

## AS TRANSFORMAÇÕES DOS MODELOS DE NEGÓCIOS DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19

ALINE RODRIGUES BRUNO FERREIRA<sup>1</sup>

<sup>1</sup>UFPEL – [alinerodrigues.bf@gmail.com](mailto:alinerodrigues.bf@gmail.com)

### 1. INTRODUÇÃO

No dia 31 de dezembro de 2019, uma doença causada por um novo tipo de Coronavírus (SARS-CoV-2) foi descoberta na cidade de Wuhan na China e se disseminou rapidamente. Em 11 de março de 2020, a doença causada pelo Coronavírus (COVID-19) foi classificada como uma pandemia pela Organização das Nações Unidas, após atravessar as fronteiras de diversos países globalmente, inclusive no Brasil (ONU, 2020). Em Pelotas, no mês de março de 2020, o Decreto Municipal nº 6251, impôs uma série de medidas evitar a propagação do coronavírus, como o fechamento de restaurantes, bares, praças de alimentação e lancherias, o fechamento das escolas públicas e privadas e a proibição de eventos com aglomeração de pessoas. Uma série de medidas de higiene e de distanciamento social foi imposta sobre todos os setores das empresas pelotenses.

Para entender as transformações que as empresas de Pelotas, cidade foco deste estudo, sofreram durante a pandemia do covid-19 é necessário entender como se dá a gestão da organização e a lógica de sua criação de valor, ou seja, seu modelo de negócios e para isso será utilizado o *Business Model Canvas*. Este modelo propõe a elaboração de um quadro composto por nove componentes que cobrem as quatro áreas principais de um negócio: produto, interface com cliente, gestão de infraestrutura e aspectos financeiros. Eles devem ser utilizados para representar o modelo de negócios da empresa e como ela pretende gerar valor, ou seja, uma forma simples de visualização que permite comparações, mapeamento e compartilhamento facilitado das informações (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2011, p.14), “Um modelo de negócios descreve a lógica de criação, entrega e captura de valor por parte de uma organização”. Ele procura retratar de forma abstrata os elementos chave que compõem a estratégia de um negócio, que são: o que será vendido, o público-alvo, os processos essenciais para o desenvolvimento do produto e qual será a “ponte” que ligará a empresa e os clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011). Neste contexto, este estudo busca responder a seguinte pergunta de pesquisa: Quais foram as principais mudanças ocorridas nos modelos de negócios dos principais segmentos econômicos das empresas da cidade de Pelotas?

### 2. METODOLOGIA

Este é um estudo qualitativo exploratório que tem por objetivo analisar as transformações que os modelos de negócios das empresas Pelotenses, dos segmentos de comércio, indústria e serviços, sofreram durante a pandemia do Covid-19. De acordo com o SEBRAE (2020), Pelotas possui 36.408 empresas, sendo 44,1% do setor de serviços, 36,6% do setor de comércio, 10% no setor de indústria, 9,1% no setor de construção civil e 0,2% do setor agropecuário. Foram entrevistadas 3 empresas no setor de serviços, comércio e indústria, respectivamente, que atuam em Pelotas.

O roteiro utilizado foi composto por 11 perguntas, feitas com base nos 9 componentes do business model canvas, que podem ser observados no Quadro 1 abaixo. Foram nove perguntas sobre cada respectivo componente, uma pergunta introdutória sobre o histórico da empresa e uma pergunta final sobre a percepção do gestor sobre as transformações que a pandemia provocou e o estado atual da empresa (Osterwalder e Pigneur, 2011).

**QUADRO 1 - COMPONENTES DO *BUSINESS MODEL CANVAS***

COMPONENTE	DESCRIÇÃO
<b>Proposta de Valor</b>	Como a organização cria valor para um segmento de clientes específico usando seus produtos/serviços.
<b>Segmentos de cliente</b>	Para quem a empresa está oferecendo seus produtos/serviços.
<b>Canais</b>	De que forma a organização se comunica com o cliente e quais são seus canais de distribuição e vendas.
<b>Relacionamento com clientes</b>	Descreve o como é a relação da organização com o cliente.
<b>Recursos Principais</b>	Engloba as atividades e recursos que a organização precisa ter para criar valor para os clientes.
<b>Atividades-Chave</b>	São as atividades que são mais importantes para criar valor para o cliente, qual é o foco da empresa.
<b>Parcerias Principais</b>	Quem são os parceiros e fornecedores da empresa e que atividades eles executam.
<b>Estrutura de Custo</b>	Custos envolvidos no funcionamento da organização.
<b>Fontes de Receita</b>	Descreve o quanto de receita cada segmento de clientes gera para a organização.

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

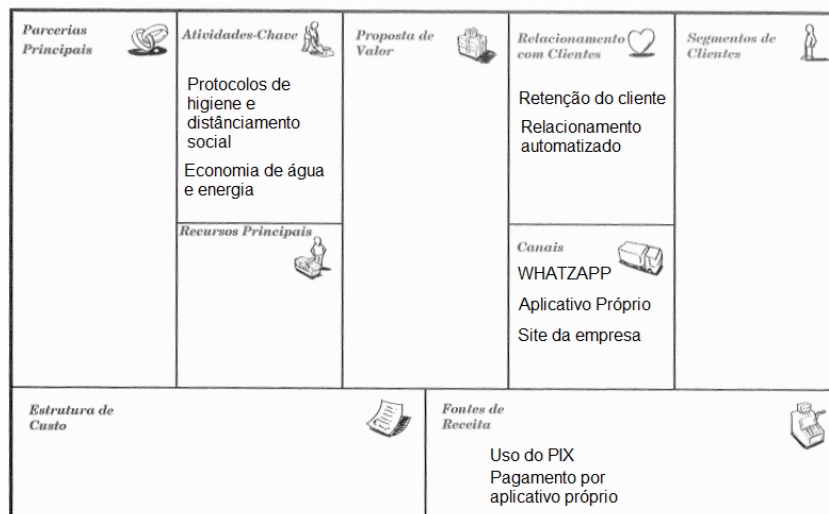
As entrevistas foram gravadas e transcritas a fim de montar os canvas dos modelos de negócios no período das entrevistas que foram realizadas no mês de Junho de 2021, aproximadamente um ano e três meses após a disseminação do vírus pela cidade. Este processo de análise foi feito com base na técnica de análise de conteúdo, onde foram consideradas categorias *a priori*, os próprios blocos do canvas. Segundo Bardin (2016, p. 23), “[...] a análise de conteúdo aparece como um conjunto de técnicas de análise das comunicações que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”.

Após a estruturação dos canvas, foram feitas análises comparativas com os modelos de negócio existentes antes da pandemia e foram avaliadas a contribuição das transformações ocorridas para o desenvolvimento do negócio em si, de acordo com a percepção dos entrevistados.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Analisando as respostas das perguntas e comparando-as entre as empresas foi possível gerar um Business Model Canvas conjunto das empresas, agrupando as transformações das três empresas em um único quadro, conforme a Figura 1, que torna explícito o que de fato foi alterado nas empresas.

**Figura 1 - Transformações no Business Model Canvas das empresas 1, 2 e 3**



Em termos de parcerias principais, proposta de valor, recursos principais e estruturas de custo não houveram alterações. Embora 2020 tenha sido um período difícil para as empresas, todos os gestores consideraram que a situação da empresa se manteve estável.

No componente Atividades-Chaves, todas as empresas sofreram transformações. Conforme o esperado, devido aos decretos municipais (LEIS MUNICIPAIS, 2020), todas as empresas tiveram que implantar medidas de higiene e de distanciamento social obrigatórias e o descumprimento poderia gerar multas e o fechamento do negócio. Uma estratégia para diminuir os gastos foi a economia de água e energia nas empresas. Um exemplo seria conferir se as luzes estão desligadas, o que pode gerar uma pequena redução na tarifa, pois segundo o SEBRAE (2020), dentre os custos que mais pesam no final do mês para as organizações, a energia elétrica representa 15,44% do total das despesas.

O relacionamento com os clientes mudou durante a pandemia, pois com os *lockdowns* e o próprio medo da população, os clientes preferiram comprar os produtos ou solicitar os serviços à distância, o que aumenta o uso de ferramentas digitais para se comunicar com o cliente. Em uma entrevista à revista Época (2020), o Vice-Presidente de Operações da plataforma IFood, Diogo Barreto, divulgou que os pedidos saltaram de uma faixa de 30 milhões ao ano para 48 milhões de pedidos em 2020. Mais de 100 mil novas empresas se cadastraram na plataforma em 2020 e entre elas, muitas não eram familiares com a utilização de aplicativos e tiveram que se adaptar para continuar operando. Naturalmente com o uso de aplicativos o relacionamento e o contato com o cliente se torna mais automatizado.

Os canais de relacionamento com o cliente estavam mudando lentamente, mas a pandemia acelerou esse processo e tornou vital o uso de aplicativos e mídias sociais, pois eles podem ajudar a reduzir os custos, facilitar a comunicação com o



cliente, garantir a satisfação e aumentar a receita da organização. Segundo o SEBRAE (2020), 84% dos empreendedores brasileiros vendem pelo Whatsapp, seguido pelo Instagram, 54% e pelo Facebook, 51%.

O uso do celular é o método preferido dos brasileiros atualmente para pagar contas, principalmente devido a pandemia da Covid-19, já que não é preciso tocar no dinheiro ou na máquina de cartão de crédito. Em 2020, pela primeira vez, as transações feitas através dos aplicativos bancários, como o PIX, por exemplo, foram responsáveis por mais da metade (51%) do total das operações realizadas no Brasil, de acordo com a FEBRAPAN, (2020).

O próximo passo deste trabalho é aumentar a amostra de empresas para obter resultados mais conclusivos e assim, descobrir outros tipos de transformações e estratégias que as empresas pelotenses desenvolveram no período de pandemia.

#### 4. CONCLUSÕES

Este trabalho realizou entrevistas com três empresas dos segmentos de comércio, indústria e serviços, da cidade de Pelotas/RS, com objetivo de analisar as transformações que os modelos de negócios das empresas Pelotenses, dos segmentos de comércio, indústria e serviços, sofreram durante a pandemia do Covid-19.

A pandemia mudou, principalmente, a forma como as empresas se relacionam com o cliente. Os consumidores preferem ficar em casa e usar os aplicativos para fazer suas compras e pedidos, o que torna necessário a adaptação das empresas para essa nova realidade. Ter o seu próprio aplicativo ou usar ativamente alguma mídia social para se comunicar com o cliente é um fator diferencial na hora do cliente escolher onde vai comprar ou solicitar um serviço. Essa tendência já vinha crescendo na década passada e a pandemia apenas acelerou esse processo.

#### 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bardin, Laurence., 2016. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70 Brasil.

OSTERWALDER, Alexander; PIGNEUR, Yves. **Business Model Generation**. Rio de Janeiro, 2011. recurso online ISBN 978-85-7608-550-8.

SEBRAE. **DATA SEBRAE**, 2021. Disponível em:<<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas>>. Acesso em: jun. de 2021.

A conta de energia elétrica das empresas durante a crise da COVID-19. **SEBRAE**, 2021 <<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-conta-de-energia-eletrica-das-empresas-durante-a-crise-da-covid-19,7741b71cd2da1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>>. Acesso em: jun.2021.

COM pandemia, transações bancárias por celular ultrapassam 50% de operações feitas pelos brasileiros. **FEBRAPAN**, 2021 . Disponível em: <<https://portal.febraban.org.br/noticia/3648/pt-br/>>. Acesso em: jun. de 2021.

CORONAVÍRUS: como o iFood aprendeu a lidar com 100 mil novos parceiros e 18 milhões de pedidos. **REVISTA EPÓCA**, 2021.Disponívelem:<<https://epocanegocios.globo.com/Podcast/Negnews/noticia/2021/02/coronavirus-ifood.htm>> Acesso em: jun. de 2021.

Pelotas. Leis Municipais - Decreto nº 6251. **Leis Municipais Pelotas**.Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/rs/p/pelotas/decreto/2020/626/6251/decreto-n-6251-2020>>. Acesso em: jun. de 2021.

ORGANIZAÇÃO Mundial da Saúde declara novo coronavírus uma pandemia. **UN**, 2020. <<https://news.un.org/pt/story/2020/03/1706881>> Acesso em: jun. de 2021.