



UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DE PERNAMBUCO  
UNIDADE ACADÊMICA DE SERRA TALHADA  
CURSO DE BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO

ADEILSON SOBREIRA XAVIER

**SOBREVIVENDO À CRISE: um estudo sobre as principais estratégias de marketing  
adotadas por empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19**

SERRA TALHADA - PE  
2023

ADEILSON SOBREIRA XAVIER

**SOBREVIVENDO À CRISE: um estudo sobre as principais estratégias de marketing  
adotadas por empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao  
Curso de Bacharelado em Administração da  
Unidade Acadêmica de Serra Talhada da  
Universidade Federal Rural de Pernambuco como  
parte dos requisitos para a obtenção do título de  
Bacharel em Administração.

**Orientador:** Prof. Dr. Alexsandro Bezerra Correia Bilar

SERRA TALHADA - PE

2023

## **SOBREVIVENDO À CRISE: um estudo sobre as principais estratégias de marketing adotadas por empresas brasileiras durante a pandemia da covid-19**

Adeilson Sobreira Xavier  
adeilsonsx19@gmail.com

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

Alexsandro Bezerra Correia Bilar (orientador)  
alexsandro.bilar@ufrpe.br (orientador)

Universidade Federal Rural de Pernambuco, Unidade Acadêmica de  
Serra Talhada, Curso de Bacharelado em Administração

### **RESUMO**

As estratégias de marketing são de suma importância para alavancar a produtividade das organizações e mantê-las aptas para lidar com desafios e inovar em soluções. Diante do cenário de pandemia da covid-19, as empresas foram significativamente afetadas e muitas encerradas. Este estudo teve como objetivo central evidenciar as principais estratégias de marketing utilizadas por empresas brasileiras, diante da propagação do vírus da covid-19. Para tanto, foram identificados os maiores desafios enfrentados por essas organizações e descritas as medidas de sobrevivência mais relevantes que elas adotaram. O estudo foi realizado por meio de uma revisão sistemática da literatura, classificando-se como uma pesquisa qualitativa. Optou-se pela plataforma Portal de Periódicos da CAPES para a coleta de dados, selecionando-se artigos científicos em português indexados no período de 2020 a 2022, analisados através da técnica da análise de conteúdo. Verificou-se que a pandemia teve impacto direto na queda da demanda de produtos e serviços, escassez de recursos, diminuição na produtividade e a elevação dos custos operacionais, fechando fronteiras e causando aumento nos custos de produção. Constatou-se a necessidade de renegociação de despesas, redução de tributos e campanhas de marketing para minimizar os efeitos da pandemia.

**Palavras-chave:** Cenário pandêmico; Desafios; Tecnologias.

### **ABSTRACT**

Marketing strategies are of paramount importance to leverage the productivity of organizations and keep them able to deal with challenges and innovate in solutions. Faced with the covid-19 pandemic scenario, companies were significantly affected and many closed. The main objective of this study was to highlight the main marketing strategies used by Brazilian companies, in view of the spread of the covid-19 virus. To this end, the greatest challenges faced by these organizations were identified and the most relevant survival measures they adopted were described. The study was carried out through a systematic review of the literature, classified as a qualitative research. The CAPES Portal de Periódicos platform was chosen for data collection, selecting scientific articles in Portuguese indexed in the period from 2020 to 2022, analyzed using the content analysis technique. It was found that the pandemic had a direct impact on the drop in demand for products and services, scarcity of resources, a decrease in productivity and an increase in operating costs, closing borders and causing an increase in production costs. There was a need to renegotiate expenses, reduce taxes and marketing campaigns to minimize the effects of the pandemic.

**Keywords:** Pandemic scenario; Challenges; Technologies.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia da covid-19 causou inúmeros problemas. Os governantes e a Organização Mundial de Saúde (OMS), entre outras entidades, optaram por aplicar uma série de procedimentos para tentar conter a doença, como o *lockdown* (medida que consistiu no bloqueio da circulação de pessoas, fechamento de vias e locais públicos e privados), o distanciamento social, quarentena, uso de máscaras e campanhas de higienização. No entanto, conter algo invisível era muito difícil e o tempo para aprender a viver e buscar uma solução o mais rápido possível era um desafio. Várias áreas foram prejudicadas, parte dos recursos tornaram-se escassos. A crise sanitária fez surgir as crises financeira e empresarial.

A falta da aceitação sobre as medidas de distanciamento e isolamento social, por parte da população e o problema na conscientização da população a respeito da importância dessas medidas para o controle da pandemia tiveram influência na proliferação do vírus (SOUZA, CASTELO e COELHO, 2022).

Portanto, não havia um dado que afirmasse, quando a pandemia iria cessar e o mercado fosse normalizar e sua paralisação acabasse. Diante disso, estratégias para lidar com esses problemas tornaram-se essenciais para a sobrevivência das empresas. As estratégias de controle da pandemia foram baseadas na necessidade de implementar o isolamento social. Além disso, os governadores emitiram decretos determinando que apenas estabelecimentos com serviços/atividades essenciais, como redes de alimentos, gás, água e farmácias, não fossem fechados. O que levou todas as empresas, especialmente as micro e pequenas, a buscarem estratégias para se manterem no mercado (PINHEIRO e MACÊDO, 2021).

De acordo com uma pesquisa realizada pelo Sebrae (2020), cerca de 600 mil micro e pequenas empresas no Brasil tiveram que encerrar suas atividades em meio à pandemia, causando uma queda na receita das empresas do país e impactando tanto a vida dos brasileiros quanto o Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

As quase 9 milhões de micro e pequenas empresas, que correspondem a 27% do PIB país e 52% dos empregos formais, são especialmente vulneráveis devido à escassez de recursos e capacidade de adaptação limitada, tornando essencial a adoção de estratégias para lidar com a crise (SEBRAE, 2023).

Ao expor essas vulnerabilidades das micro e pequenas empresas que não estavam no ambiente *on-line*, foi apontado que 5% das pequenas empresas encerraram suas atividades e 66%

tiveram queda no faturamento mensal no final de 2020. Muitas empresas precisaram inovar e 43% dos empresários começaram a vender novos produtos ou serviços e também tiveram que adaptar estratégias de canais de comunicação, à logística de entrega e novas formas de pagamento (SEBRAE, 2022).

Os impactos negativos em vários setores da economia eram bastante nítidos, especialmente os que dependem de contato presencial. Era necessária a adoção de tecnologias digitais pelas empresas e a flexibilização do trabalho remoto, aceleradas pela pandemia, criando desafios para a gestão de equipes e adaptação às novas demandas de mercado (FONSECA e ROCHA, 2021). A rápida transformação digital das empresas mudou a forma como as pessoas trabalham e consomem produtos e serviços. (ROCHA et al., 2022).

Como consequência da pandemia, devido à proliferação do vírus e *lockdown* - proposto pela OMS e aplicado pela União, Estados e Municípios -, todos os setores foram impactados, mas o de turismo foi economicamente afetado de forma multilateral, com graves prejuízos, ocasionando o cessamento das atividades desse setor (GARBUIO et al., 2022).

Segundo Emmendoerfer e Biz (2020), através de uma pesquisa virtual para diagnosticar a situação do impacto econômico no setor de turismo, as empresas tiveram redução total do volume de atendimentos. Com isso, buscaram negociar despesas, a fim de se manterem em pleno cenário caótico. No Maranhão, também houve um impacto significativo no mesmo segmento, causando uma redução no faturamento, demissões, dificuldades financeiras, mudança de modelo de negócio e investimentos em segurança (SILVA, MIRANDA e HOFFMAN, 2021).

Em meio a tanta dificuldade, também foi possibilitada a oportunidade de qualificação de profissionais. Puderam-se desenvolver outros canais de distribuição e a intensificação de novas formas de negócios e maneiras de lidar com uma situação jamais vivida pelas empresas atuais (SILVA et al., 2021).

A pandemia também expôs vulnerabilidades e desigualdades sociais e econômicas em todo o mundo, incluindo a precariedade do mercado de trabalho. A relação entre práticas de mercado e questões sociais tornou-se ainda mais relevante durante a pandemia. A colaboração entre governos, empresas e sociedade civil tem o poder de ajudar a enfrentar os desafios sociais e econômicos (SILVA, MIRANDA e HOFFMAN, 2021).

A adoção do trabalho remoto e as tecnologias digitais foram realizadas em diversas empresas, destacando-se as desigualdades sociais e econômicas, aumentando a relevância de

práticas responsáveis e sustentáveis de mercado. Além disso, a pandemia tem causado impactos psicológicos significativos, como estresse e ansiedade, que afetam muitas pessoas. Também surgiram desafios para a gestão de recursos humanos, como a adaptação de políticas e práticas ao trabalho remoto e cuidados com a saúde e segurança dos trabalhadores. (PINTO, SANTOS e MARTENS, 2021).

Diante desse cenário, surgiu a seguinte pergunta de pesquisa: De que forma as empresas brasileiras conseguiram sobreviver aos impactos negativos causados por esse cenário pandêmico?

Esta pesquisa, portanto, tem como objetivo geral evidenciar, através de uma revisão sistemática da literatura, as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas do Brasil durante a pandemia da covid-19 para permanecerem no mercado, e como objetivos específicos: a) identificar os maiores desafios enfrentados por essas organizações durante esse período e b) descrever as medidas de sobrevivência mais importantes que elas adotaram.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 A pandemia da covid-19 e seus impactos nas empresas brasileiras**

Em meados de dezembro de 2019, uma epidemia de uma infecção viral surgiu na cidade de Wuhan, na China, logo se espalhou pelo globo e tornou-se uma pandemia mundial do SARS-CoV-2, conhecido como vírus da covid-19 (INSTITUTO BUTANTAN, 2020).

A doença, que causa síndrome respiratória aguda e pode levar à morte em casos extremos, deixou muitas vítimas e trouxe sérios problemas para todos, incluindo as crises sanitária e econômica, com alavancagem dos preços de diversos insumos e produtos (OLIVEIRA, 2020).

De acordo com o Ministério da Saúde, o primeiro caso de covid-19 foi confirmado no país em 26 de fevereiro de 2020, e desde então, o Brasil se tornou um dos países mais afetados pela pandemia, com um aumento significativo no número de casos confirmados e mortes relacionadas à doença (BRASIL, 2020).

O avanço da pandemia trouxe graves consequências, especialmente para o setor de serviços. Ocasinou grande crescimento da evasão nas universidades particulares. Até maio de 2020, houve aumento de 32% nessa evasão, com 265 mil estudantes abandonando ou trancando suas matrículas. As universidades enfrentaram uma previsão de redução de novos alunos de 70% a 80% no segundo semestre, com a possibilidade de resultar no fechamento de muitas instituições. Escolas de pequeno porte de ensino infantil, fundamental e médio perderam 95% de

suas matrículas, com atrasos nas mensalidades e inadimplência causados pelo desemprego e redução de renda das famílias brasileiras. Os impactos se espalharam e agravaram a necessidade de encontrar soluções e tomar medidas para evitar uma queda ainda maior nesse segmento (CERNEV, MENEGON e MAIA, 2022).

Segundo Emmendoerfer e Biz (2020, p.140) “as empresas do segmento de turismo, por exemplo, sofreram com o fechamento das fronteiras, cancelamento de voos e viagens, isso como medida para conter a proliferação do vírus”. Provocando assim, a inacessibilidade da população a pontos turísticos, conseqüentemente paralisando esse nicho, afetando então, diversas pessoas que tiram o seu sustento das atividades turísticas.

No ramo de tecnologia foram evidenciadas muitas dificuldades enfrentadas durante a pandemia, incluindo a adaptação ao trabalho remoto, intensificação da inadimplência, dificuldades comerciais e promocionais, e queda nos resultados financeiros. Para lidar com a situação, as empresas precisaram realizar demissões em massa, o que gerou estresse e ansiedade nos colaboradores (VICENTE et al., 2022).

## **2.2 Principais estratégias empresariais adotadas diante do cenário pandêmico**

Para lidar com os problemas causados pela pandemia da covid-19, foi preciso elaborar estratégias. Segundo Courtney (2018), estratégias envolvem ações estruturadas com coerência, que reflitam o compromisso organizacional e gerem valor para seu público estratégico, tendo em vista as constantes contingências ambientais.

Como exemplo, dentre as medidas adotadas por empresas, referentes aos meios de hospedagem, destacaram-se: promoção de descontos e pacotes promocionais, para a divulgação de seus serviços e a utilização de canais digitais para se comunicarem com os seus clientes, disponibilizando informações sobre medidas de segurança e protocolos sanitários, a intensificação da limpeza e higienização das áreas comuns e dos quartos, a disponibilização de álcool em gel em áreas comuns. Além disso, houve investimento em tecnologia para minimizar o contato físico, como *check-in on-line* e pagamento eletrônico, a criação de pacotes promocionais para estimular a demanda de turistas locais e a redução de custos e reestruturação dos negócios para se adaptar à nova realidade e minimizar prejuízos (GARBUIO et al., 2022).

Para mitigar a crise causada pela pandemia, as empresas turísticas de Santa Catarina implementaram a renegociação de despesas (42%) e a busca por medidas governamentais de

redução de tributos (63%). Além disso, 50% das empresas apontaram que uma campanha de marketing seria importante para fortalecer Santa Catarina como destino turístico. A pesquisa de sondagem empresarial no ambiente virtual, destaca a importância de embasar a tomada de decisão tanto pelo setor público quanto pelo setor privado, a fim de criar condições para o retorno gradual das atividades turísticas no estado (EMMENDOERFER e BIZ, 2020).

A implementação de barreiras para evitar a maior propagação do vírus, restando apenas os comércios essenciais, fez com que as empresas buscassem outro meio para atenderem os clientes, de forma que evitassem o contato, através da internet e seus meios de interação.

A estratégia de promoção de produtos e serviços por meio da internet é chamada de marketing *on-line* ou marketing digital, o qual pode ser definido como um conjunto de estratégias, ações e ferramentas de marketing que utilizam a internet e outras tecnologias digitais para promover produtos, serviços ou marcas e estabelecer relacionamentos com clientes e *prospects* (potenciais clientes) (LAS CASAS, 2021).

Esse tipo de marketing é conceituado por Turchi (2019, p. 28), como:

O conjunto de técnicas e estratégias de marketing aplicadas em meios digitais, com o objetivo de criar visibilidade para a empresa, atrair, converter e manter clientes, além de aprimorar o relacionamento com o público-alvo, visando expandir as oportunidades de negócio e maximizar a lucratividade da organização.

Através do marketing digital as empresas se comunicam de forma mais personalizada e eficiente com seu público-alvo, aumentando a conversão de *leads* (contato de potencial cliente) em clientes e aprimorando o relacionamento com os clientes existentes. Sendo essa, uma ferramenta importantíssima para lidar com a medida de distanciamento imposto para conter o vírus e sobrevivência das organizações (TURCHI, 2019).

Utilizado como solução para elaborar estratégias que aceleraram a transformação digital no varejo, otimização de mecanismos de busca, marketing de conteúdo, mídia social, publicidade *on-line*, e-mail marketing e marketing de afiliados. Incluem como ferramentas as plataformas de mídia social, como o *Facebook*, *Instagram* e *Twitter*, ferramentas de análise de dados, como o *Google Analytics*, sistemas de gerenciamento de conteúdo, como o *WordPress*, e serviços de automação de marketing, como o *HubSpo*. Com foco no *e-commerce* (comércio virtual) como canal de vendas durante a pandemia, houve a necessidade de as empresas investirem em plataformas digitais robustas e eficientes para atenderem seus clientes que buscaram fazer

compras *on-line* devido às restrições de mobilidade e ao distanciamento social (PINHEIRO e MACÊDO, 2021).

Nesse contexto, também teve grande destaque o *delivery*. De acordo com Chae, Lee e Ryu (2020), o *delivery* é um modelo de negócio que permite a entrega de produtos e serviços diretamente ao consumidor final, sem que ele precise se deslocar até o estabelecimento comercial. Popularizou-se durante a pandemia da covid-19, utilizado em diversos setores por meio de plataformas digitais e diferentes logísticas de entrega.

Além disso, o chamado marketing relacional também foi importante e necessário diante do cenário pandêmico, uma vez que busca construir relacionamentos duradouros e benéficos com parceiros de negócios, desenvolvendo fidelidade, atendimento personalizado e ações para manter a satisfação dos clientes, com o objetivo de criar uma base sólida de clientes fiéis e satisfeitos (KOTLER, KARTAJAYA e SETIAWAN, 2017).

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

De acordo com o entendimento de Gil (2021), a presente pesquisa caracteriza-se, quanto aos fins, como descritiva com uma abordagem qualitativa. No que se refere aos meios utilizados, foi realizada uma revisão sistemática da literatura no Portal de Periódicos da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES).

A revisão sistemática de literatura é uma abordagem metodológica que busca reunir, avaliar e sintetizar de forma sistemática todas as evidências disponíveis sobre determinado tema específico, para responder uma pergunta de pesquisa definida. Essa técnica é importante para identificar as lacunas e inconsistências na literatura, fornecer uma compilação das evidências existentes para embasar decisões clínicas ou políticas. Além disso, pode ser usada para fundamentar a tomada de decisão em diferentes áreas, como saúde, educação, política, entre outras (UNESP, 2015).

Para tanto, foi realizada uma busca nessa plataforma, utilizando-se as seguintes palavras-chave: “estratégia”, “covid-19”, “marketing”, “empresas” e “Brasil”, entre o período de 2020 a 2022, no idioma português e apenas para artigos científicos.

Inicialmente, foi pesquisado apenas o termo "estratégia", sem especificar o período, tendo sido encontrados 226.185 textos *on-line*. Ao adicionar a segunda palavra-chave "covid-19", que se relaciona com o cenário abordado, foram obtidos 1.500. Em seguida, a

palavra "marketing" foi incluída, pois se trata de um tema que engloba inovação e estratégias para lidar com adversidades, como a situação em estudo. Com isso, o número de resultados foi reduzido para 124. Foi adicionada a palavra "empresas", resultando em 56. Para focar somente em empreendimentos nacionais, a palavra "Brasil" foi acrescentada, resultando em um total de 26 artigos para o período de 2020 a 2022. Destes, seis foram excluídos por se tratarem de artigos repetidos ou que não abordavam os objetivos da pesquisa.

Portanto, resultaram 20 artigos que foram analisados com base na técnica da análise de conteúdo. Conforme Bardin (2016), essa técnica busca identificar e interpretar o significado do conteúdo presente em diferentes tipos de documentos de forma sistemática e objetiva, com o objetivo de extrair informações relevantes e permitir a interpretação dos fenômenos estudados, tendo-se como as duas principais categorias analisadas: a) maiores dificuldades enfrentadas pelas empresas durante a pandemia e b) as principais estratégias de marketing adotadas.

#### **4 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Os resultados alcançados revelam as principais adversidades enfrentadas pelas empresas brasileiras para se manterem competitivas em um ambiente afetado pela pandemia da covid-19, bem como as estratégias empregadas para enfrentar os desafios que surgiram.

Os efeitos da pandemia da covid-19 no Brasil têm impactado a demanda de produtos e serviços, escassez de recursos, diminuição na produtividade e a elevação dos custos operacionais.

O Quadro 1, a seguir, apresenta as principais dificuldades e abordagens implementadas por empresas brasileiras durante o ano de 2020, quando se iniciou a pandemia no país.

#### **Quadro 1 - Principais desafios e estratégias das empresas brasileiras no período pandêmico, conforme os artigos publicados no ano de 2020, depositados no Portal de Periódicos da CAPES**

Autor(es)	Desafios	Estratégias
Emmendoerfer e Biz (2020)	Turismo em crise, empresas fecham, eventos cancelados, crédito limitado, incertezas.	Renegociação de despesas, redução de tributos e campanhas de marketing.
Urdan (2020)	Mudanças no consumo, pesquisa afetada, projetos adiados, demanda saúde/segurança.	Utilização da pesquisa do marketing para tomada de decisão.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 1, apresentam-se dois artigos referentes ao ano de 2020, ano em que surgiu a pandemia no Brasil, indexados na plataforma escolhida. Em “Perspectivas iniciais dos impactos da covid-19 no turismo do estado de Santa Catarina – Brasil”, Emmendoerfer e Biz (2020) discutem sobre os impactos da COVID-19 no turismo de Santa Catarina, narrando como as empresas deste setor foram afetadas pelos prejuízos decorrentes do fechamento de fronteiras, o cancelamento de viagens e as medidas adotadas para combater os impactos da doença.

Ao analisar os dados demonstrados por esses autores, infere-se que foram necessárias adaptações na gestão organizacional: que foram buscadas negociação de créditos e financiamento, para a manutenção das empresas nas devidas precauções do quesito segurança sanitária, e estímulo no fortalecimento do turismo regional, por meio da integração de tecnologias e ferramentas, como ofertas em modalidades pela internet e serviços de *delivery* e incentivo a campanhas que promoviam os serviços, como por exemplo o Programa Viaja+SC que visa a retomada turística regionalizada englobando uma campanha de marketing para refortalecer a localidade. Isso ratifica o entendimento de Garbuio et. al (2022), os quais apontaram que estratégias de marketing foram essenciais para reter os gastos, assim como o incentivo vindo do governo para manutenção das empresas.

No artigo “A pesquisa em marketing no Brasil e o desafio/oportunidade de contribuição e legitimação na pandemia” de Urdan (2020), discutem-se os obstáculos enfrentados pela pesquisa em marketing no Brasil durante a pandemia da covid-19. Dentre os principais desafios, estão a mudança nos padrões de consumo decorrente da pandemia, que pode impactar as estratégias de marketing das empresas, incluindo-se: a adaptação dos métodos de pesquisa para o ambiente virtual, a garantia da representatividade e confiabilidade das amostras, a seleção de tópicos relevantes para a sociedade em meio à crise sanitária, além da necessidade de legitimar e contribuir com a pesquisa em marketing para a solução de problemas reais enfrentados pelas empresas e pela sociedade como um todo.

A partir da análise dos dados apresentados por Urdan (2020), pode-se inferir que foi necessária a utilização da pesquisa em marketing como forma de contribuir para a solução de problemas reais. Isso corrobora a compreensão de Pinheiro e Macêdo (2021) sobre o marketing digital como uma ferramenta importante pode ajudar as empresas a enfrentarem os desafios da pandemia de covid-19, com a divulgação e potencialização de produtos e ofertas, utilizando-se como ferramentas as redes sociais: *instagram*, *facebook*, *whatsapp*, dentre outras. Favoreceu o

varejo digital no desenvolvimento das vendas e adaptação para o ambiente *on-line* proporcionando agilidade no processo de compra e venda, aproximando-se cada vez mais o consumidor das ofertas, na comunicação ou desenvolveu-se novas estratégias de vendas adaptadas ao contexto atual, que minimiza o risco de contágio.

O Quadro 2, a seguir, demonstra os principais desafios e estratégias adotadas por empresas brasileiras no ano de 2021, período do ápice da pandemia.

**Quadro 2 - Principais desafios e estratégias das empresas brasileiras no período pandêmico, conforme os artigos publicados no ano de 2021, depositados no Portal de Periódicos da CAPES**

Autor(es)	Desafios	Estratégias
Silva, Miranda e Hoffman (2021)	Desafios econômicos, queda na demanda, restrições sanitárias, concorrência, desmotivação, incertezas	Otimização na gestão de marketing, finanças, operacional e pessoas.
Pinheiro e Macêdo (2021)	Queda nas vendas, disputa no e-commerce, mudança de consumo, logística desafiadora e marketing digital	Marketing e varejo digital.
Oliveira et al. (2021)	Redução nas vendas, adaptação digital, novos fornecedores, segurança, transformação tecnológica.	Comunicação digital, delivery e canais digitais
Fonseca e Rocha (2021)	Cadeias de suprimentos interrompidas, incertezas econômicas, adaptação necessária.	Comunicação e marketing no curto prazo e produção e fornecimento no longo prazo.
Pinto, Santos e Martens (2021)	Adaptação de serviços digitais, mudança de comportamento dos consumidores e concorrência.	Utilização do modelo de forças isomórficas para entender os mecanismos de mudança.
Silva et al. (2021)	Adaptação aos canais de venda online e delivery, redução de demanda e produção e incerteza no mercado.	Seleção do melhor canal de vendas de distribuição e disponibilidade

Fonte: Elaborado pelo autor

O Quadro 2 acima traz artigos do ano de 2021, no qual já se conhecia a pandemia e seus impactos causados ao globo e, especificamente, às empresas, bem como, estratégias elaboradas para lidar e sobreviver no mercado e a mudança necessária para o ambiente virtual. Silva, Miranda e Hoffman (2021), abordam em “Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão,

Brasil”, dificuldades referente ao setor de turismo. Assim como Emmendoerfer e Biz (2020), ambas as pesquisas enfatizam sobre dificuldades econômicas e declínio na demanda.

No que se refere à concorrência, Pinheiro e Macêdo (2021), no artigo "Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19" citam sobre a intensa disputa no *e-commerce* (comércio eletrônico), bem como a logística também afetada com relação à interrupção das cadeias de suprimento (FONSECA e ROCHA, 2021). Dado isso, é destacado que a incerteza no mercado é nítida, por conta da alteração dos canais de venda, devido à redução da demanda. Sendo, utilizado como meio de alcançá-la o serviço *delivery*, apontam Silva et al. (2021).

Conforme Silva, Miranda e Hoffmann (2021), as principais estratégias empresariais adotadas em São Luís Maranhão, para citar outro exemplo, foram: a adoção de medidas sanitárias e investimento em tecnologia para se comunicar com clientes e gerenciar negócios durante a pandemia. Como também a ampliação do uso das redes sociais, lançamento de serviços de *delivery* e venda on-line, flexibilização políticas de cancelamento e remarcação de reservas, negociação com fornecedores, busca de novas fontes de receita e redução de custos para se adaptar à nova realidade.

Para lidar com carência de mudanças no cenário empresarial e pessoal, Oliveira et al. (2021), em “Transformação digital e Covid-19: um estudo de múltiplos casos sobre alimentação micro e pequenas empresas”, enfatizam a importância da transformação digital e do uso de novas tecnologias para a sobrevivência e sucesso das empresas nesse cenário de crise.

Pinto, Santos e Martens (2021), em "Impactos da pandemia covid-19 no empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas", enaltecem a necessidade de mudança e adaptação ao ambiente digital, de tal modo que, essa mudança tem impacto no comportamento dos consumidores e também da concorrência que busca sempre se destacar no mercado.

O Quadro 3, a seguir, demonstra os principais desafios e estratégias adotadas por empresas brasileiras no ano de 2022, no período de adaptação e conhecimento das empresas segundo fundamentos utilizados para sobreviver e prosperar com os impactos da pandemia.

**Quadro 3 - Principais desafios e estratégias das empresas brasileiras no período pandêmico, conforme os artigos publicados no ano de 2022, depositados no Portal de Periódicos da CAPES.**

Autor(es)	Desafios	Estratégias
Garbuio et al. (2022)	Crise em hospedagem: demanda reduzida, custos altos, concorrência, crédito e incertezas.	Gestão de marketing e contenção de gastos.
Luna, Silva e Barros (2022)	Aumento da carga de trabalho doméstico e a sobrecarga de cuidados com filhos e idosos e maior exposição a riscos.	Campanhas de marketing.
Rocha et al. (2022)	Equilíbrio entre isolamento e economia, infraestrutura limitada, dificuldade na comunicação, falta de preparação e cultura preventiva.	Implementação de medidas de controle da pandemia no Brasil e cultura coletivista.
Gonçalves et al. (2022)	Dificuldades técnicas e de aceitação, adaptação à dinâmica da pandemia e falta de personalização do chatbot.	Implementação do chatbot como atendimento.
Souza, Castelo e Coelho (2022)	Baixa adesão a medidas de distanciamento social e dificuldade de conscientização da população.	Análise da intenção populacional.
Glasenapp et al. (2022)	O impacto no bem-estar do cliente e recompra, mudança de hábitos, serviços online.	Análise dos serviços na pandemia de Covid-19 no bem-estar do consumidor e na intenção de recompra
Batistella, Behm e Pinheiro (2022)	Dificuldades de trabalho remoto: comunicação, estrutura, equilíbrio vida/trabalho e saúde mental.	Análise dos efeitos do <i>home office</i> no comportamento humano.
Cernev, Menegon e Maia (2022)	Falta de acesso a tecnologias, adaptação rápida, abordagem relacional, impactos negativos na educação e saúde mental.	Aplicação do marketing relacional
Vicente et al. (2022)	Redução de vendas, dificuldades com fornecedores e clientes.	Adaptação e novas formas de lidar com problemas.
Aro e Souza (2022)	Riscos sanitários relacionados aos buffets infantis em meio à pandemia de COVID-19.	Análise de riscos para garantir a segurança e a saúde.

Fonte: Elaborado pelo autor

No Quadro 3, relativo ao período de 2022, mesmo com as tecnologias, ainda está presente a inconstância no mercado. Garbuio (2022) sintetiza que mesmo com os avanços, os custos ainda eram altos, a demanda sensível, a economia estava tentando se restabelecer diante do

colapso e crise econômica, tornando o ambiente empresarial oscilante. Já Rocha et.al (2022) esclarecem que ainda é um desafio o equilíbrio de convivência e economia, devido à cultura brasileira sobre a valorização do toque, a falta de infraestrutura das empresas e ausência de estratégias na comunicação com os *stakeholders* (público estratégico). Souza, Castelo e Coelho (2022), por sua vez, apontam a baixa adesão às medidas de distanciamento social como dificuldade de conscientização da população por causa da desinformação. Também ocorreram impactos negativos entre fornecedores e clientes, tendo como consequência a redução nas vendas, segundo Vicente et al. (2022).

Diante dos problemas citados, Garbuio (2022) estabelece como estratégias: a contingência de risco para o planejamento e prevenção de riscos; a retenção de colaboradores, no qual, ao invés, do desligamento que implicaria em maiores custos, mostrou a viabilidade de adiantamento de férias para parte dos colaboradores, para assim equilibrar os custos; as medidas governamentais econômicas para empresas turísticas em respostas aos efeitos negativos da pandemia; e a utilização do marketing para obter um diferencial no mercado, como: promoções, parcerias e inovação nos produtos e serviços. Também como tática para lidar com os problemas de convivência, Gonçalves et al. (2022) destaca o uso de *chatbot* (ferramenta/software que simula uma conversa com os clientes) que traz como benefícios: atendimento ágil e personalizado, disponibilidade 24 horas, satisfação do cliente, redução da sobrecarga de trabalho e custos mais baixos.

Sobre a minimização da crise e seus efeitos nas instituições de ensino privadas brasileiras, segundo Cernev, Menegon e Maia (2022) existe a importância das relações entre os diferentes atores envolvidos no processo educacional, promovendo a colaboração e a comunicação entre alunos, professores, funcionários e pais.

Vicente et al. (2022), após a abordagem de uma empresa de consultoria que sofreu com os impactos da pandemia, sugerem a adoção de algumas estratégias para lidar com os impactos da pandemia, como fortalecer as relações entre os membros da equipe, investir em tecnologia e capacitação, diversificar os serviços e focar em oportunidades de negócio sustentáveis.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este estudo atingiu seu objetivo principal ao evidenciar os principais desafios e as principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas do Brasil durante a pandemia da

covid-19 para permanecerem no mercado. E revelou como as estratégias são motivadas para diferentes abordagens para a busca de soluções, assim como os avanços tecnológicos e o marketing podem ser aliados fundamentais para lidar com diversos problemas e consequências causados pela proliferação da covid-19.

Os desafios abordados incluem queda na demanda devido ao *lockdown*, restrições sanitárias, problemas econômicos e financeiros, mudanças de hábitos de consumo, projetos adiados ou cancelados, transformações tecnológicas, dificuldades no trabalho remoto e incertezas em relação à estabilidade do mercado.

As principais estratégias adotadas pelas empresas para enfrentar os desafios impostos pela pandemia, com ênfase no marketing foram: a) a pesquisa de marketing para avaliar os hábitos dos consumidores e do mercado; b) contenção de gastos e renegociação de despesas; c) comunicação digital e uso de canais digitais, *e-commerce*, campanhas *on-line*, uso de *chatbots* para atendimento ao cliente e marketing relacional para fortalecer as relações entre empresa, clientes, colaboradores e fornecedores.

Atestou-se que a pandemia acelerou a transformação digital no mercado brasileiro e as empresas que adotaram as estratégias corretas tiveram mais sucesso em manter a sua posição no mercado.

Foi notório que a pandemia da covid-19 trouxe diversas consequências para todo o mundo, em especial para as organizações. Adaptar-se foi necessário e, através da tecnologia e das mídias sociais, evoluir foi possível. Novos serviços e ferramentas surgiram. Uma visão pró-mudança foi estabelecida.

Nesta pesquisa, foram evidenciados os principais desafios e as perspectivas de melhorias e desenvolvimento para as empresas, as quais, para se adequarem à nova realidade, investiram em estratégias de marketing digital, como ações de *e-commerce* com forte presença de ferramentas digitais e inovação de táticas para se adaptarem ao cenário pandêmico.

Dentre as medidas adotadas, chamaram atenção aquelas relacionadas à segurança das pessoas e adaptações para a convivência em um ambiente hostil, tomando-se as devidas providências para não contaminar mais indivíduos.

Além disso, foi notável o esforço das organizações para perseverar diante da escassez de recursos que incluem a falta de financiamento, a diminuição da demanda dos consumidores ou a falta de matérias-primas para produção, dificuldades pessoais referentes à produtividade dos

funcionários e o desempenho geral das organizações, envolvendo as questões de saúde mental, problemas familiares e/ou problemas financeiros e pessoais.

## REFERÊNCIAS

ARO, H. L.; SOUZA, M. C. C. Análise de riscos nos buffets infantis em Presidente Prudente/SP. Refas - **Revista Fatec Zona Sul**, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 17–36, 2022. DOI: 10.26853/Refas\_ISSN-2359-182X\_v09n01\_04. Disponível em: <https://www.revistarefas.com.br/RevFATECZS/article/view/502>. Acesso em: 3 abr. 2023.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1. ed. 3. reimp. 2016.

BATISTELLA, Ana Julia; BEHM, Emanuel Francisco; PINHEIRO, Alan Bandeira. *Home office e comportamento humano durante a pandemia de covid-19: evidências de uma cooperativa de crédito*. **ResearchGate**, [s.l.], 2021. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/362605343\\_Home\\_office\\_e\\_comportamento\\_humano\\_durante\\_a\\_pandemia\\_de\\_covid-19\\_Evidencias\\_de\\_uma\\_cooperativa\\_de\\_credito](https://www.researchgate.net/publication/362605343_Home_office_e_comportamento_humano_durante_a_pandemia_de_covid-19_Evidencias_de_uma_cooperativa_de_credito). Acesso em: 2 abr. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. Boletim epidemiológico especial COVID-19. Brasília, DF: **Ministério da Saúde do Brasil**, 2020. Disponível em: [https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/marco/06/boletim\\_epidemiologico\\_covid\\_23.pdf](https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/marco/06/boletim_epidemiologico_covid_23.pdf). Acesso em: 26 fev. 2023.

CERNEV, A. K.; MENEGON, L. F.; MAIA, M. C. Relacional: Easing the Crisis Effects in the Education Sector. **Revista de Administração Contemporânea**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 1-14, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200377>. Acesso em: 11 mar. 2023.

CHAE, S., LEE, J., RYU, K. The impact of COVID-19 on the delivery industry: The case of South Korea. **Sustainability**, v. 12, n. 11, p. 4551, 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/11/4551>. Acesso em: 1 maio 2023.

COURTNEY, H.. **A Estratégia em Tempos de Incerteza**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2018.

EMMENDOERFER, L.; BIZ, A. A. Perspectivas iniciais dos impactos da COVID-19 no turismo do estado de Santa Catarina – Brasil. **Turismo e Cidades**, v. 13, n. 3, p. 313-330, 2020. Disponível em: <http://periodicoeletronicos.ufma.br/index.php/turismoecidades/article/view/14763/8062>. Acesso em: 25 fev. 2023.

FONSECA, L.; ROCHA, A. Rethinking Offshoring and International Marketing Strategies during the COVID-19 Pandemic. **Revista de Administração Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 25, n. spe, p. e200216, 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/BNhGPFCK5yRPsFghPkGjfrB/?lang=en>. Acesso em: 4 abr. 2023.

GARBUIO, M. E. M. S., EYNG, B. R., PEREIRA, D. B.; SILVA, L. L. Gestão de crise no turismo: reflexos da pandemia da COVID-19 nos meios de hospedagem do município de Torres, Rio Grande do Sul - Brasil. **Turismo, Visão e Ação**, v. 24, n. 3, p. 527-547, set./dez. 2022. Disponível em: <https://periodicos.univali.br/index.php/rtva/article/view/18607>. Acesso em: 10 dez. 2022;

GIL, Antônio C. Como Fazer Pesquisa Qualitativa. Barueri - São Paulo: **Grupo GEN**, 2021. *E-book*. ISBN 9786559770496. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770496/>. Acesso em: 11 mar. 2023.

GLASENAPP, T. S. et al. Service provision during the Covid-19 pandemic: Impact on customer well-being and repurchase intention. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 23, n. 3, p. eRAMG220401, 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1678-6971/ERAMG220401>. Acesso em: 2 abr. 2023.

GONÇALVES, G. S.; RIBEIRO, T. D. L. S.; TEIXEIRA, J. E. V.; COSTA, B. K. The deployment of chatbot to improve customer service in higher education institutions during COVID-19. **Innovation and Management Review**, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 377-393, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/innovation/article/view/20652>. Acesso em: 11 mar. 2023.

INSTITUTO BUTANTAN. Como surgiu o novo coronavírus: conheça as teorias mais aceitas sobre sua origem. **Butantan Tira Dúvida**, São Paulo, 2020. Disponível em: <https://butantan.gov.br/covid/butantan-tira-duvida/tira-duvida-noticias/como-surgiu-o-novo-coronavirus-conheca-as-teorias-mais-aceitas-sobre-sua-origem>. Acesso em: 10 dez. 2022.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing Digital**. Rio de Janeiro - RJ: Atlas, 2021. *E-book*. ISBN 9786559771103. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559771103/>. Acesso em: 13 mar. 2023.

LUNA, C. P.; SILVA, R. O. D.; BARROS, D. F. COVID-19 as a gender market issue: is it a call for action against vulnerability?. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 3, p. 369–386, maio 2022. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/v7R8ppgbjY3tXjKpTXXVpkp/?lang=en> Acesso em: 2 abr. 2023.

OLIVEIRA, E. S. et al. Digital transformation and COVID-19: a multiple case study on food micro and small enterprises. **Revista Iberoamericana de Gestão Estratégica (IJSM)**, São Paulo, v. 20, n. 2, p. 1-16, maio/ago. 2021. DOI: <https://doi.org/10.5585/riae.v20i2.21108>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/riae/article/view/20953>. Acesso em: 2 abr. 2023.

OLIVEIRA, Paulo R. S. Impactos da Pandemia de Covid-19 sobre a Economia Brasileira. **Universidade Estadual de Campinas - UNICAMP**, 2020. Disponível em:

<https://www.blogs.unicamp.br/covid-19/impactos-da-pandemia-de-covid-19-sobre-a-economia-brasileira/>. Acesso em: 27 abr. 2023.

PINHEIRO, A. F.; MACÊDO, M. E. C. Marketing Digital: Estratégias de Vendas com o Varejo Digital na Pandemia do COVID-19. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 25-38, 2021. DOI: 10.14295/online.v15i55.3045. Disponível em: <https://online.emnuvens.com.br/id/article/view/3045/4760>. Acesso em: 15 abr. 2023

PINTO, Alexandre Rodrigues; SANTOS, Tainá Alves dos; MARTENS, Cristina Dai Prá. Impactos de la pandemia COVID-19 sobre o empreendedorismo digital nas instituições bancárias brasileiras: uma análise à luz das forças isomórficas. **Estudios Gerenciales**, [S.l.], v. 38, n. 162, p. 33-43, set. 2021. ISSN 0123-5923. Disponível em: [https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios\\_gerenciales/article/view/4446](https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/4446). Acesso em: 4 abr. 2023.

ROCHA, T. V.; BRETAS, V. P. G.; FONSECA, M.; PIZANI, C. A.; YOJO, A. S. Crisis Management in a Collectivistic Country During the Covid-19 Pandemic. **Internext**, [S. l.], v. 17, n. 2, p. 225–242, 2022. DOI: 10.18568/internext.v17i2.675. Disponível em: <https://internext.espm.br/internext/article/view/675>. Acesso em: 2 abr. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS - SEBRAE. **Como o marketing digital ajuda a sua empresa na hora da crise**. [S.l.], 2022. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-o-marketing-digital-ajuda-a-sua-empresa-na-hora-da-crise,3d3ba284e5271810VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 29 abr. 2023.

\_\_\_\_\_. **Micro e pequenas empresas geram 27% do PIB do Brasil**. Brasília, 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>. Acesso em: 4 mar. 2023.

\_\_\_\_\_. **O impacto do Coronavírus nos pequenos negócios - Pesquisa completa nº2**. [recurso eletrônico]. Brasília: SEBRAE, 2020. Disponível em: [https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20i mpacto%20do%20Coronav%3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20P esquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20\(09042020.pdf\)](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Imagens%20SebraeNA/Pesquisa%20O%20i mpacto%20do%20Coronav%3%ADrus%20nos%20pequenos%20neg%C3%B3cios%20-%20P esquisa%20completa%20%20n%C2%BA2%20(09042020.pdf)). Acesso em: 29 abr. 2023.

SILVA, A. L. B. et al. Chocolates and ‘Legrias’: Dilemma of the Best Sales Channel. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. spe, p. e200235, 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2021200235.en>. Acesso em: 2 abr. 2023.

SILVA, D. L. B.; MIRANDA, A. L.; HOFFMANN, V. E. Viva ou Deixe Morrer: estratégias para o enfrentamento da COVID-19 sob a perspectiva empresarial em São Luís do Maranhão, Brasil. **Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo - RBTUR**, v. 15, n. 3, p. 20-42, 2021. DOI: 10.7784/rbtur.v15i3.2203. Disponível em: <https://rbtur.org.br/rbtur/article/view/2203/1410>. Acesso em: 25 fev. 2023.

SOUZA, L. L. F.; CASTELO, J. S. F.; COELHO, A. F. M. A intenção de brasileiros e de portugueses de ficar em casa durante a pandemia de COVID-19. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 25, n. spe1, p. e19462, 2022. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/19462>. Acesso em: 11 mar. 2023.

TURCHI, Sandra R. *Estratégia de Marketing Digital e E-Commerce*. 2. ed. Rio de Janeiro - RJ: **Grupo GEN**, 2018. *E-book*. ISBN 9788597015409. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597015409/>. Acesso em: 16 mar. 2023.

UNIVERSIDADE ESTADUAL PAULISTA - UNESP. Faculdade de Ciências Agrônômicas. Biblioteca Prof. Paulo de Carvalho Matos. Tipos de revisão de literatura. Botucatu-SP: UNESP, 2015. Disponível em: <https://www.fca.unesp.br/Home/Biblioteca/tipos-de-evisao-de-literatura.pdf>. Acesso em: 17 mar. 2023.

URDAN, A. T. A pesquisa em marketing no Brasil e o desafio/oportunidade de contribuição e legitimação na pandemia. **REMark - Revista Brasileira de Marketing**, São Paulo, v. 19, n. 2, p. 4-9, 2020. DOI: <https://doi.org/10.5585/remark.v19i2.18653>. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/remark/article/view/18653>. Acesso em: 2 abr. 2023.

VICENTE, T. H. L. et al. Amizade, Sucesso e Expansão: Tudo ia bem até que a Pandemia Chegou. **Revista de Administração da UFSM**, v. 14, n. 4, p. e2136, 2022. Disponível em: <https://raep.emnuvens.com.br/raep/article/view/2136>. Acesso em: 2 abr. 2023.