

Estratégias utilizadas nas empresas para garantir as finanças e se consolidar no mercado altamente competitivo em tempos de pandemia

## **Estratégias utilizadas nas empresas para garantir as finanças e se consolidar no mercado altamente competitivo em tempos de pandemia**

**BRUNA LUIZ DOS SANTOS**

Fatec – Faculdade de Tecnologia de Garça

**ELBA CAMILA BERNARDES DOS SANTOS**

Fatec – Faculdade de Tecnologia de Garça

**RENATA UENO SALES**

Fatec – Faculdade de Tecnologia de Garça

### **Resumo**

Este artigo visa apresentar um estudo para contribuir com o meio empresarial, demonstrando as diretrizes utilizadas pelos gestores durante a pandemia. Buscou-se aprofundar o conhecimento sobre os recursos escolhidos relacionados às estratégias e finanças para que as empresas conseguissem minimizar a crise econômica decorrente da pandemia. Devido ao isolamento social e ao *lockdown* as empresas precisaram adaptar-se às novas normas de restrições sugeridas pela Organização Mundial de Saúde, principalmente aquelas que não faziam parte do grupo de serviços considerados essenciais e que precisaram baixar suas portas e foram obrigadas a recorrer a inúmeras táticas empresariais, utilizando a criatividade para se manterem ativas no mercado atual. Assim, esta pesquisa buscou relatar como a empresa se organizou para continuar garantindo as receitas e a importância do trabalho dos gestores para manter a equipe engajada, motivada e principalmente atingindo as metas estabelecidas, de modo a garantir que a empresa não entrasse em falência. Trata-se de uma pesquisa de campo, explicativa e empírica que buscou demonstrar como os empresários, empreendedores e gestores procederam para que a crise não os afetasse de maneira irreversível. São expostas as estratégias utilizadas pelos mesmos, sejam elas de inovação ou até mesmo uma mudança de seguimento visando garantir a vida ativa da organização, procurando estabelecer novos métodos e com isso, fazer com que a empresa garanta a sua entrada e saída de caixa, mantendo a produção e os insumos e vendas ativas, para assim poderem se consolidar no mercado altamente competitivo em tempo de pandemia.

**Palavras-chave:** estratégia; gestão financeira; pandemia.

---

### ***Strategies used in companies to ensure finances and consolidate in the highly competitive market in times of pandemic***

#### ***Abstract***

*This research aims to present a study to contribute to the business environment, demonstrating the guidelines used by managers during the pandemic. We sought to deepen the knowledge about the chosen resources related to strategies and finances so that companies could minimize the economic crisis resulting from the pandemic. Due to social isolation and lockdown, companies had to adapt to the new rules of restrictions suggested by the World Health Organization, especially those that were not part of the group of services considered essential and that had to lower their doors and were forced to resort to numerous business tactics, using creativity to stay active in current market. Thus, this research sought to report how the company was organized to continue guaranteeing revenues and the importance of the managers' work to keep the team engaged, motivated and mainly reaching the established goals, in order to ensure that the company did not go bankrupt. It is a field, explanatory and empirical research that sought to demonstrate how businessmen, , entrepreneurs and managers proceeded so that the crisis did not affect them irreversibly. The strategies used by them are exposed, be they innovation or even a change of follow-up aiming to guarantee the active life of the organization, seeking to establish new methods and with that to make the company assure its cash inflow and outflow, maintaining the production and active inputs and sales, in such a way that they can consolidate themselves in the highly competitive market in times of pandemic.*

**Keywords:** strategy; financial management; pandemic.

## 1 INTRODUÇÃO

Este trabalho apresenta algumas análises de estratégias financeiras utilizadas nas empresas nos últimos tempos devido à pandemia mundial do novo Coronavírus e suas variantes, o qual ocasionou diversos danos e consequências ao meio empresarial e fez com que o mercado se tornasse instável em vários aspectos.

Com isso, os líderes precisaram se adaptar às recentes normas criadas e seguir principalmente as diretrizes sanitárias, de acordo com os protocolos da Organização Mundial de Saúde (OMS). Por esse motivo, foi inevitável a mudança de rotina, com inúmeras atitudes drásticas não só nos seus horários de funcionamento, como também na quantidade de pessoas centralizadas no mesmo ambiente de trabalho, dentre outras modificações que foram necessárias.

A gestão financeira empresarial e estratégica foi (e ainda é) imprescindível nesse momento porque pôde direcionar, conduzir ou até mesmo amenizar os contratemplos vividos pelos administradores, fazendo com que eles – quando possível – pudessem garantir que as receitas e as metas continuassem a ser cumpridas, mantendo, assim, a produção trabalhando intensamente.

Dentro desse contexto, o objetivo geral deste trabalho é analisar os processos de finanças organizacionais, com isso, averiguar como cada gestor se organizou para conseguir driblar essa crise econômica e sanitária mundial. Neste sentido, faz parte do objetivo analisar, principalmente, quais foram as táticas aproveitadas por cada gestor empresarial para mirar o sucesso da organização.

A fim de alcançar tal objetivo, o estudo trata de pesquisar as novas estratégias financeiras utilizadas nas empresas e os novos rumos tomados por elas para se manterem firmes com os seus produtos ou até mesmo aquelas que precisaram investir em mudança de ramo e novos conceitos.

Entretanto, com a crise mundial do novo Coronavírus e suas variantes, as empresas se viram despreparadas para lidar com tamanha crise econômica e coube à gestão financeira entender as incertezas do mercado para tentar minimizar os prejuízos.

Sob esse viés, é muito importante falar de finanças, pois é um setor imprescindível e estratégico, responsável pelo direcionamento da empresa. Principalmente com o contratempo sanitário do covid-19 e as incertezas do mercado mundial essa importância foi evidenciada. Além disso, é necessário entender as estratégias usadas para garantir as entregas de insumos, manter a produção e, principalmente, garantir a entrega final dos produtos.

Seria importante também poder compreender o impacto social e o trabalho da organização para garantir a imagem da empresa, sabendo que é de suma importância ela obter um cuidado maior com sua aparência corporativa, pois isso faz com que ela aumente sua credibilidade, amplie seu público-alvo e, com isso, melhore ainda mais suas receitas. Portanto, a gestão financeira precisa estar atrelada à uma boa política de comunicação sabendo que isso impacta diretamente no resultado das organizações.

Este trabalho procurou, portanto, responder a seguinte problemática: quais estratégias foram adotadas pelas empresas para garantir a sobrevivência financeira em tempo de pandemia?

Como metodologia adotou-se a pesquisa explicativa, pois julgou-se necessária a explicação dos fatores de forma detalhada, por meio de abordagem qualitativa, além de pesquisa de campo, com aplicação de questionário.

Essa pesquisa se torna relevante ao estudar como a gestão financeira é indispensável nas empresas para uma tomada de decisão. É através da estratégia utilizada pelo financeiro que o gestor decidirá qual será o melhor método, com isso poderá escolher qual o mais viável economicamente para a organização.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Quadro teórico

#### 2.1.1 Contextualizando o Covid 19

A humanidade enfrenta um dos piores momentos da sua história, com a disseminação do Sars COV2 (novo coronavírus ou covid-19) em escala mundial. O covid-19 é um vírus altamente contagioso e pouco se sabia a seu respeito, como aponta a pesquisa realizada por Lopes (2020), colunista do jornal eletrônico A Gazeta. O número abundante de casos no Brasil é consequência de festas carnavalescas ocorridas em vários estados brasileiros, com o agravante de que inúmeros infectados eram assintomáticos, o que contribuiu para o avanço da pandemia no país.

O início da transmissão de Covid-19 foi notificado pela China à Organização Mundial da Saúde (OMS) pela primeira vez em 31 de dezembro de 2019. A OMS, após reunião do Comitê de Emergência, declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional em 30 de janeiro de 2020, e pandemia em 11 de março de 2020 [...]. O Brasil, por sua vez, declarou Emergência de Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) por Covid-19 em 3 de fevereiro de 2020 [...]. (RODRIGUES; CAVALCANTE; FAERSTEIN, 2020, p. 1).

De início, nota-se que é um vírus com alto nível de contágio, extremamente agressivo e causador de infecções respiratórias, se assemelha à uma gripe e pode ocasionar problemas mais graves como uma pneumonia ou até mesmo deixar sequelas irreparáveis, com risco de levar o paciente a óbito. As infecções são difíceis de serem diagnosticadas por serem inúmeras vezes assintomáticas, fazendo com que o vírus se prolifere mais rapidamente entre os seres humanos por vias respiratórias, gotículas de salivais entre outros.

Segundo Rezende, Marcelino e Miyajia (2020) ressalta que mesmo com o avanço da ciência e da tecnologia não foi possível amenizar os impactos da pandemia na humanidade e tampouco da economia mundial.

A coluna do jornal Estado de Minas (2020) alerta que para que o contágio seja controlado com mais eficácia se fez necessário aderir a um intervalo de tempo entre a infecção e a manifestação de sintomas, que variam conforme cada organismo. Neste sentido, foi preciso usar medidas drásticas, aderindo a uma quarentena superior ao intervalo de 14 dias.

Devido a essa problemática, os impactos econômicos da Covid-19 são diretamente relacionados às medidas de isolamento tomadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS). O efeito imediato diante de tamanha restrição está atrelado principalmente à produção e ao consumo de matéria-prima.

A duração do período de recuperação poderá trazer mais consequências econômicas a longo prazo ao reduzir o colateral e aumentar o endividamento da organização com a paralisação das atividades. As dificuldades das entregas de insumos comprometem as vendas, aumentam os riscos e a probabilidade de falência, assim a crise de desemprego se torna cada dia mais real.

Nesse contexto, cabe ao gestor tomar medidas adequadas para cada tipo de situação, criando estratégias para conseguir amenizar o impacto da crise econômica.

Entretanto, é importante que a opção estratégica básica não seja inflexível como uma salvação da pátria. Toda estratégia é baseada em presunção que podem mudar inesperadamente. Por tanto, a estratégia adequada constitui, frequentemente, a diferença entre sucesso e fracasso (OLIVEIRA, 2005, p. 221).

Comenta Bittencourt (2020), colunista do blog IBRE, que a maioria dos setores

empresariais precisaram aderir a inúmeras estratégias para se manter na ativa. A mais utilizada foi o *home office*, por meio do qual foi possível manter os trabalhos da empresa em dia.

Já Mariano (2020), do *site* Migalhas de Peso, expõe que com a pandemia, as empresas precisaram aderir rapidamente ao teletrabalho, visando manter a produção da empresa alinhada para, possivelmente, assegurar as receitas e assim poder tentar garantir os lucros, priorizando a saúde dos funcionários e garantindo o isolamento social.

Diante do exposto pretende-se explanar ao longo deste trabalho de pesquisa as estratégias utilizadas por gestores e proprietários de empresas para se manterem firmes no mercado atual em tempo de pandemia.

## 2.1.2 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira está ligada diretamente com a gestão racional dos recursos financeiros da empresa. Dentro do departamento são utilizadas diversas ferramentas para que haja um bom controle de custos e despesas, tendo a preocupação com condução das entradas e saídas de recursos monetários das atividades operacionais da empresa, ou melhor, do fluxo patrimonial da empresa, distribuindo recursos em diferentes objetivos. Quando os recursos são escassos cabe ao departamento financeiro tomar a devida decisão para adquirir a melhor opção para o benefício futuro da empresa, por isso é necessário ter controle, disciplina, implementar análise dos dados e a estratégia.

Conforme comenta Oliveira (2005) o planejamento estratégico deve ser desenvolvido com base na análise de objetivo do negócio, agregando ao máximo capacidade e criatividade ao processo, por isso, a gestão de ativos financeiros é o corpo de conhecimento que flui das definições que a organização faz sobre finanças. Então, quando o líder enfrenta situações difíceis ele precisa ter um departamento financeiro organizado e estruturado para encontrar uma solução para o problema, para a empresa não correr o risco de perder lucro.

Segundo o Grupo BLB Auditoria Independente e Consultoria (2017) no interior do estado de São Paulo existe um grupo para tomada de decisão em vários níveis como: conselho de administração, *Chief Executive Officer* (CEO), *Chief Financial Officer* (CFO) e outros gerentes seniores. As tomadas de decisão são extensamente dependentes, apesar de distintas, trabalhando de forma integrada para alcançar resultados dentro da organização. Referem-se à Decisão de Financiamento, Decisão de Investimento e Decisão sobre os Dividendos.

Gestão financeira pode ser definida como a gestão dos fluxos Monetários derivados da atividade operacional da empresa, em termos de suas respectivas ocorrências no tempo. Ela objetiva encontrar o equilíbrio entre a "rentabilidade" (maximização dos retornos dos proprietários da empresa) e a "liquidez"(que se refere à capacidade de a empresa honrar seus compromissos nos prazos contratados). Isto é, está implícita na necessidade da Gestão financeira a busca do equilíbrio entre gerar lucros e manter caixa (CHENG; MENDES, 2011, p. 1).

A falta de gestão financeira por parte dos empresários é a maior causa das falências nas empresas nos primeiros anos de vida. No contexto genérico, a divisão que não é feita corretamente afeta diretamente em uma tomada de decisão e no planejamento estratégico das organizações, passando a existir um grande distanciamento entre a pessoa que faz a atividade e a expectativa que o gestor que pediu que ela fosse feita.

De acordo com Guerra (2021, p. 1),

O setor de microempreendedores individuais (MEI) é o que apresenta a maior taxa de mortalidade de negócios em até cinco anos [...]. A taxa de mortalidade dessa área de negócios é de 29%. Já as microempresas têm taxa, após cinco anos, de 21,6% e as de pequeno porte, de 17%. [...] a menor taxa de sobrevivência entre os pequenos negócios está relacionada à capacidade de gestão, à maior experiência e ao conhecimento do ramo. "Quando avaliamos a realidade da maioria dos MEI, a pesquisa mostra que,

nesse segmento, há maior proporção de pessoas que estavam desempregadas antes de abrir o próprio negócio e que, por isso, não tiveram condições de se capacitar adequadamente e aprimorar a gestão".

Pode-se afirmar que a crise econômica mundial por conta da pandemia fez com que o mercado se tornasse instável, exigindo assim um maior controle financeiro para as empresas. Em contrapartida, a falta da gestão financeira pode acarretar inúmeros problemas ou até mesmo a falência, fazendo com que gestor tenha que produzir inúmeras estratégias para poder diminuir ao máximo o impacto trazido pelo vírus.

A gestão financeira é uma das partes principais de uma organização. Ela faz com que a empresa se mantenha firme no mercado, por isso é extremamente importante que os executores do negócio tenham sempre em mente as exigências contínuas da organização.

O setor financeiro é um conjunto de procedimentos e ações administrativas vinculadas à análise, ao controle e ao planejamento de todas as ações e atividades da empresa.

A cultura organizacional se evidencia com a estratégia em busca de competitividade. É importante para ver a definição de como a empresa se estabelece e se diferencia no mercado. Por outro lado, é importante na organização para o crescimento da equipe. Por ser uma definição moral e ética, a cultura demonstra para os colaboradores quais são as expectativas da organização.

Devido ao atual cenário proporcionado pela pandemia, observa-se que os arquivos devem ser suficientes e principalmente aprimorados com o desenvolvimento desse período e com um bom acompanhamento de forma evolutiva pelo gestor.

Com bons arquivos é possível obter melhores bases de informações e, assim, poder contribuir para o planejamento e eficiência do negócio, garantindo principalmente a melhoria dos recursos como um todo. No entanto, é necessário atentar-se ao fato de que a gestão financeira inclui diretamente todas as atividades relacionadas à gestão da situação financeira de uma empresa. Nesse contexto, comenta Oliveira (2005, p. 225):

Portanto, é muito importante que o executivo saiba delinear as vantagens competitivas, que possibilitam identificar os produtos e serviços e os mercados nos quais a empresa está realmente capacitada para atuar. O processo de determinação na vantagem competitiva pode ser feito de dentro para fora (quais as vantagens que a empresa apresenta para operar num produto-mercado), ou de fora para dentro (quais são os produtos e o mercado para os quais a empresa tem condições únicas de competição).

Contudo, a pandemia de Covid-19 teve impacto direto e imediato nas finanças dos negócios e, com as medidas de isolamento para conter a doença, muitas empresas de varejo e serviços considerados não essenciais precisaram baixar as portas e tiveram de adotar outras formas de venda, seja ela por aplicativo, *delivery*, dentre outras maneiras.

Segundo o Sebrae Maranhão (2021, p. 1),

Convivendo com queda de receita, retração no consumo e as contas vencendo, a saúde financeira das empresas, via de regra, acabou impactada e a maioria dos empresários teve que conter e priorizar gastos e investimentos, renegociar débitos com fornecedores e até prorrogar ou suspender pagamentos e planos.

No entanto o *site* Pequenas Empresas Grandes Negócios (PEGN, 2020) comenta que atualmente exige-se muito mais dos empreendedores, eles precisam apresentar um alto nível de controle sobre suas finanças, especialmente na crise sanitária da pandemia de Coronavírus, que pode trazer inúmeras implicações para os negócios da empresa e várias incertezas, tais como a redução no movimento de clientes. Isso traz implicações que afetam negativamente o faturamento. A impossibilidade do comparecimento de funcionários em seus postos de trabalho também dificulta o andamento da empresa, prejudicando as metas, reduzindo a produção, criando dificuldades nas compras de matéria prima, complicando a logística de entrega, dentre

outros.

Sob esse viés, a gestão financeira precisa ser analisada de uma forma mais criteriosa, sendo uma obrigação do empresário agora mais do que nunca. No entanto, a realidade demonstra que é muito comum empreendedores cometendo uma série de erros simples por falta de planejamento e análise financeira da sua empresa. Entre essas falhas, as mais comuns são: misturar o patrimônio pessoal com o empresarial; adquirir dívidas sem ter a previsão de receitas; e o principal, que é a falta de planejamento.

É imprescindível aproveitar esse momento para analisar o destino da empresa. Caso não tenha um plano detalhado, que contemple todas as metas, objetivos e os planos de ação que devem ser desenvolvidos será preciso se aprofundar em pesquisas, realizando até mesmo cursos, pois seria a maneira mais eficiente e eficaz para manter a integridade da empresa. Inovar torna-se imprescindível no cenário atual, com a crise sanitária. Perante a severidade da pandemia e principalmente a impotência das grandes economias mundiais em conter seu avanço rapidamente, o *lockdown* de cidades e regiões tornaram-se necessários, bem como fechamento de grande parte dos setores produtivos e a paralização das atividades consideradas como não essenciais, pois geravam inúmeras aglomerações de pessoas.

Com isso, o isolamento social tornou-se uma possibilidade mais eficiente, ao menos em curto prazo, para diminuir o crescimento da curva de contaminação, sendo esta a estratégia mais adotada como plano básico de sobrevivência.

Diante disso, a proposta dessa pesquisa é discutir as alternativas encontradas pelos empresários brasileiros durante esse momento de crise para manter seus negócios e a gestão financeira da empresa, até que sejam reestabelecidos o comércio e a circulação de pessoas pelo país.

Comenta Oliveira (2005) que em uma organização os métodos estão relacionados à arte de aproveitar corretamente os recursos tecnológicos físicos, financeiros e humanos, levando em consideração a minimização dos problemas empresariais e a maximização do uso das oportunidades da empresa.

No entanto, não seria o propósito deste trabalho aprofundar-se no estudo dos impactos da Covid-19 sobre a população, mas sim, observar o efeito da pandemia, em particular do isolamento social e da impossibilidade de abertura de lojas e indústrias tidas como não essenciais e sobre as novas estratégias dos gestores para manter suas produções, garantir suas compras de insumos e vendas do seu produto final, promovendo assim a manutenção de suas receitas.

Cita Pedroso (2020), professor da Universidade de São Paulo (USP), que possivelmente a melhor maneira de lidar com a crise seria o ser humano misturar realidade com otimismo. Portanto, quando o contratempo é inevitável – como o da pandemia que o mundo está vivenciando – ou até mesmo já esteja instalado na economia, o que poderia ser uma realidade, compensa analisar formas de potencializar as oportunidades decorrentes das crises, o que seria um bom senso de otimismo.

Neste sentido, vale lembrar que os brasileiros são criativos, se reinventam a cada dia e procuram sempre novas diretrizes para os negócios. Com isso é possível perceber o quão fundamental é a estratégia e a inovação no ambiente organizacional. Para pequenos empreendedores, vale a proposta de Tidd e Bessant (2015, p. 15), que afirmam que a inovação depende, em grande parte, da habilidade de “encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bem como de obter vantagem estratégica – dessa forma haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem.”

Já Drucker (1995 *apud* COELHO, 2008 p. 45) comenta que “[...] uma era de turbulência é também uma era de grandes oportunidades para aqueles que compreenderem, aceitarem e explorarem as novas realidades é, acima de tudo, uma época de oportunidade para liderança estabelecidas na empresa.”

Isso faz com que se possa compreender como a junção do otimismo seguido da realidade pode agir dentro das organizações, facilitando e deixando-a estruturada e fazendo com que os gestores busquem inovações e diversas estratégias para que possam se manter ativos no mercado e principalmente garantir a receita da organização.

## 2.2 Materiais e Métodos

### 2.2.1 Estudo de caso: a empresa pesquisada

Para o desenvolvimento do trabalho, foi aplicado um questionário na empresa X, que é da região centro-oeste paulista, fundada no ano de 2010, na cidade de Gália/SP. Com cinco funcionários, iniciou-se pequena, mas com grandes sonhos de ganhar o mercado com suas ideias inovadoras.

Através da agregação dos aplicativos dos estabelecimentos alimentícios e do *e-commerce*, proporcionou um método inovador para seus clientes e é uma das primeiras empresas em soluções de *delivery* personalizados.

Por meio da integração da sua plataforma, ofereceu ao consumidor uma experiência *omnichannel* (habilidade utilizada pelo varejo que se norteia na junção de todos os canais manuseados por uma organização). Trata-se da capacidade de fazer com que o consumidor não veja diferença entre o mundo *on-line* e o *off-line* e, com isso, consegue fazer a integração entre lojas físicas, virtuais e compradores.

A empresa acredita que disciplina e perseverança é um ótimo diferencial competitivo para a organização, características estas que a ajudaram alcançar cada vez mais suas metas. Entretanto, não tinham um foco definido até entender as necessidades de mudar as diretrizes e focar em um público específico, como foi o ramo de *delivery*. A gestão da empresa entendeu que precisava investir em treinamentos não só do alto escalão, mas de toda sua equipe.

Com essa mudança de segmento, ao encarar esse desafio de um cliente específico e assumir esse projeto de aplicativo de restaurantes, ela se destacou e os negócios alavancaram. Deixaram de atender 10 clientes ao ano e alcançaram o patamar de 60 por mês, comentou Fernandes (2020), colunista do *site* Money Times.

É possível observar que o diferencial para sua história foi investir no funcionário e acreditar nos projetos, como feiras e eventos em faculdades (atividades que agregam experiências e valores). Assim, sempre que eram convidados a participar de convenções com sua equipe, procurava fazer o seu melhor, não para diminuir os outros empreendedores, mas acreditando que fazendo sempre o melhor poderiam colher ótimos frutos, como relatou Fernandes (2020, p. 1):

Além disso, habilita os restaurantes e os seus consumidores a retirar pedidos em loja, fazer pedidos na mesa com uso de QR Code e por serviços de mensagem, como Facebook Messenger. O faturamento bruto esperado para 2020 é de R\$7,7 milhões.

Com esse aplicativo a empresa obteve um aumento relativo de mercado, atingindo o faturamento desejado e traçando novas metas para o ano de 2020. Contudo, a empresa Y anunciou, no dia 3 de fevereiro de 2020, a compra da plataforma de *delivery* para restaurantes. Hoje, a empresa X é uma vertical de uma empresa chamada Y (a maior empresa de *software* para varejo do Brasil), que possui o maior número de soluções de *software* no mercado e consegue atender inúmeras áreas.

Com isso, precisa agregar em seu portfólio uma empresa de *delivery* que já foi testada e validada e hoje está consolidada no mercado e que consegue resolver problemas com diretrizes e expertises para soluções frente às situações adversas. Nessa nova transação desembolsaram um montante significativo, como cita Fernandes (2020, p. 1): “Na aquisição, a empresa pagará R\$ 17,6 milhões e está sujeita a atingir metas financeiras e operacionais entre

2021 a 2023, podendo adicionar o valor de até R\$ 4,8 milhões à conta.”

A aquisição da empresa X é mais um passo da empresa Y para reforçar sua estratégia de *cross selling*, que representa uma grande oportunidade de crescimento para a companhia. Neste caso, o racional é reforçar a vertical de *food service* com uma solução própria de gerenciamento de *delivery* e oferecer produtos relacionados à serviços financeiros para aproximadamente 2.000 clientes da empresa X (FERNANDES, 2020). Hoje a empresa X está consolidada no mercado, seus colaboradores e clientes aumentaram de forma considerável, a empresa Y procurou mantê-la com o mesmo perfil de atendimento e liberdade para criação. Pode-se entender melhor a dinâmica da empresa com as questões respondidas pelo gestor através de e-mail enviado a nós, assim podemos nos basear e construirmos a análise.

## 2.2.2 Questionário e apresentação dos dados

1- Quando o proprietário fundou a empresa, imaginava onde a empresa iria chegar? E que as ações e atividades realizadas pela empresa antes da pandemia poderiam contribuir no momento tão delicado da vida do povo brasileiro, que foi essa crise sanitária do covid-19?

R: *Não imaginava que chegaria, pois se iniciou em uma cidade do interior de São Paulo e não imaginaria que se tornaria uma Start-up e chegaria a proporção que está hoje. Quando a pandemia se iniciou, não tínhamos noção da demanda que ela nos traria e quando tomamos percepção do tema, acabamos aderindo ao home-office para se adequar ao cenário.*

2- A maioria dos clientes faz parte da área gastronômica. Com isso, a empresa tem outro público específico que almeja conquistar para sua cartela de clientes?

R: *Não, hoje nossos recursos e projetos desenvolvidos são voltados a área FOOD e nosso maior foco é abranger outros países.*

3- Pensando em estratégia, a empresa precisou mudar algo ou se reinventar no início da pandemia? Ou seja, criar uma nova linha de pensamento, investir em novos projetos? Qual foi a maior mudança nesse momento?

R: *Sim, foi necessário entrar no modelo híbrido de trabalho, trabalhando tanto presencial como em home-office, foi necessário a expansão e criação de novos setores para conseguir suprir a demanda e entregar a melhor solução para nossos clientes.*

4- Pensando em inovação é preciso alinhar conhecimento, criatividade, serviço, comunicação, projeto, dentre outros. Isso deu para ver que a empresa fez com excelência, mas quais as novas diretrizes que empresa precisa aderir para garantir a permanência ou até mesmo continuar em ascensão no mercado atual?

R: *É necessário aceitar e entender as mudanças, e com elas irmos readequando nosso produto e cenário para o mercado de trabalho, sempre melhorando e aprimorando nossos projetos e ferramentas.*

5- Quais foram as estratégias financeiras utilizadas para garantir as receitas e assim poder minimizar a crise econômica da empresa com a pandemia mundial?

R: *Estudar o que o mercado precisava e criar planos diferentes com produtos e ferramentas específicas com valores mais simbólicos, os quais seriam cabíveis para cada modelo de cliente.*

6- A gestão financeira é de suma importância para obter o controle total dentro da empresa. Quais ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento visando os lucros e resultados que a empresa obteve em meio da pandemia?



R: *Investir em obtenção de melhores recursos, capacitação de colaboradores, estrutura da plataforma e melhores remunerações e benefícios voltado para os colaboradores.*

7- Como foram os monitoramentos para controlar o ressarcimento de despesas na pandemia, para obter boa gestão financeira?

R: *Os padrões como alimentação, saúde e outros benefícios já tinham seus cartões com os saldos voltados para esse tipo de despesa. Em casos de viagens onde se tem hospedagem e locação de carro, a empresa tem uma plataforma específica voltada para isso, que providencia o necessário sem que precise de reembolso, porém, caso fosse algo diferente do padrão era pago, pego o comprovante de pagamento e nota fiscal e encaminhado ao financeiro para reembolso.*

8- Para melhor entender a proporção do crescimento da empresa e, seria possível nos passar em porcentagem aproximada o número de clientes em 2019, 2020, 2021 e 2022 até o dia de hoje?

R:

2019 – 3.000

2020 – 4.000

2021 – 4.500

2022 – 5.200

### 2.3 Resultados e discussões

No primeiro questionamento foi feita a seguinte pergunta: quando decidiram fundar a empresa imaginavam que seus serviços iriam ser extremamente importantes e que poderiam vir a colaborar com inúmeros empreendedores e com isso contribuir no momento tão delicado como o da pandemia?

Obteve-se a seguinte resposta: nunca imaginou, pois foi uma empresa criada no interior do estado de São Paulo e acreditava-se que teria uma alta demanda, mas não tinha nenhuma pretensão em virar uma potência,

Diante disso, percebe-se a importância da empresa, pois seu trabalho fomentou o mercado, abrindo possibilidades e novas estratégias para aqueles restaurantes que precisaram baixar suas portas devido ao *lockdown* e com os cardápios virtuais poderiam vender via *delivery*.

Como pontuado por Oliveira (2005), uma era de turbulência é uma era de grandes oportunidades, mas é necessário que se esteja atento, aberto para explorar as novas realidades. Situações extremas são, acima de tudo, oportunidade para liderança estabelecidas na empresa.

Segundo Tidd e Bessant (2015, p. 15) “a inovação depende, em grande parte, de nossa capacidade de encontrar novas maneiras de fazer as coisas, bom como de obter vantagem estratégica”. Assim, haverá novas oportunidades para ganhar e manter a vantagem.

A estratégia de inovação utilizada pela empresa X fez com que inúmeros empreendedores e gestores pudessem continuar ativos no mercado, mesmo sendo restrito a tantas normas de isolamento social.

Na segunda pergunta, o intuito foi investigar se a empresa gostaria de ampliar seus clientes abrindo novas possibilidades para outros segmentos, tendo em vista que ela fornece seus serviços diretamente para clientes na área gastronômica.

A empresa se sentia satisfeita em ser uma potência de mercado, implementando cardápios virtuais para seus clientes da área *food*. Com esse sucesso, não vê necessidade de abrir novos campos, mas sim aprimorar a área que já atuam, e futuramente almejam ingressar no mercado exterior.

Observa-se, neste sentido, que a empresa sabe bem o público que deseja atingir e não deseja desbravar novos campos.

Mariano (2020) expõe que, com a pandemia, as empresas precisaram aderir rapidamente ao teletrabalho, visando manter a produção da empresa alinhada para possivelmente assegurar as receitas e assim tentar garantir os lucros, priorizando a saúde dos funcionários e garantindo o isolamento social. Nesse quesito, a empresa X conseguiu ampliar seu portfólio, pois com a pandemia e o isolamento social inúmeros clientes precisaram aderir ao serviço *food* e o cardápio virtual criado pela X foi de suma importância para essa demanda.

Na terceira questão verifica-se que a empresa teve a necessidade de mudar ou utilizou-se de inovação para se reinventar por conta da crise pandêmica, ou seja investir em novos projetos. Obteve-se a seguinte resposta: com o *lockdown*, a empresa precisou entrar em modelo de *home-office*, que foi extremamente necessário por conta da pandemia. Para que tivessem o melhor resultado nas receitas, o formato híbrido era necessário e isso foi algo novo para a empresa, que trabalhava totalmente no formato presencial, criando novos setores para conseguir atender a necessidade de cada cliente.

Para suprir a necessidade de se adaptar a esse formato, foi preciso investir em cursos e palestras para que os funcionários se sentissem confiantes ao executar as atividades de maneira híbrida, com alguns funcionários trabalhando presencialmente e outra parcela em *home-office*.

Lima (2020) explica que essa modalidade de trabalho é uma ferramenta utilizada via internet e apresenta várias possibilidades, permitindo que a empresa avance nos negócios e se coloque sempre à frente no mundo corporativo.

A quarta pergunta possibilitou compreender que com a inovação é necessário alinhar criatividade, comunicação, projeto de serviço, dentre outras. Contudo, é necessário analisar quais foram as diretrizes que a empresa precisou aderir para possibilitar ainda mais seu crescimento.

Foi possível apreender, diante das informações coletadas, que é importante entender as mudanças e, a partir delas, adequar os produtos com o mercado atual, sempre procurando melhorar e aperfeiçoar o projeto com ferramentas para atingir a meta.

Isso retrata a importância de a empresa estar atenta na demanda de mercado, utilizando meios estratégicos como ferramentas de processos, aprimorando seus conhecimentos para garantir sua estabilidade e potencializar seu crescimento.

Nesse contexto cita Brom (2015) que as empresas inovaram de forma veloz e devido às inúmeras possibilidades de comunicação virtual, as organizações investiram mais nessas plataformas. Segundo Sollitto (2017) o *WhatsApp*, que é um aplicativo inovador e que vem cada vez mais sendo usado por grandes empresas na mídia digital, facilita o encontro entre a marca e seus clientes. Igualmente a empresa X utilizou dessas plataformas digitais para aumentar seu cardápio virtual e com isso conseguiu expandir sua cartela de clientes.

Na quinta questão buscou-se compreender quais foram as estratégias financeiras utilizadas pela empresa X para minimizar a crise econômica e com isso garantir a receita.

Verificou-se que para a organização, era necessário estudar o mercado e entender a necessidade da população, sendo necessário, para isso, utilizar ferramentas inovadoras. A partir daí, verificou-se a importância de fazer um produto diferenciado para cada tipo de cliente, visando atender de forma mais assertiva, seja no valor ou na criação do produto.

Nesse sentido vale lembrar que a empresa X foi criativa, se reinventou a cada dia e procurou novas diretrizes para os negócios. Nessa mesma linha, Pedroso (2020) pondera que provavelmente a melhor estratégia para lidar com a crise seria a junção da realidade com o otimismo. Portanto, quando o contratempo é inevitável – como o da pandemia – ou até mesmo já esteja instalado na economia que poderia ser uma realidade, compensa analisar formas de potencializar as oportunidades para assim buscar novas formas e estratégias de obter vantagens e garantir os lucros.

A sexta questão versou sobre a gestão financeira, que é de suma importância para obter o controle total dentro da empresa. Sendo assim, questionou-se quais ações e procedimentos administrativos relacionados com o planejamento visando os lucros e resultados que a ela obteve em meio da pandemia.

Como resposta, o gestor acredita que o investimento é a melhor maneira para a empresa ficar à frente nos negócios, capacitando funcionários, melhorando a remuneração e obtenção de melhores recursos para organização. Com a pandemia houve um aumento significativo da plataforma e benefícios voltados para os colaboradores, incluindo capacitação do pessoal, o que possibilitou à empresa alavancar-se no mercado, maximizando seus lucros em meio à crise.

Sob esse viés, Oliveira (2005) acredita que a estratégia não é o único fator determinante do sucesso ou do fracasso da empresa, sendo necessário uma gestão eficiente que favoreça a execução das estratégias estabelecidas. Nesse sentido, nota-se que investir na capacitação dos colaboradores e ter uma plataforma estruturada e com melhor desempenho faz com que a empresa tenha mais crescimento.

Na sétima questão buscou-se entender se houve e como foi a estratégia de monitoramento para controlar o ressarcimento na pandemia para uma boa gestão financeira. Com base na resposta obtida verificou-se que a empresa procurou manter os padrões, como os benefícios utilizados pela organização, primando por uma forma bem criteriosa de toda entrada e saída de verba.

Desse modo, verificou-se que há controle das finanças da empresa, que mesmo com a pandemia, manteve os benefícios já oferecidos, tais como alimentação, saúde, entre outros. Contudo, deslocamentos referentes às viagens tiveram procedimentos diferenciados para reembolso, feito mediante apresentação de nota fiscal.

Sobre o planejamento estratégico, Chiavenato e Sapiro (2003) defendem que se trata de um processo essencial dentro da organização porque traça as diretrizes para o estabelecimento dos planos de ação que levarão às vantagens competitivas.

Oliveira (2005) pontua que o planejamento estratégico deve ser desenvolvido a partir da análise dos objetivos do negócio, agregando ao máximo a capacidade e criatividade ao processo. Ressalta-se que quando o líder enfrenta situações difíceis ele precisa ter um departamento financeiro organizado e estruturado pra encontrar uma solução para o problema. Um departamento financeiro estruturado auxilia a empresa a não correr riscos de perder lucro. É preciso ter controle das finanças, sejam elas variáveis ou fixas.

A questão oito buscou averiguar se houve e como foi o crescimento da empresa X no contexto atual; se aumentou o número de clientes, apesar da crise pandêmica e como a empresa está atualmente.

De acordo com a resposta obtida, percebeu-se um grande aumento de clientes no período da pandemia, visto que seus serviços são voltados ao *food*, possibilitando a seus clientes a vendas por meio de *delivery*.

Foi notória a percepção de que a empresa obteve um grande crescimento diante da crise devido aos seus produtos serem direcionados para plataforma digital, assim, com os cardápios virtuais ela atingiu uma marca surpreendente.

Entretanto, é importante que a opção estratégica básica não seja inflexível como uma salvação da pátria. Toda estratégia é baseada em presunção que podem mudar inesperadamente. Portanto, a estratégia adequada constitui, frequentemente a diferença entre sucesso e fracasso (OLIVEIRA, 2005, p. 221).

Dessa maneira, a estratégia utilizada pela empresa garantiu que os números atingidos pudessem levá-la ao sucesso, mantendo as receitas e aumentando os lucros, fazendo com que ela alcançasse cada vez mais o mercado nacional.

### 3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho possibilitou conhecer de forma mais aprofundada as estratégias utilizadas nas empresas para sobreviverem no contexto de pandemia. Ao desenvolver esta pesquisa foi possível perceber como os empreendedores e gestores são criativos e que através das tribulações surgiram inúmeras soluções.

Devido à crise sanitária mundial que afetou significativamente a economia, com muitas organizações correndo o risco de irem à falência, foi preciso tomar medidas drásticas para poder conter essa instabilidade e tentar, se possível, manter-se firmes no mercado.

Foi a partir dessa problemática de pesquisa que se decidiu optar pelo tema, embora seja um assunto recente que pouco se sabia a seu respeito, era muito desafiador e, ao mesmo tempo, muito relevante.

Por meio deste estudo foi possível exaltar os métodos utilizados por cada líder e com isso conseguir compreender as iniciativas e a conduta tomada, permitindo mensurar as dificuldades encontradas em cada segmento. Dessa maneira, pode-se identificar a união de esforços da equipe para conseguir minimizar esses percalços.

Procurou-se, por meio dessa pesquisa exploratória, estudar as variáveis possíveis no que se refere às estratégias de sobrevivência diante de cenários de crise, na tentativa de contribuir com a discussão, que precisa ser levada adiante e que tenha a possibilidade de ser um dia pesquisada, analisada ou até mesmo concluída.

Foi muito gratificante cada parte desse projeto, que se iniciou com a contextualização da Covid-19, uma contaminação viral por organismo não conhecido, que não havia vacina ou remédio e cujo potencial de disseminação é muito alto, levando milhões de pessoas à morte por todo o mundo. Foi diante deste cenário que muitas empresas fecharam, outras conseguiram se reinventar e sobreviver. Assim, se percorreu pela gestão financeira analisando as receitas, os lucros e os riscos, a importância da comunicação empresarial nos setores da empresa e a eficácia das mídias digitais em tempo de pandemia, finalizando com o tópico das empresas da região centro-oeste Paulista que inovaram durante a crise do coronavírus.

Apesar dos contratemplos foi possível atingir os objetivos traçados, pois o projeto em questão buscou investigar como uma crise pandêmica afetaria de maneira direta o ramo empresarial e quão importante é reconhecer que em cada dificuldade enfrentada pela gestão surgiriam ideias inusitadas, buscando assim observar quais foram as alternativas escolhida pelos líderes.

Nesse sentido, dividir essa experiência de estudos aprofundados e entender como isso contribuirá com futuros pesquisadores e de alguma maneira deixar tudo registrado de forma clara e compreensiva, provavelmente poderá vir a contribuir futuramente com o mundo empresarial.

### REFERÊNCIAS

BITTENCOURT, Viviane Seda. Impactos da pandemia de Covid-19 novo coronavírus nas empresas e consumidores. **FGV IBRE**, 21 maio 2020. Disponível em: <https://blogdoibre.fgv.br/posts/impactos-da-pandemia-de-covid-19-novo-coronavirus-nas-empresas-e-consumidores>. Acesso em: 31 maio 2022.

BROM, Luiz Guilherme. Falhas de comunicação nas empresas. **Revista Gestão & Negócios**, n. 89. 12 jun. 2015.

CAHEN, Roger, **Comunicação empresarial**: a imagem como patrimônio da empresa e

ferramenta de marketing. São Paulo: Best Seller, 1990. PG 32

CHENG, Ângela; MENDES, Márcia Martins. A importância e a responsabilidade da gestão financeira na empresa. **Caderno de Estudos**, n. 1, p. 01-10, 1989.

Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S1413-92511989000100002>. Acesso em: 31 maio 2022.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COELHO, Mauro Henrique Alves. **Empresas Brasileiras: sobrevivência**. 2008. Trabalho Acadêmico (Especialização) - Universidade Cândido Mendes, Instituto a Vez do Mestre, Brasília, 2008. Disponível em:

[https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias\\_publicadas/posdistancia/34115.pdf](https://www.avm.edu.br/docpdf/monografias_publicadas/posdistancia/34115.pdf). Acesso em: 31 maio 2022.

ESTADO DE MINAS. **Tudo sobre o coronavírus - Covid-19: da origem à chegada ao Brasil**. 27 fev. 2020. Disponível em:

[https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna\\_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml](https://www.em.com.br/app/noticia/nacional/2020/02/27/interna_nacional,1124795/tudo-sobre-o-coronavirus-covid-19-da-origem-a-chegada-ao-brasil.shtml). Acesso em: 31 maio 2022.

FERNANDES, Vitória. Linx compra Neemo, plataforma de delivery para restaurantes.

**Money Times**, 03 fev. 2020. Disponível em: <https://www.moneytimes.com.br/linx-compra-neemo-plataforma-de-delivery-para-restaurantes/>. Acesso em: 31 maio 2022.

GRUPO BLB AUDITORIA INDEPENDENTE E CONSULTORIA. **Como funciona o setor de finanças empresariais?** 2017. Disponível em:

<https://www.blbbrasil.com.br/blog/financas-empresariais/> Acesso em: 31 maio 2022.

GUERRA, Antônio Claret. Sebrae: pequenos negócios têm maior taxa de mortalidade.

**Agência Brasil**, 27 jun. 2021. Disponível em:

<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-06/sebrae-pequenos-negocios-tem-maior-taxa-de-mortalidade>. Acesso em: 31 maio 2022.

LIMA, Luciana. WhatsApp: como grandes empresas podem prevenir seu mau uso. **Você RH**,

05 dez. 2020. Disponível em: <https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-sua-empresa-pode-prevenir-o-mau-uso-do-whatsapp/>. Acesso em: 31 maio 2022.

LOPES, Raquel. Coronavírus se espalhou no Brasil durante o carnaval, aponta pesquisa. **A**

**Gazeta**, 19 maio 2020. Disponível em: <https://www.agazeta.com.br/es/cotidiano/coronavirus-se-espalhou-no-brasil-durante-o-carnaval-aponta-pesquisa-0520>. Acesso em: 31 maio 2022.

MARIANO, Luciano. **Covid-19: home office como alternativa para continuidade do negócio**

- gestão de equipe. 2020. Disponível em: <https://www.migalhas.com.br/depeso/325684/covid-19-home-office-como-alternativa-para-continuidade-do-negocio-gestao-de-equipe>. Acesso em: 31 maio 2022.

OLIVEIRA, Djalma P. Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**.

São Paulo: Atlas, 2005.

Estratégias utilizadas nas empresas para garantir as finanças e se consolidar no mercado altamente competitivo em tempos de pandemia

PEDROSO, Marcelo caldeira. Estratégia de inovação em tempos de pandemia. **Jornal da USP**, São Paulo, 23 abr. 2020. Disponível em: <https://jornal.usp.br/artigos/estrategia-de-inovacao-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 31 maio 2022.

PEQUENAS EMPRESAS GRANDES NEGÓCIOS – PEGN. **Reduza custos em tempos de crise**. 01 jul. 2020. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Publicidade/Intuit/noticia/2020/07/reduza-custos-em-tempos-de-crise.html>. Acesso em: 31 maio 2022.

REZENDE, Adriano Alves de; MARCELINO, Jose Antonio; MIYAJI, Mauren. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. **Boletim de conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 6, p. 53-69, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.5281/zenodo.3834095>

RODRIGUES, Igor de Assis; CAVALCANTE, João Roberto; FAERSTEIN, Eduardo. Pandemia de Covid-19 e a saúde dos refugiados no Brasil. **Physis: Revista de Saúde Coletiva**, 2020, v. 30, n. 03, e300306, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0103-73312020300306>. Acesso em: 31 maio 2022.

SEBRAE MARANHÃO. Equilíbrio financeiro é estratégico na retomada pós pandemia. **G1**, 30 jul. 2021. Disponível em: <https://g1.globo.com/ma/maranhao/especial-publicitario/sebrae-maranhao/empreenda/noticia/2021/07/30/equilibrio-financeiro-e-estrategico-na-retomada-pos-pandemia.ghtml>. Acesso em: 31 maio 2022.

SOLLITTO, André. O Whatsapp como ferramenta de comunicação. **Revista Comunicação Empresarial**, v. 26, n. 98, 2016. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/revista/o-whatsapp-como-ferramenta-de-comunicacao/>. Acesso em: 27 maio 2021.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Gestão da inovação**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.