

# DESAFIOS NO SETOR ALIMENTÍCIO: OS IMPACTOS DA PANDEMIA NAS EMPRESAS DA SERRA CATARINENSE

*Robson Bruno Borges Sartor<sup>1</sup>*

*Leandro Hupalo<sup>2</sup>*

## RESUMO

Devido a pandemia do Covid-19 foram adotadas medidas que impedissem a sua disseminação. Causando assim um grande impacto no setor de alimentos. As empresas estavam passando por inúmeras dificuldades com a pandemia, desde lockdown a distanciamento, modificação em seus layouts de recepção e atendimento de clientes, acarretando na queda de faturamento, desligamento de colaboradores, aumento e acúmulo das dívidas. As empresas participantes do Programa Brasil Mais, passam a ter o atendimento do ALI, para aplicar a metodologia gerando inovação desenvolvendo ações e inserindo na cultura empresarial. Destacando-se cada vez mais competitivas as empresas criaram em conjunto com o ALI ações como precificação, ficha técnica de produtos, controle de estoque pesquisas de satisfação, impulsionamento das redes sociais dentre outras. O programa Brasil Mais é iniciado com autodiagnóstico proporcionando uma visão externa da real situação da empresa, sendo este o primeiro passo para a identificação dos problemas e aplicação de possíveis melhorias. A pesquisa realizada no decorrer do projeto concluiu que as empresas entrevistadas tiveram em média um aumento de 28% na produtividade por pessoa, possuindo em média 20% de crescimento no autodiagnóstico, e como as empresas do setor alimentício conseguiram se ajustar a implantar a inovação, permitindo correlacionar com a ações propostas pelo Programa Brasil Mais e o trabalho feito pelo agente local. É necessário, ainda, que empresários aprimorem suas percepções de mercado mudando suas ações executando mais a área gerencial do que o operacional para assim enxergar os reais problemas e conseguir agir com antecipação criando e desenvolvendo ações.

Palavras-chaves: Setor alimentício. Inovação. Gestão.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a pandemia do novo coronavírus, o segmento alimentício composto padarias e lanchonetes, por exemplo, tiveram que se adequar às medidas de prevenção impostas pelos órgãos sanitários e ainda continuar, de alguma forma, atendendo seus clientes finais a partir da venda de produtos e serviços para a sobrevivência da empresa.

Diante da gravidade da doença e da insuficiência, até mesmo das grandes economias mundiais em barrar o avanço, se fez necessário a aplicação do lockdown nas regiões da Serra Catarinense, que acabaram impedindo temporariamente o funcionamento da maioria dos setores considerados como atividades não essenciais e que, por sua vez, causavam aglomeração de pessoas.

---

<sup>1</sup> Agente Local de Inovação Programa Brasil Mais Sebrae. Email: robson.sartor@hotmail.com.

<sup>2</sup> Orientador Programa Brasil Mais Sebrae. Professor Faculdade Senac Videira. Professor Universidade do Alto Vale do Rio do Peixe (UNIARP). Email: leandrohupalo.lh@gmail.com

Segundo Sebrae (2021), se o ritmo de vacinação no Brasil tivesse sido acelerado, 54% dos pequenos negócios, ou seja, 9,5 milhões de empresas poderiam retomar o faturamento para um nível pré-pandemia até o início de agosto de 2021. Nesse grupo estão empresas que atuam, principalmente, nos setores menos atingidos pela crise e que, desta forma, podem ter uma reação mais rápida como comércio de alimentos, saúde e educação.

Com o intuito de encontrar um suporte e um estímulo para sobreviver e se desenvolver durante a pandemia do Covid-19, empresas do segmento alimentício buscaram inovar nos seus serviços e produtos. Tendo em vista que sua recuperação poderia ser demasiadamente lenta, muitas adotaram ações específicas em suas retomadas, sendo uma dessas o Programa Brasil Mais<sup>3</sup> que, através do acompanhamento da figura do Agente Local de Inovação (ALI), aplica a metodologia desenvolvida para elevar a produtividade das Microempresas (MEs) e Empresas de Pequeno Porte (EPPs), com o foco em inovações e ferramentas de fácil acesso e baixo custo.

O presente trabalho tem como tema uma análise sobre os desafios do empreendedorismo durante a crise gerada pela pandemia e seus impactos no desenvolvimento das empresas no segmento alimentício, entre elas padarias e lanchonetes da Serra Catarinense. Nesse sentido, tem-se como pergunta norteadora: Como o Programa Brasil Mais pode contribuir para o desenvolvimento e recuperação das empresas do setor alimentício afetadas pela crise gerada através do Covid-19?

Para responder à pergunta definiu-se como objetivo geral identificar como o Programa Brasil Mais pode contribuir para o desenvolvimento e recuperação das empresas do setor alimentício afetadas pela crise gerada através do Covid-19. O estudo tem ainda como objetivos específicos: (a) identificar como as empresas de alimentos atendidas no Programa Brasil Mais conseguiram se diferenciar e sobreviver em meio a pandemia, (b) apresentar os benefícios oferecidos através do Programa Brasil Mais para o desenvolvimento das empresas e (c) discutir as ações executadas pelas empresas que geraram impactos positivos nos negócios.

A partir do desenvolvimento das capacidades e práticas gerenciais, o programa busca melhorar nas empresas as habilidades de percepção, pensamento crítico,

---

<sup>3</sup> Trata-se de um programa de implementação rápida e de baixo custo que oferece apoio técnico e capacitação para ajudar empresas a melhorar a gestão, inovar em processos, reduzir desperdícios e aumentar as vendas.

capacidade de ordenamento, planejamento de curto e longo prazo, liderança, controle, capacidade de decisão, reorganização produtiva, adoção da cultura de instituir práticas de melhoria contínua e identificação de oportunidades de investimento pelo desenvolvimento das capacidades de gestão nas diversas áreas necessárias ao bom funcionamento de uma empresa, como gestão do desempenho, indicadores, operações e vendas, qualidade, estratégica, produção, conhecimento, capital humano, digitalização, entre outras (SEBRAE, 2021).

Cada vez mais as empresas procuram formas de beneficiarem-se e desenvolverem-se econômica e tecnologicamente. Para que isso seja realizável é preciso que as políticas favoreçam e incentivem os principais fatores responsáveis pela geração de renda no país.

O presente estudo é dividido em cinco seções. A primeira, a introdução, apresenta a pergunta norteadora do estudo, os objetivos e a justificativa, além de uma contextualização do cenário do tema estudado. Na sequência, a fundamentação teórica apresenta os principais estudos e autores que serviram de base para a sustentação do tema. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos adotados no estudo. A quarta seção dedica-se a análise e discussão dos resultados e os impactos das principais ações implementadas pelas empresas acompanhadas. Por fim, são apresentadas as considerações finais, limitações do estudo e sugestões de continuidade da pesquisa.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

O Sars-CoV-2 é uma doença altamente contagiosa que pode propiciar infecções profundas em alguns seres humanos. Geralmente, provocam sintomas mais leves como um resfriado, no entanto, podem acarretar crises respiratórias graves com risco de morte (HAMMERSCHMIDT; SANTANA, 2020).

A transmissão do Covid-19 de pessoa para pessoa acontece através do contágio do vírus por nariz, olhos ou boca e do contato com superfícies inanimadas contaminadas, onde se tem urgência para que seja realizado medidas preventivas a fim de impedir a contaminação das pessoas. A higiene das mãos é umas das ações mais importantes para que o vírus não se espalhe com tanta facilidade sendo de baixo custo e alta eficácia. (OLIVEIRA; LUCAS; IQUIAPAZA, 2020).

Segundo o Sebrae (2020), a Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (Abrasel) estima que 20% das empresas de alimentos precisaram encerrar as atividades e que, em média, pelo menos um funcionário por empresa precisou ser desligado por conta das quarentenas, ocasionando, ainda, uma perda de 65% em relação ao faturamento. A partir do avanço da pandemia adotaram-se medidas de distanciamento e isolamento social com o fechamento de estabelecimentos comerciais, órgãos públicos, cinemas entre outros denominados como serviços não essenciais com o objetivo de conter o avanço do contágio do Covid-19.

Segundo Sebrae (2020), foram realizadas muitas alterações nos cardápios e em detrimento da pandemia, causando elevados custos para as empresas em função da alteração de processos, implantação de delivery ou retirada de produtos diretamente nos estabelecimentos.

Segundo Sebrae (2017), o setor de alimentação oferece amplas opções e oportunidades aos empreendedores, pois a busca por produtos de uma determinada categoria proporciona ao empresário maior foco nos insumos disponibilizando ao empreendimento a especificação das demandas.

De acordo com Ceretta (1999), a cada novo dia as empresas de alimentos precisam encarar a realidade onde há uma enorme oferta de produtos e serviços tanto nacionais quanto importados exigindo que elas realizem altos investimentos para o seu desenvolvimento. Segundo Sebrae (2020), 72% dos negócios realizam este tipo de venda, alimentado fortemente pelo delivery, e que 29% deles tem mais de 50% do faturamento decorrente das vendas on-line.

O empreendedor é considerado um construtor de novos negócios e é ele quem impulsiona a economia do país, alavanca as mudanças, gera emprego, impulsiona talentos e competências. Assumindo riscos para iniciar um projeto pessoal e inovando em suas ideias, os empreendedores vão além, pois envolvem não apenas os fundadores, mas também os filhos, netos, irmãos colaboradores que compram as empresas (CHIAVENATO, 2012).

Conforme Dornellas (2008), o empreendedorismo no Brasil começou a tomar forma na década de 90, quando entidades como Sebrae e Softex foram criadas. Até então, pouco se falava de empreendedorismo a situação não era propícia e o empreendedor quase não conseguia informações para auxiliar na criação das pequenas empresas e nem sanar suas dúvidas.

A mobilidade das classes C, D e E no Brasil têm impactado de forma positiva em diversos segmentos de mercado no país. As empresas de panificação, atentas ao novo cenário, já registraram um crescimento de 13,7% em 2010, sendo o foodservice responsável por 60% deste valor (CELLA et al., 2017).

O perfil do empreendedor foi moldado com muitos fatores podendo concluir que tais características empreendedoras possui maior chance de obter sucesso. Porém muitos admitiram que em momentos de crises já fraquejaram, isso acontece por muitas questões que surgem nestas carreiras trazendo stress, desgaste emocional, tempo restrito, relações interpessoais que acabam ficando mais escassa. São pessoas que possuem um perfil incansável, possuem problemas emocionais, mas não desistem para encontrar soluções e inovações não deixando seus sonhos de se realizarem (CELLA et al., 2017)

Para fomentar ainda mais o empreendedorismo o governo federal teve a iniciativa de criar o programa "Brasil Mais" visando elevar a produtividade e competitividade das empresas, com auxílios de ações rápidas de baixo custo e alto impacto, oferecendo a micro e pequenas e medias empresas, soluções que auxilie na melhoria e aplicação da cultura de inovação, através de melhorias de gestão, processos e redução de desperdícios. Buscando desenvolver as empresas para aperfeiçoar suas capacidades práticas e gerenciais, evoluindo as habilidades de percepção, pensamento crítico e planejamentos liderança e reorganização (ABDI, 2018).

### **3 METODOLOGIA**

De acordo com Andrade (2011, p. 111) “pesquisa é o conjunto de procedimentos sistemáticos, baseado no raciocínio lógico, que tem por objetivo encontrar soluções para problemas propostos, mediante a utilização de métodos científicos”.

O método é o caminho pelo qual se busca atingir determinado objetivo, uma das partes mais importantes na estrutura de um artigo é a metodologia a ser utilizada, para o alcance dos objetivos será realizada pesquisa quantitativa, no sentido de colher informações para o entender a importância da inovação perante os desafios do empreendedorismo em meio a uma crise gerada pela pandemia analisando os impactos causados nas empresas de alimentos.

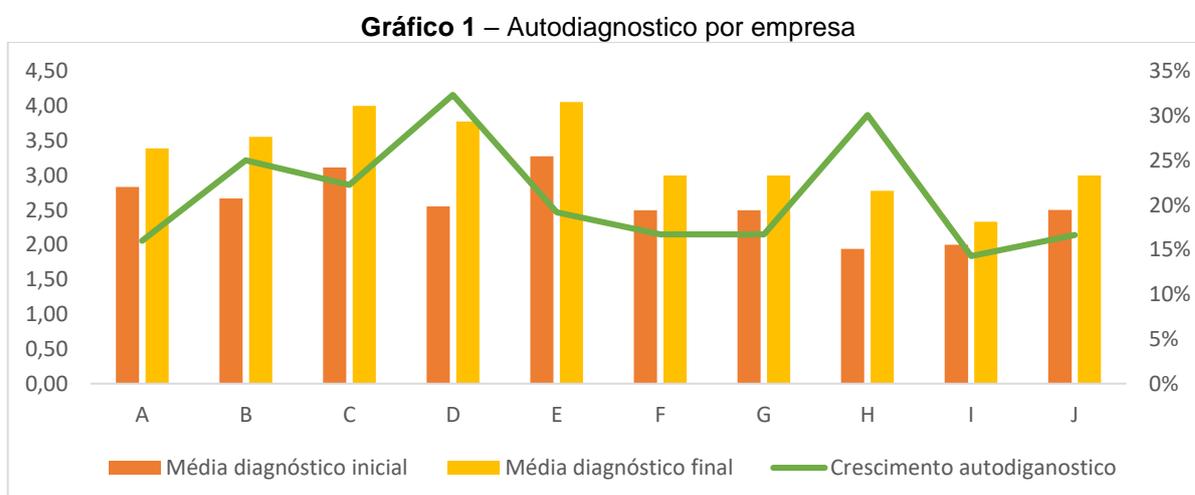
A abordagem se deu a partir de levantamentos bibliográficos, documentais e descritivos através de pesquisa de campo exploratória realizada nas empresas participantes do Programa Brasil Mais da Serra Catarinense entre 2020 e 2021.

Conforme Lakatos e Marconi (1999), os estudos exploratórios descritivos são estudos que tem por objetivo descrever completamente determinando fenômeno, como por exemplo, o estudo de um caso para o qual são realizadas análises empíricas e teóricas. Podem ser encontradas tanto descrições quantitativas e/ou qualitativas quanto acumulação de informações detalhadas como as obtidas por intermédio da observação participante.

Para coleta das evidências, que ocorreu de novembro de 2020 a fevereiro de 2022 com 10 empresas do setor alimentício, utilizou-se de entrevista semiestruturada, pesquisa documental e observação direta. Para identificar os impactos que o Programa Brasil Mais teve em seus desenvolvimentos e inovações foi utilizada a ferramenta Radar da Inovação desenvolvida especificamente para o programa.

#### 4 ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Após as pesquisas realizadas e resultados obtidos através do autodiagnóstico, foi possível identificar que as 10 empresas tiveram resultados distintos, porém muito positivos em comparação da situação em que estavam no início do projeto. Nesse sentido, para preservar a identidade das empresas, estas foram denominadas com as letras A até J. O Gráfico 1 apresenta o autodiagnóstico das empresas participantes do estudo.



Fonte: os autores (2023).

A empresa H relatou que antes de iniciar o programa estava sem um rumo definido, pois havia sido impactada pela pandemia e acabou perdendo clientes importantes. A partir da participação no Programa Brasil Mais foram definidas ações para auxiliar a empresa no alcance dos objetivos e metas.

Algumas ações, como a correta precificação dos produtos, por exemplo, impulsionaram a empresa H para a criação das metas de produção e vendas, contribuindo no controle e redução de custos. A partir do subsídio do Programa Sebraetec<sup>4</sup>, a empresa conseguiu desenvolver um catálogo físico e virtual dos produtos para apresentar aos seus clientes, trazendo, assim, uma padronização dos processos a serem executados.

A empresa D, por sua vez, obteve um crescimento de 32% no índice de produtividade, focando no desenvolvimento das ações que foram propostas e seguiu à risca a metodologia oferecida pelo Programa Brasil Mais. Antes do programa, a empresa estava financeiramente estável, porém, não possuía indicadores claros e definidos e não utilizavam o sistema de registros com assiduidade.

Através de ações como a criação de uma planilha de indicadores e uma pesquisa de satisfação, a empresa D começou a criar suas diretrizes focando no desenvolvimento dos colaboradores para que os empreendedores não ficassem tão sobrecarregados em questões operacionais, passando a focar na área gerencial da empresa. A empresa desenvolveu um calendário de promoções para a divulgação nas redes sociais fazendo com que o cliente final ficasse informado das ações diariamente auxiliando na fidelização e prospecção de novos clientes.

Com estas pequenas ações, a empresa D obteve grandes ganhos, conseguindo organizar os dados financeiros e administrativos. Foi possível evidenciar que a qualidade de vida dos colaboradores e gestores melhorou e, assim, puderam gerenciar sua empresa com dados reais sem que houvesse informações desconstruídas, dispondo de tempo para treinar e capacitar melhor os seus colaboradores.

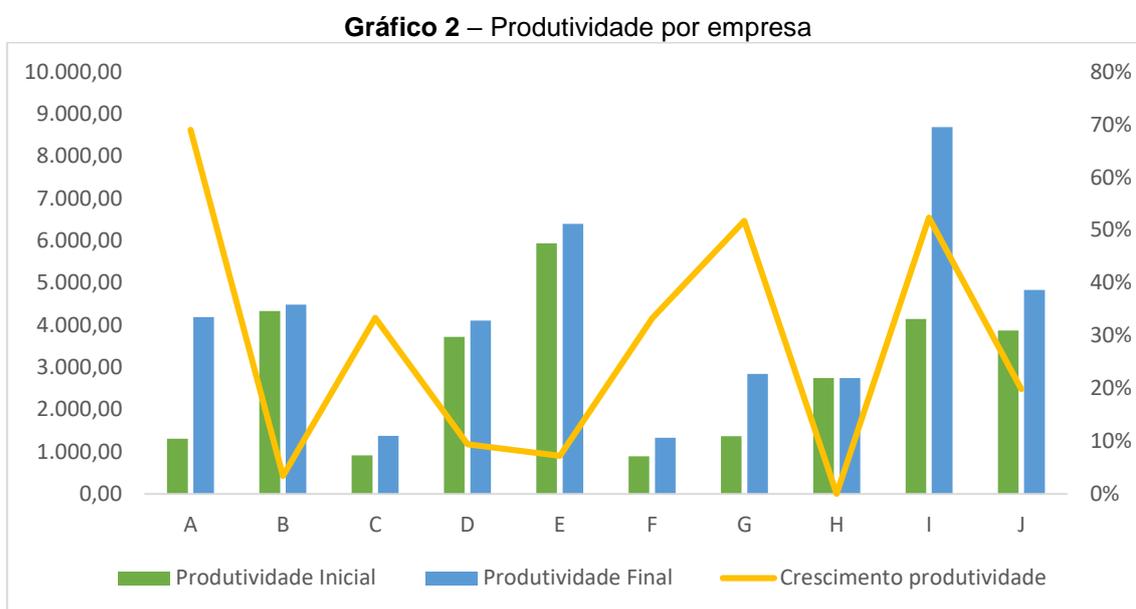
A empresa C, que era do ramo de eventos, foi um dos casos mais interessantes neste estudo, pois, quando foi realizada a primeira reunião e aplicado o autodiagnóstico, a empresária estava desorientada devido às consequências da

---

<sup>4</sup> O Sebraetec é um produto do Sebrae que disponibiliza serviços tecnológicos para sua empresa. O Sebraetec conecta os pequenos negócios a uma ampla rede de prestadoras de serviços tecnológicos que atendem em todo território brasileiro.

pandemia para o negócio, impedindo a realização de eventos ou ações similares. Nesse sentido, a empresária optou por trocar a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) da empresa, passando a executar serviços de restaurante e, desta forma, podendo reabrir as portas e atender seus clientes.

O ALI sugeriu que a empresa C centralizasse todo o seu foco no marketing, desenvolvendo suas redes sociais. Através da implementação das ações propostas a empresa conseguiu crescer 22% termos produtividade. O Gráfico 2 apresenta a variação da produtividade das empresas analisadas no estudo.

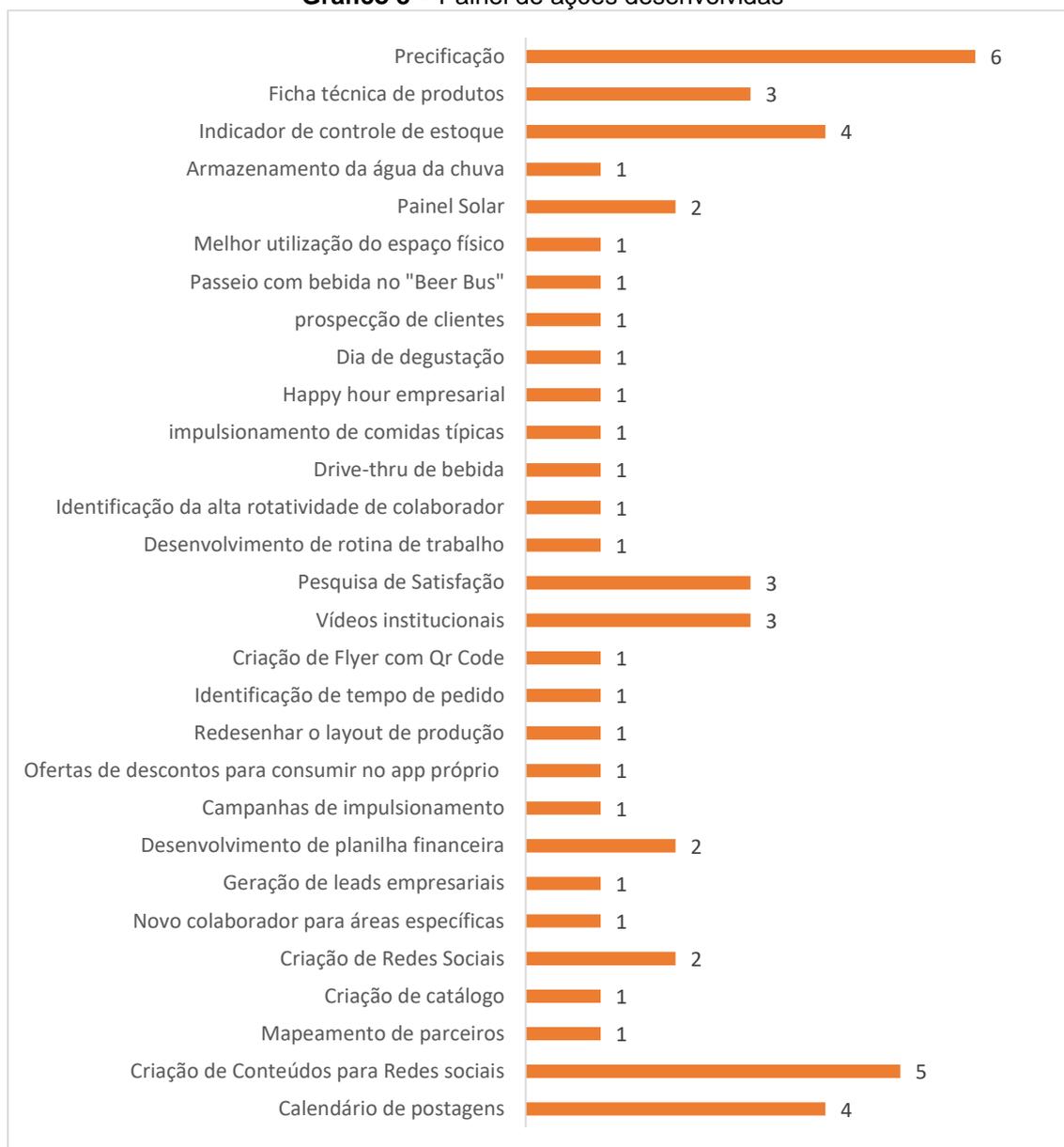


Fonte: os autores (2023).

De modo geral, as empresas estavam passando por inúmeras dificuldades com a pandemia, desde lockdown até a necessidade de distanciamento, modificação em seus layouts de recepção e atendimento de clientes, fazendo com que eles não passassem a ficar tanto tempo em suas dependências, impactando na queda de faturamento, desligamento de colaboradores e aumento e acúmulo das dívidas.

Nesse sentido, para que pudessem se destacar e tornar-se cada vez mais competitivas as empresas criaram, em conjunto com o ALI, ações que estão destacadas no Gráfico 3,

**Gráfico 3 – Painel de ações desenvolvidas**



Fonte: os autores (2023).

O Programa Brasil Mais é oferecido gratuitamente, iniciando com o autodiagnóstico proporcionando aos empresários uma visão externa da real situação da empresa, sendo este o primeiro passo para a identificação dos problemas e aplicação de possíveis melhorias. Através das reuniões realizadas com o ALI, o empresário recebe as orientações necessárias e acompanhamento periódico por 4 meses, sendo este o tempo de duração de cada ciclo.

Os indicadores financeiro, qualidade e operacional são trabalhados desde o primeiro encontro com o ALI, pois são métricas importantíssimas para mensurar o crescimento ou não da empresa, auxiliando na organização e gerenciamento da mesma. Os empresários recebem capacitação acompanhamento e aplicação da

metodologia de desenvolvimento. Para intensificar os aprendizados, recebem consultorias e subsídios fomentando a criação e facilitando o acesso a serviços que muitas vezes não é de conhecimento do empresário.

Tendo como foco na produtividade o programa se baseia em três pilares; faturamento bruto; custos variáveis e número de pessoas. Pois acredita-se que através das inovações e melhorias realizadas nos mesmos podemos elevar a produtividade por pessoa, através de ações como redução de desperdícios, melhoria de processos e custos, gestão de mercados aumento de vendas e serviços entre outros.

## **5 CONCLUSÃO**

O presente estudo possibilitou a descrição do impacto causado pela pandemia e como as empresas do setor alimentício da Serra Catarinense conseguiram se ajustar e implantar a inovação, permitindo correlacionar com as ações propostas pelo Programa Brasil Mais e o trabalho desenvolvido pelo ALI.

Mesmo com grandes dificuldades para se manter operante em meio a uma pandemia, onde por várias vezes foram impossibilitados de abrirem suas portas para atendimentos in loco e até mesmo reduzir sua capacidade de atendimento para que pudessem oferecer segurança para seus clientes através de distanciamento, as empresas que optaram por participar do programa focaram na inovação, sendo eles em produtos, processos, serviços tem sido o grande diferencial das mesmas para conseguir se sobressair perante a concorrência e ser cada vez mais competitivas.

Com base nos resultados obtidos, foi possível concluir que as empresas entrevistadas tiveram em média um aumento de 28% na produtividade, demonstrando que elas obtiveram uma média de 20% de crescimento no autodiagnóstico. Por mais que seja difícil para o empreendedor realmente parar designar a devida atenção para a empresa estes números evidenciam o quanto se faz necessário esta ação para que assim possam crescer e se diferenciar dos demais.

A partir do presente estudo foi possível, ainda, identificar como as empresas de alimentos conseguiram se diferenciar e sobreviver em meio a uma pandemia, elencando os benefícios oferecidos através do Programa Brasil Mais para seus desenvolvimentos e definição das ações que mais geraram impactos positivos nas empresas.

## REFERÊNCIAS

ABDI. **Brasil Mais**. Disponível em: <https://www.abdi.com.br/postagem/abdi-passa-a-ser-gestora-operacional-do-programa-brasil-mais-produtivo>. 2018. Acesso em 15/02/2022

ANDRADE, M. M. de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos na graduação**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2011

Brasil Mais. **Página Inicial**. Disponível em: <https://brasilmais.economia.gov.br/> . Acesso em: 30 nov. 2021

BRASIL, Leonardo. **Estratégias de marketing empresarial nas mídias sociais**. 2017. 53f. Monografia (Graduação em Administração de Empresas) – Centro de Ciências Sociais, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/32729/32729.PDF>. Acesso em: 12 out. 2021.

CELLA, D. et al. O perfil empreendedor dos empresários que atuam no comércio de alimentos de Catanduva/SP. **Revista Interface Tecnológica**, v. 14, n. 1, p. 289-310, 2017. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/index.php/interfacetecnologica/article/view/151>. Acesso em: 12 mar. 2021.

CERETTA, P. S. Investigação empírica da eficiência no setor de alimentos. **Revista Gestão & Produção**. 1999, v. 6, n. 3, pp. 162-169. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0104-530X1999000300003>. Acesso em: 13 fev. 2022.

CHIAVENATO, I. **Empreendedorismo: dando asas ao espírito empreendedor**. 4. ed. São Paulo: Manole, 2012.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em negócios**. Rio de Janeiro: Elsevier, Campus, 2008.

HAMMERSCHMIDT, K. S. da A.; SANTANA, R. F. Saúde do idoso em tempos de Pandemia Covid-19. **Revista Cogitare Enfermagem**, [S.l.], v. 25, abr. 2020. Disponível em: <https://revistas.ufpr.br/cogitare/article/view/72849>. Acesso em: 30 nov. 2021.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de Pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

NAC Programa Brasil mais: **AUMENTE A PRODUTIVIDADE DA SUA EMPRESA**, c2021. Disponível em: <https://nac.cni.com.br/blog/programa-brasil-mais/> Acesso em: 30 nov. 2021

OLIVEIRA, A. C.; LUCAS, T. C.; IQUIAPAZA, R. A. O que a pandemia da Covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução? **Revista Contexto**

**Enferm.** 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0106>  
Acesso em: 30 nov. 2021.

**SEBRAE. Conheça as oportunidades e exigências do mercado de alimentação.** 2017. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/pb/artigos/conheca-as-oportunidades-e-exigencias-do-mercado-de-alimentacao,27553fc94ee6f510VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em 13 fev. 2022.

**SEBRAE. O impacto da pandemia do coronavírus nos pequenos negócios – 6ª Edição.** 2020. Disponível em:  
[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/\\$File/19680.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/ab9bb501c8904a780096e107a93aeace/$File/19680.pdf). Acesso em: 12 out. 2021.

**SEBRAE. Boletins de impacto e tendências setoriais.** 2021. Disponível em:  
<https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/sebraeaz/boletins-de-impacto-e-tendencias-setoriais,2e1cb5241c951710VgnVCM1000004c00210aRCRD>. Acesso em: 29 nov. 2021.