

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

ADMINISTRAÇÃO

**ESTUDO DAS CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DE COVID-19
PARA UMA EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO DE GÊNEROS
ALIMENTÍCIOS**

JÉSSICA SOARES FREITAS

Jéssica Soares Freitas

**ESTUDO DAS CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA DE COVID-19 PARA UMA
EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO DE GÊNEROS ALIMENTÍCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto de Ciências Agrárias da
Universidade Federal de Minas Gerais, como
requisito parcial, para a obtenção do título de
Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Giovanni Campos
Fonseca

Montes Claros

2022

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, a Deus por ter me conduzido até aqui. Aos meus pais Maria Luzia e Janey pelo incentivo e suporte desde a infância. Aos meus irmãos Bárbara, Vitor e minha avó Maria da Consolação pelo apoio.

Ao meu esposo Diego por todo o incentivo e cumplicidade nos momentos difíceis, e compreender a minha ausência enquanto eu me dedicava à realização deste trabalho.

Ao meu orientador professor Giovanni Fonseca pelo conhecimento transmitido durante toda minha formação e pela paciência com a qual guiou o meu aprendizado nesse estudo.

Aos professores André Luiz Athayde e Frederico Mineiro pela atenção e dedicação com as quais transmitiram conhecimento durante toda a minha jornada acadêmica.

Ao ICA/ UFMG e todos os seus colaboradores pelo acolhimento e por viabilizar meu ingresso no ensino superior.

A todos que participaram, direta ou indiretamente do desenvolvimento deste trabalho de pesquisa, enriquecendo o meu processo de aprendizado.

Obrigada!

Jéssica Soares Freitas. **ESTUDO DAS CONSEQUÊNCIAS DA PANDEMIA
DE COVID-19 PARA UMA EMPRESA DO SETOR DE COMÉRCIO DE GÊNEROS
ALIMENTÍCIOS**

Aprovado pela banca examinadora constituída por:

Prof. Dr. André Luiz Mendes Athayde
ICA/UFMG

Prof. Dr. Frederico Antonio Mineiro Lopes
ICA/UFMG

Prof Dr. Giovanni Campos Fonseca
Orientador ICA/UFMG

Montes Claros, 16 de novembro de 2022

RESUMO

A pandemia de COVID-19 trouxe consigo diversos desafios e incertezas. As medidas restritivas adotadas pelas autoridades sanitárias, visando à contenção da contaminação pelo novo coronavírus, tornaram-se fatores limitantes e por vezes impeditivos para o funcionamento das empresas. Diante desse novo cenário, este estudo teve como objetivo analisar as consequências da pandemia para uma empresa do setor de gêneros alimentícios localizada no município de Montes Claros-MG. Esse objetivo geral desdobrou-se nos seguintes objetivos específicos, são eles: i) verificar se houve repercussão financeira em função da pandemia; ii) verificar a ocorrência de mudanças no perfil de comercialização dos produtos; iii) averiguar se existiram mudanças estratégicas da empresa com relação às adequações, devido às políticas de enfrentamento à COVID-19 adotadas no Município de Montes Claros. O presente trabalho foi realizado em uma organização do ramo de padarias. Empregou-se o estudo de caso como principal estratégia de pesquisa. O estudo evidencia que existiram novas estratégias implementadas pela empresa para fazer frente aos efeitos da pandemia de Covid-19. Tais estratégias contribuíram para o resultado financeiro positivo e para o crescimento gradual do faturamento nos anos de 2020 e 2021. Por meio da análise de curva ABC, observou-se que o perfil de comercialização dos produtos manteve-se sem alterações significativas no período estudado. O principal responsável pelo resultado alcançado foi o fato de a empresa ter aderido às modalidades *delivery* (entregas a domicílio) e vendas *online*. Por fim, pode-se afirmar que a empresa foi afetada pela pandemia, pois as vendas físicas caíram consideravelmente, mas – em contrapartida – obteve-se êxito a partir das novas estratégias de comercialização que foram adotadas.

Palavras-chave: Pandemia de Coronavírus. SARS-Cov-2. *Delivery*. Estratégia de mercado.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 - Modelo de Curva ABC	18
Gráfico 2 – Faturamento por finalizadora 2018 e 2019.....	25
Gráfico 3 – Faturamento por finalizadora 2020	26
Gráfico 4 – Faturamento por finalizadora 2021	27
Gráfico 5 – Faturamento por finalizadora 2020 e 2021.....	29
Gráfico 6 – Evolução do faturamento anual de 2018 a 2021	29
Gráfico 7 – Classificação dos itens pelo método de Pareto.....	31
Quadro 1 – Estrutura dos dados coletados com indicação da forma de coleta e finalidade de cada um deles para este estudo	22

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2018	32
Tabela 2 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2019	32
Tabela 3 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2020	33
Tabela 4 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2021	33
Tabela 5 – Respostas dos entrevistados à questão sete do roteiro.....	37

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	7
2	REFERENCIAL TEÓRICO	9
2.1	Globalização e a COVID-19	9
2.2	Um breve histórico da COVID-19	10
2.3	Gestão de serviços em tempos de pandemia	13
2.4	Setor de Indústria e Comércio de Alimentos e Bebidas	15
2.5	Curva ABC ou Método de Pareto	17
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	20
3.1	Caracterização da pesquisa.....	20
3.2	Local e população do estudo	21
3.3	Instrumento de coleta de dados	21
3.4	Técnica de análise de dados	22
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	24
4.1	Análise dos relatórios de faturamento	24
4.2	Análise de curva ABC.....	30
4.3	Análise das entrevistas aos gestores	34
4.4	Análise dos questionários aplicados aos clientes	38
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	40
	REFERÊNCIAS.....	42
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES	47
	APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES	48

1 INTRODUÇÃO

O nome Covid-19 trata-se de uma doença e é formado pela junção de partes da sua denominação em inglês *corona* (CO) *vírus* (VI) *disease* (D), seguida de uma referência ao ano de 2019, quando se identificou o novo vírus. O SARS-CoV-2 deu origem a uma nova doença caracterizada por desenvolver pneumonia, ela foi denominada de COVID-19. A partir da notícia do surgimento e da rápida propagação do novo coronavírus, o mundo inteiro passou a acompanhar diariamente a evolução do número de casos na China, mais precisamente na cidade de Wuhan, província de Hubei (OPAS, 2021).

Logo que a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada, a doença alastrou-se para outros países ao redor do mundo. A partir de então, teve início a corrida para a descoberta de uma vacina capaz de imunizar o organismo contra a COVID-19.

O distanciamento físico foi recomendado pela Organização Mundial da Saúde (2020) como uma das medidas não farmacológicas de prevenção à infecção do SARS- CoV-2, tendo sido adotado em diversos países com diferentes graus de severidade. A conduta mais radical, denominada *lockdown* (confinamento, em tradução livre), não foi adotada no Brasil (BRASIL, 2021a).

O *lockdown* reflete na proibição de que pessoas circulem nas ruas sem uma justificativa forte para sair de casa, como por exemplo, ir ao médico como ir à farmácia. O termo se tornou popular no Brasil mas o seu significado real foi distorcido ou não aplicado (BRASIL, 2021a).

A pandemia da COVID-19 trouxe consigo vários desdobramentos e um deles foi a sua interferência na economia. Visto que as medidas restritivas adotadas pelas autoridades sanitárias, visando à contenção da contaminação pelo novo coronavírus, tornaram-se fatores limitantes e por vezes impeditivos para o funcionamento das empresas. Durante o período de pandemia, algumas empresas precisaram estar ainda mais atentas aos clientes, na qualidade do serviço prestado, ainda que de forma virtual, já que o contato físico se tornou limitado por força das medidas de distanciamento social.

Buscou-se através da observação participante por vínculo empregatício compreender melhor os efeitos da pandemia de Covid-19 na empresa do ramo de padarias, especificamente uma de suas cinco unidades no município de Montes Claros. No decorrer dos dias, houve desafios advindos da crise sanitária que aparentemente foram alterando a rotina da empresa e remodelando tarefas cotidianas. Além disso, o alcance ao público consumidor se tornou restrito após o decreto do município de Montes Claros, o qual decretava situação de

emergência em saúde pública, em março de 2020. A questão norteadora desse estudo portanto se reflete na seguinte pergunta: Quais foram as consequências da pandemia de COVID-19 para uma empresa do setor de gêneros alimentícios em Montes Claros-MG?

O objetivo deste estudo consiste, portanto, em analisar os efeitos da pandemia em uma empresa do setor de comércio de gêneros alimentícios no período de março de 2020 a dezembro de 2021. Esse objetivo geral desdobra-se em outros três objetivos específicos, são eles: i) verificar se houve impacto financeiro em função da pandemia; ii) verificar a ocorrência de mudanças no perfil de comercialização dos produtos; iii) averiguar se houve mudanças estratégicas da empresa com relação às adequações devido às políticas de enfrentamento à COVID-19 adotadas no Município de Montes Claros. A seção a seguir abordará os conceitos mais relevantes para ampla compreensão deste estudo e embasará esta pesquisa com a literatura disponível sobre o tema.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Globalização e a COVID-19

A propagação do novo coronavírus e os seus aspectos econômicos em nível mundial ocorreu de maneira acelerada devido ao fenômeno da globalização, pois hoje vivemos de forma interligada com outras nações. Segundo Held e McGrew (2001), não existe uma única definição para a globalização, mas esse fenômeno refere-se, de modo geral, à interdependência entre os países, ou seja, um acontecimento ocorrido em determinada nação pode interferir em outras nações de maneira acelerada. Ainda segundo os mesmos autores:

A globalização denota a escala crescente, a magnitude, progressiva, a aceleração e o aprofundamento do impacto dos fluxos e padrões inter-regionais de interação social. Refere-se a uma mudança ou transformação na escala da organização social que liga comunidades distantes e amplia o alcance das relações de poder nas grandes regiões e continentes do mundo. Mas não deve ser entendida como algo que prenuncia o surgimento de uma sociedade mundial harmoniosa, ou de um processo universal de interação global em que haja uma convergência crescente de culturas e civilizações (HELD; MCGREW, 2001, p. 13).

Para Alcoforado (1997), o movimento da globalização começou a surgir quando o sistema mundial baseado no confronto entre duas superpotências desabou. O autor afirma que não seria possível o processo de globalização ou de interdependência da economia mundial sem os avanços da tecnologia moderna, pois elas propiciam além da expansão do comércio mundial uma maior integração entre os povos, para a qual a informática e as telecomunicações contribuíram decisivamente.

Segundo o historiador Hobsbawm (2019), há três observações com relação à globalização: a primeira delas é que, juntamente com os mercados livres, a globalização contribuiu para que se acentuassem as desigualdades econômicas e sociais entre as nações e dentro delas. A segunda observação diz respeito ao impacto da globalização, que seria mais perceptível aos que menos se beneficiam dela e, a partir disso, ocorre a crescente polarização de pontos de vista a respeito da globalização, especialmente entre aqueles que estão potencialmente protegidos contra seus efeitos negativos. O autor exemplifica essa segunda observação citando os empresários que podem reduzir custos de mão de obra por meio da contratação de trabalhadores de outros países. Finalmente, o autor observa que os movimentos migratórios representam um problema político substancial presente na maioria das economias desenvolvidas do Ocidente, mesmo que a proporção de seres humanos que vivem em países

diferentes dos que nasceram seja de apenas 3%.

Albuquerque *et al.* (2020) afirmam que o crescimento das desigualdades é um fenômeno inerente ao período da globalização, com níveis variados de acordo com cada país ou sociedade. Para os autores, as desigualdades socioespaciais são relativas ao grau de globalização e de vulnerabilidade dos territórios e são condicionantes da pandemia de COVID-19, pois em contextos onde as crises econômicas e sociais têm maior aprofundamento e são mais duradouras a pandemia de COVID-19 pode ter efeitos ainda mais graves. Serão apresentados a seguir os conceitos principais para o setor de serviços e a gestão relacionada a esse segmento.

2.2 Um breve histórico da COVID-19

Segundo a Organização Pan-Americana da Saúde (2021), a informação acerca de vários casos de pneumonia na China, mais precisamente na cidade de Wuhan, província de Hubei, chegou à Organização Mundial da Saúde (OMS) em 31 de dezembro de 2019. Tratava-se de uma variação do coronavírus que ainda não havia sido identificada em seres humanos. Em 7 de janeiro de 2020, foi confirmada pelas autoridades chinesas a identidade do vírus. O termo científico para o novo coronavírus é SARS-CoV-2 no qual SARS se refere à abreviação da denominação no idioma inglês para “síndrome respiratória aguda grave” (*severe acute respiratory syndrome*), CoV se refere à família à qual o vírus pertence, o coronavírus, e o número 2 porque se trata de uma variação muito parecida com outra espécie do vírus (MINAS GERAIS, 2021a).

A COVID-19 tem como principais sintomas cansaço, febre e tosse seca, podendo causar também dor de cabeça, dor de garganta, congestão nasal e perda de olfato ou paladar. A maioria das pessoas recupera-se sem que se faça necessário tratamento hospitalar, uma em cada seis pessoas infectadas pelo SARS-CoV-2 apresenta quadro grave da doença e desenvolve dificuldades respiratórias (OPAS, 2021).

O primeiro caso de infecção pelo novo coronavírus registrado no Brasil ocorreu em 26 de fevereiro de 2020, nesse mesmo mês foi publicada a Portaria nº 188 do Ministério da Saúde, que teve por objetivo declarar Emergência em Saúde Pública de Importância Nacional (ESPIN) em decorrência da infecção humana pelo novo coronavírus (BRASIL, 2020).

Segundo a Organização Mundial da Saúde (2021) o número de casos confirmados de COVID-19 no mundo totalizaram 281 milhões no ano de 2021. O que no início eram casos

isolados de pessoas que tiveram contato com indivíduos de outras nacionalidades passou a ser motivo de grande preocupação, pois o novo coronavírus se espalhou pelo país. Até 29 de julho de 2021, foram confirmados pelo Ministério da Saúde o total de 19.707.662 casos de infecção por coronavírus no Brasil, acarretando também até aquela data o número de 550.502 óbitos (CORONAVÍRUS ..., [2019-2021]).

O primeiro caso confirmado em Minas Gerais foi notificado no dia 04 de março de 2020, no município de Ipatinga, e o primeiro óbito confirmado por motivo de infecção pelo novo coronavírus foi registrado ainda em março de 2020, mais precisamente no dia 28. Tratava-se de uma moradora do município mineiro de Patos de Minas. O primeiro óbito em decorrência da COVID-19 em Montes Claros-MG foi registrado no dia 01 de Abril de 2020. Até 29 de julho 2021 foram confirmados 40.523 casos de COVID-19 entre moradores do município. Dentre os casos confirmados, 39.594 foram recuperados ou estavam em recuperação e 928 pessoas vieram a óbito. (MINAS GERAIS, 2021b,c).

Os critérios para adoção do distanciamento social ficaram exclusivamente a encargo dos estados e municípios. Segundo o Instituto de pesquisa econômica aplicada:

Isso ocorreu em um contexto no qual o governo federal não adotou critérios padronizados para o distanciamento social, o que levou estados e diversos municípios a adotarem políticas de forma autônoma. Sem a coordenação direta do governo federal, governos estaduais e prefeituras seguiram recomendações do Ministério da Saúde (MS), de grupos de cientistas, de organizações internacionais ou simplesmente emularam o comportamento de outros governos. (IPEA, 2020, p. 8).

A medida de contenção ao vírus gerou desdobramentos sociais e econômicos, pois, diariamente, as pessoas dependem de seu trabalho como fonte de renda para sua sobrevivência, especialmente as classes em situação de maior vulnerabilidade social. Devido a práticas de prevenção ao novo coronavírus, o comércio de produtos e serviços pode ter sido afetado, pois o acesso físico do consumidor aos estabelecimentos tornou-se limitado por força do distanciamento social.

Diante de um cenário de incertezas com relação ao futuro, o comportamento dos consumidores durante o período de pandemia pode ter se tornado retraído, devido ao desemprego ou à possibilidade de emprego ou do desenvolvimento de atividades informais de geração de trabalho e renda. Pode-se argumentar que as compras tenham limitado-se a itens essenciais como produtos alimentícios e outros artigos de primeira necessidade. Ainda, aquelas pessoas que não sofreram com a queda de sua renda podem ter adotado novos critérios de compra, priorizando sua segurança e evitando sair de casa (JUIZ DE FORA,

[2021]; SÃO PAULO, 2021).

De maneira geral, o setor de comércio de alimentos e bebidas do Brasil obteve crescimento de vendas durante a pandemia, conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira da Indústria de Alimentos (ABIA, 2021). Porém, algumas atividades do setor registraram as piores quedas do comércio, como é o caso do setor de alimentação fora do lar que compreende bares, restaurantes, lanchonetes, entre outros estabelecimentos. Segundo o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2020), 20% dos estabelecimentos do setor de alimentação fora do lar no Brasil encerraram suas atividades durante o ano de 2020.

Em consonância com as orientações das organizações sanitárias, o poder público municipal de Montes Claros aderiu a várias medidas de enfrentamento ao novo coronavírus, visando conter o avanço da doença. Desde a publicação do primeiro decreto municipal com relação à COVID-19, em 13 março de 2020, através do documento número 4.001 o qual declarava situação de emergência em saúde pública, publicou-se, até 29 de julho de 2021, o total de 81 decretos municipais em função da pandemia (MONTES CLAROS, 2020a).

O poder público municipal de Montes Claros através do decreto municipal de número 4.002 de 16 de março de 2020 estabeleceu distanciamento físico mínimo de dois metros entre consumidores em qualquer estabelecimento a fim de evitar aglomerações, bem como determinou a obrigatoriedade em disponibilizar produtos antissépticos aos seus clientes, informações visuais acerca da COVID-19 e das medidas de prevenção e combate à doença. Além disso, ficaram suspensas as atividades escolares presenciais e a realização de atividades e eventos com aglomeração de mais de vinte pessoas (MONTES CLAROS, 2020b).

Dentre as medidas de enfrentamento mais rígidas adotadas pelo município de Montes Claros estava a suspensão da prestação de serviços não essenciais. Conforme decreto 4.008 de 23 de março de 2020, consideram-se como essenciais as seguintes atividades:

- I – a prestação de serviços médicos, englobando-se a realização dos mais diversos exames e cirurgias;
- II – a prestação de serviços laboratoriais na área da saúde;
- III – a prestação de serviços de clínicas médico veterinárias;
- IV – a prestação de serviços contábeis, em ambiente arejado e circulação de ar ambiente;
- V – a prestação de serviços odontológicos urgentes;
- VI – a prestação de serviços relacionada ao cuidado de idosos, crianças e pessoas com deficiência;
- VII – a prestação de serviços jornalísticos, englobando-se toda a cadeia de produção da notícia;
- VIII – serviços relativos à construção civil; desde que mantidos 02 (dois) metros de distância entre os trabalhadores;
- IX – serviços relacionados à limpeza, saneamento e congêneres;

X – serviços relacionados à guarda e vigilância;
 XI – serviços relacionados ao setor bancário ou financeiro, incluído os relacionados aos mercados de capitais;
 XII – serviços de transporte de pessoas e cargas;
 XIII – serviços relacionados aos contratos de seguro;
 XIV – serviços de exploração e manutenção de rodovias, aeroportos e ferrovias;
 XV – serviços funerários, limitados no máximo a 20 (vinte) pessoas por vez na sala de velório;
 XVI – serviços de chaveiro;
 XVII – serviços relacionados à manutenção de informática, de telefones, de telefonia e internet. XVIII – serviços relacionados à gestão e manejo dos resíduos sólidos, incluindo-se a reciclagem;
 XVIII – serviços de Call Centers;
 XIX – outros serviços essenciais, assim considerados pela autoridade competente do Poder Executivo (MONTES CLAROS, 2020c).

Com relação às atividades que não foram enquadradas como serviços essenciais e que, por isso, tiveram suas atividades suspensas por determinado período, elas puderam ser aos poucos retomadas através do serviço de entrega a domicílio, visando assegurar a segurança da população e minimizar os transtornos causados aos comerciantes pela paralisação das atividades que não foram consideradas essenciais, tais como bares, restaurante, lojas de roupas etc.

O município de Montes Claros determinou através do decreto de número 4.012 de 27 de março de 2020 que os estabelecimentos enquadrados como serviços não essenciais ficavam autorizados a funcionar a partir de 28 de março de 2020 exclusivamente através do sistema de entregas domiciliares (*delivery*) (MONTES CLAROS, 2020d).

2.3 Gestão de serviços em tempos de pandemia

Segundo o SEBRAE (2021), antes da pandemia, 49% das empresas do setor de alimentação fora do lar no Brasil ofertavam o serviço de *delivery* a seus clientes. Com a chegada da COVID-19, esse número alcançou o patamar de 81%, especialmente após as medidas mais restritivas em relação à circulação de pessoas.

Segundo Kon (2004), o entendimento no que se refere às atividades de serviços, pode se dar sob duas perspectivas: uma delas diz respeito ao conjunto de unidades de produção cuja principal atividade seja oferecer um serviço. Já sob a segunda perspectiva, analisam-se as ocupações de serviços presentes em outras atividades econômicas como a agropecuária e a indústria. Desse modo, ainda que o serviço prestado não seja a atividade fim, ele pode estar presente implicitamente no processo de produção de produtos tangíveis. A autora define serviço como sendo atividade econômica pertinente ao tempo, lugar, benefícios

psicológicos e forma, caracterizando-o como algo intangível.

Para Nogueira (2008), a produção de um produto intangível difere da produção de um produto tangível. O autor afirma que um serviço é produzido no ato da entrega, considera que o fornecedor de um serviço é também um integrante da produção e que o cliente é além de um usuário, um componente do produto. Nogueira (2008) afirma ainda que raramente a descrição do serviço consegue abranger totalmente a dimensão que serviço tem para o cliente. A produção de serviço diferentemente da manufatura – em uma linha de montagem tradicional – supõe uma cadeia de produção com lógica específica, considerando ainda que o serviço somente é validado quando experimentado.

Com relação às especificidades de produtos físicos (bens) e de serviços, Corrêa *et al.* (2002) consideram haver três diferenças principais. A primeira delas é que a produção e o consumo do serviço ocorrem de forma simultânea, pois os serviços não são estocáveis. A segunda diferença é a participação do cliente para a produção de um determinado tipo de serviço, enquanto tal participação não se faz necessária no processo produtivo de produtos físicos. A terceira é a natureza intangível dos serviços, em contrapartida, os produtos são tangíveis, palpáveis.

Em relação à primeira diferença – simultaneidade entre produção e consumo dos serviços –, os autores dedicam esforços para explicitar a necessidade de gerir corretamente a relação entre capacidade de produção e demanda. Corrêa *et al.* (2002) afirmam que três amplas opções estão disponíveis para o gestor de operações responsável por gerenciar a capacidade e a demanda de bens físicos.

A primeira opção genérica dentre as três citadas é o seguimento da demanda juntamente com a capacidade, pela qual o plano de produção semanal possa ser exatamente igual à demanda do período, evitando, assim, a formação de estoques. Porém, há dificuldades a serem enfrentadas em períodos de alta demanda, fazendo-se necessário que a capacidade produtiva instalada suporte esses períodos, o que pode representar custos de ociosidade em períodos de baixa demanda.

A segunda opção disponível ao gestor de capacidade e demanda que lida com produtos físicos é o nivelamento da produção, pela qual adota-se a estabilidade dos níveis de produção, o que implica custos com estocagem para suprir as oscilações de demanda ao longo do período. Porém, os custos com instalações de produção tornam-se menores por não haver ociosidade na capacidade produtiva instalada.

Ainda segundo Corrêa *et al.* (2002), há uma terceira opção com objetivo de gerir a capacidade e a demanda de produtos físicos, os autores a denominam ações sobre a demanda.

Essa opção compreende estratégias adotadas para nivelar a demanda durante o ano, às vezes com ações de estímulo (como esforços de publicidade e propaganda), outras vezes com ações para inibir a demanda (como aumento de preços). Portanto, considerando a primeira diferença entre o produto físico e o serviço citada pelo autor – em que afirma ser a impossibilidade de estoques no setor de produção de serviços devido à simultaneidade entre a produção e consumo do serviço –, a segunda opção entre as três opções genéricas para gerir a demanda e capacidade produtiva de bens físicos não está disponível ao gestor de serviços.

2.4 Setor de Indústria e Comércio de Alimentos e Bebidas

Para compreender melhor os indicadores a serem discutidos neste estudo se faz necessária a apresentação de alguns conceitos econômicos importantes. Um dos conceitos a serem discutidos é o Produto Interno Bruto (PIB) cuja finalidade é quantificar todos os bens e serviços produzidos por um país ou região em determinado período de tempo, geralmente de um ano, através da soma de tudo o que é produzido. “Os bens e serviços finais que compõem o PIB são medidos no preço em que chegam ao consumidor. Dessa forma, levam em consideração também os impostos sobre os produtos comercializados” (IBGE, 2021). O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) ressalta ainda que o PIB não representa a totalidade de riquezas de uma país, mas constitui um indicador de bens e serviços finais produzidos em um período. O IBGE é o órgão responsável pelo cálculo do PIB e pela sua divulgação.

O Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA) projetava para o ano de 2020 o crescimento no PIB de 2,3%, esperava-se também que todos os setores da economia teriam aumento com relação à sua taxa de crescimento, conforme relatório emitido (IPEA, 2019). Entretanto, estaria por vir no ano seguinte a esse relatório a pandemia de COVID-19, tornando o cenário econômico nacional incerto e dificultando o estabelecimento de projeções. A seguir, apresenta-se especificamente o desempenho do setor de alimentos e bebidas no Brasil em 2020 e 2021.

Segundo a Associação Brasileira da Indústria de alimentos (ABIA, 2021), a produção do setor corresponde a 58% de toda a produção agropecuária do Brasil, e é o setor que mais gera empregos no país, sendo 1,68 milhões trabalhadores e mais de 37,7 mil empresas. O faturamento da indústria de alimentos cresceu 12,8% em 2020 quando comparado ao ano de 2019, o que representa 10,6% PIB nacional. Somadas as vendas do mercado interno e exportações, o setor atingiu 789,2 bilhões de reais. Com relação à produção

em termos de volume físico, o setor alcançou 1,8% a mais em 2020 devido ao aumento das vendas no varejo que cresceram 16,2% e das exportações que cresceram 11,4% em 2020. O Brasil é o segundo maior exportador de alimentos industrializados do mundo (ABIA, 2021).

Com relação ao impacto da pandemia de COVID-19 na geração de empregos, o setor obteve aumento no número de contratações formais. Mesmo com aumento de 4,8% no custo de produção, o setor ofertou 20 mil novas vagas diretas, o que corresponde ao aumento 1,2% com relação a 2019. O setor é o maior responsável pela geração de empregos diretos na indústria de transformação do Brasil, totalizando 1,68 milhão de postos de trabalho. Dentro do setor de comércio de alimentos e bebidas, alguns estabelecimentos não foram considerados serviços essenciais, portanto sofreram ainda mais com as medidas impostas pelo poder público, como é o caso do setor de alimentação fora do lar, o qual compreende bares e restaurantes (ABIA, 2021).

Em 2021, o setor de alimentos e bebidas foi responsável pela criação de 44,3 mil empregos formais, com carteira assinada. Esse resultado foi equivalente a 30% de aumento em relação a 2020, totalizando 1,72 milhão de postos de trabalho. O mercado externo e interno, juntos, foram responsáveis por 922,6 bilhões de reais em 2021, 16,9% a mais que o apurado no exercício de 2020 (ABIA, 2022).

De acordo com a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (ABRASEL, 2021), o setor de alimentação fora de casa sofreu queda de faturamento no período da pandemia com 60% dos estabelecimentos do segmento em prejuízo no mês de janeiro de 2021 e 80% ainda sob restrições dos poderes estaduais ou municipais. Sobre o perfil das empresas entrevistadas pela Abrasel, 69% eram restaurantes, 78% dos estabelecimentos estavam funcionando com portas abertas ao público e 22% operavam apenas com *delivery* (entrega no domicílio do cliente) ou *take away* (cliente retira no estabelecimento). Dentre as organizações entrevistadas, 86% se enquadravam em regime de micro ou pequena empresas. O custo das mercadorias registrou aumento de 20% em relação ao período anterior à pandemia. Por esse motivo, 75% das empresas do segmento de alimentação fora do lar tiveram que elevar os preços dos produtos comercializados (ABRASEL, 2021).

Analisando a conjuntura econômica do Brasil em 2020 e as projeções realizadas naquele mesmo ano, Schneider *et al.* (2020) afirmaram que:

(...) a posição do Brasil tende a oscilar no contexto da pandemia da COVID-19, assim como seus efeitos poderão ser distintos. De um lado, em nível nacional, as quedas no emprego e da ocupação deverão impactar o dinamismo da economia e se refletir sobre o poder de compra da população, assim como pressionar os preços e influenciar a inflação, ocasionando aumento na pobreza e na vulnerabilidade. Por

outro lado, no que concerne ao setor externo, as exportações de alimentos e matérias-primas, especialmente do agronegócio, tendem a aumentar de forma seletiva, especialmente no que concerne aos grãos, carnes e seus derivados (SCHNEIDER *et al.*, 2020, p. 171).

De maneira geral, com base na literatura apresentada acima, pode-se afirmar que a pandemia de COVID-19 trouxe reflexos nos preços dos alimentos, no mercado de trabalho e, portanto, na economia. O estudo foi realizado com a finalidade de compreender melhor tais efeitos, à luz da teoria, em uma empresa do setor de comércio alimentício no município de Montes Claros-MG através de um estudo de caso. Foi utilizado na pesquisa o instrumento de apoio à gestão, a curva ABC. Para melhor compreensão do termo, será apresentado a seguir o seu conceito e a sua utilidade dentro das organizações.

2.5 Curva ABC ou Método de Pareto

A curva ABC baseia-se no método de Pareto, que foi desenvolvido pelo economista, engenheiro e sociólogo italiano Vilfredo Pareto, estudioso que viveu entre os anos de 1823 e 1923. O método teve origem em 1897 a partir de estudos de natureza estatística sobre a renda dos indivíduos, em diferentes países. Através desses estudos, pôde ser observado que cerca de 20% dos países pesquisados eram detentores de 80% a 90% da riqueza total de todos os países envolvidos no estudo. Ele ordenou os dados obtidos e traçou um gráfico no qual as faixas de renda foram colocadas nos eixos das abcissas e o número de pessoas correspondente a cada faixa de renda em igualdade ou superior a ela no eixo das ordenadas (VIANA, 2010).

Segundo Dias (2015), o instrumento da curva ABC consiste na classificação de itens conforme a sua relevância, obtem-se a ordenação e através dela, um gráfico. Segundo o autor, esse método tem tido utilidade na administração de estoques, bem como na definição de políticas de vendas. “A curva ABC é um importante instrumento para o administrador; ela permite identificar aqueles itens que justificam atenção e tratamento adequados quanto à sua administração” (DIAS, 2015, p. 69).

É possível afirmar diante do conteúdo exposto que a curva ABC ou método de Pareto como é conhecida, é um instrumento de apoio à gestão de uma empresa, auxiliando no planejamento. Corrêa *et al.* (2007) conceituam o planejamento como sendo a projeção de um futuro que difere do passado, devido a causas das quais se tem controle. Em outra definição apresentada pelos mesmos autores: “Planejar é entender como a consideração conjunta da situação presente e da visão de futuro influencia as decisões tomadas no presente para que se

atingam determinados objetivos no futuro” (CORRÊA *et al.*, 2007, p. 17).

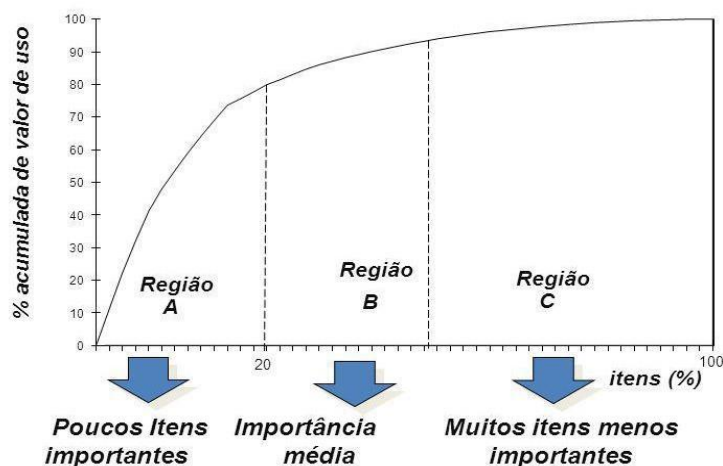
A curva desenvolvida a partir da ordenação dos dados obtidos é chamada de curva ABC por se tratar de uma classificação. Através da ordenação dos itens, é possível classificá-los em três classes.

Após os itens terem sido ordenados pela importância relativa, as classes da curva ABC podem ser definidas das seguintes maneiras: Classe A: Grupo de itens mais importantes que devem ser tratados com uma atenção bem especial pela administração. Classe B: Grupo de itens em situação intermediária entre as classes A e C. Classe C: Grupo de itens menos importantes que justificam pouca atenção por parte da administração (DIAS, 2015, p. 78).

Corrêa *et al.* (2007) corroboram a afirmação acima e salientam que a classe denominada A possui poucos itens, os quais correspondem à grande parte do valor total observado, e, por isso, merecem mais atenção que os demais. A classificação das categorias é pautada pelo bom senso, em geral no máximo 20% dos itens são listados na classe A, 30% na classe B e 50% na classe C (DIAS, 2010).

De acordo com Viana (2010), a construção da curva ABC é formada por três fases, a primeira delas diz respeito à elaboração da tabela mestra e deve considerar o valor de cada item em ordem decrescente, obter o total acumulado e, em seguida, determinar a porcentagem de cada valor com relação ao valor total acumulado. A segunda fase compreende a elaboração do gráfico, e a terceira é referente à interpretação do gráfico. Ainda conforme Viana (2010), a terceira fase precisa contemplar a identificação plena dos percentuais envolvidos. Abaixo, representa-se graficamente uma curva ABC típica.

Gráfico 1 - Modelo de Curva ABC



Fonte: CORRÊA *et al.* (2007).

O autor considera que a curva ABC é um “método cujo fundamento é aplicável a quaisquer situações em que seja possível estabelecer prioridades, como uma tarefa a cumprir mais importante que outra, uma obrigação mais significativa que outra” (VIANA, 2010, p. 64).

Considerando a utilidade da curva ABC como um indicador de prioridade e instrumento de apoio à gestão dentro das organizações, este estudo buscou verificar a sua aplicabilidade no contexto da empresa objeto desta pesquisa.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, serão abordados os métodos utilizados para realização desta pesquisa, considerando a caracterização, população e amostragem, os instrumentos de coleta de dados e as técnicas utilizadas para análise.

3.1 Caracterização da pesquisa

A classificação de uma pesquisa pode ser feita quanto à natureza, aos métodos, aos objetivos e aos procedimentos. As pesquisas podem ser classificadas em básicas ou aplicadas com relação à natureza do estudo. O presente estudo classifica-se como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada possui caráter prático e é voltada para a solução de problemas específicos de uma situação em particular (NASCIMENTO, 2016).

Quanto aos meios, foi empregado o estudo de caso como estratégia de pesquisa. “Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos” (YIN, 2001, p. 32).

Ainda de acordo com Yin (2001), o estudo de caso é a estratégia mais escolhida em situações onde o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e em situações onde o foco está nos fenômenos contemporâneos presentes no contexto da vida real. Além do estudo de caso, a pesquisa documental e a pesquisa bibliográfica foram utilizadas como procedimentos técnicos.

Quanto aos objetivos, esta pesquisa é caracterizada como descritiva, exploratória e explicativa. Segundo Gil (1987), as pesquisas classificadas como descritivas são aquelas que estudam as características de uma população ou ainda aquelas que buscam descobrir associações entre variáveis. As pesquisas exploratórias buscam a familiaridade com o problema. Essas pesquisas têm por objetivo primordial o aperfeiçoamento de conceitos e ideias. Por fim, sobre as pesquisas explicativas, tem-se que: “Essas pesquisas têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos” (GIL, 1987, p.43). Para o autor, a pesquisa explicativa é, dentre as três, aquela que mais aprofunda o conhecimento da realidade.

Para realização desse estudo foi empregado o método quali-quantitativo. Segundo Neves (1996), os métodos qualitativo e quantitativo não são mutuamente excludentes, ainda que diferentes, a sua junção contribui para a melhor compreensão dos fenômenos, pois há

uma mistura de procedimentos racionais e intuitivos.

3.2 Local e população do estudo

O presente trabalho foi realizado em uma empresa do ramo de padarias, especificamente uma de suas cinco unidades no município de Montes Claros. A organização se enquadra em atividades de indústria e comércio, pois possui capacidade produtiva própria com um *mix* considerável de variedades em sua linha de produção, mas também atua no comércio de produtos varejistas com itens para revenda, perecíveis e não perecíveis, com um pequeno mercado integrado à padaria.

A empresa objeto deste estudo foi fundada em 1994 e é uma das padarias mais tradicionais de Montes Claros-MG, com foco em produtos diferenciados e inovação, possui em suas lojas setores de panificação, confeitaria fina, mercearia, restaurante e rotisseria. Foi a pioneira no ramo de padarias em Montes Claros a ampliar seu horário de funcionamento aos domingos e feriados e implantar o conceito de *self-service* (autosserviço) em panificação.

A população de interesse desta pesquisa concentra-se nos gestores da organização e clientes, e possui foco na gestão da empresa. A organização possui cinco gestores, sendo eles: o sócio-gestor administrador da unidade, um gerente geral, um gerente de produção, uma gerente do departamento financeiro e uma gerente de loja. Para a realização da pesquisa, foi utilizada como amostragem por conveniência quatro gestores, dois clientes pessoa física e dois clientes pessoa jurídica.

3.3 Instrumento de coleta de dados

A coleta de dados é a etapa mais importante da pesquisa porque, nessa etapa, o pesquisador consegue os dados fundamentais para embasar seu estudo. Entre as principais formas de coleta de dados estão os questionários, formulários e entrevistas (OLIVEIRA *et al.*, 2016).

De acordo com a literatura disponível, os métodos de pesquisa devem ser escolhidos de acordo com a pesquisa:

Instrumentos de pesquisa são os meios através dos quais se aplicam as técnicas selecionadas. Se uma pesquisa vai fundamentar a coleta de dados nas entrevistas, torna-se necessário pesquisar o assunto, para depois elaborar o roteiro ou formulário. Evidentemente, os instrumentos de uma pesquisa são exclusivos dela, pois atendem às necessidades daquele caso particular. A cada pesquisa que se pretende realizar

procede-se à construção dos instrumentos adequados (ANDRADE, 2009, p. 132-133).

A coleta de dados foi realizada por meio de visitas e observações diretas dentro do ambiente organizacional, com entrevista semiestruturada, orientada através de um roteiro, realizadas com os gestores da empresa e aplicação de questionários a clientes da organização de forma remota. O intuito das entrevistas foi obter informações acerca de como a pandemia repercutiu na empresa e quais estratégias foram tomadas diante do novo cenário.

Para realização deste estudo e cumprimento dos objetivos propostos se fez necessário realizar também uma pesquisa documental a fim de analisar o contexto de faturamento da empresa anteriormente e posteriormente à chegada da pandemia de COVID-19 no município de Montes Claros-MG, bem como para analisar possíveis alterações de comportamento de compra do consumidor através do instrumento de curva ABC.

O quadro a seguir demonstra as etapas perpassadas para cumprimento dos objetivos aqui propostos.

Quadro 1 – Estrutura dos dados coletados com indicação da forma de coleta e finalidade de cada um deles para este estudo

DADO COLETADO	INSTRUMENTO DE COLETA	FINALIDADE
Faturamento da empresa	Relatório de receita dos anos de 2018 a 2021	Comparar o faturamento da empresa no período
Produtos comercializados mais vendidos	Relatório de Curva ABC	Analisar se houve alteração no perfil de compra do consumidor no período de pandemia
Perspectiva do cliente consumidor	Aplicação de questionário	Avaliação do cliente sobre a pandemia no contexto da organização
Repercussões internas da empresa com relação à pandemia de COVID-19	Entrevista com quatro gestores da empresa	Averiguar quais estratégias foram adotadas para enfrentamento a pandemia.

Fonte: Da autora (2022).

3.4 Técnica de análise de dados

Por se tratar de um estudo com abordagem multimétodo, o qual contempla dados

qualitativos e quantitativos para os procedimentos de análise, neste estudo foi utilizada a estatística descritiva básica com relação aos dados quantitativos e a análise de conteúdo como técnica de análise dos dados qualitativos. Os relatórios de faturamento anual e curva ABC por produto, obtidos através do sistema integrado de gerenciamento da empresa, foram analisados estatisticamente, já os questionários aplicados aos clientes (remotamente) e as entrevistas realizadas junto aos gestores da empresa (presencialmente) foram analisados por meio de uma técnica inspirada na análise de conteúdo. Para melhor compreensão das duas técnicas se faz necessária a sua conceituação à luz da teoria. Segundo Guedes (2005), a estatística é uma ciência capaz de coletar, apresentar e interpretar um conjunto de dados de maneira adequada, seja um conjunto numérico ou não. Para o autor, a estatística descritiva é fundamentada na descrição dos dados e possui como principal objetivo a sintetização de uma série de valores, proporcionando uma visão ampla sobre as variações. Ela apresenta os dados através de medidas descritivas, tabelas e gráficos.

Com relação à análise de conteúdo, Bardin (1977) afirma que este é um conjunto de técnicas de análises do campo das comunicações. Corroborando a afirmação da autora, Silva (2015, p.2) afirma que “a análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que irá analisar o que foi dito nas entrevistas ou observado pelo pesquisador”. Ainda conforme Silva (2015), ao analisar o material, é necessária a classificação dos temas ou categorias que proporcionem a compreensão dos discursos.

Finalmente, expostos todos os procedimentos metodológicos adotados neste estudo para o cumprimento dos objetivos propostos, a próxima seção apresentará e discutirá os resultados obtidos nesta pesquisa.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção apresentam-se os resultados obtidos na pesquisa e a análise dos dados fornecidos pela empresa e pelos entrevistados.

4.1 Análise dos relatórios de faturamento

Foram fornecidos pela empresa quatro relatórios de faturamento anual, subdivididos em finalizadoras de vendas, referentes ao período de 2018 a 2021. Os relatórios que correspondem aos anos anteriores a 2020 são relevantes para a pesquisa, pois se referem ao período pré-pandemia. Através deles, é possível realizar um comparativo em relação aos demais anos. Em março de 2020, a doença causada pelo novo coronavírus foi caracterizada pela Organização Mundial da Saúde como uma pandemia. Desse modo, o ano de 2020 representa o estágio inicial de um novo cenário. Em 2021, os seus possíveis efeitos já poderiam ser observados com maior clareza.

Em relação ao ano 2019, o faturamento da empresa objeto deste estudo foi explicado pelas variáveis: dinheiro (venda presencial com pagamento em espécie), cheque (venda presencial com pagamento em cheque), *ticket* (*vouchers*), cartão (crédito e débito) e caderneta (sistema de vendas a receber posteriormente). Essas foram as categorias de receita da empresa, também denominadas de finalizadoras de caixa, todas elas constituem o faturamento anual bruto da organização em questão.

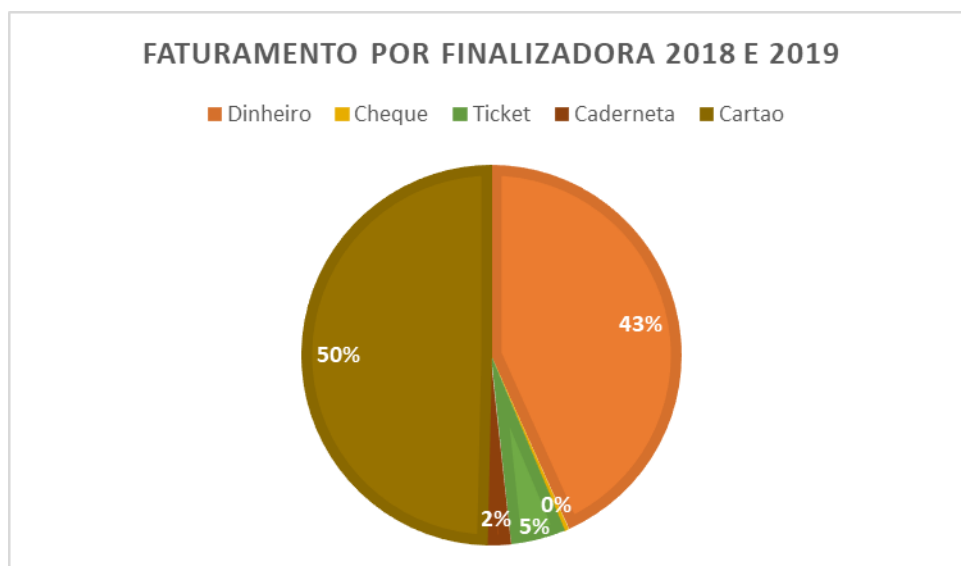
Atentando para o período anterior à chegada da pandemia de COVID-19, as categorias ou finalizadoras que mais incrementavam o faturamento eram respectivamente cartão, dinheiro, *ticket* e caderneta. Além disso, o comparativo entre os anos 2018 e 2019 demonstra que o faturamento da empresa estava crescendo gradualmente, em torno de 2% ao ano.

Dentro do objetivo específico proposto neste estudo de comparar os relatórios anuais de faturamento, o intuito foi verificar se a finalizadora de vendas denominada dinheiro, foi menos aderida durante a pandemia. Pretendeu-se verificar se o “dinheiro vivo”, como é popularmente conhecido, foi menos utilizado em função da pandemia de COVID-19.

Segundo Lima e Francisco (2021, p. 23) as “transações de pagamentos digitais aumentaram 50% no Brasil, entre maio de 2019 e abril de 2020”. Isso pode ser verificado nesse estudo de caso através de um comparativo dos relatórios anuais de pré e pós-pandemia no Brasil. *A priori*, serão apresentadas as finalizadoras mais utilizadas como meio de

pagamento, anteriormente à pandemia. Apresenta-se, abaixo, o gráfico representativo das finalizadoras de vendas no período entre 2018 e 2019:

Gráfico 2 – Faturamento por finalizadora 2018 e 2019

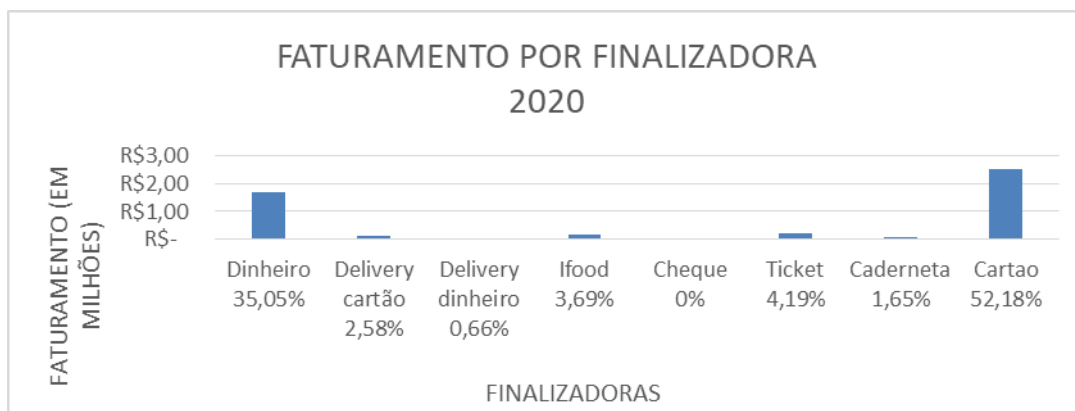


Fonte: Da autora (2022).

O gráfico acima demonstra que a finalizadora mais utilizada pelos consumidores na empresa aqui estudada era o cartão (crédito e débito), logo em seguida o pagamento em dinheiro em espécie. Durante o ano de 2020, novas categorias foram inseridas no relatório para organizar o registro do faturamento da empresa. São elas: *delivery* (vendas remotas realizadas diretamente pela empresa via *Whatsapp*) e *Ifood* (faturamento via plataforma terceirizada de entregas a domicílio, com pagamento realizado também via plataforma).

Dentro da plataforma digital, as vendas e as suas respectivas entregas eram terceirizadas, para isso era pago à plataforma um percentual sobre o serviço prestado. Apesar das incertezas inerentes a esse novo cenário econômico e social, a organização estudada registrou um aumento de 1,34% no seu faturamento anual em 2020, quando comparado ao ano de 2019. Apresenta-se, a seguir, a representação gráfica das finalizadoras de vendas no ano de 2020.

Gráfico 3 – Faturamento por finalizadora 2020



Fonte: Da autora (2022).

Conforme exposto, verificou-se um aumento de 1,34% do total de vendas no ano de 2020. Através do gráfico, é possível afirmar que a implementação da modalidade de entrega a domicílio pode ter levado a esse aumento. O valor acumulado das finalizadoras que englobam a categoria *delivery* representou 6,9% do total de vendas no ano de 2020. As finalizadoras que mais contribuíram para o faturamento total do ano em questão foram cartão, dinheiro, *Ifood* e *delivery* respectivamente. Pode-se notar que o pagamento em dinheiro (espécie) sofreu uma queda considerável, quando comparado aos anos anteriores.

A pandemia trouxe consigo a necessidade de adaptação que possivelmente refletiu-se no resultado positivo da adesão ao sistema de entregas *delivery*, no qual foram realizados novos investimentos. A organização estudada buscou a elaboração de uma plataforma própria para realização das vendas remotas. Em 2021, o comércio virtual já estava estabelecido e bem aceito pelos clientes da empresa, desde o ano anterior, os clientes já podiam realizar as suas compras remotamente com segurança. As compras poderiam ser realizadas virtualmente através da plataforma terceirizada do *Ifood* ou em contato direto com a empresa para solicitar a entrega dos produtos. Todavia, a organização ainda não dispunha de um sistema tecnológico que possibilitasse a gestão eficiente para os pedidos realizados diretamente na empresa.

Além de facilitar o controle e a gestão dos pedidos, a nova plataforma também atuaria como um novo canal de prospecção de clientes. Até o ano de 2020, as vendas na modalidade entrega a domicílio, sem intermediações, eram realizadas via telefone e *Whatsapp*. Para isso, foi criada e implementada na empresa a plataforma exclusiva denominada de *e-commerce*. A partir de 2021, os clientes poderiam realizar as suas compras

online em um site ou aplicativo próprio da empresa, sem a necessidade de um atendente para realização dos pedidos.

A nova plataforma possibilitou maior agilidade no processo de compra e menor tempo de espera do cliente. Os registros das vendas do site e do aplicativo do *e-commerce* foram subdivididos conforme o meio de pagamento escolhido. As finalizadoras do *e-commerce* foram: dinheiro (em espécie) e cartão. Ademais, a mais recente finalizadora de venda aderida pela empresa a ser mencionada é o Pix.

O Pix foi criado pelo Banco do Central do Brasil e constitui um meio de pagamento instantâneo, em que os recursos são transferidos de contas diferentes em poucos segundos, a qualquer hora do dia ou em qualquer dia da semana (BACEN, 2022). Com a criação do Pix, a empresa aqui estudada se adequou para receber essa nova forma de pagamento de maneira segura, validando automaticamente as transações diretamente no caixa da loja. Apresenta-se, a seguir, o gráfico representativo da distribuição do faturamento por finalizadora.

Gráfico 4 – Faturamento por finalizadora 2021



Fonte: Da autora (2022).

Ao observar o gráfico acima, é possível afirmar que as categorias que possuem maior contribuição para o faturamento anual mantiveram-se conforme o ano anterior. Considerando todas as finalizadoras que correspondem às entregas a domicílio, juntas elas

representam uma receita de R\$ 670.126,04, equivalente a 13,3% das vendas da empresa em 2021. Em comparação com o ano anterior, a modalidade de vendas inerentes às entregas a domicílio cresceu 92% em 2021. Já o faturamento anual cresceu em torno de 3,9% em 2021, crescimento menor que o registrado entre os anos de 2019 a 2020. O meio de pagamento mais utilizado pelos clientes continuou sendo o cartão, porém de maneira ainda mais expressiva. Pode-se notar que essa mudança de hábito percebida em 2020 foi mantida. Em 2021, foi verificado que 71,4% do faturamento é composto por meios de pagamento eletrônico.

No período entre 2018 e 2019, conforme ilustrado no gráfico 1, os pagamentos em dinheiro “vivo” correspondiam a 43% do faturamento da empresa. Já no período entre 2020 e 2021, o percentual total caiu para 32%. Essa constatação está em conformidade com o estudo aqui referenciado de Lima e Francisco (2022), porém em um percentual menor. Os autores afirmaram que entre 2019 e 2020, os pagamentos digitais aumentaram 50%. Esse estudo de caso apontou para um aumento de aproximadamente 20% dos meios de pagamento digitais. Tal fato pode ter relação direta com a ocorrência da pandemia, com o intuito de evitar a propagação do vírus através da circulação do dinheiro em espécie.

Foi observado na análise dos relatórios que as vendas na plataforma *Ifood* passaram de 3,69% desde a sua implementação na empresa em 2020, para o patamar de 11,08% em 2021. Um aumento de, aproximadamente, 300% em apenas um ano. Vale ressaltar que, dentre todas as ações desenvolvidas pela empresa para captação de clientes na pandemia, o *Ifood* mostrou-se a mais relevante no que tange à aceitação do público e ao faturamento. Em 2021, o faturamento produzido isoladamente por essa plataforma de venda *online* foi superior a cinco vezes o acumulado de todas as outras plataformas dessa modalidade de venda.

Observou-se, ainda, que a plataforma própria criada pela empresa não teve impacto relevante no faturamento. O total de vendas realizadas através do *e-commerce* não alcançou o percentual de 1% sobre as vendas. O *delivery* realizado pela empresa através do atendimento via telefone e *Whatsapp* foi mais representativo em volume de vendas do que a plataforma criada. Ainda assim, o *delivery* oferecido pela própria empresa sofreu uma queda de 67%, com relação ao ano de 2020. Como já mencionado, naquele mesmo período o *Ifood* registrou um grande aumento de participação nas vendas. Desse modo, pode-se considerar uma possibilidade de migração dos clientes que antes compravam diretamente com a empresa para a plataforma digital do *Ifood*. Apresenta-se, a seguir, a representação gráfica das modalidades de venda realizadas no período de 2020 e 2021:

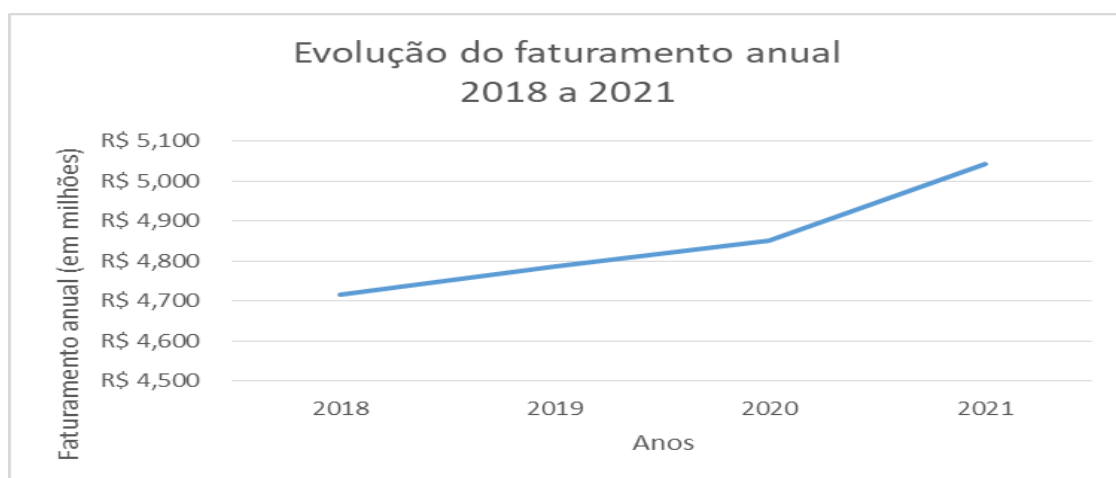
Gráfico 5 – Faturamento por finalizadora 2020 e 2021



Fonte: Da autora (2022).

Em comparação ao período de 2018 a 2019, em que as quatro finalizadoras mais relevantes para o faturamento da empresa foram: cartão, dinheiro, *ticket* e caderneta, nota-se uma mudança. As finalizadoras *ticket* e caderneta deram lugar no *ranking* para as finalizadoras *Ifood* e *delivery* respectivamente. Quando analisado o faturamento anual de 2018 a 2021, é notável uma reta crescente conforme o gráfico a seguir:

Gráfico 6 – Evolução do faturamento anual de 2018 a 2021



Fonte: Da autora (2022).

Os relatórios mostraram que o faturamento da empresa de 2018 a 2019 cresceu em torno de 1,5% ao ano. De 2019 a 2020, cresceu em torno de 1,34%. Com relação ao comparativo entre os anos de 2020 e 2021 o crescimento foi ainda maior, 3,97% de aumento no faturamento.

Nos anos de 2020 e 2021 a empresa estudada demonstrou através do seu desempenho no faturamento bruto que a adesão às entregas a domicílio, bem como a incorporação de novas tecnologias, foram eventos positivos. O *delivery* adotado em um momento crítico como alternativa para sobrevivência da organização mostrou ser rentável e pode explicar o aumento na taxa de crescimento das vendas da empresa. Os números presentes nos relatórios aqui analisados demonstram uma aparente correlação entre o crescimento das vendas remotas e o crescimento total das vendas. Portanto, é seguro afirmar que a empresa pode ter adquirido durante a pandemia novos clientes, não se limitando, portanto, a uma migração dos clientes já existentes.

4.2 Análise de curva ABC

Um dos objetivos específicos deste estudo consiste em verificar a existência de mudança no perfil de comercialização dos produtos através do instrumento de curva ABC. Tal instrumento diz respeito à classificação e à ordenação de itens conforme a sua contribuição para o volume de vendas da organização (DIAS, 2015). Para a ordenação dos itens, foi considerado o percentual de representação em vendas que cada produto incorpora ao faturamento. A análise aqui realizada levou em consideração os anos de 2018, 2019, 2020 e 2021. Pretendeu-se, através dessa análise a ser detalhada nesta subseção, verificar se no decorrer dos anos, especialmente a partir da pandemia, houve alteração dos produtos da curva ABC.

A empresa em estudo conta com um alto número de itens cadastrados e ativos em seu sistema. O sistema de gerenciamento da empresa dispõe de um relatório onde estão listados todos os itens que tiveram registro de venda durante todo o ano. Esses itens foram ordenados em ordem decrescente conforme a sua relevância para o faturamento da empresa.

No ano de 2018, foram listados 3.372 itens correspondentes aos produtos vendidos. Foi observado que, dentre todos os itens do relatório, 372 representam o acumulado de 80% do total de vendas por ano. Portanto apenas 11,03% dos itens listados.

Em 2019, o total de itens comercializados foi de 3.386. De forma semelhante ao

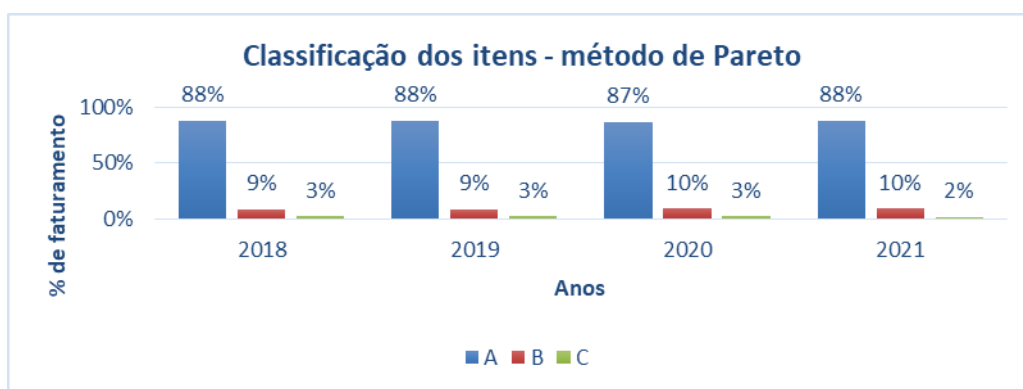
ano anterior 378 itens representaram 80% do acumulado de vendas no ano, equivalente a 11,16% do total de itens.

Já em 2020, ano em que se iniciou a pandemia de COVID-19, a empresa registrou o total 3.528 itens comercializados. Em conjunto, 436 produtos foram responsáveis por 80% das vendas, correspondente ao percentual de 12,35% do número de itens.

Do mesmo modo, levando em consideração o mesmo critério dos anos anteriores, foi registrado em 2021 o comércio de 3.484 itens, nos quais 423 possuem destaque. De maneira semelhante, aos anos de 2018, 2019 e 2020, 80% do acumulado de vendas anual foram equivalentes a 12,14 % dos itens transacionados.

Os dados demonstraram que a teoria do método de Pareto é aplicável a essa empresa, pois menos de 20% dos itens foram notoriamente mais representativos em vendas. O instrumento de curva ABC, sob a ótica do faturamento da organização estudada demonstrou convergência com o modelo teórico. Após a ordenação, realiza-se a classificação dos itens conforme as classes: A, B e C. A primeira delas corresponde a aproximadamente 20% dos itens. A classe B corresponde a cerca de 30% dos itens. E a classe C, a aproximadamente 50% do número de itens (DIAS, 2010). Em conformidade com a teoria apresentada, foi realizada a classificação dos itens conforme a sua participação no faturamento. Segue abaixo o resultado.

Gráfico 7 – Classificação dos itens pelo método de Pareto



Fonte: Da autora (2022).

Os produtos mais vendidos são, por consequência, aqueles em que há maior demanda de consumo. Partindo desse ponto, este estudo propôs-se a verificar se houve mudança dos produtos mais vendidos no período anterior à pandemia e após a sua chegada. Para isso, fez-se necessário um comparativo entre os produtos mais vendidos a cada ano. Devido à grande quantidade de produtos comercializados pela empresa, foram selecionados

dez produtos principais, por ordem de representatividade em faturamento. Conforme demonstrado na tabela a seguir:

Tabela 1 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2018

ITEM	PRODUTO	% DE VENDA	% ACUMULADA	CLASSE
1	PAO FRANCES	9,17	9,17	A
2	PAO DE QUEIJO TRADICIONAL	5,92	15,08	A
3	SALGADO COXINHA	2,86	17,95	A
4	CAFE COLONIAL	2,32	20,27	A
5	PAO BATATA	2,03	22,29	A
6	CIGARRO SOUZA CRUZ DUNHIL CARLTON BLEND	1,59	23,89	A
7	BISCOITO FOFAO	1,42	25,31	A
8	BISCOITO DE PROVOLONE	1,28	26,58	A
9	PAO FRANCES COM MANTEIGA	1,19	27,77	A
10	PAO FRANCES COM MORTADELA	1,11	28,89	A

Fonte: Da autora (2022).

Do mesmo modo foi realizada a organização dos dados referentes ao ano de 2019.

Tabela 2 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2019

ITEM	PRODUTO	% DE VENDA	% ACUMULADA	CLASSE
1	PAO FRANCES	8,70	8,70	A
2	PAO DE QUEIJO TRADICIONAL	5,42	14,12	A
3	SALGADO COXINHA	2,62	16,75	A
4	CAFE COLONIAL	2,52	19,26	A
5	PAO BATATA	1,97	21,23	A
6	CIGARRO SOUZA CRUZ DUNHIL CARLTON BLEND	1,63	22,86	A
7	BISCOITO FOFAO C	1,38	24,24	A
8	BISCOITO DE PROVOLONE	1,16	25,40	A
9	PAO FRANCES COM MANTEIGA	1,16	26,56	A
10	PRESUNTO SADIA COZIDO FATIADO	1,13	27,69	A

Fonte: Da autora (2022).

Com relação aos anos de pré-pandemia, observa-se que os nove primeiros itens se mantiveram os mesmos nos dois anos, porém há uma alteração no décimo item. O produto artesanalmente preparado pela empresa deu lugar a um produto industrializado. Quanto aos

anos de pandemia de COVID-19, 2020 e 2021 foram obtidos os seguintes dados que estão sistematizados nas tabelas 3 e 4.

Tabela 3 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2020

ITEM	PRODUTO	% DE VENDA	% ACUMULADA	CLASSE
1	PAO FRANCES	8,26	8,26	A
2	PAO DE QUEIJO TRADICIONAL	4,08	12,34	A
3	SALGADO COXINHA	2,60	14,94	A
4	PAO BATATA	1,84	16,78	A
5	CIGARRO SOUZA CRUZ DUNHIL CARLTON BLEND	1,64	18,42	A
6	MUSSARELA QUERO FATIADA	1,39	19,81	A
7	CAFE COLONIAL	1,36	21,16	A
8	PIZZA	1,23	22,39	A
9	BISCOITO DE PROVOLONE	1,22	23,60	A
10	PRESUNTO SADIA COZIDO FATIADO	1,09	24,70	A

Fonte: Da autora (2022).

Tabela 4 – Classificação dos dez produtos mais vendidos em 2021

ITEM	PRODUTO	% DE VENDA	% ACUMULADA	CLASSE
1	PAO FRANCES	7,85	7,85	A
2	PAO DE QUEIJO TRADICIONAL	4,04	11,89	A
3	PAO FRANCES COM MANTEIGA	1,99	13,88	A
4	PAO BATATA	1,83	15,70	A
5	SALGADO COXINHA	1,59	17,29	A
6	CIGARRO SOUZA CRUZ DUNHIL CARLTON BLEND	1,48	18,78	A
7	MUSSARELA QUERO FATIADA KG	1,48	20,25	A
8	CAFE COLONIAL KG	1,42	21,67	A
9	BISCOITO DE PROVOLONE	1,30	22,97	A
10	PRESUNTO SADIA COZIDO FATIADO	0,92	23,89	A

Fonte: Da autora (2022).

Apenas dois produtos são divergentes entre os anos de 2020 e 2021, sendo eles pizza e pão francês com manteiga. Os demais foram encontrados de modo semelhante nos dois anos, com pequenas alterações de posições nas tabelas.

Quando comparadas as tabelas dos quatro anos, notou-se que somente no ano de 2020 o produto pão francês com manteiga não foi encontrado entre os dez mais vendidos. Já o

produto pizza foi observado no *ranking* apenas no ano inicial da pandemia. A maior alteração de posição no *ranking* ocorreu quanto ao produto café colonial. Ele ocupava anteriormente ao período da pandemia a quarta posição. Entretanto, nos anos de 2020 e 2021, o café colonial caiu para sétimo e oitavo lugares respectivamente. Esse produto é exclusivamente consumido no interior da loja, por esse motivo pode ter apresentado queda de demanda durante a pandemia.

Verificou-se, portanto, que não aconteceram muitas alterações com relação aos produtos mais comercializados durante a pandemia, mesmo em comparação ao período pré-pandemia. De forma geral, os produtos mantiveram-se os mesmos, com algumas alterações de ordem, pouco significativas. Houve prevalência de demanda por produtos fabricados pela própria empresa.

4.3 Análise das entrevistas aos gestores

As entrevistas com os gestores foram realizadas individualmente no dia 23/06/2022, conduzidas por um roteiro. Todas as entrevistas ocorreram de maneira presencial dentro das dependências da organização. Entrevistaram-se o diretor geral, o qual também é sócio-administrador da empresa, o gerente geral, a gerente de loja e a gerente financeira, sendo os dois primeiros homens, e as duas últimas mulheres. O roteiro continha sete questões correlacionadas aos objetivos deste estudo.

O diretor da empresa atua no campo estratégico da empresa e possui forte atuação junto aos fornecedores, pois é responsável pelo setor de compras. O gerente geral possui competências voltadas principalmente ao setor comercial da empresa e à solução de conflitos internos. Ele também é responsável por supervisionar o funcionamento de todas os setores da empresa. A gerente de loja possui um relacionamento próximo com os clientes, visto que ela coordena a equipe de atendimento. A gerente financeira atua na gestão dos recursos financeiros e também no planejamento estratégico da empresa. Todos os entrevistados fazem parte da organização há mais de sete anos. A empresa em estudo conta internamente cinco gestores, apenas o gerente de produção não foi entrevistado, pois o seu departamento tem pouca participação nos objetivos mais estratégicos da pesquisa.

Quando questionados acerca do que consideravam ter sido o principal desafio externo da organização desde o início da pandemia de COVID-19, a resposta em comum foram as medidas restritivas impostas pelo município. Os entrevistados afirmaram que os decretos municipais dificultaram o funcionamento da empresa, especialmente com relação ao

período em que houve limitações para horário de funcionamento.

O sócio-administrador e a gerente financeira citaram também o aumento do custo de insumos e dos custos operacionais para o funcionamento da organização. O diretor declarou que “houve escassez de mercadorias e de transporte, o que acabou elevando o preço de compra”. Outro aspecto mencionado foi a paralisação de instituições de ensino próximas à localização da empresa, o que diminuiu ainda mais o fluxo de clientes na loja.

A gerente de loja citou que houve dificuldades quanto ao relacionamento com os clientes durante a pandemia. Segundo ela, clientes resistiram quanto ao atendimento das normas sanitárias, como por exemplo no uso de máscaras e de luvas para manusear os utensílios.

Acerca dos desafios internos decorrentes da pandemia, todos os entrevistados citaram o absenteísmo como principal fator dificultador. Os afastamentos por motivo de saúde relacionados à COVID-19 ou a contaminação de algum familiar próximo acarretavam de sete a quatorze dias de isolamento. A gerente de loja citou que a suspensão do autosserviço combinada os afastamentos médicos gerou uma sobrecarga no atendimento e consequentemente aumento no tempo de espera do cliente na loja.

Todas as pessoas entrevistadas, exceto o gerente geral, consideraram que internamente houve dificuldade de adaptação dos empregados com as plataformas de vendas *online*. Em geral, os entrevistados afirmaram que, apesar da pandemia e todos os seus desafios, não se realizaram demissões relacionadas ao corte de gastos. Todos os empregados que estavam na organização permanecerem nela, com exceção daqueles que solicitaram dispensa.

A respeito do posicionamento estratégico da empresa durante a pandemia, todos os gestores afirmaram que novas estratégias foram adotadas em busca da sobrevivência no mercado. A principal estratégia citada foi a adesão à modalidade de entregas a domicílio e plataformas de venda *online* como *Ifood* e *e-commerce*.

Além disso, os entrevistados afirmaram que a unidade em estudo tornou-se durante a pandemia um centro de distribuição de produtos. Os alimentos produzidos dentro da empresa passaram a ser fornecidos para outras duas unidades do grupo empresarial, para revenda. Conforme afirma o sócio-administrador, o projeto já existia, mas a chegada da pandemia potencializou a necessidade de centralização da produção. Dessa forma, foi possível reduzir custos na compra de insumos, realizada em maior escala, e padronizar a qualidade do produto final. Segundo o diretor e a gerente financeira essa estratégia possibilitou a manutenção dos empregos na unidade, especialmente no setor de produção. Em contrapartida,

vale ressaltar que, segundo a gerente financeira, essa mesma estratégia foi responsável por demissões nas outras duas unidades da organização, a fim de reduzir custos para se manterem em operação durante a pandemia.

Sobre a percepção de cada gestor acerca do faturamento da unidade, nos anos de 2020 e 2021 em comparação ao período de 2018 e 2019, apenas a gerente financeira afirmou ter se mantido. Segundo ela, houve oscilações durante os meses, conforme propagação do vírus e determinações sanitárias. Porém, o total anual manteve-se equilibrado, devido às estratégias adotadas pela empresa. Na percepção dela, as vendas presenciais na loja caíram consideravelmente. Entretanto, a empresa reiventou-se e foram feitas adequações coerentes com o novo cenário. Apesar das adequações realizadas e adesão de novas estratégias, a gerente do departamento financeiro afirmou ter ocorrido queda de lucro na empresa. Os demais gestores afirmaram ter havido queda de faturamento.

A percepção divergente dos gestores pode estar intimamente ligada à sua percepção interna. O gerente geral e a gerente de loja observaram queda no fluxo de pessoas no interior da loja, eles acreditam que o faturamento alcançado pelo *delivery* não superou o déficit observado. O diretor geral e também sócio da organização observou queda no lucro e também aumento de custos da empresa. A percepção da gerente financeira de que o faturamento esteve de maneira geral nivelado está associado ao baixo percentual de crescimento e à diminuição da margem de lucro observados no período entre 2018 e 2021.

Todos os entrevistados disseram que o *Ifood* é a principal modalidade de vendas remotas da empresa, pois possui maior alcance e proporciona o maior faturamento.

A respeito do perfil de compra do consumidor durante a pandemia, três dos entrevistados disseram que houve queda no *ticket* médio (valor médio por venda) e priorização de produtos já embalados para levar. Contudo, na visão do gerente geral, o *ticket* médio aumentou. Ele afirma ter notado que os clientes da loja se preservaram após a chegada do novo vírus, como forma de segurança. Ainda conforme o mesmo, os clientes passaram a comprar em maior quantidade e em menor frequência semanal. Todos os entrevistados acreditam que não houve mudanças de preferência de produtos em função da pandemia.

Quando questionados sobre o público de clientes da empresa durante a pandemia, três dentre os quatro gestores acreditavam ter sido ampliado. A gerente financeira não soube responder a esse questionamento. Eles afirmam que o público da loja era majoritariamente moradores do bairro em que a empresa está localizada e imediações. Após as novas implementações, acredita-se que tenham atingido o alcance para outras localidades.

Além disso, todos os entrevistados, com exceção da gerente financeira, notaram

que a faixa etária do público consumidor após o início da pandemia passou a ser de pessoas mais jovens. Segundo o gerente geral, tal fenômeno pode ter relação com o fato de pessoas idosas pertencerem ao grupo de risco para a COVID-19 e por prevenção de agravos para a saúde deixaram de se expor em público. Outro aspecto citado pelo entrevistado pode ser a facilidade dos jovens com a tecnologia. Não obstante, o diretor da organização afirma que não possui acesso ao perfil dos clientes do *Ifood*, devido às políticas de segurança da plataforma. Por esse motivo, ele afirma que é apenas uma observação empírica.

Solicitou-se, adicionalmente, a todos os gestores que classificassem em uma escala de zero a dez a sua percepção com relação ao desempenho da empresa em oito quesitos. A tabela a seguir apresenta uma sistematização das respostas de cada entrevistado.

Tabela 5 – Respostas dos entrevistados à questão sete do roteiro

ITEM	AFIRMAÇÕES	DIRETOR	GERENTE GERAL	GERENTE DE LOJA	GERENTE FINANCEIRA	TOTAL	MÉDIA
1	Atendimento às determinações sanitárias	10	8	10	9	37	9,25
2	Cumprimento de decretos municipais	10	10	10	10	40	10
3	Inovação/ flexibilidade para com o mercado	7	10	9	8	34	8,50
4	Cumprimento de passíveis com seus fornecedores e empregados	10	10	10	10	40	10
5	Segurança e prevenção a saúde dos empregados (ex: epi contra a covid-19)	8	10	10	10	38	9,50
6	Manutenção de empregos	10	8	9	9	36	9
7	Gestão de custos	7	8	9	8	32	8
8	Gestão de produção	8	10	9	10	37	9,25
						MÉDIA GERAL	9,19

Fonte: Da autora (2022).

As maiores médias foram observadas quanto ao cumprimento dos decretos municipais e manutenção do pagamento de passivos com fornecedores e empregados. As menores médias foram observadas quanto à gestão de custos e inovação ou flexibilidade

quanto ao mercado. Os dados da tabela 5 demonstram que, mesmo passando por um período de incertezas e oscilações de faturamento, a empresa aqui estudada não deixou de cumprir com seus compromissos financeiros e responsabilidades legais.

Apesar da estratégia de implementação da central de produção na unidade, a tabela 5 demonstra que os respondentes acreditam que a gestão de custos poderia ter sido exercida de maneira mais efetiva. A gerente financeira e o diretor da empresa afirmaram ter ocorrido aumento de custos de mercadorias. A gerente afirmou também que houve diminuição na margem de lucro. Dessa forma, é possível supor que há relação entre as duas afirmações, visando não repassar totalmente o aumento aos clientes. Apesar disso, os dados da tabela 5 mostram que a empresa pode não ter alcançado o desempenho estabelecido quanto ao controle de gastos. Tal conjectura explicaria o fato de que nenhum dos entrevistados atribuiu nota máxima a essa questão, podendo ser um indicador de insatisfação interna.

4.4 Análise dos questionários aplicados aos clientes

Foram respondidos de forma remota cinco questionários, não assistidos, enviados a clientes da organização via *Whatsapp*. A amostra por conveniência teve o propósito de trazer manifestações mais pontuais para complementação da pesquisa, não havendo pretensão de se ter representatividade estatística. Através das respostas, foi possível realizar um comparativo entre as informações disponibilizadas pelos gestores e pelos clientes. O questionário foi elaborado por meio da ferramenta *Google Forms* e continha sete perguntas, entre elas questões abertas e fechadas.

Os clientes que participaram dessa pesquisa tinham entre trinta e cinquenta anos de idade. Quanto ao gênero, três eram mulheres e dois eram homens. Todos residiam nas imediações da unidade da empresa aqui estudada.

A primeira questão do formulário diz respeito ao atendimento às normas e determinações de órgãos de saúde por parte da empresa durante a pandemia de COVID-19. As respostas poderiam variar entre: ótimo, bom, regular ou péssimo. Em resposta, quatro pessoas afirmam ter sido ótimo e uma pessoa acredita ter sido bom. Todos eles afirmaram que não deixaram de comprar na empresa durante a pandemia.

Quando questionados sobre a existência de novos produtos após a chegada do novo coronavírus, quatro clientes afirmaram que não foram observados novos produtos. Nessa questão, eles poderiam sugerir um novo produto ou indicar qual foi a novidade encontrada, nenhum deles acrescentou seu comentário junto à resposta.

Outro questionamento realizado aos clientes deu-se quanto ao consumo. Foi perguntado aos clientes como consideravam que tinha sido o seu gasto na empresa após a chegada da pandemia de COVID-19. Foram apresentadas três opções de resposta: a) aumentou seus gastos com produtos comercializados por esta empresa; b) reduziu seus gastos com produtos comercializados por esta empresa; c) manteve os gastos como eram antes da pandemia. Três pessoas marcam a opção b, e duas marcaram a opção c. Nenhum dos clientes afirmou ter aumentado seus gastos na empresa estudada.

Durante a pandemia, conforme já exposto, foi ofertado ao cliente o serviço de entrega a domicílio. Buscou-se verificar no presente estudo a preferência dos clientes quanto a compra presencial ou *online*. A maioria dos clientes optou pela compra *online*, via *delivery*, em síntese as respostas foram justificadas pela comodidade e praticidade. Apenas duas pessoas afirmaram preferir realizar as suas compras de maneira presencial. Ao se justificarem, uma delas afirmou que prefere ir pessoalmente à loja, pois preza pela qualidade do produto, verificando seu estado antes de realizar a compra. O outro consumidor afirma que prefere realizar suas compras presencialmente devido a cobrança da taxa de entrega, exigida pelo estabelecimento para prestação do serviço.

Buscou-se verificar a perspectiva do cliente sobre a conduta da empresa com relação à COVID-19. Foi solicitado aos clientes que citassem fatores positivos e negativos da empresa. Em síntese o fator positivo mais apontado pelos clientes foram as entregas a domicílio. Além disso, foi citado também a higiene percebida no local. O fator negativo mais apontado pelos respondentes foi o aumento do preço das mercadorias durante a pandemia. Além disso, foi citado também o tempo de espera para atendimento no *delivery* próprio da empresa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo geral analisar os efeitos da pandemia em uma empresa do setor de comércio de gêneros alimentícios no período entre março de 2020 a dezembro de 2021. Esse objetivo geral se desdobrou em três objetivos específicos: i), verificar se houve impacto financeiro em função da pandemia; ii) verificar a ocorrência de mudanças no perfil de comercialização dos produtos; iii) averiguar se houve mudanças estratégicas da empresa com relação as adequações devido as políticas de enfrentamento à COVID-19 adotadas no Município de Montes Claros.

Ao analisar os efeitos da pandemia nesse estudo, pôde ser observado que a empresa estudada foi afetada pela pandemia, pois as vendas físicas tiveram queda, porém se adaptou para superar as adversidades. No entanto, o setor de alimentos e bebidas do qual a empresa faz parte também registrou resultados positivos em 2020 e 2021. Desse modo, está coerente a relação entre a visão geral do setor e o desempenho observado na empresa.

As novas estratégias de mercado adotadas mostraram ter exercido um importante papel que contribuiu para a minimização dos efeitos pandêmicos. De maneira especial, a estratégia de entregas a domicílio, mais conhecida como *delivery*, possibilitou a manutenção dos empregos. O estudo apontou que, possivelmente, a empresa ampliou seu público alvo ao aderir às vendas *online*, sobretudo o público jovem em decorrência da aptidão tecnológica. O principal impacto interno citado pelos entrevistados diz respeito à dificuldade de mão de obra para o pleno funcionamento da empresa, em decorrência de afastamentos médicos provocados pela COVID-19.

Quanto ao faturamento, foi observado que a empresa continuou a crescer mesmo na pandemia. Verificaram-se divergências entre a percepção dos entrevistados quanto ao faturamento e o demonstrativo financeiro real. A percepção dos gestores parece estar baseada na observação do fluxo de pessoas na loja, bem como a queda do *ticket* médio de consumo e a diminuição da margem de lucro. Os relatórios de faturamento anual mostraram que quando comparados os anos de 2018 a 2020, apesar do baixo crescimento anual (abaixo de 2%), a empresa não apresentou queda de faturamento. Todavia, houve queda na taxa de crescimento anual, de 1,5% em 2019 para 1,34% em 2020.

Os produtos comercializados na pandemia não sofreram alterações de consumo significativas. A análise de curva ABC demonstrou que os produtos mais vendidos foram relativamente os mesmos, antes e após a chegada do novo coronavírus. Observou-se que, dentre os dez produtos mais vendidos a cada ano pesquisado, houve um aumento de um

produto de revenda durante a pandemia. Ainda assim, é predominante a demanda por itens de produção própria da empresa.

A aplicação dos questionários aos clientes revelou a segurança demonstrada por eles quanto as ações da empresa para contenção da propagação da COVID-19. Isso é evidenciado quando os clientes afirmaram que não deixaram de comprar na empresa durante a pandemia. Apesar disso, os clientes relataram ter ocorrido uma diminuição de gastos com os produtos no período em estudo. Essa constatação está coerente com as respostas da maioria dos gestores entrevistados, visto que afirmaram ter ocorrido queda de *ticket* médio de compra dos clientes.

A ferramenta de vendas *Ifood* demonstrou ter refletido os melhores resultados financeiros para a empresa objeto da pesquisa. Em 2021, as vendas realizadas a partir dessa plataforma representaram aproximadamente 5 vezes o valor total das demais formas de venda *online* adotadas pela empresa.

Como lacuna desse estudo foi identificado que o número de clientes participantes do estudo pode ter sido insuficiente para a efetiva coleta de dados da percepção externa à organização. Essa pesquisa foi realizada ainda na pandemia, o que pode ter dificultado o acesso aos agentes externos. Sugere-se novos estudos similares com foco na percepção externa à organização, em período pós-pandêmico.

De modo geral, a queda nas vendas presenciais foi suprida pelas vendas remotas. Ao final deste estudo, verificou-se, portanto, que as novas estratégias de mercado, adotadas pela empresa, especialmente o *delivery*, foram responsáveis pelo desempenho alcançado. As adversidades da pandemia foram superadas mediante adaptação e inovação no mercado em que a empresa está inserida.

REFERÊNCIAS

- ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Faturamento da indústria de alimentos cresce 12,8% em 2020.** 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/releases/faturamento-da-industria-de-alimentos-cresce-128-em-2020>. Acesso em: 29 jul. 2021.
- ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Números do setor.** São Paulo: ABIA, 2021. Disponível em: <https://www.abia.org.br/numeros-setor>. Acesso em: 2 ago. 2021.
- ABIA. Associação Brasileira da Indústria de Alimentos. **Coletiva de imprensa da ABIA divulga indicadores do setor.** São Paulo: ABIA, 2022.
- ALBUQUERQUE, M. V. de; RIBEIRO, L. H. L. Desigualdade, situação geográfica e sentidos da ação na pandemia da COVID-19 no Brasil. **Cadernos de Saúde Pública** [online], v. 36, n. 12, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/0102-311X00208720>. Acesso em: 3 ago. 2021.
- ALCOFORADO, F. **Globalização.** [S. l.]: NBL, 1997.
- ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva** [online], v. 25, suppl 1, p. 2423-2446, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>. Acesso em: 8 jul 2021.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRAS DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR ISO 10006: 2000:** Gestão da Qualidade: Diretrizes para a qualidade no gerenciamento de projetos. Rio de Janeiro: ABNT, 2000.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **PIX: o que é PIX?**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/estabilidade/financeira/pix>. Acesso em: 20 jul. 2021.
- BAUMAN, Z. **Globalização: as consequências humanas.** [S. l.]: Companhia das Letras, 1999
- BRASIL. Ministério da Saúde. Gabinete do Ministro. Portaria nº 188, de 15 de fevereiro de 2020. Brasília, 2020.
- BRASIL. Senado Federal. **Falta de normas claras e de ações coordenadas para distanciamento social prejudica combate à covid.** Brasília: Senado Federal, 2021a.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Quer saber como está evoluindo a vacinação pelo Brasil?** 2021b. Disponível em: https://www.gov.br/saude/pt-br/vacinacao?utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=MS_Vacinacao_COVID&utm_term=vacinacao_coronavirus_googleads&utm_content=gads002. Acesso em: 30 jul. 2021.

CAMPOS, L.; CANAVEZES, S. **Introdução à globalização**. [S. l.]: Instituto Bento Jesus Caraça, 2007.

CAVALCANTI, M. A. F. H. *et al.* Visão Geral da Conjuntura. In: IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Carta de Conjuntura**, set. 2022. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/cartadeconjuntura/index.php/category/sumario-executivo/>. Acesso em: 30 jul. 2021.

CORONAVÍRUS BRASIL. **Painel Coronavírus**. [2019-2021]. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 10 ago. 2021.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de serviços**: lucratividade por meio de operações e de satisfação dos clientes. São Paulo: Atlas, 2020. p. 45-85.

DIAS, M. A. P. **Administração de materiais**: uma abordagem logística. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DUARTE, P. M. COVID-19: origem do novo coronavírus. **Brazilian Journal of Health Review**, v. 3, n. 2, p. 3585-3590, 2020.

GIL, Antônio Carlos. Como classificar as pesquisas. In: GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 44-45.

GUEDES, Terezinha Aparecida *et al.* Estatística descritiva. **Projeto de ensino: aprender fazendo estatística**, p. 1-49, 2005.

HELD, D.; MCGREW, A. **Prós e contras da globalização**. [S. l.]: Zahar, 2001.

HOBSBAWM, E. **Globalização, democracia e terrorismo**. [S. l.]: Companhia das Letras, 2019.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Desemprego mantém recorde de 14,7% no trimestre encerrado em abril**. 2021a. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/31050-desemprego-mantem-recorde-de-14-7-no-trimestre-encerrado-em-abril>. Acesso em: 29 jul. 2021.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Produto Interno Bruto - PIB**: o que é o PIB. 2021b. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/explica/pib.php#:~:text=O%20que%20%C3%A9%20o%20PIB,PIB%20nas%20suas%20respectivas%20moedas>. Acesso em: 20 de jul. 2021.

IPEA. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada. **Covid-19 e medidas legais de distanciamento social**: isolamento social, gravidade da epidemia e análise do período de 25 de maio a 7 de junho de 2020. Brasília: IPEA, 2020. p. 1-24. (Nota técnica, 22).

JUIZ DE FORA. Prefeitura. Agência de Proteção e Defesa do Consumidor de Juiz de Fora – PROCON. **Pesquisa comportamental sobre o poder de compra do consumidor na pandemia e o superendividamento**. Juiz de Fora: Procon, [2021]. Disponível em:

https://www.pjf.mg.gov.br/administracao_indireta/procon/pesquisas/arquivos/poder_de_comp ra_na_pandemia.pdf. Acesso em: 31 out. 2022.

KON, Anita. **Economia de serviços**: teoria e evolução no Brasil. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. p. 1-45.

LIMA, Herbert; DE REZENDE FRANCISCO, Eduardo. Revolução nos meios de pagamento digitais. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 1, p. 22-25, 2021.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Saúde. *In*: **CORONAVÍRUS. Você sabe como surgiu o coronavírus sars-cov-2?**. 2021a. Disponível em: <https://coronavirus.saude.mg.gov.br/blog/27>. Acesso em: 4 ago. 2021.

MINAS GERAIS. Portal da Transparência. **Casos confirmados COVID-19**. 2021b. Disponível em: https://dados.mg.gov.br/dataset/casos-confirmados-COVID-19/resource/8a1743d9-e689-4112-afb3-8247369b63d7?view_id=bc947e1a-20bb-4acf-a40f-6fb47fe9eb8b. Acesso em: 2 ago. 2021.

MINAS GERAIS. Portal da Transparência. **Óbitos confirmados COVID-19**. 2021c. Disponível em: https://dados.mg.gov.br/dataset/casos-confirmados-COVID-19/resource/8a1743d9-e689-4112-afb3-8247369b63d7?view_id=bc947e1a-20bb-4acf-a40f-6fb47fe9eb8b. Acesso em: 2 ago. 2021.

MONTES CLAROS. Decreto n.º 4001, 13 de março de 2020. Decreta estado de emergência no município de Montes Claros e cria gabinete de crise. **Diário Oficial eletrônico do Município**, Montes Claros, 2020a. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/decreto/com-numero/decreto-n-4001-13-de-marco-de-2020>. Acesso em: 20 de jul. 2021.

MONTES CLAROS. Decreto n.º 4002, 16 de março de 2020. Dispõe sobre adoção de medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo novo coronavírus - SARS-COV-2. **Diário Oficial eletrônico do Município**, Montes Claros, 2020b. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/decreto/com-numero/decreto-n-4002-16-de-marco-de-2020>. Acesso em: 20 de jul. 2021.

MONTES CLAROS. Decreto n.º 4008, 23 de março de 2020. Dispõe sobre a adoção de novas medidas temporárias e emergenciais de prevenção de contágio pelo novo coronavírus – SARS-COV-2, nos termos da lei municipal n.º 5252, de 19 de março de 2020. **Diário Oficial eletrônico do Município**, Montes Claros, 2020c. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/decreto/com-numero/decreto-n-4008-23-de-marco-de-2020>. Acesso em: 20 jul. 2021.

MONTES CLAROS. Decreto n.º 4012, 27 de março de 2020. Dispõe sobre alterações no alcance e forma das medidas temporárias e emergenciais de prevenção, dispostas no Decreto municipal n.º 4007, de 20 de março de 2020. **Diário Oficial eletrônico do Município**, Montes Claros, 2020d. Disponível em: <https://portal.montesclaros.mg.gov.br/decreto/com-numero/decreto-n-4012-27-de-marco-de-2020>. Acesso em: 20 jul. 2021.

NASCIMENTO, F. P. do; SOUSA, F. L. L. **Metodologia da Pesquisa Científica**: teoria e

prática: como elaborar TCC. Brasília: Thesaurus, 2016.

NEVES, J. L. Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades. **Caderno de pesquisas em administração**, São Paulo, v. 1, n. 3, p. 1-5, 1996.

NOGUEIRA, J. F. Processo de produção do produto intangível. In: NOGUEIRA, J. F.; CIERCO, A. A. (org.). **Gestão estratégica de serviços: teoria e prática**. [S. l.]: Atlas, 2008, p. 119-139.

NOGUEIRA, Oracy. **Pesquisa social: introdução às suas técnicas**. São Paulo: Edusp, 1968.

OLIVEIRA, J. C. P.; MORAIS, F. A. M.; OLIVEIRA, A. L.; SILVA, G. M.; SILVA, C. N. M. O questionário, o formulário e a entrevista como instrumentos de coleta de dados: vantagens e desvantagens do seu uso na pesquisa de campo em ciências humanas. In: CONGRESSO NACIONAL DE EDUCAÇÃO, 3.; CONEDU, 3., 2016, Natal, RN. **Anais [...]**. Natal, RN: CONEDU, 2016. p. 1-13.

OLIVEIRA, N.; PIRES, Y. Falta de normas claras e de ações coordenadas para distanciamento social prejudica combate à covid. **Senado notícias**, Brasília, 2021. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2021/04/falta-de-normas-claras-e-de-aco-es-coordenadas-para-distanciamento-social-prejudica-combate-a-covid>. Acesso em: 2 ago. 2021.

OPAS. Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. [2020-2021]. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 2 ago. 2021.

PORSSE, A. A. *et al.* **Impactos econômicos da COVID-19 no Brasil**. [S. l.]: NEDUR-UFPR, 2020. (Nota Técnica, 1).

REDE ABRASEL. **Pesquisa Nacional Final FEV - BRASIL**. 2021. Disponível em: https://redeabraseL.abraseL.com.br/upload/files/2021/03/SU1LGc89MEzmJv1kD1gU_01_6b201eb65084961d19276a366967eaa5_file.pdf. Acesso em: 9 ago. 2021.

SÃO PAULO. Prefeitura. Fundação de Proteção e Defesa do Consumidor - PROCON. **Pesquisa comportamental: poder de compra do consumidor na pandemia**. São Paulo: Procon-SP, 2021. Disponível em: <https://www.procon.sp.gov.br/wp-content/uploads/2021/11/Poder-de-Compra-Consumidor-2-e-Comparativo-com-anterior.pdf>. Acesso em: 31 out. 2022.

SCHNEIDER, Sergio *et al.* Os efeitos da pandemia da COVID-19 sobre o agronegócio e a alimentação. **Estudos Avançados [online]**, v. 34, n. 100, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/s0103-4014.2020.34100.011>. Acesso em: 29 jul. 2021

SEBRAE. **COVID-19: o impacto do novo coronavírus no setor de alimentos e bebidas**. 2021. Disponível em: <https://atendimento.sebrae-sc.com.br/inteligencia/relatorio-de-inteligencia/o-impacto-da-COVID-19-no-setor-de-alimentos-e-bebidas>. Acesso em: 2 ago. 2021.

SEBRAE. **Plataformas de delivery são boas opções para vender durante a pandemia**.

2021. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/plataformas-de-delivery-sao-boas-opcoes-para-vender-durante-a-pandemia,9d5c4b6f1fa48710VgnVCM100000d701210aRCRD>. Acesso em: 7 ago. 2021.

SEBRAE. **Previsão de cenários pós COVID-19 no segmento de alimentação**. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/previsao-de-cenarios-pos-COVID-19-no-segmento-de-alimentacao,7b65a0e1575f1710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 30 jul. 2021.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 16, n. 1, 2015.

SLACK, N.; BRANDON, J. A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 8. ed. [S. l.]: Atlas, 2018.

VIANA, J. J. **Administração de materiais**: um enfoque prático. São Paulo: Atlas, 2010.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porta Alegre: Bookman, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA AOS GESTORES

- 01-Diante do cenário vivenciado de pandemia da COVID-19, o que você considera ter sido o maior desafio da empresa com relação aos fatores externos à organização?
- 02- Diante do cenário vivenciado de pandemia da COVID-19, o que a você considera ter sido o maior desafio com relação aos fatores internos à organização?
- 03- A empresa adotou novas estratégias de mercado: se sim, quais foram?
- 04- Como se comportou o faturamento durante a pandemia, se comparado ao faturamento nos anos de 2018 e 2019. O que você considera ter produzido a esse resultado?
- 05- Você ou algum outro gestor da empresa notou mudança no perfil de compra dos consumidores durante a pandemia?
- 06- Você notou mudança de público consumidor durante a pandemia?
- 07- De 0 a 10 classifique o desempenho da empresa diante do cenário de pandemia da COVID-19, em que, 0 representa péssimo desempenho e 10 ótimo desempenho.
- () Atendimento às determinações sanitárias
 - () Cumprimento de decretos municipais
 - () Inovação/ flexibilidade para com o mercado
 - () Cumprimento de passíveis com seus fornecedores e empregados
 - () Segurança e prevenção a saúde dos empregados (ex: EPI contra COVID-19)
 - () Manutenção de empregos
 - () Gestão de custos
 - () Gestão de produção

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS CLIENTES

Qual a sua idade? _____ Qual o seu sexo? () Masculino () Feminino

Mora nas imediações da empresa?

() sim () não

1- Com que frequência você compra nessa empresa?

- () 2 vezes por semana
- () 3 a 4 vezes por semana
- () 5 ou mais vezes por semana

2 - Há quanto tempo você é cliente dessa empresa?

- () menos de 1 ano
- () de 1 a 3 anos
- () de 3 a 5 anos
- () acima de 5 anos

3- Como você considera ter sido o atendimento às normas e determinações de órgãos de saúde por parte dessa empresa durante a pandemia de COVID-19?

- () ótimo
- () bom
- () regular
- () ruim

4- Você deixou de comprar nessa empresa durante a pandemia de COVID-19? Explique o motivo.

5 - Você encontrou nessa empresa novos produtos durante a pandemia de COVID-19?

- () sim- descreva em qual setor _____
- () não - descreva uma sugestão _____

6- Como consumir, durante a pandemia você considera que:

- () aumentou seus gastos com produtos comercializados por essa empresa
- () reduziu seus gastos com produtos comercializados por essa empresa
- () manteve seus gastos como eram antes da pandemia

7- Você prefere comprar indo até a loja ou através do *delivery* (entrega a domicílio) da empresa?

- () presencialmente
- () *delivery*

8- Descreva o motivo da sua resposta na questão anterior.

9- O que você considera ser um fator positivo dessa empresa durante o período da pandemia de COVID-19? _____

10- O que você considera ser um fator negativo dessa empresa durante o período de pandemia da COVID-19? _____