fr.2lib.org/book/900112/0ea3c3?dsource=recommend Acesso em: 10 jan. 2021

PORTER, M. E. **Estratégias competitivas**. Rio de Janeiro, Campus, 1989.

QUERINO, M. P.; MORAES, M. C. B. O processo de adaptação estratégica da escola superior de administração e gerência: da concepção à percepção de seus gestores estratégicos. **Race: revista de administração, contabilidade e economia**, v. 13, n. 1, p. 181-218, 2014. Disponível em: https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5160890 Acesso em: 11 agos. 2021

RITTER, T.; PEDERSEN, C, L. Analyzing the impact of the coronavirus crisis on business models. **Industrial Marketing Management**, 2020. Disponível em: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850120303084. Acesso em: 30 set. 2020

SANTINI, S. *et al*. Fatores de mortalidade em micro e pequenas empresas: Um estudo na região central do rio grande do Sul. **Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios,** Florianópolis, v.8, n.1, jan./abr. 2015. Disponível em: http://portaldeperiodicos.unisul.br/index.php/EeN/article/view/2121/2046 Acesso em: 11 agos. 2021

SANTOS, A. M. M.; COSTA, C. S. Características gerais do varejo no Brasil. **Biblioteca Digital BNDS**. Disponível em: https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil_P.pdf. Acesso em: 25 set. 2020.

SARTA, A.; DURAND, R.; VERGNE, J. P. Organizational adaptation. **Journal of management**, p. 0149206320929088, 2020. Disponível em: https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0149206320929088 Acesso em: 11 agos. 2021

SEBRAE. **Análise do CAGED** (Cadastro Geral de Empregados e Desempregados). Janeiro, 2019. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Relatorio%20do%20CAGED%2001%202019.pdf. Acesso em: 08 out. 2020.

_____. **Atualização de estudo sobre participação de micro e pequenas empresas na economia nacional.** Disponível em: https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Relat%C3%B3rio-Participa%C3%A7%C3%A3o-mpe-pib-Na.pdf. Acesso em: 06 out. 2020

_____. **Critérios de classificação de empresas**. Disponível em: http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154. Acesso em: 10 jul 2020.

_____. **O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios**. Disponível em: https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCRD. Acesso em: 04 nov. 2020

SHAW, E. H. Marketing strategy from the origin of the concept to the development of a conceptual framework. **Journal of Historical Research in Marketing**. Vol. 4 No. 1, 2012. pp. 30-55. Emerald Group Publishing Limited. 1755-750X. DOI 10.1108/17557501211195055. Disponível em: file:///C:/Users/User/Downloads/Marketing_strategy_.pdf Acesso em: 11 agos. 2021

SHAW, E. H; TAMILIA, R. D. Robert Bartels and the history of marketing thought. Journal of Macromarketing, v. 21, n. 2, December, 2001 156-163. **Sage Publications.** Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235362901_Robert_Bartels_and_the_History_of_Marketing_Thought. Acesso em: 10 jul. 2021.

SIATKOWSKI, A; STEFANO, S; R; CHIUSOLI, C. L. Desenvolvimento sustentável: Consequências e impactos de perdas e desperdícios de alimentos**. Facit Business and Technology Journal,** v. 1, n. 14, 2020. Disponível em: < http://revistas.faculdadefacit.edu.br/index.php/JNT/article/view/513> Acesso em: 26 abr 2022

SILVA, A. L. S.; SILVA, L. S. Estratégias de comunicação no comércio varejista de cosméticos**. CPMark - Caderno Profissional de Marketing** – UNIMEP. v. 7, n. 2. 2019. Disponível em:

https://www.cadernomarketingunimep.com.br/ojs/index.php/cadprofmkt/article/view/216/147. Acesso em: 11 fev. 2021

SILVA, H. H. C. **O plano de marketing:** Um estudo exploratório sobre o planejamento em pequenas empresas varejistas de matérias de construção da Grande São Paulo. Tese de Doutorado. Fundação Getúlio Vargas. São Paulo: 2001. Disponível em: http://hdl.handle.net/10438/4486. Acesso em: 07 Jul. 2020

SIMBOLON, F. P. The impact of relationship marketing strategy in Indonesia retail industries. **Business Review, 7**(2), 143-147. 2016. Disponível em: Http://dx.doi.org/10.21512/bbr.v7i2.1590. Acesso em: 04 mar. 2021

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO- SBVC. **Varejo passa por transformação inédita: 5 anos em 5 meses**. Disponível em: http://sbvc.com.br/varejo-transformacao-inedita-2020/. Acesso em: 29 out. 2020.

TAVARES, F. V.; DE ALMEIDA, S. O.; MACHADO, M. A. D. A Primeira Impressão é a que Fica: A Influência da Vitrine na Decisão de Compra. In: **Congresso Latino-Americano de Varejo e Consumo CLAV.** 2018. Disponível em: http://bibliotecadigital.fgv.br/ocs/index.php/clav/clav2018/paper/view/6801/1891 Acesso em: 11 agos. 2021

TELLE, S.; SVENSSON, S. An organizational ecology approach to EGTC creation in East Central Europe. **Regional & Federal Studies**, v. 30, n. 1, p. 47-71, 2020. DOI: https://doi.org/10.1080/13597566.2019.1566904. Disponível em: https://www.academia.edu/38619537/An_Organizational_Ecology_Approach_to_EGTC_Creation_in_East_Central_Europe. Acesso em: 04 out. 2020.

THOMAS, J, W. Market segmentation. **Decision analyst**, p. 1-4, 2007.Disponível em: https://www.decisionanalyst.com/media/downloads/MarketSegmentation.pdf. Acesso em: 19 mar. 2021

THOMPSON, J. D. **Organizations in action.** New York, McGraw Hill, 2017. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=B-ivswEACAAJ. Acesso em: 09 ago. 2020.

TODOROVA, G. Marketing communication mix. **Trakia Journal of Sciences**, Vol. 13, Suppl. 1, pp 368-374, 2015. Disponível em: http://tru.uni-sz.bg/tsj/Vol.%2013,%202015,%20Suppl.%201,%20Series%20Social%20Sciences/SF/SF/Predpriem.%20i%20biznes/G.Todorova.pdf. Acesso em: 07 jul. 2020

VASCONCELOS, V. N. S. *et al*. Intenção Empreendedora, Comportamento Empreendedor Inicial e Teoria Sociocognitiva do Desenvolvimento de Carreira**. Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 1, p. 159-188, 2020. Disponível em: https://regepe.org.br/regepe/article/view/1491/pdf. Acesso em: 11 agos. 2021

VENUGOPAL, K.; GETENET, S.; YALEW, F. The impact of marketing mix strategies on micro and small business enterprises performance. (Case Study of Manufacturing

Enterprises in Gondar City Administration, Ethiopia. **Forum For Intellectual Academicians And Researchers Publications**. 2017.

VERDU, F. C.; BULGACOV, S. Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. **EnANPAD–ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**, v. 24, 2000. Disponível em: http://www.anpad.org.br/admin/pdf/enanpad2000-ade-128.pdf Acesso em: 18 agos. 2021

WESTWOOD, J. O **Plano de Marketing**. 3º ed. Mbooks. 2007.

ZANATTA, J. M. Teoria da contingência estrutural e alinhamento estratégico: discussão no campo teórico dos estudos organizacionais. **Brazilian Journal of Developmen.** Curitiba, v. 4, n. 7, Edição Especial, p. 4232-4241, nov. 2018. Disponível em:< https://www.brazilianjournals.com/index.php/BRJD/article/view/477/434> Acesso em: 11 agos. 2021

APÊNDICES

APÊNDICE A:

Levantamento Bibliográfico- *Methodi Ordination*

Autores	Artigos	Ano	Fator de Impacto	Número de Citações	Revista/ Journal	inOrdination=
Melewar, T.C., Foroudi, P., Gupta, S., Kitchen, P.J. and Foroudi, M.M.	Integrating identity, strategy and communications for trust, loyalty and commitment	2017	1,716	81	European Journal of Marketing	151,00
Hristov, L. and Reynolds, J.	Perceptions and practices of innovation in retailing	2015	2,321	94	International Journal of Retail & Distribution Management	144,00
Venkatesan, R.	Executing on a customer engagement strategy.	2017	9,360	67	Journal of the Academy of Marketing Science	137,01
Ballantine, P.W., Parsons, A. and Comeskey, K.	A conceptual model of the holistic effects of atmospheric cues in fashion retailing	2015	2,321	71	International Journal of Retail & Distribution Management	121,00
Morgan, N.A., Whitler, K.A., Feng, H. and Chari, S.	Research in marketing strategy.(Review Paper)	2019	9,360	22	Journal of the Academy of Marketing Science	112,01
Karimi, S. and Naghibi, H.	SOCIAL MEDIA MARKETING (SMM) STRATEGIES FOR SMALL TO MEDIUM ENTERPRISES (SMES)	2015	0,220	58	International Journal of Information, Business and Management	108,00
Tivasuradej, Y.C.T. and Pham, N.	Advancing customer experience practice and strategy in Thailand	2019	1,276	6	Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	96,00
Teresa Ballestar, M., Grau-Carles, P. and Sainz, J.	Predicting customer quality in e-commerce social networks: a machine learning approach	2019	2,393	5	REVIEW OF MANAGERIAL SCIENCE	95,00
Hutchinson, K., Donnell, L.V., Gilmore, A. and Reid, A.	Loyalty card adoption in SME retailers: the impact upon marketing management	2015	1,716	44	European Journal of Marketing	94,00
Yrjola, M., Spence, M.T. and Saarijarvi, H.	Omni-channel retailing: propositions, examples and solutions	2018	1,400	14	INTERNATIONAL REVIEW OF RETAIL DISTRIBUTION AND CONSUMER RESEARCH	94,00
Palmatier, R. and Crecelius, A.	The “first principles” of marketing strategy	2019	0,000	4	AMS Review	94,00
Chiang, L.-L. (L. and Yang, C.-S.	Does country-of-origin brand personality generate retail customer lifetime value? A Big Data analytics approach	2018	3,815	13	TECHNOLOGICAL FORECASTING AND SOCIAL CHANGE	93,00
Lorenzo-Romero, C., Cordente-	Open Collaboration as Marketing Transformation Strategy in Online Markets:	2019	2,600	2	Resources	92,00

Rodríguez, M. and Alarcón-Del-Amo, M.-D.-C.	The Case of the Fashion Sector					
Perannagari, K.T. and Chakrabarti, S.	Factors influencing acceptance of augmented reality in retail: insights from thematic analysis	2019	2,321	1	INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT	91,00
Fullerton, S., Brooksbank, R. and Neale, L.	Measuring the effectiveness of technology-based marketing strategies from the consumer perspective	2019	2,250	1	European Business Review	91,00
M'Zungu, S., Merrilees, B. and Miller, D.	Strategic hybrid orientation between market orientation and brand orientation: guiding principles	2017	2,150	21	Journal of Strategic Marketing	91,00
Sahi, G.K., Gupta, M.C. and Lonial, S.C.	Relating strategic market orientation and market performance: role of customer value types	2018	2,150	11	Journal of Strategic Marketing	91,00
Yu, H., Rahman, O. and Yan, Y.	Branding strategies in transitional economy: The case of Aimer	2019	0,800	1	Journal of Global Fashion Marketing	91,00
Tian, J., Zhang, Y. and Zhang, C.	Predicting consumer variety-seeking through weather data analytics	2018	2,911	9	ELECTRONIC COMMERCE RESEARCH AND APPLICATIONS	89,00
Dadzie, K.Q., Amponsah, D.K., Dadzie, C.A. and Winston, E.M.	How Firms Implement Marketing Strategies in Emerging Markets: An Empirical Assessment of The 4A Marketing Mix Framework	2017	2,080	19	Journal of Marketing Theory and Practice	89,00
Hanson, S. and Yuan, H.	Friends with benefits: social coupons as a strategy to enhance customers' social empowerment	2018	9,360	8	Journal of the Academy of Marketing Science	88,01
Jeanpert, S. and Paché, G.	Successful multi-channel strategy: mixing marketing and logistical issues	2016	4,800	28	Journal of Business Strategy	88,00
Johansson, T. and Kask, J.	Configurations of business strategy and marketing channels for e-commerce and traditional retail formats: A Qualitative Comparison Analysis (QCA) in sporting goods retailing	2017	3,585	18	JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES	88,00
Chang, C.-W. and Zhang, J.Z.	The Effects of Channel Experiences and Direct Marketing on Customer Retention in Multichannel Settings	2016	4,691	27	JOURNAL OF INTERACTIVE MARKETING	87,00
Kautish, P. and Sharma, R.	Consumer values, fashion consciousness and behavioural intentions in the online fashion retail sector	2018	2,321	7	INTERNATIONAL JOURNAL OF RETAIL & DISTRIBUTION MANAGEMENT	87,00
Miotto, A.P. and Parente, J.G.	Retail evolution model in emerging markets: apparel store formats in Brazil	2015	2,321	37	International Journal of Retail & Distribution Management	87,00

XU, Cheng; PARK, Jooyoung; LEE, Jacob C.	The effect of shopping channel (online vs offline) on consumer decision process and firm's marketing strategy.	2021	1,971	3	Journal of Business & Industrial Marketing	87,00
Pantano, E.	Benefits and risks associated with time choice of innovating in retail settings	2016	2,321	27	International Journal of Retail & Distribution Management	87,00
Chahine, S. and Malhotra, N.K.	Impact of social media strategies on stock price: the case of Twitter	2018	1,716	6	European Journal of Marketing	86,00
Ziliani, C. and Ieva, M.	Retail shopper marketing: the future of promotional flyers	2015	2,321	35	International Journal of Retail & Distribution Management	85,00
Carvalho, G.D.G., da Silva, W.V., Povoa, A.C.S. and de Carvalho, H.G.	RADAR DA INOVACAO COMO FERRAMENTA PARA O ALCANCE DE VANTAGEM COMPETITIVA PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS/INNOVATION RADAR AS A TOOL FOR COMPETITIVE ADVANTAGE OF REACH FOR MICRO AND SMALL ENTERPRISES	2015	0,000	35	RAI Revista de Administração e Inovação	85,00
Vasconcelos, R.B.B. and De Oliveira, M.R.G.	Determinants of innovation in micro and small enterprises: A management approach/Determinantes de la innovacion en micro y pequenas empresas: un enfoque de gestion gerencial/DETERMINANTES DA INOVACAO EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UMA ABORDAGEM GERENCIAL	2018	0,800	4	RAE	84,00
Kang, J., Brashear-Alejandro, T., Asare, A.K. and Chen, S.	The effects of value appropriation strategies in channels on intangible firm value	2018	1,961	3	Journal of Business & Industrial Marketing	83,00
Kumar, V., Sharma, A. and Gupta, S.	Accessing the influence of strategic marketing research on generating impact: moderating roles of models, journals, and estimation approaches.(Methodological Paper)	2017	9,360	12	Journal of the Academy of Marketing Science	82,01
Julian, C.C., Ahmed, Z.U., Binti Che Wel, C.A. and Bojei, J.	Dynamics of loyalty programs in Malaysian retailing: A strategic marketing perspective	2016	0,730	6	Journal of Transnational Management	66,00
Simbolon, F.P.	The Impact of Relationship Marketing Strategy in Indonesia Retail Industries	2016	0,000	4	Binus Business Review	64,00
Brooksbank, R.,	Strategic marketing in times	2015	1,276	13	Asia Pacific Journal of	63,00

Subhan, Z., Garland, R. and Rader, S.	of recession versus growth: New Zealand manufacturers				Marketing and Logistics	
Tan, X., Fu, F.Q. and Yi, H.	Improving Retail Sales Performance by Integrating HPT with Marketing Strategies.	2016	0,650	1	Performance Improvement	61,00
Coelho, R. L. F.; Miranda, J. R.; Camargo Filho, A.; Freitag, M. S. B. & Almeida, M. I. S.	Gestão do Marketing em Micro e Pequenas Empresas	2015	0	11	Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas	61,00
Lekhanya, L.M.	Key internal factors affecting the small, medium and micro enterprises (SMMEs) marketing strategies in rural South Africa	2015	0,390	6	Problems and Perspectives in Management	56,00
Santini, S., Favarin, E.d.V., Nogueira, M.A., de Oliveira, M.L. and Ruppenthal, J.E.	FACTORS OF MORTALITY IN MICRO AND SMALL ENTERPRISES: A STUDY IN THE CENTRAL REGION OF RIO GRANDE DO SUL/FATORES DE MORTALIDADE EM MICRO E PEQUENAS EMPRESAS: UM ESTUDO NA REGIAO CENTRAL DO RIO GRANDE DO SUL/FACTORES DE MORTALIDAD EN MICRO Y PEQUENAS EMPRESAS: UN ESTUDIO EN LA REGION CENTRAL DEL RIO GRANDE DO SUL	2015	0,000	4	Revista Eletrônica de Estratégia e Negócios	54,00
Bacanu, B.	Marketing strategy: the right place and the big problem	2015	0,000	1	Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V	51,00

APÊNDICE: B

ENTREVISTAS

PERFIL DO GESTOR

1) Nome?
2) Qual é a sua idade?
3) Cargo que ocupa?
4) Quantos anos está na empresa?
5) Formação acadêmica?

PERFIL DAS EMPRESAS

1) Nome da empresa?
2) Qual é o segmento de atuação?
3) Qual é porte da empresa?
4) Quantos anos a empresa está na cidade de Guarapuava?
5) É a única empresa ou possui filiais?
6) Quantos funcionários a empresa emprega?
7) Atende somente a B2B, B2C?
8) A empresa é associada a ACIG (Associação Comercial empresarial de Guarapuava?
9) Qual é o horário de atendimento da empresa?

Agenda 2030- ODS 12

10) A empresa tem conhecimento sobre consumo sustentável? Como é a prática de produção dos alimentos?
11) Como a empresa trabalha a questão do desperdício, ou reaproveitamentos dos alimentos?
12) Busca informar os consumidores sobre o consumo sustentável?
13) Você acredita que o padrão de consumo foi alterado com a pandemia? As pessoas começaram a se alimentar de forma diferente antes da pandemia? Buscam por alimentos mais saudáveis?

COVID-19

1) Como está sendo para a empresa esse momento de pandemia?
2) A empresa já trabalhava com *delivery* ou foi uma medida adotada na pandemia?
3) A empresa fez algum investimento neste período?
4) Contratou/ demitiu pessoal?
5) Contou com alguma ajuda do governo?
6) Realizou rodizio entre os funcionários?
7) Durante a pandemia (2020 e 2021) qual foi ou ainda está sendo o período mais difícil para a empresa?
8) O marketing era trabalhado na empresa antes da pandemia ou começou a ser trabalhado com a pandemia?
9) Se houve alguma mudança na empresa, essa mudança já era prevista ou aconteceu por causa da pandemia?
10) Houve mudança no cardápio da empresa decorrente da pandemia?
11) Houve mudanças no horário de atendimento? Atendia só na parte da manhã/tarde, e passou a atender no horário noturno?

TEORIAS MARKETING ESTRÁTEGICO

Segmentação e posicionamento	A empresa sabe quem é o seu público?
	Por trabalhar com alimentação, existe uma diversificação para atender ao público? (Nicho de mercado)
	A empresa consegue identificar quem são seus maiores clientes?
	Como que o cliente é focalizado?
Marketing de varejo (6 P's) Produto	Como que a empresa investe em seus produtos?
	Como que os produtos são avaliados?
	Como que o serviço é avaliado?
	O produto oferecido pela empresa é por categorias, (Ex: gourmet, tradicional)?
	Como é trabalhado a questão de qualidade dos produtos na empresa?
	A empresa trabalha com os produtos locais, sendo um diferencial para o cliente na hora da compra?
Preços	Prática preços com margem de lucro baixo, buscando volume de vendas ou atrair clientes (preço de penetração)?
	Pratica estratégia de preços que causem impacto psicológico (ex: R$ 19,90 e R$ 49,95)?
	Precifica seus produtos com base na concorrência ou mercado?
	Aceita opções de pagamento, incluindo diferentes cartões de credito?
	Varia os preços conforme dia/horário da semana ou nível de demanda?
	Trabalha com desconto nos preços finais para compra de grandes quantidades (ou maior número de um mesmo produto)?
Localização e distribuição	A empresa está localizada em um ponto estratégico?
	Combina pontos de vendas próprios e de terceiros?
	Existe uma combinação de lojas físicas (off) e lojas online?
Propaganda e promoção	A empresa investe em ações de propaganda e anúncios em mídias e veículos tradicionais?
	Investe em ações promocionais (promoção de vendas com ofertas, descontos e amostra grátis)?
	A empresa investe em ações de publicidade via patrocínios, eventos ou relações sociais com a comunidade?
	Como á trabalhado a forma de "exposição dos produtos"?
Atendimento e serviços	A empresa trabalha com entregas?
	A empresa investe em seus colaboradores (treinamento, motivação)?
	A empresa busca por relacionamento de longo prazo com os seus clientes?
	A empresa investe em tecnologia para melhorar/agilizar os serviços aos clientes?
Apresentação e *layout* da empresa	Investe em ambiente aconchegantes aos clientes, buscando criar experiências positivas?
	Pratica marketing sensorial (demonstração, experimentação etc..)?
	A empresa trabalha com merchandisng?
	Os funcionários da empresa usam uniformes, o atendimento é padrão?
Ações digitais	A empresa começou a trabalhar em site ou em app?
	Possui redes sociais, como estas funcionam?
	Tem conhecimento sobre *influencer* digital?
	Investe em propagandas, divulgação da empresa?
	A empresa trabalha com a criação de conteúdo digital?

TEORIA DA ESCOLHA ESTRATÉGICA

Teoria da Escolha Estratégica	Como são elaboradas as estratégias da empresa? (Não necessariamente de marketing, mas as estratégias do negócio)
	A empresa possui uma estrutura organizacional mais centralizada ou descentralizada?

	Na elaboração de estratégias o que é mais avaliado, o ambiente ou a estrutura da empresa?
	A sua empresa passou por uma readaptação estratégica por causa da pandemia?

Apêndice: C

TERMO DE CONSENTIMENTO DE ENTREVISTA

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO CENTRO-OESTE – UNICENTRO PRÓREITORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO – PROPESP COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA – COMEP TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a), Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa que tem como Título: **OS IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VAREJO DE MICROS E PEQUENAS EMPRESAS DO SETOR DE ALIMENTAÇÃO DO MUNICÍPIO DE GUARAPUAVA-PR**
Desenvolvido por Franciele Zenzelhuk. A pesquisa também possui objetivo específico: Analisar as estratégias de marketing desenvolvidas por micro e pequenas empresas do setor de alimentação e os impactos advindos da Covid-19.

Participação na Pesquisa:

Ao participar desta pesquisa você responderá a um roteiro de entrevista. Suas respostas serão gravadas para facilitar posterior análise de conteúdo. Lembramos que a sua participação é voluntária, você tem a liberdade de não querer participar e pode desistir, em qualquer momento, mesmo após ter iniciado a entrevista sem nenhum prejuízo para você. Seus dados serão disponibilizados a pesquisadora Franciele Zenzelhuk, mestranda de Administração da Universidade Estadual do Centro-Oeste do Paraná.

Se o(a) Sr.(a) estiver de acordo em participar deverá preencher e assinar o Termo de Consentimento Pós-esclarecido que se segue, em duas vias, sendo que uma via ficará com
você.

Consentimento Pós Informado Por este instrumento que atende às exigências legais, o Sr.(a)_____, portador(a) da cédula de identidade nº_____, declara que, após leitura minuciosa do TCLE, teve oportunidade de fazer perguntas, esclarecer dúvidas, que foram devidamente explicadas pelos pesquisadores, ciente dos serviços e procedimentos aos quais será submetido e, não restando quaisquer dúvidas a respeito do lido e explicado, firma seu CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO em participar voluntariamente desta pesquisa.

E, por estar de acordo, assina o presente termo.

Guarapuava, _____ de _____ de _____.

_____
Assinatura do participante