

**Estratégias a nível de negócio adotadas por uma empresa brasileira  
fornecedora de produtos laboratoriais e hospitalares durante a pandemia  
do covid-19**

***Business level strategies adopted by a brazilian company supplying  
laboratory and hospital products during the covid-19 pandemic***

**Karol de Souza Barbosa**

IFSULDEMINAS - Campus Passos  
karolsbarbosa016@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0007-5177-6959>

**Dra. Stephanie Duarte Estéban**

IFSULDEMINAS - Campus Passos  
stephanie.esteban@ifsuldeminas.edu.br  
<https://orcid.org/0000-0003-3121-2818>  
<http://lattes.cnpq.br/1165981440588484>



DOI: 10.18406/2359-1269v11n12024378

## Resumo

O primeiro caso de COVID-19, aconteceu em dezembro de 2019, o que acarretou no ano de 2020 na pandemia, trazendo as medidas de restrições à população, a fim de reduzir o número de infectados e seus efeitos negativos pelo Mundo. Conseqüentemente, o mercado sofreu grandes impactos, pelas dificuldades de produção, abastecimento, transporte e outros. Desse modo, as organizações tiveram que se reinventar com novas estratégias para minimizar os efeitos econômicos da pandemia. Dessa forma, o presente trabalho teve, como objetivo geral, analisar as estratégias adotadas a nível de negócio da empresa *Qualividros Distribuidora Ltda* como enfrentamento à pandemia do COVID-19. Ademais, contemplou os objetivos específicos de: compreender as diferenças entre as estratégias a nível corporativo e a nível de negócio; examinar possíveis dificuldades à empresa devido à pandemia do COVID-19 em termos de vendas, estoque e medidas sanitárias; e analisar quais as estratégias adotadas pela empresa em estudo no período. Como metodologia, optou-se por um estudo descritivo com abordagem quantitativa, por meio de pesquisa documental, por meio de relatórios da empresa nos períodos de exercícios entre 2019 e 2022. A análise dos dados foi realizada por meio de porcentagem e correlação de posto. Apresentando, a conclusão do estudo sobre o crescimento empresarial, com os principais resultados das estratégias a nível de negócio com as técnicas de penetração de mercado e desenvolvimento de produto.

**Palavras-chave:** administração estratégica; estratégias; pandemia; covid-19.

## Abstract

As result of the COVID-19 pandemic, extreme measures were implemented to restrict the population to reduce the number of infections effects around the world. The restrictions caused major disturbances in the market such as reduction in production, supply, and transportation. Private and public organizations had to find new strategies to minimize the side effects of the COVID-19 pandemic. Contemplated the specific objectives of: understanding the differences between strategies at the corporate level and at the business level; examine possible difficulties for the company due to the COVID-19. We studied the strategies at the business and corporate level as it faced difficulties due to the COVID-19 pandemic using the company's database and the company's report in the fiscal years between 2019 and 2022. We discussed the results and presenting our conclusions focusing on next steps and potential business 3 growth of Qualividros Distribuidora Ltd with the main results of the strategies at the business level with the techniques of market penetration and product development.

**Keywords:** Strategic management; Strategies; Pandemic; COVID-19.

## Introdução

Em dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) notificou as primeiras pessoas diagnosticadas pela doença da síndrome respiratória aguda grave na cidade de Wuhan/CHINA. Ficou conhecido como COVID-19, o vírus do agente patogênico (SARS-CoV-2) com alta transmissibilidade entre humanos através das gotículas respiratórias expelidas pela tosse, espirro ou contato direto (Una-sus, 2020).

Logo em 11 de março de 2020, a OMS declara como estado de Pandemia Mundial e pronuncia aos países a necessidade de se organizarem junto à população para minimizar os impactos. No Brasil, a partir de fevereiro de 2020, surgem os primeiros casos notificados pelo Ministério da Saúde. Em seguida,

são tomadas as primeiras medidas de isolamento, proteção e disponibilização de testes RT-PCR (Una-sus, 2020).

Até dezembro de 2020, já havia sido registrada a morte de 194.949 brasileiros pelo vírus do COVID -19 (BRASIL, 2023). Com este impacto, cada Estado pôde propor medidas de saúde pública para que as prefeituras atendessem aos cidadãos, conforme o grau de infectados e mortos em suas cidades. Dentre as restrições sociais e econômicas mais adotadas foram: distanciamento social recomendado de 2 metros, uso de máscara individual obrigatória, aulas somente remotas, proibição de eventos, quarentenas e outros (HOUVÈSSOU; SOUZA; SILVEIRA, 2021).

Grande e pequenas empresas tiveram que encerrar as atividades, entre 2020 a 2022, somando-se o total de 4.170.000 empresas brasileiras fechadas (DREI, 2023), e tantas outras que se reinventaram, além disso, 693.853 mortes até dezembro de 2022 (BRASIL, 2023). Os planejamentos estratégicos foram reavaliados através de táticas importantes da administração, sendo as estratégias ferramentas fundamentais em momentos de conflitos, mudanças e de dificuldades econômicas no país.

Dito isso, neste trabalho o problema de pesquisa escolhido foi: quais foram as estratégias a nível de negócio aplicadas pelos gestores da empresa Qualividros Distribuidora LTDA, fornecedora de materiais para laboratório e hospitais, durante o período da pandemia do COVID-19?

Para tanto, o objetivo geral do estudo orientou-se em analisar as estratégias adotadas a nível de negócio da empresa Qualividros Distribuidora LTDA como enfrentamento à pandemia do COVID-19. Os objetivos específicos foram descritos como: (1) compreender as diferenças entre as estratégias a nível corporativo e a nível de negócio; (2) examinar possíveis dificuldades à empresa devido à pandemia do COVID-19 em termos de vendas, estoque e medidas sanitárias; e (3) analisar quais as estratégias adotadas pela empresa em estudo durante este período.

Este trabalho aborda as questões estratégicas dos negócios, o que é de suma importância para o crescimento e sucesso dos mesmos. Essa área

científica no campo da gestão precisa ser mais bem explorada, tendo em vista a relevância da mesma para auxílio nas decisões administrativas.

A partir da análise estratégica, a empresa estudada pode refletir sobre suas atitudes assertivas e/ou errôneas, com isso, verificando e tomando melhores decisões no futuro. Ainda, outras empresas podem se espelhar no viés estratégico presente na discussão para seus momentos de superação de crises que afetam diretamente ou indiretamente as atividades da organização.

Como procedimentos metodológicos, optou-se por um estudo descritivo com abordagem quantitativa, por meio de pesquisa documental, pois evidencia o comportamento da organização nos períodos de exercícios da organização entre 2019 e 2022, através de gráficos, tabelas e diagnóstico discursivo realizados pela autora.

O presente artigo está dividido em 7 seções. Primeiramente, a introdução; em seguida, a fundamentação teórica com os principais conceitos; na terceira seção, os procedimentos metodológicos; adiante, a apresentação da empresa; na quinta seção, o desenvolvimento do trabalho; e por fim, a conclusão obtida com a reflexão em toda a escrita seguida das referências de acervos virtuais e físicos utilizados.

## **Referencial Teórico**

### **Estratégia competitiva**

Os estudos sobre estratégias são datados desde a Antiguidade, utilizados como ferramentas de julgamento e intuição para governantes e generais em decisões de combates por territórios, riquezas e soberanias espalhadas pelo mundo (CARVALHO; LAURINDO, 2010).

Estudos específicos em estratégias e suas variáveis voltadas para o âmbito comercial são presenciadas, com mais ênfase, na chegada da Nova Economia, final do século XX e início do século XXI, principalmente após o surgimento da Tecnologia da Informação, com o acesso a várias bases de dados que iniciam o processo de integração das informações mais importantes para o julgamento estratégico (CARVALHO; LAURINDO, 2010). Esse progresso

auxiliou no aperfeiçoamento das atividades econômicas, colaborando com o comércio de atacados por todo o globo.

Carvalho e Laurindo (2010) abordam a Escola do Posicionamento, a proposta por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel em seu livro. Nessa escola está inserido o pensamento do economista Michael Porter, que retrata o gestor como um analista, ou seja, a estratégia futura pode ser formulada através de um processo de desenvolvimento analítico dos fatos genéricos do passado.

Para Porter (2004, p. 36), as estratégias são “como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa”. Portanto, é necessário que seja afrontado: Rivalidade entre concorrentes; Poder de barganha dos fornecedores; Poder de barganha dos compradores; Ameaça de novos entrantes; e Ameaça de produtos ou serviços substitutos.

Durante o desenvolvimento de um planejamento estratégico competitivo, é importante identificar os pontos fortes e os pontos fracos advindos do ambiente interno; e as oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente externo, para que assim se tenha a escolha de uma boa estratégia (SPETH, 2023). Pode-se ainda, acrescentar a visão do autor Porter (2004) de como é ilustrado este processo analítico do desenvolvimento da estratégia:

**Quadro 1** - Ilustração de Porter para formulação da estratégia competitiva

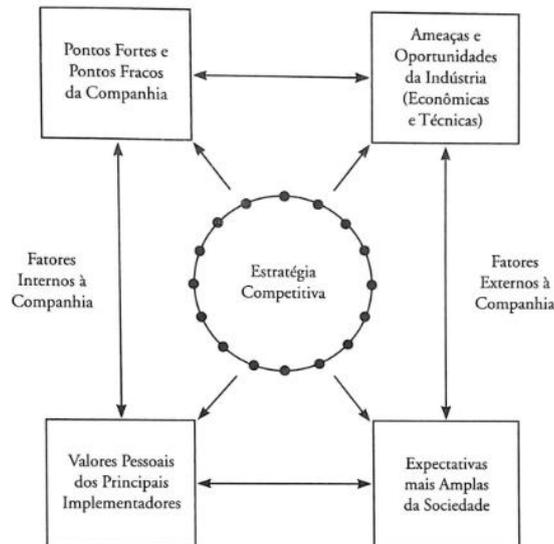


FIGURA 1-2 Contexto em que a estratégia competitiva é formulada.

Fonte: Porter (2004, p. 28).

O autor apresenta dois novos conceitos: os valores pessoais, que ele define como “[...] as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida”; e as expectativas mais amplas da sociedade, que retrata “[...] o impacto, sobre a companhia, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros” (PORTER, 2004, p. 28), sob tal ótica este estudo abordará estratégias adotadas devido às oportunidades de vendas para a demanda gerada pela pandemia do COVID-19, ou seja, por fatores externo à companhia.

Barney e Hesterly (2007) apresentam que quando uma empresa adota uma boa estratégia, tem como resultados as vantagens competitivas que o fazem se destacar em seu setor, podendo ser elas temporárias ou sustentáveis. Segundo os autores, gera-se maior valor econômico que os concorrentes quando o cliente nota maiores benefícios na compra ou contratação de um produto, quando comparado ao mercado e ao custo para a produção ou oferecimento do produto. É necessário ressaltar a importância da observação do cenário econômico externo, pois este irá influenciar diretamente em quais decisões deverão ser tomadas pelos gestores (SPETH, 2023).

### **Estratégias a nível corporativo e a nível de negócio**

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), para que se execute atividades de maneira diferentes, é importante que seja feito o planejamento estratégico competitivo com base no escopo competitivo para um mercado-alvo, no sentido amplo da palavra, ou para um mercado-alvo restrito, no sentido estreito de um grupo-alvo exclusivo.

Há a classificação de duas modalidades de estratégias que podem ser adotadas: Estratégias no nível corporativo e Estratégias no nível de negócio, sendo a última, por sua vez, a que contará mais presente neste estudo.

As estratégias no nível corporativo são escolhidas por gestores que precisam assumir ações, como modo de operação, para mais de uma unidade do negócio ou condutas que interfiram nos diferentes mercados em que a firma pode atuar, por exemplo ao efetuar investimentos (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

As estratégias no nível de negócio são as ações tomadas quando a empresa escolhe um mercado ou setor para que se desenvolva vantagens acima de seus concorrentes, tornando-a referência naquele nicho de negócio (BARNEY; HESTERLY, 2007).

Para se posicionar de maneira diferente de seus concorrentes, a empresa tem de decidir se pretende executar atividades de maneiras diferente ou executar atividades diferentes, decisão que é a essência da estratégia no nível de negócios, que, consequentemente, é uma escolha deliberada no tocante a como ela irá executar as atividades primárias e de suporte da cadeia de valor de maneira que criem um valor exclusivo (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 103).

Essa modalidade de estratégia possui diferentes vertentes para que a empresa se baseie na hora de se destacar no meio da concorrência, assim após feito a análise dos conceitos de Estratégia a nível corporativo e a nível de negócio foi identificada a adoção da Estratégia a nível de negócio como a opção presente no estudo, desse modo, serão apresentados no próximo tópico, as suas respectivas definições e características, focando principalmente na sua vertente adotada pela fornecedora de produtos para laboratórios e hospitais em estudo.

### **Estratégias genéricas a nível de negócio**

Para alcançar uma vantagem competitiva é necessário que se escolha como será alcançada e para isso pode-se definir ou combinar entre as estratégias genéricas de Porter (PORTER, 2004):

1. Liderança em Custo
2. Diferenciação
3. Enfoque

Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apoiam Porter, mas, complementam com mais uma opção de escolha de estratégia:

4. Integração de liderança em custos/diferenciação

A opção de liderança em custo ocorre quando a empresa atende o público com o menor valor entre os concorrentes, tendo assim, uma alta parcela do mercado e conseguindo margens maiores de lucros.

Já no método fundamentalista de diferenciação, que segundo Hitt, Ireland e Hoskisson (2008, p.110), é definida como “um conjunto integrado de ações tomadas para produzir bens ou serviços (a um custo aceitável) que os clientes percebem como diferentes, de maneira que sejam importantes para eles”.

Em concordância a Porter, os autores Barney e Hesterly (2007) expõem que quando a diferenciação do produto aumenta o valor percebido gerando uma vantagem competitiva mais lucrativa, uma vez que, não há a necessidade de se adequar para liderar com os preços mais baixos do mercado.

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), a diferenciação pode ser empregada de diferentes formas, "características exclusivas, um atendimento responsivo ao cliente, inovações rápidas dos produtos e liderança tecnológica, o prestígio e o status percebido, e o design e o desempenho da engenharia" (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008, p. 111). Já Porter (2004) expõe resumidamente que a diferenciação pode ocorrer através das formas: por meio de um novo projeto ou de uma imagem da marca, na tecnologia, nas peculiaridades, nos serviços sob encomenda e na rede de fornecedores.

Todas as opções de estratégias genéricas apresentam seus riscos. Na diferenciação, Hitt, Ireland e Hoskisson (2008) apontam que pode haver dificuldades quando: (1) se cria característica além do necessário do que o cliente espera; (2) o concorrente consegue atender a necessidade do cliente a um preço inferior; (3) a experiência do uso com o produto similar mostra que o valor mais alto não vale a pena; e (4) o produto é comercializado por falsificações.

Já a adoção do enfoque, é tida ao “enfocar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico”

(PORTER, 2004, p.40). Essa estratégia genérica possui o objetivo de atingir um alvo estratégico específico que fará se destacar entre os concorrentes.

A integração de liderança em custos/diferenciação é utilizada por empresas que produzem um produto com um diferencial em relação aos demais do mercado, e que seja de baixo custo. Para que seja possível adotar essa estratégia, é importante que haja a adaptação rápida às novas tecnologias e as habilidades de desenvolver as atividades primárias e de suporte simultaneamente (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

### Estratégias de crescimento e diversificação

Com base nas considerações de Einsfeld (2019), e na visão de Porter sobre os fatores internos e externos à organização, pode-se transformar pontos identificados como fracos pela empresa em oportunidades de negócio. Nesse âmbito, é possível optar pelos seguintes modelos de estratégias de crescimento e diversificação:

1. Penetração de mercado
2. Desenvolvimento de produto
3. Desenvolvimento de mercado
4. Diversificação

Os métodos supramencionados formam a Matriz Ansoff, criada por Harry Igor Ansoff, para auxiliar na tomada de decisão sobre quais estratégias são recomendadas a serem adotadas pelos gestores (EINSFELD, 2019).

**Quadro 2 - Matriz Ansoff**

		Produtos	
		Tradicionais	Novos
Mercados	Tradicionais	Penetração Do mercado	Desenvolvimento De produto
	Novos	Desenvolvimento De mercado	Diversificação

Fonte: Einsfeld (2019, p. 30).

A penetração de mercado ocorre quando a empresa aumenta sua quantidade de vendas daquele produto para seus atuais e novos clientes,

umentando assim sua participação no mercado (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

O desenvolvimento de produto acontece com o investimento voltado para o lançamento de um novo produto ainda não existente ou para produtos que foram modificados a partir das opções já encontradas no mercado, ou seja, é a ação de vender um produto novo ou que houve modificação para um mercado tradicional da empresa. Já o desenvolvimento de mercado acontece quando os produtos já existentes são oferecidos a novos mercados, isto é, atraindo novos públicos como clientes (EINSFELD, 2019).

A diversificação, conforme o entendimento de Einsfeld (2019, p. 30), “tem por objetivo abrir novos negócios com novos mercados”, ou seja, atender em outros setores comerciais que a empresa ainda não atue e que seja necessário a inovação com novos produtos.

Feita a análise dos pensamentos teóricos sobre o assunto, foi elaborado o quadro 3 com a síntese dos principais conceitos de acordo com seus respectivos autores que foram fundamentais para o desenvolvimento do trabalho.

**Quadro 3** - Síntese dos principais conceitos

Termo	Conceito
Estratégia	Ação ofensivas ou defensivas com os concorrentes para que se tenha maior vantagem e assim gere lucro a empresa (PORTER, 2004).
Planejamento estratégico	Ação de planejar as estratégias que serão adotadas a partir da identificação dos pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças (SPETH, 2023).
Estratégia a nível de negócio	Ação de desenvolver vantagens competitivas, maior valor percebido, ao cliente e o destaque entre os concorrentes (BARNEY; HESTERLY, 2007).
Estratégia de crescimento	Ação de promover a empresa transformando pontos fracos em oportunidades de negócios (EINSFELD, 2019).

Fonte: Elaborado pelos autores (2023).

Após expostos os autores, que de alguma forma colaboraram ao entendimento dos principais conceitos que serão utilizados neste trabalho, no próximo tópico será abordado o modo escolhido de metodologia para essa pesquisa.

## Metodologia de pesquisa

A realização de uma pesquisa possibilita que o autor contribua com a comunidade, uma vez que, “a pesquisa é a atividade concreta no processo de constituição e desenvolvimento científico, possibilitando a produção, identificação e descoberta do conhecimento, respostas para perguntas específicas e soluções de problemas” (MUSSI et al., 2019, p. 416). Podendo, assim, auxiliar no entendimento de fenômenos passados e estudos futuros.

Uma pesquisa pode ser dividida em dois critérios: quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Nesse estudo será utilizado, quanto aos fins, o método descritivo para analisar as características empresariais durante o período, bem como, descrever as medidas e as estratégias adotadas para alcançar vantagem competitiva no mercado (VERGARA, 2016); o método comparativo para apurar as semelhanças e diferenças entre os fatos ocorridos e o método estatístico com o uso de representações gráficas e estatística simples como explicado por Fachin (2016, p. 49):

Sua função primordial é a representação e a explicação sistemática das observações quantitativas numéricas relativas a fatores oriundos das ciências sociais [...] ou de fenômenos de diversas naturezas pertencentes a outras ciências, como na física, química, biologia, entre outras. São aqueles fatos que envolvem uma multiplicidade de causas e, por fim, são representados na forma analítica, geralmente por meio de gráficos, tabelas e quadros estatísticos. (FACHIN, 2016).

Já quanto aos meios, será realizada uma pesquisa documental, pois baseia-se na análise das informações coletadas em documentos “sob a forma de textos, imagens, sons, sinais em papel/madeira/pedra, gravações, pinturas, incrustações e outros” (FACHIN, 2006). Desse modo, foi feita uma busca virtual no site próprio da empresa escolhida e suas redes sociais (Facebook e Instagram) para conhecimento de seu ramo de mercado e história institucional.

Ainda, contará com uma abordagem quantitativa, segundo Mussi et al. (2019), este modelo tem as especificidades metodológicas de proporcionar o uso

de dados numéricos para comparativos que colaborem no processo de investigação.

A pesquisa quantitativa pretende e permite a determinação de indicadores e tendências presentes na realidade, ou seja, dados representativos e objetivos, opondo-se à ciência aristotélica, com a desconfiança sistemática das evidências e experiência imediata. Seu eixo central é a materialização físico-numérica no momento da explicação, com uma desvalorização da subjetividade e da individualidade (MUSSI *et al.*, 2019).

Para uma observação mais clara dos dados coletados, será evidenciado através de 3 gráficos, elaborados pela autora, as informações dos comparativos dos períodos. Sendo o primeiro gráfico do registro de funcionários mensais e a média anual; o segundo gráfico com os faturamentos das vendas em cada um dos grupos de produtos e o terceiro gráfico com o histórico de importações.

### **Análise dos dados**

A Qualividros Distribuidora Ltda possui as classificações de atividades econômicas (CNAE) enquadradas como atacado, essa modalidade de comercialização registrou 234.621 empresas abertas em produção ou funcionamento no Brasil de acordo com a última Pesquisa Pulso Empresa (IBGE,2020). Marconi e Lakatos (2010), concordam com os autores Vergara e Fachin sobre a importância de preparar o levantamento de dados pelas etapas de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e complementam com o uso dos contatos diretos, para reuniões, informações e outros meios.

A autora entrou em contato dia 14 de março de 2023 solicitando o agendamento de uma visita para uma reunião com os gestores que foi aceita e definida para a data de 22 de março de 2023. Na reunião foi explicado os objetivos da pesquisa e dúvidas sancionadas. Após conversado, foi realizada a assinatura da AUTORIZAÇÃO PARA PESQUISA ACADÊMICO-CIENTÍFICA (Apêndice A) elaborado pela autora, na qual foi assinado e autorizado pelo sócio administrador o uso do nome da empresa na presente pesquisa como deferido e sem anonimato.

Os relatórios para a pesquisa foram entregues impressos e/ou enviados por e-mail por um dos sócios, ficando à disposição para eventuais dúvidas ou outras informações através do e-mail e contato telefônico. Os arquivos coletados são do período de 01/01/2019 a 31/12/2022.

A análise dos dados quantitativos foi realizada por meio de estatísticas simples, a partir de cálculos de percentil e correlação de posto, com o auxílio do software Microsoft Office Excel 2019. Dessa maneira, foi importante verificar se todos os dados coletados estavam sendo calculados corretamente a partir de verificações matemáticas com cálculos de operações inversas.

### **Apresentação da empresa**

#### **Histórico empresarial**

A organização do presente estudo foi fundada em 2003 com o objetivo de fornecer materiais para laboratórios e hospitais por todo o Brasil. Possui a razão social Qualividros Distribuidora LTDA, CNPJ 06.003.551/0001-95, localizada em Passos/MG.

Ademais, possui o registro principal de atividade econômica no país como comércio atacadista de instrumentos e materiais para uso médico, cirúrgico, hospitalar e de laboratórios. Atende como atividades secundárias no comércio atacadista de embalagens; comércio atacadista de máquinas, aparelhos e equipamentos para uso odonto-médico-hospitalar; e outros.

Entre a sua linha de produtos, destaca-se a venda das vidrarias para laboratórios e hospitais, por exemplo, Becker, balão volumétrico, condensador, Erlenmeyer, frasco, placas de Petri, provetas, tubos.

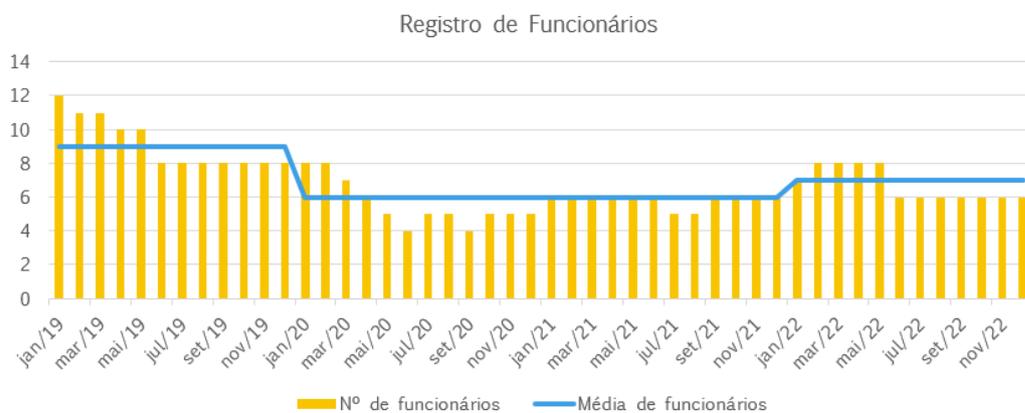
Os públicos-alvo são órgãos públicos (processos licitatórios e dispensas de compra) e revendedores. Além disso, atende consumidores finais, indústrias e pesquisadores, através de vendas diretas por WhatsApp e E-mail.

### **Discussões**

Empresas brasileiras de grande porte até pequeno porte precisaram reavaliar seu modo corporativo para avaliar quais medidas poderiam ser mantidas e/ou alteradas no âmbito interno e externo da organização devido à pandemia.

Na última quinzena de agosto de 2020, o comércio brasileiro sofreu com a redução do quadro de funcionários em 6% das empresas pesquisadas (IBGE, 2020), momento em que é registrado o número de 263.791 cidadãos no país infectados pelo COVID-19 (BRASIL, 2023). Para a empresa em estudo também se fez necessário reavaliar a quantidade de colaboradores, foram considerados todos os trabalhadores contratados pela Qualividros formalmente de acordo com os registros da Carteira de Trabalho e Previdência Social (CTPS), conforme o decreto-lei n.º 926, de 10 de outubro de 1969.

**Gráfico 1** - Registro de funcionários mensal entre janeiro de 2019 a novembro de 2022



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Inicialmente, a empresa possuía 2 sócios e 12 funcionários, ao final do primeiro ano em análise, percebe-se a queda para 8 funcionários, momento importante do estudo, pois é a partir desta data que é registrado os primeiros infectados pelo COVID-19.

Com inúmeros esforços para que se tornasse possível a continuidade das atividades operacionais, nota-se que foi mantido a média de 6 funcionários, entre

2020 e 2021, sendo o menor número registrado de apenas 4 trabalhadores atuando nos meses de junho/2020 e setembro/2020.

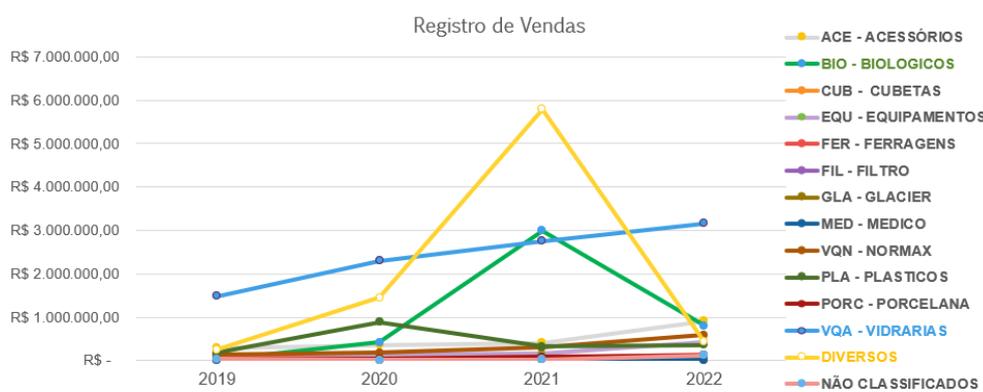
Através dos documentos, observa-se ainda, que foi necessário selecionar alguns funcionários para trabalharem em home-office como medida de segurança. No Brasil, 26,1% dos atacados registraram que em 2020 tiveram que optar também por essa medida de teletrabalho, trabalho remoto e trabalho a distância (IBGE, 2020).

Conforme a lei 13.979/20, as empresas foram obrigadas a adotar medidas para controle do contágio do vírus dentro de seus estabelecimentos. Dessa forma, na Qualividros foi feita a descontaminação regular do ambiente, o distanciamento dos funcionários, a disponibilização de álcool e máscaras descartáveis; juntamente com 94,9% dos atacados que adotaram essas medidas, além disso, campanhas de informação e prevenção (IBGE, 2020).

## Estratégias

A empresa possui 14 categorias de linhas de produtos diferentes e ainda 1 categoria com produtos que não possuem categorização definida em seus códigos. Com os relatórios de vendas por grupos de produtos anuais, disponibilizados pelos diretores, foi possível realizar o comparativo do gráfico 2, entre o período de 2019 a 2022; sendo um ano antes do início da pandemia, dois anos de enfrentamento mundial à doença e, por fim, o último ano com o vírus controlado pela vacinação e retorno gradual da circulação de pessoas, conseqüentemente, economia mais ativa.

**Gráfico 2 - Registro de vendas de 2019 a 2022**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

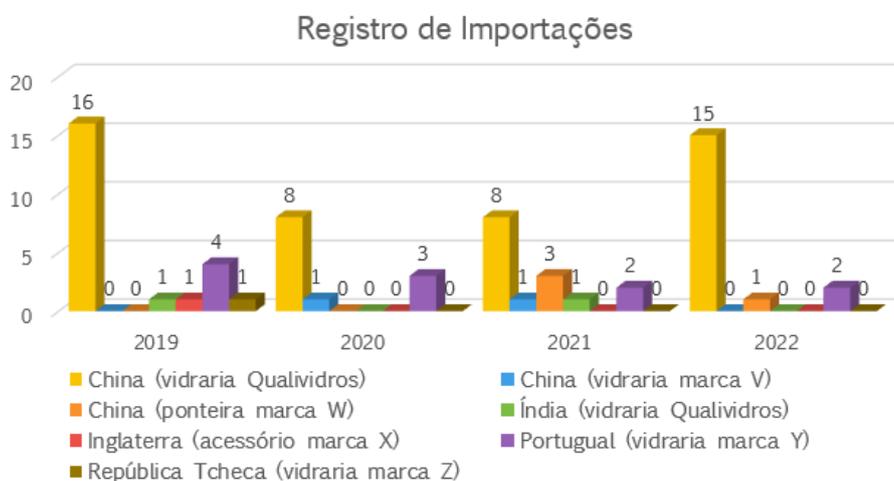
Observa-se todos os grupos de produtos separados por cores vendidos pela empresa e cadastrados no sistema de faturamento. Houve alguns produtos que não estavam discriminados a quais grupos pertenciam, assim foram registrados como “NÃO CLASSIFICADOS”.

Entre as categorias, foi destacado os grupos de produtos “VQA - VIDRARIAS”, “BIO - BIOLÓGICOS” e “DIVERSOS”, devido aos seus comportamentos de faturamento que se destacaram durante o período pandêmico em comparação às demais categorias.

No conjunto de “VQA - VIDRARIAS” estão os itens carro chefe da organização. São os produtos importados da marca Qualividros e outras vidrarias vendidas e distribuídas de marcas parceiras nacionais e internacionais. Estão nesta categoria, os itens que requerem cuidado especial no manuseio, por causa da fragilidade do vidro ocasionado quebra ou riscos, o que faz com que torne o produto fora do valor de qualidade estabelecido na empresa.

Antes da pandemia, faturou-se R\$1.479.231,00, momento em que um dos gestores já organizou maiores compras importadas, como apontado no gráfico 3, para estoque de vidrarias com a marca Qualividros, devido à preocupação com os primeiros indícios de paralisação dos portos alfandegados.

**Gráfico 3 - Registro de Importações**



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Assim, com estoques de vidrarias da marca Qualividros preparados ao final de 2019, notou-se no ano seguinte um aumento de 55,20% no faturamento das vidrarias, se destacando no mercado por ter o material para envio imediato.

O efeito da adoção de lockdowns em diferentes países a partir de 2020 ocasionou a paralisação e congestionamento nos portos alfandegados, o que afetou na quantidade de importações que chegaram na Qualividros neste ano. Com isso, até 2021, era projetado um crescimento linear no faturamento de vidrarias, o que não foi alcançado, mas também não prejudicou a organização, uma vez que, conseguiu-se ainda manter um percentual de crescimento em suas vendas mesmo sem a chegada de novas reposições.

Entre os atacados do Brasil, 39,5% das empresas informaram que sofreram um impacto pequeno ou inexistente até agosto de 2020, infelizmente a Pesquisa Pulso Empresa não foi realizada nos meses e anos seguintes para que fosse possível continuar essa comparação (IBGE, 2020).

Nos grupos “BIO-BIOLÓGICOS” e “DIVERSOS” aplicou-se a estratégia a nível de negócio para o período, pois anteriormente as vendas nesses grupos eram irrisórias ao montante. Nessas categorias foi adotada a venda de produtos que ganharam maior participação de mercado e a venda de modelos que já existiam, porém tiveram mudanças como com características exclusivas, inovações rápidas dos produtos e desempenho para atender às novas demandas.

A Pesquisa Pulso Empresa, mostra que 10% dos atacados também criaram ou passaram a comercializar novos produtos ou serviços por causa dos impactos causados pela pandemia da COVID-19 (IBGE, 2020).

Com a corrida científica para o controle da disseminação do vírus (SARS-CoV-2), instituições de pesquisa por todo o Brasil tiveram que comprar grandes quantidades de suprimentos para os laboratórios rapidamente, o que foi visto pelos gestores da Qualividros Distribuidora Ltda como uma oportunidade de negócio em potencial.

Dessa maneira, apostou-se na venda de produtos para análises biológicas, por isso a denominação da classe “BIO-BIOLÓGICOS”, com ênfase no item importado ponteiras (Figura 1), produto fundamental no processo de investigação e avaliação de amostragens em laboratórios.

**Figura 1** - Produto ponteiras



Fonte: Qualividros (2023).

As ponteiras eram vendidas anteriormente ao surto do COVID-19, porém de outra marca que, no entanto, essa fornecedora não conseguiu mais atender a Qualividros pela falta de insumos devido à grande procura mundial.

Assim a empresa reavaliou outras opções de fabricantes que conseguissem atender na produção necessária para a importação no Brasil. Somente para a venda desse item foram realizadas 3 importações (Gráfico 3) para atender os clientes da Qualividros Distribuidora Ltda em 2021.

Há também o destaque a venda dos kits com swabs (Figura 2) com registro na Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), para compor o teste RT-PCR desenvolvido com o objetivo de identificar pessoas infectadas pelo vírus Sars-Cov-2 através da coleta de secreções respiratórias e análise somente no ambiente laboratorial.

Este produto já era comercializado na empresa antes do início da pandemia, com percentual baixo de vendas, porém se tornou um produto com valor agregado pela necessidade, em unidades públicas e privadas de saúde, oriunda com o agravamento de contaminação no Brasil.

**Figura 2** - Kit Para Coleta RT-PCR / 3 Swab Rayon E 1 Tubo C/salina



Fonte: Qualividros (2023).

“É considerado o padrão ouro na detecção do Sars-Cov-2. Os testes usados pela rede de laboratórios de saúde pública apresentam alta sensibilidade (aproximadamente 86%) e alta especificidade (acima de 95%)” (BRASIL, 2022). O teste RT-PCR aponta o resultado positivo ou negativo de contaminação em até 72 horas, além disso, possui maior eficácia quando comparado aos testes rápidos de antígeno (TR-Ag) e autotestes de antígeno (AT-Ag).

Graças à estratégia adotada, a empresa saltou o faturamento de 2019 do grupo "BIO-BIOLÓGICOS" de R\$14.155,11 para o pico de R\$2.993.858,89 em 2021, em apenas 2 anos houve o notável crescimento influenciado pelas estratégias de penetração do mercado com os 2 produtos oferecidos para a demanda da produção da vacina e dos testes de reconhecimento do Covid à população. A Qualividros apresentou as suas qualidades com catálogos e amostras, assim expandindo a venda para seus clientes e novos compradores.

No grupo "DIVERSOS" optou-se por utilizar a estratégia a nível de negócio visando atender a demanda de órgãos públicos e grandes indústrias que realizaram doações de caixas térmicas apropriadas para o armazenamento dos imunizantes do coronavírus e principalmente para o transporte seguro no decorrer das campanhas de vacinação pelo Brasil e pelo Mundo.

A estratégia de diferenciação foi desenvolvida com o processo de instalação de termômetros (Anexo I) que medissem a temperatura interna e externa da caixa térmica sem a necessidade de abrir a tampa e comprometer a temperatura no interior, além de conter uma estrutura em acrílico para proteção do termômetro e as alças próprias para o manuseio e transporte (Figura 3).

**Figura 3** - Caixa térmica 15 litros com termômetro

Fonte: Qualividros (2023).

Essa boa estratégia só foi possível em função da parceria entre a distribuidora de caixas térmicas em Pouso Alegre e a proximidade da unidade de instalação dos termômetros da Qualividros em Passos, o que proporcionou prazos de entrega menores que a concorrência e menor tempo de estoque (Anexo II), pois assim que finalizado a instalação do termômetro, material já era embalado em caixa de papelão, colado a etiqueta de identificação para o local de destino do cliente e carregado para transporte (Anexo III).

No grupo de produtos “DIVERSOS” é onde nota-se o maior crescimento exponencial, representado pelo aumento de 2.156,64% nas vendas de 2020 para o ano de 2021. Sendo que, somente o item “caixa térmica com termômetro”, com suas variações de capacidades, representa 91,96% do faturamento dessa categoria em 2021. É considerado uma estratégia de crescimento, pois foi alcançada através da inovação pelo diferencial aplicado a uma característica exclusiva, ou seja, pela estratégia adotada de desenvolvimento de produto.

A diferenciação produz margens mais altas com as quais é possível lidar com o poder dos fornecedores e claramente ameniza o poder dos compradores, dado que lhes faltam alternativas comparáveis, sendo, assim, menos sensíveis aos preços. Finalmente, a empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar mais bem posicionada em relação ao substituto do que a concorrência (PORTER, 2004, p. 37).

A estratégia a nível de negócio foi desempenhada ao diferenciar o item dos similares já oferecidos no mercado, agregando-lhe mais valor e alcançando a demanda oportunizada durante a pandemia do covid-19. Vale ressaltar que

neste momento a Qualividros realizou sua primeira venda internacional, atendendo a uma renomada companhia cervejeira na Bolívia para a doação de caixas térmicas e outras importantes negociações pela América do Sul.

Passado o momento, optou-se por não dar continuidade tão ativa nas vendas para este mercado, assim a vantagem competitiva destes bens se apresentou como temporária. No ano de 2022, é registrado a queda de 92,47% nas vendas desse grupo em comparação ao ano anterior. Como mencionado por Porter (1989), há os riscos da estratégia de diferenciação, como ocorreu na Qualividros, a imitabilidade do produto na concorrência levou a suspensão da venda das caixas térmicas com termômetro sofrendo com a ameaça de novos entrantes. Assim, foi possível elaborar o quadro 4 que sintetiza os resultados:

**Quadro 4 - Síntese dos resultados**

Estratégia adotada	Modelo	Aplicação
Estratégia à nível de negócio	Diferenciação	A empresa oferece produtos com diferenciais que aumentam o valor percebido pelo cliente a valores aceitáveis ao mercado.
Estratégia de crescimento	Penetração de mercado	Aumento da participação de vendas em 2 tipos de produtos oportunizados pela pandemia, oferecendo ao mercado já tradicional que a empresa atua.
	Desenvolvimento de produto	Aumento de vendas com um produto modificado, tendo sido desenvolvido uma característica específica para atender a demanda oportunizada na pandemia.

Fonte: Elaborado pela autora (2023).

Nota-se como a Qualividros transformou seus pontos fracos internos e as ameaças do ambiente externo da economia durante a pandemia do COVID-19 em grandes oportunidades de negócio, gerenciando com sabedoria as medidas corporativas impostas e as técnicas estratégicas escolhidas para seu funcionamento, o que resultou em crescimentos expressivos de acordo com os dados de faturamento. Sendo assim, como o popular discurso, a empresa acabou fazendo do limão uma limonada.

## Considerações Finais

No comércio atacadista brasileiro é notável os efeitos causados pela pandemia do COVID-19. Neste trabalho, foi realizada a análise administrativa da

empresa escolhida Qualividros Distribuidora Ltda, do ramo de fornecimento de materiais para laboratórios e hospitais. Com o parecer dos dados coletados foi elaborado um comparativo dos períodos que antecedem o primeiro caso contaminado, os anos durante o surto de coronavírus e posteriormente o ano de 2022, já com a retomada gradual do comércio.

Dentre os resultados, é observado o uso das estratégias a nível de negócio com a técnica de penetração de mercado por produtos antes vendidos pela organização, porém em pequenas quantidades, e a técnica de diferenciação pelo desenvolvimento de um produto com um diferencial importante para atender a demanda oportunizada, o que resultou um crescimento significativo. É importante avaliar que as vantagens competitivas foram temporárias, pois não se manteve o faturamento nas categorias desses produtos.

Os objetivos específicos do estudo foram alcançados, pois houve a compreensão das vertentes das estratégias a nível de negócio e explicação das estratégias corporativas, sendo possível determinar qual a técnica utilizada pela Qualividros, apresentado ainda as dificuldades como o quadro de funcionários e importações de materiais reduzidos.

O estudo aponta como reflexão, o quanto os gestores souberam analisar e adotar as melhores estratégias que não só mantivesse o funcionamento da empresa, mas que ainda proporcionaram o crescimento do faturamento mesmo em um cenário pandêmico, que afetou o mercado econômico por todo o mundo, fechando empresas e deixando muitos cidadãos desempregados. Sendo assim, essa pesquisa documental visou contribuir à sociedade nos estudos das ciências sociais especificamente na área de administração estratégica

Dessa forma, há as contribuições para os próximos estudos com o relato e dados do período pandêmico, as opções de estratégias existentes e a indicação das adotadas pela empresa fornecedora de materiais para laboratórios e hospitais, bem como os seus resultados, para que possam também servir futuramente como orientação a outras organizações.

Neste estudo houve a limitação do tempo, por ser retratado somente os períodos de exercício da empresa de 2019 a 2022. Para futuras pesquisas é sugestivo realizar a pesquisa adicionando os anos seguintes, pois pode haver ou não efeitos da pandemia no mercado e na organização a longo prazo.

## Referências

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S.. **Administração estratégica e vantagem competitiva: casos brasileiros** cedido pela central de cases espm. 4. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2007. 325 p. Tradução Mônica Rosemberg.

BRASIL. Ministério da Saúde. Governo Federal (org.). **COVID-19 NO BRASIL**. 2023. Dados registrados pelas Secretarias Estaduais de Saúde. Disponível em: [https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19\\_html/covid-19\\_html.html](https://infoms.saude.gov.br/extensions/covid-19_html/covid-19_html.html) Acesso em: 24 abr. 2023.

CARVALHO, Marly Monteiro de; LAURINDO, Fernando José Barbin. **Estratégia Competitiva: dos conceitos à implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas S.A., 2010. 227 p. Disponível em: [file:///C:/Users/Karol%20Barbosa/Desktop/Estrategia\\_Competitiva\\_dos\\_conceitos\\_a\\_i.pdf](file:///C:/Users/Karol%20Barbosa/Desktop/Estrategia_Competitiva_dos_conceitos_a_i.pdf). Acesso em: 30 abr. 2023.

COE, Centro de Operações de Emergência em Saúde Pública. MINISTÉRIO DA SAÚDE (BRASIL). **Boletim Epidemiológico**. Brasil, n. 8, ed. 8, p. 01-41, 9 abr. 2020. Disponível em: <http://www.cofen.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/be-covid-08-final.pdf>. Acesso em: 3 maio 2023.

DREI. Departamento Nacional de Registro Empresarial e Integração (org.). **Mapa de empresa: boletim do 3º quadrimestre/2022**. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/empresas-e-negocios/pt-br/mapa-de-empresas/boletins/mapa-de-empresas-boletim-3o-quadrimestre-2022.pdf>. Acesso em: 01 abr. 2023.

EINSFELD, Anderson. **O planejamento é estratégico? Análise do processo de administração estratégica em empresas das cidades de feliz e vale real - rs**. 2019. 79, IF CAMPUS FELIZ, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ifrs.edu.br/bitstream/handle/123456789/683/1234567895150.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 07 maio 2023.

FACHIN, Odília. **Fundamentos de Metodologia**. 5. ed. São Paulo: Editora Saraiva, 2006. 210 p.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E.. **Administração Estratégica**. 7. ed. São Paulo: Editora Cengage Learning, 2008. 415 p. Tradução All Tasks.

HOUVÊSSOU, Gbènkpon Mathias; SOUZA, Tatiana Porto de; SILVEIRA, Mariângela Freitas da. **Medidas de contenção de tipo lockdown para prevenção e controle da COVID-19**. Scielo-Scientific Electronic Library Online, São Paulo, v. 1, n. 2021, p. 1-12, 11 jan. 2021. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/ress/a/svBDXkw7M4HLDCMVDxT835R/?lang=pt>. Acesso em: 24 abr. 2023.

IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Pesquisa Pulso Empresa**. 2020. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/pesquisa/10096/0>. Acesso em: 26 mar 2023.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a Estratégia Corporativa: texto e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Editora Bookman, 2007. 800 p. Tradução Luciana de Oliveira da Rocha.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2010. 295 p.

MUSSI, Ricardo Franklin de Freitas et al. **Pesquisa Quantitativa e/ou Qualitativa: distanciamentos, aproximações e possibilidades**. 2. ed. Rio de Janeiro: Revista Sustinere, 2019. 7 v. Pág 414-430. Disponível em: <https://www.e-publicacoes.uerj.br/index.php/sustinere/article/view/41193/32038>. Acesso em: 24 mar 2023.

PORTER, Michael E.. **Estratégica Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004. 409 p. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

PORTER, Michael E.. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 35. ed. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 1989. 512 p. Tradução de Elizabeth Maria de Pinho Braga.

QUALIVIDROS DISTRIBUIDORA LTDA (Brasil). **Quem Somos**: institucional. Institucional. 2019. Disponível em: <https://qualividros.com/institucional>. Acesso em: 20 mar. 2023.

SPETH, Christophe. **A Análise SWOT: uma ferramenta chave para o desenvolvimento de estratégias empresariais** ebook kindle. [S. L.]: 50Minutes. Com, 2023. 31 p. Alva Silva (Tradutor).

UNA-SUS. MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença**. 2020. Ascom SE/UNA-SUS.BRASIL. Disponível em: <https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca> Acesso em: 24 mar. 2023.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 16. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2016.