



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**INOVAÇÃO E PRODUTIVIDADE EM TEMPOS DE CRISE: um estudo de caso com
pequenas empresas do ramo alimentício da cidade de Sant'Ana do Livramento /RS**

Autoria: Greice Maciel Maciel

Orientador: M^a. Cristiane Ferreira de Souza Araújo

RESUMO

A pandemia de coronavírus mudou a produtividade de muitas pequenas empresas no ramo de alimentação em todo o Brasil. Muitas destas empresas não sobreviveram a crise e interromperam suas atividades, temporária e até definitivamente. O presente trabalho traz como objetivo principal analisar como a inovação em tempos de pandemia tem contribuído para manter a produtividade das pequenas empresas do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento-RS. O método proposto é o estudo de caso, pois, ajuda na compreensão dos fatores nele apresentados. Conforme a nova realidade, fez-se necessário para as pequenas empresas se reinventarem na busca por novas ideias para superar este momento, no qual nos vimos obrigados a manter o isolamento horizontal e também em relação ao fechamento dos comércios não essenciais e como principal resultado a inovação em tecnologia tem sido fundamental para alavancar negócios e melhorar resultados. É o que vem acontecendo com estas pequenas empresas que, apesar de se declararem inovadoras em seu segmento, vem lutando nesses quase dois anos para sobreviver, mesmo tendo sofrido muitas perdas e dificuldades elas tem procurado se adaptar à nova realidade, se reinventando e criando estratégias comerciais para superar este momento de crise. A inovação em tecnologia tem auxiliado as empresas a zelarem pela saúde de todos, cumprirem com os decretos e a fazerem um bom planejamento que contribui para que os clientes voltem a frequentar os estabelecimentos sem maiores preocupações e sua produtividade cresça ou pelo menos que se mantenha em tempos de crise.

Palavras-chave: Crise decorrente do Covid 19; Inovação; Produtividade.

**INNOVATION AND PRODUCTIVITY IN TIMES OF CRISIS: a case study with small
food companies in the city of Sant'Ana do Livramento /RS**

ABSTRACT

The coronavirus pandemic has changed the productivity of many small food companies throughout Brazil. Many of these companies did not survive the crisis and interrupted their activities, temporarily and even permanently. The present work aims to analyze how innovation in times of pandemic has contributed to maintain the productivity of small food companies in Sant'Ana do Livramento-RS. The proposed method is the case study, because it

helps in understanding the factors presented in it. According to the new reality, it was necessary for small businesses to reinvent themselves in the search for new ideas to overcome this moment, in which we were forced to maintain horizontal isolation and also in relation to the closure of non-essential trades and as the main result innovation in technology has been fundamental to leverage business and improve results. This is what has been happening with these small companies that, despite declaring themselves innovative in their segment, have been struggling in these almost two years to survive, even having suffered many losses and difficulties they have sought to adapt to the new reality, reinventing themselves and creating commercial strategies to overcome this moment of crisis. Innovation in technology has helped companies to ensure the health of all, comply with decrees and make a good planning that contributes to customers to return to the establishments without major concerns and their productivity grows or at least to remain in times of crisis.

Keywords: Crisis arising from Covid 19; Innovation; Productivity.

INNOVACIÓN Y PRODUCTIVIDAD EN TIEMPOS DE CRISIS: un estudio de caso con pequeñas empresas alimentarias en la ciudad de Sant'Ana do Livramento /RS

RESUMEN

La pandemia de coronavirus ha cambiado la productividad de muchas pequeñas empresas de alimentos en todo Brasil. Muchas de estas empresas no sobrevivieron a la crisis e interrumpieron sus actividades, temporal e incluso permanentemente. El presente trabajo tiene como objetivo analizar cómo la innovación en tiempos de pandemia ha contribuido a mantener la productividad de las pequeñas empresas alimentarias en Sant'Ana do Livramento-RS. El método propuesto es el estudio de caso, ya que ayuda a comprender los factores presentados en él. De acuerdo con la nueva realidad, era necesario que las pequeñas empresas se reinventaran en la búsqueda de nuevas ideas para superar este momento, en el que nos vimos obligados a mantener un aislamiento horizontal y también en relación con el cierre de oficios no esenciales y como principal resultado la innovación en tecnología ha sido fundamental para apalancar los negocios y mejorar los resultados. Esto es lo que ha estado ocurriendo con estas pequeñas empresas que, a pesar de declararse innovadoras en su segmento, han estado luchando en estos casi dos años por sobrevivir, incluso habiendo sufrido muchas pérdidas y dificultades han buscado adaptarse a la nueva realidad, reinventándose y creando estrategias comerciales para superar este momento de crisis. La innovación en tecnología ha ayudado a las empresas a garantizar la salud de todos, cumplir con los decretos y hacer una buena planificación que contribuya a que los clientes regresen a los establecimientos sin mayores preocupaciones y su productividad crezca o al menos a permanecer en tiempos de crisis.

Palabras clave: Crisis derivada del Covid 19; Innovación; Productividad.

1 INTRODUÇÃO

As mudanças nas quais fomos forçados a nos adaptar, por conta da pandemia do Covid 19, tem trazido além da preocupação e os cuidados redobrados com a saúde, oportunidades de inovação e novos conhecimentos. No Brasil o primeiro caso confirmado foi em 26 de fevereiro de 2020, em São Paulo. Desde então, a pandemia e as ações governamentais foram variadas, com a redução e aumento no número de casos, medidas como *lockdown* e também o início da vacinação em algumas localidades (SANARMED, 2020).

Na busca pela permanência no mercado, de crescimento e evolução as pequenas empresas vêm enfrentando desafios diários para manterem-se ativas, atualizadas e acessíveis aos clientes, procurando passar confiabilidade e segurança aos quais, passaram a diminuir sua frequência nos estabelecimentos devido ao perigo de contaminação. Com a proibição de funcionamento por decretos os estabelecimentos do ramo de alimentação como bares, restaurantes e lanchonetes passaram a intensificar sua presença no ambiente virtual através dos aplicativos de *delivery* de comida e *take away* (retirada nos locais) (BOTELHO; CARDOSO; CANELLA, 2020).

Devido à crise gerada pela pandemia do Covid 19, as pequenas empresas sofreram grandes impactos, algumas chegaram a decretar o total fechamento de suas atividades. A pandemia de coronavírus mudou o funcionamento de 5,3 milhões de pequenas empresas no Brasil, o que equivale a 31% do total. Outras 10,1 milhões, ou seja, 58,9%, interromperam as atividades temporariamente (SEBRAE, 2020).

Portanto, foi preciso criar estratégias comerciais para dar segmento aos negócios. Segundo Camillis et al., (2018) entender a diferença entre produto e serviço é importante para determinar as estratégias e o modo como a organização vai executar suas atividades. Há anos atrás era difícil pensar que alguns produtos alimentares poderiam ser vendidos fora de seus pontos de venda e hoje em dia isso se torna cada vez mais comum, a tecnologia proporciona fácil acesso ao consumidor beneficiando na redução dos custos e do tempo de produção, traz mais segurança aos trabalhadores e clientes elevando a qualidade e a eficiência do serviço, proporcionando uma maior sociabilização e visibilidade da empresa.

Conforme o Manual de Oslo inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados. Ela pode envolver mudanças de equipamento, recursos humanos e métodos de trabalho (OCDE, 2004).

As redes sociais contribuem para a identificação de novas oportunidades, principalmente para as PMEs, pois através das redes sociais os empreendedores podem verificar possibilidades de novos negócios ou de desenvolvimento de produtos (TURCHI, 2018).

Mesmo sendo fortemente afetadas pela crise, as pequenas empresas necessitam inovar na forma de relacionamento, acessibilidade e fidelização de clientes para manterem-se ativas frente a pandemia (BRESSAN et al, 2017). Segundo os autores, diante da alta competitividade e do capitalismo empresarial, a inovação é um pré-requisito para a inserção e manutenção das empresas, inclusive para as MPES, diante da concorrência de mercado.

Neste contexto as pequenas empresas do ramo alimentício da cidade de Sant’Ana do Livramento, as quais conforme observação “in loco”, verificou-se que se destacam pelo bom relacionamento com seus clientes e na divulgação de informações e novidades, possuem cardápios diversificados, boa localização e de fácil acesso, comparado a outras empresas do mesmo ramo. Os impactos trazidos pela pandemia do Covid 19 afetaram diretamente a produtividade destas pequenas empresas, pois seus clientes precisaram parar de frequentar ambientes públicos e mantiveram-se em isolamento horizontal em suas residências o que afetou temporariamente seu funcionamento e fez com que as empresas tivessem que se adaptar e inovar frente a essa nova realidade, mostrando-se atualizadas com o mundo digital e este tem se tornado um aliado para manter o funcionamento e acessibilidade.

De acordo com o IBGE (2020), mais da metade de 1,3 milhão de empresas estavam com atividades suspensas ou encerradas definitivamente na primeira quinzena de junho, devido à crise sanitária provocada pela propagação do COVID-19. Do total de negócios fechados temporária ou definitivamente, quatro a cada dez afirmaram ao IBGE que a situação deveu-se à crise econômica gerada pela pandemia. O estudo mostra ainda, que o novo Coronavírus teve um impacto negativo em todos os setores econômicos, mas afetou

especialmente o comércio (39,4%) e serviços (37%), principalmente no caso das pequenas empresas. Sendo que 99,8% dos negócios que não reabrirão depois da crise da covid-19 são de pequeno porte. Para o Sebrae (2020), a média normal de encerramento de atividade das empresas a cada do ano é de 10%, o que corresponde a 600.000 negócios aproximadamente, sendo este número inferior as mais de 700.000 empresas que fecharam até a metade do mês de julho do ano de 2020.

Conforme a nova realidade, faz-se necessário reinventar-se na busca por novas estratégias para superar este momento de crise apostando em inovação e criando novas ideias para alavancar seus negócios e melhorar seus resultados. Segundo o Sebrae (2020), a recomendação de isolamento da população tem causado efeitos relevantes nos pontos de venda, especialmente os que são presenciais. Neste momento, as compras online podem ajudar a alavancar as vendas e minimizar os prejuízos.

Segundo o Manual de Oslo, os motivos para inovação são identificados através de seus objetivos econômicos em termos de produtos e mercados e do modo como se classifica uma série de metas que o processo de inovação pode colocar a seu alcance (OCDE, 2004).

Apesar da crise, o ramo alimentício é um dos poucos que tem se mostrado em constante evolução, trazendo novas formas de atendimento para sobreviver, dessa forma, pretende-se adotar como objeto de estudo desta pesquisa as pequenas empresas do ramo alimentício de Sant'Ana do Livramento para averiguar quais as formas de inovação selecionadas e implementadas por essas empresas e então compreender como conseguiram manter-se em funcionamento durante o período de crise gerado pela pandemia e por meio desta, obter a resposta para a pergunta de pesquisa: Como a inovação em tempos de pandemia tem contribuído para manter a produtividade destas pequenas empresas do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento?

Na busca pela resposta à questão de pesquisa determinou-se como objetivo geral: Analisar como a inovação em tempos de pandemia tem contribuído para manter a produtividade das pequenas empresas do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento-RS.

Procurando atingir o objetivo acima foram elaborados os seguintes objetivos específicos: a) Identificar os fatores que prejudicam o rendimento da produtividade no ambiente de trabalho durante a pandemia; b) Descrever as mudanças que foram necessárias frente à crise da pandemia do Covid 19; e c) Avaliar quais os meios utilizados para manterem-se ativos no mercado.

Dado o momento atual em que o cenário mundial é de crise em vários segmentos do mercado devido ao avanço da pandemia do Covid19, propõe-se a necessidade deste estudo pois as pequenas empresas têm sofrido com os efeitos da pandemia em seu faturamento devido à restrição da circulação de pessoas.

Na busca por soluções, a inovação exige mudanças nos processos para gerar um aumento da produtividade, possibilitando que a empresa ganhe vantagem competitiva ou no mínimo sobreviva diante deste cenário. Investir em inovação é essencial para as empresas, independentemente do porte, manterem-se ativas e competitivas no mercado (SEBRAE, 2020).

Portanto é necessário ter um planejamento que contribua para que a produtividade da empresa cresça ou pelo menos se mantenha em tempos de crise sem perder a competitividade. Conforme Turchi (2018, p.73): “O grande desafio é planejar ações de marketing contemplando os vários meios e tecnologias existentes relacionadas a estratégias digitais”.

Dessa forma, considerando os fatos apresentados, justifica-se esta pesquisa pois, torna-se importante analisar o papel da inovação para o rendimento da produtividade e melhorias nos processos internos e externos da empresa pois nestes tempos de crise as pequenas empresas do ramo de alimentação precisaram adaptar-se ao cenário atual e reformular seu

atendimento com um replanejamento financeiro, de estoque e de pessoal para evitar as perdas e desperdício de recursos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 A Crise decorrente da pandemia do Covid-19

A crise em questão refere-se aos impactos causados pelo avanço da pandemia do Covid 19, a qual teve início em 31 de dezembro de 2019 na China e logo espalhou-se pelo mundo todo causando efeitos devastadores na humanidade. Conforme divulgado pela OPAS (2020) a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia; tratava-se de um novo tipo de coronavírus (SARS-CoV-2) que é responsável por causar a doença COVID-19 que até então não havia sido identificada em seres humanos.

Em 30 de janeiro de 2020, a Organização Mundial de saúde (OMS) declarou que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) – o mais alto nível de alerta da Organização, conforme previsto no Regulamento Sanitário Internacional (OPAS, 2020).

Conforme a matéria publicada no site Rede Dor São Luiz (2020), dado a gravidade da doença os países mais afetados decretaram *lockdown* que é o fechamento ou bloqueio total de entradas em algumas regiões, também passaram a ser praticadas as medidas de isolamento e distanciamento social que foram adotados por vários estados, municípios e países, podendo apenas permanecer abertos os estabelecimentos classificados como essenciais que incluem a assistência à saúde, ao trânsito e transporte de passageiros e cargas; comércio e serviços de alimentação, higiene, limpeza e material de construção; atendimento bancário e atendimento ao cidadão quanto aos benefícios sociais, postos de gasolina, oficinas mecânicas e lojas de conveniência (BRASIL, 2020).

Conforme SEBRAE (2020), os setores mais impactados pela pandemia do Covid-19 no Brasil estão o setor da construção civil, alimentação fora do lar, moda e varejo tradicional entre outros, o total de pessoas empregadas nas pequenas empresas é de 46,6 milhões que totalizam mais de 12,3 milhões de negócios que respondem por mais de 21,5 milhões de empregos.

O acesso a informação e a comunicação do que está acontecendo no mundo, o comportamento social e os desafios de gerenciar uma micro ou pequena empresa acarretam em obstáculos, desafios que precisam ser enfrentados e adaptados para superar estes momentos de crise em um ambiente tão competitivo.

Como consequência das práticas de *lockdown*, isolamento e distanciamento social muitas pessoas foram fortemente afetadas, principalmente o comércio considerado não essencial, com isso além da crise na saúde passamos a enfrentar uma crise econômica ainda mais severa que agravou principalmente o aumento do percentual de pessoas desempregadas.

Segundo dados do IBGE (2020) o desemprego já atingiu mais de 14 milhões de pessoas as quais tem pressionado o mercado na busca constante por trabalho, em meio a flexibilização das medidas de distanciamento social e à retomada das atividades econômicas.

Conforme descrito pela Sanarmed (2020), uma das medidas de contenção da pandemia é o isolamento social que se faz necessário devido a incapacidade do sistema de saúde acolher a todos os potenciais infectáveis, para isso também é indispensável adotar as medidas de higiene para prevenção como lavar as mãos com frequência, usar álcool em gel 70%, usar máscara de proteção sempre que precisar sair de casa, entre outros.

Infelizmente o acesso a vacina ainda é lento e muitas pessoas encontram dificuldade ou simplesmente não querem praticar estas medidas preventivas para conter o avanço do coronavírus o que interfere na diminuição dos casos e na superlotação dos hospitais, que também enfrentam dificuldade em comprar medicamentos para melhor atender os pacientes acometidos desta enfermidade.

É na crise que surgem grandes oportunidades para aprender, seguir e evoluir, contudo, para inovar em tempos de crise precisa-se de calma e capacidade de adaptação, ao se investir em inovação aumenta-se a produtividade e reduz os custos pois é na crise que se constrói o pós crise.

Muitas iniciativas sociais foram criadas com o intuito de apoiar pessoas e empresas principalmente as micro e pequenas que foram diretamente atingidos pela crise, políticas governamentais e muitas ações solidárias também fizeram parte deste momento, mas é fato que a crise econômica e social está longe de acabar principalmente para os pequenos negócios que não procuram atender as necessidades essenciais dos cidadãos.

2.2 A Inovação

A primeira impressão que se tem ao falar a palavra crise é que parece estar vindo uma grande ameaça onde deve-se preparar para grandes mudanças, entretanto, ela pode ser percebida como uma oportunidade de transformação por meio da inovação, é o que abordam os autores a seguir:

A inovação refere-se à criação, a diferenciação, não fazer mais do mesmo e sim ter um diferencial frente a concorrência. Segundo afirmam Slack, Brandon Jones e Johnston (2018, p.120): “Inovação é simplesmente o processo de fazer algo novo”.

Mas, de acordo com Rufin (2017, p.61): “A inovação é o processo de fazer mudanças em algo existente através da introdução de algo novo”. Já para Silva et al., (2018) a inovação, cujo papel é central na atualidade, torna-se essencial para a sobrevivência de qualquer organização em um cenário cada vez mais competitivo e globalizado é o que abordam os autores a seguir:

“Para que as competências em inovar gerem vantagens competitivas duradouras, elas devem ser valiosas, raras, difíceis de imitar pela concorrência e gerenciáveis pela empresa (SCHERER; CARLOMAGNO, 2016, p.3) ”.

Manter-se sempre atualizadas com o que está acontecendo ao seu redor, pois novas ideias serão inovadoras quando lançada ao mercado, logo os concorrentes a copiam e elas deixam de ser inovadoras e passam a ser ultrapassadas. De acordo com Rufin (2017) a inovação é o que permite que os competidores em uma economia de mercado se diferenciem de outros concorrentes e, assim, sobrevivam às forças da concorrência.

“Nesse sentido, muitas são as características que a configuram como um elemento catalizador de diferenciais competitivos, cuja busca é constante para as instituições que desejam obter vantagens competitivas duradouras para, assim, anteciparem-se às concorrentes (SILVA et al., 2018, p.14) ”. Esta abordagem vai ao encontro do mencionado pela autora a seguir:

“Assim, quando se trata de inovação em uma empresa, ela diz respeito não só ao desenvolvimento de novos produtos (inovação de produto), mas também de novas formas de fazer literalmente quaisquer das atividades que a empresa precisa realizar a fim de se sustentar, desde as relações com os clientes até a gestão de recursos humanos, e, sobretudo, a organização da empresa, ou seja, a atribuição de

responsabilidade dentro da empresa e entre a empresa e outras organizações ao longo da cadeia de valor (RUFIN, 2017, p.62).”

Ao implementar um produto ou serviço inovador é importante ter em mente seus objetivos, a que ele se destina e suas características para que ele venha suprir as necessidades daquele momento, que seja inédito e que gere lucro.

Conforme afirma Carvalho (2017, p.27): “Cada empresa necessita arranjar seu modus operandi no sentido de tornar a invenção uma atividade permanente e não algo que se faz raramente e que interrompe e/ou atrapalha a rotina”.

Discordando disso Slack, Brandon Jones e Johnston (2018, p.120) dizem que: “A inovação vai além de “invenção”. Implica não apenas a ideia de novidade, mas também processo de transformar a ideia em algo que forneça o retorno para os clientes de uma organização, seus proprietários ou ambos”.

As empresas que incentivam a criatividade de seus colaboradores e estão sempre abertas a sugestões e mudanças, veem o seu negócio além de uma empresa e sim um time no qual todos estão dispostos a ganhar vantagem competitiva, procurando sempre beneficiar além dos colaboradores também seus clientes.

“Em uma empresa, isso significa uma renovação dos elementos que a constituem e das bases do seu crescimento, não apenas em termos de vendas e lucros, mas também no que faz ao conhecimento, experiência, eficiência ou qualidade (RUFIN, 2017, p.61) ”.

Ao invés de demitir seus funcionários para reduzir custos é preciso procurar inovar em soluções e investir em novidades, como a capacitação para os funcionários se adaptem a esse novo momento no qual requer um maior uso das tecnologias e assim a demissão não será mais necessária e sim uma renovação do ambiente organizacional através da aprendizagem de novas tecnologias o que beneficiará a organização como um todo e será uma empresa mais humanizada e criará meios para atrair e conquistar novos clientes para que a empresa se fortaleça cada vez mais.

Dessa maneira Silva et al. (2018), afirmam que o conhecimento e inovação são elementos com intrínseca conexão, pois não há inovação sem conhecimento, pois é a partir do saber que novas ideias são geradas, pois, junto com as capacidades da organização, ele promove assimilações que norteiam a inovação.

Inovar traz muitas vantagens, principalmente competitivas, para inovar a empresa não precisa ser grande e sim ter metas e estratégias muito bem elaboradas para aumentar o rendimento organizacional.

A inovação que iremos investigar é pelo contexto da pandemia pois, devido a pandemia muitas empresas inovaram, principalmente em relação a tecnologia, que tem sido um elemento fundamental no alcance aos clientes, que tem passado mais tempo em suas casas.

O conceito de inovação é geralmente ligado à tecnologia. Muitos de nós pensamos na inovação como desenvolvimento de novas tecnologias, mas por sua vez, coisas novas podem surgir em qualquer área de esforço humano (RUFIN, 2017).

É notória a importância da inovação tanto para a conquista quanto para a permanência no mercado, pois, nenhuma empresa consegue sobreviver por muito tempo sem ser inovadora. “A adaptação a novas práticas, procedimentos ou comportamentos exige um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que muitas vezes parecem impossíveis de serem adquiridas (CLARO, 2016, p. 46) ”. Mas, por meio do esforço e dedicação é possível vencer as adversidades e chegar ao lugar onde se pretende, assim a relação entre conhecimento e inovação é direta e proporcional: quanto mais conhecimento houver, mais inovações surgirão (SILVA et al., 2018).

A adoção do uso da comunicação digital tem sido o principal fator de inovação entre as empresas e seus clientes, que passaram a ficar em isolamento social devido ao perigo de contágio pelo coronavírus e representa a forma mais viável de estar em contato com seus clientes em meio à crise da Covid 19.

2.3 A Produção

Muitas empresas foram afetadas devido a pandemia do covid 19, em especial as pequenas empresas do ramo de alimentação, tiveram que se adaptar para prevenir a contaminação pelo coronavírus e para isso passaram a cumprir os protocolos e decretos como o distanciamento social, o serviço dos aplicativos de *delivery* e *take away*, a diminuição da disponibilidade de mesas e cadeiras nos estabelecimentos, entre outros. Conforme o acontecido isso refletiu também no processo produtivo das empresas.

Sendo assim, Lozada (2016, p.12), afirma que: “A atividade de produção em uma organização, embora não seja única e nem sempre a mais importante, corresponde uma função central, pois é dela que irão derivar os produtos e serviços que se propõe oferecer”.

Ao longo de todas essas tarefas, um dos principais objetivos perseguidos pela produção é o da produtividade (ANTUNES, 2013). Segundo Lobo (2010, p.131), podemos então chamar de produtividade de mão de obra o aumento de rendimento do trabalho devido especificamente a uma maior eficiência do homem no desempenho de uma tarefa pessoal.

Conforme Slack; Brandon-Jones; Johnston (2018), a função da produção é a parte da organização responsável pela atividade de gerenciar recursos que criam e entregam serviços e produtos. Nesse mesmo pensamento Antunes (2013) concorda que produzir é realizar o processo de transformação de matéria-prima e energia em bens e serviços para os consumidores. “O que a empresa produz é um fator decisivo, tendo a capacidade de diferenciar as organizações entre si, determinando suas particularidades de gestão, seus processos e até mesmo a forma como devem ser administradas (LOZADA, 2016, p.9) ”.

“Uma empresa não deve produzir produtos desnecessários, planejando previamente a quantidade a ser produzida para que não haja perdas evitando assim o desperdício de recursos (DIAS, 2019, p. 2) ”.

Uma das principais metas da produção é tentar atingir um nível ideal de produtividade, conseguindo remunerar o capital investido (ANTUNES, 2013). Assim, a produtividade é a relação entre o que se produz e a mão de obra adicional e para obtê-la, vários fatores podem intervir na motivação, seja o interesse, o esforço e a energia no ritmo de trabalho ou, ainda, uma racionalização de adaptação homem-máquina (LOBO, 2010).

Há muitas definições para a produção ou ao processo produtivo, mas o que também deve ser considerado é a satisfação do cliente, pois, sem ele a empresa não sobrevive, portanto deve-se investir na sua valorização e fidelização.

Os consumidores sabem e confiam que os produtos ou serviços oferecidos pela empresa irão atingir não só os patamares mínimos esperados, mas também ultrapassam alguns quesitos, o que é decisivo para a compra desse produto (ANTUNES, 2013), portanto é possível afirmar que o cliente é o foco da produção (LOZADA, 2016).

A capacidade de produção tem consequências diretas no desempenho das pequenas empresas como um todo, seu desenvolvimento, capacidade, administração e operações precisam ser bem planejados para que haja um impacto positivo em seu desempenho.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como descritiva e de abordagem qualitativa, pois segundo Gil (2019) as pesquisas deste tipo têm como objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis. Dessa forma, Lakatos e Marconi (2017) complementam afirmando que o estudo qualitativo se desenvolve numa situação natural, oferecendo riqueza de dados descritivos, bem como focalizando a realidade de forma complexa e contextualizada.

Também pode-se afirmar que: “Por ora, a pesquisa qualitativa tornou-se uma forma aceitável, se não dominante, de pesquisa em muitas áreas acadêmicas e profissionais diferentes (YIN, 2016, p.17) ”.

E, conforme Pereira (2019) os estudos descritivos buscam examinar um fenômeno para descrevê-lo de forma integral ou diferenciá-lo de outro. Uma parcela das pesquisas que são realizadas na área das ciências sociais é “descritiva”.

O método proposto é o estudo de caso, pois refere-se ao levantamento de informações detalhadas, conforme cita Fachin (2017) este método é caracterizado por ser um estudo intensivo e aprofundado sobre o objeto de estudo. No método do estudo de caso, leva-se em consideração a compreensão, como um todo, do assunto investigado.

“Como método de pesquisa, o estudo de caso é usado em muitas situações, para contribuir ao nosso conhecimento dos fenômenos individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e relacionados (YIN, 2015, p.4) ”.

Portanto, dada a relevância desse método, sua contribuição é de extrema importância pois através da descrição dos fatores nele apresentados, obtemos uma visão que representa de uma forma mais clara a situação em que se encontram estas pequenas empresas, devido à crise gerada pela pandemia.

Na coleta de dados, trata-se da descrição das técnicas que serão empregadas para a coleta de dados (FACHIN, 2017).

Neste caso, a técnica de coleta de dados aconteceu através de entrevista semiestruturada com os administradores das pequenas empresas do ramo alimentício da cidade de Sant’Ana do Livramento; a qual encontra-se nos anexos deste trabalho; e foi solicitada através de um contato telefônico, onde, não houveram problemas para marcar a visita presencial para a realização da mesma, a comunicação se deu também através de aplicativos da internet.

O grupo de entrevistados para este estudo foram os administradores das empresas, que responderam as questões relacionadas a este estudo.

Também foi realizada a técnica de observação direta “in loco” das atividades produtivas das empresas e a análise documental em leis e normas impostas pelo governo para adaptação e adequação dos serviços à pandemia.

Sendo assim, passaremos a aplicação do instrumento de coleta de dados.

“A coleta de dados é a etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta dos dados previstos (LAKATOS e MARCONI, 2021, p.193)”.

Realizou-se uma entrevista semiestruturada com os administradores das empresas onde eles responderam às perguntas solicitadas que deram maior embasamento a esta pesquisa. Seguida de uma observação direta do ambiente de trabalho e das atividades produtivas das empresas, que aconteceu “in loco”, onde se pode verificar além do uso das máscaras e do álcool em gel, pelos administradores, funcionários e clientes o quanto a produtividade das mesmas foi prejudicada pela falta de circulação das pessoas nas ruas e o medo de contaminação, também as adaptações que foram realizadas para que se mantivessem ativas e em conformidade com os decretos vigentes nesses tempos de crise como o distanciamento entre mesas e cadeiras nos locais, o menor número de clientes dentro dos

locais, a redução de produtos ofertados, a mudança de locais de atendimento e o maior uso e aprendizado das redes sociais e aplicativos.

Lakatos e Marconi (2017) definem a entrevista como técnica utilizada pelo pesquisador em que ele se propõe frente a frente com o investigado e lhe faz algumas perguntas, objetivando recolher os dados de que precisa para a realização de sua pesquisa.

A análise documental foi baseada em leis e normas impostas pelo governo para adaptação e adequação dos serviços durante o período da pandemia de Covid-19 como a Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020 que dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019, também por decretos municipais como o Decreto nº 9.010, de 17 de março 2020, que dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (covid-19) no âmbito da administração pública de 17 mar. 2020. Além da consulta em sites oficiais da União como: Anvisa, Ministério da saúde, Opas, IBGE, Sebrae e do Governo Federal e Estadual e Municipal.

A pesquisa documental consiste na coleta, classificação, seleção difusa e utilização de toda a espécie de informações, compreendendo também as técnicas e os métodos que facilitam sua busca e sua identificação. (FACHIN, 2017)

O mesmo ainda afirma que a análise dos dados trata da descrição dos procedimentos e serem adotados e vale para análises quantitativas e para análises qualitativas (FACHIN, 2017).

Conforme Lakatos e Marconi (2021) a importância dos dados está não em si mesmos, mas em proporcionarem respostas às investigações, análise e interpretação são duas atividades distintas, mas estreitamente relacionadas.

Esta é uma tarefa que exige planejamento, pois leva tempo para o seu preparo; precisa também de um rigoroso controle e atenção na sua aplicação e no processo para o registro dos dados para evitar erros e defeitos pelos participantes, além, de obedecer aos prazos estipulados.

Análise é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores (LAKATOS e MARCONI, 2021).

A técnica utilizada para análise dos dados é a interpretativa pois pretende-se verificar as relações existentes e ampliar os conhecimentos sobre o fenômeno estudado. De acordo com Lakatos e Marconi (2021), a interpretação é a atividade intelectual que procura dar significado mais amplo às respostas, vinculando-as a outros conhecimentos. Na interpretação dos dados da pesquisa, é importante que eles sejam colocados de forma sintética e de maneira clara e acessível.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

As pequenas empresas apresentadas a seguir foram escolhidas por serem empresas representativas no setor alimentício na nossa cidade as quais obtive acesso aos seus dados e apresento seus resultados a seguir:

Este item foi organizado em 04 sub tópicos, sendo eles: **Perfil dos respondentes**, em que apresenta-se um quadro com o perfil dos proprietários das empresas 1, 2 e 3, bem como, um breve histórico da empresa para contextualização; **Fatores que prejudicam o rendimento da produtividade no ambiente de trabalho**, em que analisa-se se houve fatores que influenciaram e seu impacto na produtividade da empresa; **Mudanças necessárias frente à crise da pandemia do Covid-19**, em que analisou-se quais as tomadas de decisão realizadas pelas empresas para superar o momento de crise, em termos de criação de produtos

e organização das rotinas de trabalho, e por fim, **Meios utilizados para se manter ativo no mercado**, em que analisou-se o que as empresas tem feito para se manter-se no mercado, inovando, promovendo-se e ainda fidelizando clientes.

4.1 Perfil dos respondentes

A partir das entrevistas realizadas, organizou-se o quadro 01, com a apresentação de aspectos específicos do perfil dos proprietários das empresas e seu contexto de atuação, dessa forma pode-se compreender a realidade em que cada organização está inserida, mesmo que todas atuem no ramo alimentício, entende-se que estas possuem especificidades que devem ser consideradas nesta análise.

Quadro 01 – Perfil dos proprietários das empresas

ASPECTOS	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3
Motivo para abertura da empresa	Família sempre apreciou café	Desemprego	Empreender em negócio do ramo de alimentação
Idade dos proprietários	56 anos	35 anos	43 anos
Escolaridade dos proprietários	Ensino superior	Ensino Médio	Ensino Superior
Principais produtos	Cafés e bebidas, pastéis, empanadas, saladas	Lanches: xis, cachorro-quente, sanduíches.	Doces, bolos, salgados e torta fria.
Público-alvo	Jovens estudantes e público em geral	Jovens e trabalhadores do comércio	Mulheres, faixa etária 25 a 80 anos, com renda acima de 03 salários; Empresas do comércio local.
Tempo de atuação no mercado	6 anos	6 anos	10 anos
Enquadramento tributário	Simples Nacional	MEI	Simples Nacional

Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2021).

Organizou-se também um breve histórico de cada empresa para contextualizar o ramo de atuação das empresas em estudo, bem como, a motivação de seus proprietários para a implementação de cada negócio.

Empresa 1: A empresa começou a seis anos atrás, pelo fato de a família sempre apreciar café e então decidiram se especializar no ramo e abrir uma empresa, a filha então teve a ideia de que fosse um ambiente diversificado e voltado aos jovens. Considerada uma empresa diferenciada seu proprietário conhece bem a empresa e seus problemas, mostra-se muito persistente sempre com ideias inovadoras para poder se reinventar ao contrário de muitos que desistiram em meio à crise.

Empresa 2: O trailer foi idealizado pela necessidade do proprietário de montar o seu próprio negócio, depois de estar desempregado por três anos, conseguindo dinheiro emprestado com parentes. Localizado no centro da cidade, o trailer conseguiu atrair bastante brasileiros e uruguaios que gostam de saborear o cachorro quente da fronteira por um valor justo. Porém, o período de pandemia da Covid-19 foi devastador para ele, que precisava seguir comercializando para levar sustento para sua casa. Por pelo menos 60 dias no próprio ponto de venda, decidiu transportar o seu trailer para a frente da sua residência, onde seguiu

trabalhando pelo serviço de pegue e leve, afim de recuperar os prejuízos ocasionados durante o período.

Empresa 3: A empresa iniciou há dez anos por parte do casal que gostaria de empreender no ramo de alimentação, após fazer pesquisas em lojas de confeitarias e não querer pela alta concorrência do setor na cidade. Começando nos primeiros anos apenas com doces e tortas para festas e eventos, além do atendimento de varejo, expandiu seu mix de produtos para salgadinhos e tortas frias, conseguiu manter fidelidade com diversos clientes, mas acabou sendo prejudicada pela pandemia da covid-19, onde todos os eventos foram cancelados a partir de protocolos estabelecidos pelo governo do estado. Mesmo assim, seguiu atuando com vendas a outros estabelecimentos comerciais, e oferecendo seus produtos em mídias sociais como Facebook e Instagram.

4.2 Fatores que prejudicam o rendimento da produtividade no ambiente de trabalho

Considera-se nesta pesquisa o termo produtividade em uma visão mais ampla do que apenas uma relação ao processo de produção, pois entende-se, que a abordagem não inclui apenas o processo de produção em si, mas o sistema produtivo de uma maneira geral e a organização como um todo (RAMOS; FERREIRA, 2010). É o resultado da capacidade de produzir, de gerar um produto, fruto do trabalho, associado à técnica e ao capital empregado, é a expressão da eficiência de qualquer negócio (COUTO, 2011).

Sendo assim, os entrevistados manifestaram que o fator preponderante para a diminuição da capacidade produtiva das empresas está relacionado à redução da circulação de pessoas nas ruas nos períodos mais críticos da pandemia que ocasionou a diminuição das vendas e consequentemente a redução do faturamento. Este fato pode ser evidenciado pela fala do entrevistado 1, a seguir:

E1: “As medidas de *lockdown*, e o distanciamento social foram as que mais afetaram, pois, os clientes simplesmente sumiram, e houve uma diminuição considerável com relação a produtividade e o faturamento da empresa o que nos obrigou a diminuir o cardápio e também quadro de funcionários”.

O Entrevistado 2 comentou sobre a redução do horário de funcionamento dos restaurantes, bares e lancherias em geral, que foram obrigados e encerrar o expediente às 22h.

E2: “Com a pandemia, não podíamos ficar além das 22h trabalhando, e isto fez muita diferença, pois eu também tive que cobrir os horários que antes eram dos funcionários, pela pouca venda”.

Outro fator evidenciado como prejudicial à produtividade foram as demissões, para as empresas 1 e 2, esse fator prejudicou devido a cada colaborador ter suas funções específicas, sendo que estas tiveram que ser absorvidas pelos colaboradores remanescentes, como pode-se acompanhar nas falas a seguir:

E1: “Foi preciso fazer uma reestruturação em toda empresa por conta dos poucos clientes e das demissões [...]isso afetou grandemente a empresa pois houveram muitas mudanças, eram 16 funcionários e 14 foram demitidos. Antes da pandemia a empresa chegava e faturar por dia cerca de R\$3.000,00 e durante a pandemia houveram dias em que faturou cerca de R\$200,00 por dia e algumas vez não faturamos nada”.

E2: “Escassez de clientes fez com que diminuíssemos os nossos funcionários, que eram 3 e apenas um ficou trabalhando conosco. Não tendo para quem vender mais lanches, tivemos que diminuir a mão de obra”.

O entrevistado 3, por sua vez, não demitiu nenhum colaborador, entretanto, afirma ter reduzido a jornada de trabalho e o expediente como forma de reduzir custos com mão de obra e matéria-prima, como pode-se acompanhar no trecho a seguir:

E3: “Reduzimos a jornada de trabalho e o horário de atendimento ao público, além dos dias em que o comércio ficou totalmente fechado. Redução no volume de compras de matéria prima e redução forçada no consumo de energia elétrica”.

Conforme SEBRAE (2020), os setores mais impactados pela pandemia do Covid-19 no Brasil estão o setor da construção civil, alimentação fora do lar, moda e varejo tradicional entre outros, o total de pessoas empregadas nas pequenas empresas é de 46,6 milhões que totalizam mais de 12,3 milhões de negócios que respondem por mais de 21,5 milhões de empregos.

4.3 Mudanças necessárias frente à crise da pandemia do Covid-19

Conforme orientações da Agência Nacional de Vigilância Sanitária – Anvisa (2020) é muito importante reforçar as boas práticas de fabricação e manipulação de produtos alimentícios além dos cuidados com os trabalhadores e clientes. Ela ressalta que não existem evidências de contaminação pelo novo coronavírus (Sars-CoV2) por meio de alimentos, o foco da prevenção deve ficar nos trabalhadores e nos ambientes, cuidar da higiene das mãos, dos ambientes de trabalho e das superfícies de contato frequentes, manter o distanciamento físico, investir na compra e utilização de barreiras físicas e de equipamentos de proteção individual como luvas, máscaras e óculos bem como a sua troca frequente e também manter o controle no transporte dos produtos.

A partir do primeiro decreto municipal do dia 17 de março de 2020, onde ficou determinado pelo prazo de 15 dias que as atividades em bares, cafés, restaurantes ou similares funcionassem até as vinte e quatro horas e que deveriam observar a distância mínima de dois metros na organização de suas mesas (SANT’ANA DO LIVRAMENTO, 2020). Este foi só o começo de uma crise que tem a duração de quase dois anos e que afeta o comércio da cidade de Santana do Livramento. Após este primeiro decreto muitos outros vieram e exigiram ainda mais rigor e fiscalização no diz respeito a prevenção da contaminação do Covid-19, o qual afetou e ainda afeta e muito o funcionamento do comércio local, dependendo do setor a que pertence a empresa.

No geral, os entrevistados afirmaram que o mais difícil foi a adaptação às próprias mudanças, fossem elas quais fossem, pois não estavam preparados para as restrições impostas pelo poder público, como ressalta a fala dos entrevistados a seguir:

E1: “No começo da pandemia foi difícil por não saber o dia de amanhã, mas fomos nos adaptando um dia de cada vez. Agora estamos com esperança de que os negócios melhorem”.

E2: “Foram bem complicadas, pois a gente não estava preparado para fechar, sem poder atender o público. As inovações fomos aprendendo e passando para os nossos clientes”.

E3: “Não foram fáceis, pois a minha empresa e muitas não estavam preparadas para tantas restrições adotadas, muitos clientes, por serem idosos não tem conhecimento do funcionamento das redes sociais e acabavam desistindo de comprar porque não

podiam sair de casa. Nesse processo acabamos fidelizando muitos clientes atendendo eles pelas mídias sociais, porém o público mais idoso acabamos deixando desassistidos”.

O entrevistado 1 comenta que passou por momentos difíceis, pois primeiro vieram as restrições impostas pela pandemia, depois o aumento do aluguel e a procura por um novo local, o fechamento da empresa por um mês e sua reabertura em novo local, na modalidade *take away* (pegue e leve). O entrevistado comenta ainda que outra mudança necessária foi a troca do horário de funcionamento que antes era de manhã e à tarde e agora é presencial, mas apenas no horário das 15 às 20h, também houve uma diminuição considerável com relação a produtividade e o faturamento o que os obrigou a diminuir também a oferta de alguns produtos do cardápio.

E1: “Foi preciso fazer uma reestruturação em toda empresa por conta dos poucos clientes e das demissões, o horário de funcionamento foi alterado passando a funcionar somente a tarde e fechando cedo com relação ao trabalho sempre foi organizado e com a pandemia ficou tudo mais tranquilo”.

Para enfrentar essas questões o entrevistado 1 afirma que foi necessário recorrer aos bancos atrás de crédito para poder pagar as contas. Atualmente são 4 funcionários sendo 2 em treinamento, a rotina e a organização precisaram ser reformuladas em toda empresa por conta dos poucos clientes e das demissões, com relação ao trabalho sempre foi organizado e com a pandemia eles afirmam que ficou tudo mais tranquilo.

Em relação à produtividade, os respondentes afirmaram ser um desafio para tentar manter o mesmo ritmo de produção e faturamento, contudo observam que muitos negócios fecharam durante esse período e que os deles ainda se mantêm no mercado, pois, estão contornando as dificuldades com criatividade, adoção de novos produtos, mudando a forma de comunicação com os clientes com o uso das redes sociais ou distribuindo produtos para revenda, por exemplo, conforme a seguir:

E1: “Não tem como ter a mesma produtividade, antes da pandemia atendíamos cerca de 300 pessoas por dia e agora atendemos cerca de 50 pessoas por dia, mas estamos tentando seguir em frente. Muitos de nossos concorrentes, alguns mais fortes e com mais tempo no mercado, fecharam suas portas e nós estamos conseguindo permanecer, sinto também que há pouca ajuda dos governantes para o comércio”.

E2: “Oferecendo tele entrega grátis, adicionando clientes no WhatsApp e passando para eles as promoções do trailer, principalmente aos que sempre estavam comprando conosco”.

E3: “Aumentamos as vendas para empresas, já que as vendas diminuíram muito pela falta dos eventos que aconteciam diariamente, com produtos para revenda como merengues e bolos caseiros”.

A estratégia utilizada pelas empresas participantes desta pesquisa pode ser explicada por Mintzberg et al. (2010), que define como estratégia emergente, dado seu caráter inovador. Mintzberg et al.(2010) a caracteriza como sendo aquela na qual a gestão se apresenta como um desafio na administração estratégica dos dias atuais, visto que, quando emerge a necessidade de reorientação na empresa, torna-se um ímpeto sair de um cenário seguro para um futuro não tão bem definido, em que muitas das antigas ações não se aplicam mais.

É neste momento de escolha (trade-off) que os gestores abandonam suas crenças, sejam elas raízes de seus sucessos passados e desenvolvem novas habilidades e atitudes, situação exigente para um estrategista (MINTZBERG et al., 2010).

Plugg (2020) salienta que a estratégia emergente é essencialmente reativa, nascendo das respostas e ameaças competitivas, onde a rapidez de adequação das mesmas irá sustentar a agilidade competitiva, tal como a que o mundo enfrenta com a Covid-19 nos dias atuais.

Em relação à rotina e organização do trabalho, também pode-se afirmar que houve mudanças, em que, além das demissões as empresas precisaram remanejar ou alterar horários e jornadas de trabalho, e muitos tiveram de assumir funções antes não desempenhadas, conforme as falas a seguir:

E1: “Sim, houveram dias em que nos reunimos para trabalhar e simplesmente não havia clientes nem pedidos, ficávamos todos parados se olhando pois não havia o que fazer, o que levou a demissão de 14 dos 16 funcionários, isto aconteceu aos poucos pois eu não queria largar ninguém sem pagar o que lhes era de direito. Agora somos 4 funcionários sendo 2 em treinamento”.

E2: “Alterou totalmente. Tivemos que reduzir os horários de atendimento, pois chegamos a atender 24 horas todos os dias da semana nossos clientes. Com a pandemia, não podíamos ficar além das 22h trabalhando, e isto fez muita diferença, pois eu também tive que cobrir os horários que antes eram dos funcionários, pela pouca venda”.

E3: “Houve redução da jornada de trabalho durante 60 dias, entre março e maio de 2020, tentando evitar que as funcionárias atuassem no mesmo local, na mesma sala, atuassem com distanciamento e no local de atendimento exigindo dos clientes a utilização de máscara e distanciamento. Com acesso de no máximo dois clientes por vez. Além da higienização com álcool gel e limpeza constante dos equipamentos e utensílios”.

Em relação às mudanças nos produtos e serviços, percebe-se que as empresas entrevistadas adaptaram seus cardápios aumentando ou diminuindo a variedade de produtos, ou ainda adaptando produtos para um sistema de tele-entrega ou revenda, como pode-se acompanhar nas falas:

E1: “O padrão é o mesmo, a variedade que mudou, foi reduzida pois a oferta passou a ser menor, assim como a procura pelos produtos. Passamos a produzir alimentos com mais facilidades e também possuímos horta orgânica, os clientes estão voltando e mostram-se cuidadosos e pacientes. Boa parte do público que atendíamos eram estudantes das escolas próximas e com a pandemia diminuiu consideravelmente o movimento físico mas aumentou a procura online, nas redes sociais, temos 25.000 seguidores, temos aplicativo próprio para pedidos e WhatsApp”.

E2: “Sim, passamos a fazer xis e sanduíches quentes, além dos cachorros quentes. Passamos a fazer tele entrega gratuita durante um tempo, pela falta de clientes no ponto de venda”.

E3: “Sim, diminuimos o número de variedades de doces colocados à venda ao público e também criamos os mini bolos caseiros para distribuição. Aumentamos muito as entregas pela diminuição dos clientes que nos compravam diretamente”.

O fato das empresas intensificarem o uso das redes sociais também pode ser entendido como uma estratégia emergente, dado o fato de que se não houvesse a pandemia, esse recurso não seria utilizado com tanta intensidade e prioridade pelos entrevistados, pode-se acompanhar mais sobre essa mudança no item a seguir.

4.4 Meios utilizados para se manter ativo no mercado

Como forma de manterem-se ativas no mercado, as empresas têm demonstrado uma capacidade de resiliência, diante de si mesmas e dos concorrentes. Sendo questionadas sobre esse assunto tiveram as seguintes respostas:

E1: “Algumas concorrentes fecharam, outras abriram, mas temos nosso diferencial, o que oferecemos ninguém na cidade oferece, não dá para copiar o que destaca nossa empresa é a certificação, ela é a única que possui a torra de café na região, trabalhamos com café de qualidade que vem do sul de Minas Gerais próximo a São Paulo”.

E2: “Aumentou bastante, pois muitas pessoas ficaram desempregadas e estão fazendo lanches em suas casas e vendendo tanto pelas redes sociais como diretamente ao público”.

E3: “Não tenho percebido, pois esse ramo foi um dos setores mais afetados pela pandemia. Eu noto que pelo aumento do desemprego mais pessoas começaram a fabricar bolos, doces e salgados na sua própria residência”.

Cabe salientar a importância de entender como as empresas percebem os concorrentes como forma compreender também o seu posicionamento no mercado, Stern e Stalk Jr. (2002), afirmam que em períodos de crise, os concorrentes que sobreviverem e prosperarem terão vantagens exclusivas sobre todo e qualquer concorrente, em combinações específicas de tempo, local, produto, serviço e clientes.

Os respondentes 2 e 3 tem, no geral, uma visão otimista do cenário, pois entendem que assim que as pessoas desempregadas forem novamente alocadas, deixarão de ser concorrentes em seus ramos de atividade, fato que já perceberam ter acontecido em outras oportunidades.

Já o entrevistado 1 acredita no seu potencial de diferenciação no mercado por meio da qualidade de seus produtos e processos de beneficiamento e serviço de aplicativo próprio. O pensamento do entrevistado 1 é corroborado por Chatterjee (2006), que afirma que, se o empresário não quer um concorrente, ele deve investir em algo nunca feito antes, algo que seja inovador e nunca visto, ou seja, uma nova competência que o faça se destacar entre os demais. Dessa maneira, ele terá uma proteção ao risco, mas, para que essa ideia seja realizada, é preciso tempo, pois o processo é lento e rigoroso.

Já em relação ao uso das redes sociais, percebe-se que as empresas passaram a adotar seu uso de forma mais intensificada para atingir os clientes, entendendo esse processo como uma forma de inovar, divulgar e fidelizar seus clientes nesse período de pandemia, conforme as falas dos entrevistados:

E1: “Redes sociais, possuímos cerca de 25.000 seguidores, temos aplicativo próprio para pedidos e WhatsApp. Nosso diferencial é a qualidade e os produtos diferenciados”.

E2: “Watts app e facebook”.

E3: “Intensificamos o uso das redes sociais, como Facebook, whatsapp e instagram. Também implementamos um sistema próprio de tele-entrega grátis durante o período mais crítico da pandemia”.

De acordo com Rezende et al (2020), muitos negócios que já possuíam sites e vínculos em rede social e utilizavam como fonte de informação e propaganda, tiveram que ser readequados para suportar as vendas virtuais. De acordo com Maia et al (2019, p.45), as

empresas estão se adaptando com muito esforço a este novo cenário pandêmico, assumindo para si a responsabilidade de comercializar seus produtos e serviços com transações virtuais.

Dessa forma, percebe-se um esforço das empresas para se adaptar e manter-se no mercado de forma viável e rentável no longo prazo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Procurando responder à pergunta de pesquisa, pode se dizer que a inovação é algo real, presente e fundamental para que as empresas 1, 2 e 3, permaneçam em funcionamento em meio crise causada pela pandemia de Covid-19 e que foi através da inovação tecnológica que eles puderam estar presentes e atender aos clientes mesmo com as restrições impostas pelos decretos, que muitas vezes os impossibilitaram de abrir seu estabelecimento comercial.

Através dos relatos e da observação direta verificou-se que, mesmo quando a presença física não era possível, eles perceberam que a presença dos clientes online só aumentava e foi aí que viram que os clientes não os abandonaram, mas sim que o atendimento havia mudado de ambiente que antes era físico e agora passava a ser cada vez mais online. Através das redes sociais, dos aplicativos e WhatsApp que foram fundamentais para movimentar o *delivery* e *take away*.

Pode-se dizer que os objetivos propostos por este trabalho foram atingidos, pois podemos perceber que os fatores que mais prejudicam o rendimento da produtividade no ambiente de trabalho são as medidas impostas pelo governo municipal, como *lockdown* e o isolamento social que por muitas vezes restringiram a presença das pessoas dentro do estabelecimento, visto que elas não estavam tão acostumadas a pedir seus produtos de forma online, isso prejudicou a produtividade e o rendimento financeiro acarretando na demissão de muitos funcionários.

Com relação as mudanças que aconteceram foram de forma geral e todos precisaram se adaptar a elas como: adaptação as mudanças conforme as restrições do governo, adoção de novos produtos, forma de comunicação com os clientes, maior uso das redes sociais, produtos para revenda, demissões, desempenhar funções que antes não desempenhavam, as mudanças de locais, dos horários de funcionamento... e agora o treinamento de novos funcionários e a esperança de que tudo volte ao antigo normal, digamos, ao novo normal pois já não há como voltar ao que era antes já que muitas coisas mudaram, inclusive os hábitos dos clientes que estão mais seletivos com relação aos ambientes, ao alimento que vai ao prato e as práticas de higiene e distanciamento que sempre serão necessárias.

Os meios mais utilizados pelas empresas para se manterem ativas diz respeito principalmente as inovações tecnológicas, as quais possibilitam o acesso entre as empresas e seus clientes visto que o novo normal traz consigo a inovação tecnológica, com um maior uso de cartões, aplicativos e a interação e proximidade com clientes através das redes sociais, meios estes que já estavam em uso pelas empresas mas passaram a ter um novo significado e utilidade durante a crise da pandemia de Covid-19, e como estratégia efetiva, as ações aplicadas por elas como: descontos, entrega gratuita, ampliação do público alvo, adaptação de cardápios...para que outras empresas apliquem e se beneficiem deles.

As limitações encontradas durante a aplicação das entrevistas foram com relação a comunicação e a disponibilidade dos empresários em responder as questões, visto que as pessoas têm dificuldade em falar sobre suas lutas, desafios e fracassos.

Então conclui-se que os objetivos e a pergunta de pesquisa foram atingidos apesar das limitações enfrentadas durante a pesquisa e sugere-se que futuramente sejam feitas pesquisas na mesma área para verificar os impactos causados no pós pandemia nas pequenas empresas do ramo alimentício na cidade de Sant'Ana do Livramento/RS.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA IBGE NOTÍCIAS. Brasil: Desemprego atinge 14 milhões de pessoas na quarta semana de setembro. 16 out.2020. Disponível em:

<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/29181-desemprego-atinge-14-milhoes-de-pessoas-na-quarta-semana-de-setembro> Acesso em 19 abr.2021

ANTUNES, José Antonio et al. Uma revolução na produtividade: a gestão lucrativa dos postos de trabalho. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ANVISA, AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA EM SAÚDE. Brasil: Anvisa atualiza orientações para empresas de alimentos. 24 jun. 2020. Disponível em:

<https://www.gov.br/anvisa/pt-br/assuntos/noticias-anvisa/2020/anvisa-atualiza-orientacoes-para-empresas-de-alimentos> Acesso em 17/09/21

BELIZÁRIO, Márcia; ALMEIDA, Sabrina. O impacto da covid 19 no índice de mortalidade de micro e pequenas empresas. In: XVII CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 2020, São Paulo. Anais [...]. São Paulo: Fipecafi, 2020 Disponível em: <https://congressosp.fipecafi.org/anais/20UspInternational/ArtigosDownload/2898.pdf> Acesso em: 06 mar. 2021.

BOTELHO, Laís; CARDOSO, Letícia; CANELLA, Daniela. Covid-19 e ambiente alimentar digital no Brasil: reflexões sobre a influência da pandemia no uso de aplicativos de delivery de comida. Caderno de Saúde Pública, Rio de Janeiro, v. 36, n.11, nov.2020.

<https://doi.org/10.1590/0102-311x00148020>. Disponível em:

https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2020001100501&script=sci_arttext. Acesso em 18 abril 2021.

BRASIL. Lei nº 13.979, de 6 de fevereiro de 2020. Dispõe sobre as medidas para enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus responsável pelo surto de 2019. Diário Oficial da União. Brasília, DF, 07 fev. 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/lei-n-13.979-de-6-de-fevereiro-de-2020-242078735>. Acesso em: 24/03/2021.

BRESSAN, Idineia et al. Ferramentas como fator de inovação nas micro e pequenas empresas. Revista Estudos e Pesquisas em Administração, Cuiabá, v. 1, n.1, dez. 2017.

CARVALHO, Marco Aurélio de. Inovação em produtos: IDEATRIZ: uma aplicação sistemática da Triz: inovação sistemática na ideação de produtos. 2º ed., São Paulo: Blucher, 2017.

CAMILLIS, Patrícia et al. Gestão do Desempenho Organizacional. Porto Alegre: Sagah, 2018.

CLARO, Marcela. Atitudes para alcançar o êxito profissional em tempos de crise. São Paulo: Trevisan Editora, 2016.

CHATTERJEE, Sayan. Estratégia a prova de falhas. Porto Alegre: Bookman 2006.

DATA BASE. Monitoramento covid 19. 15 abr. 2021. Disponível em: <https://datasebrae.com.br/covid/> Acesso em 15 abr. 2021.

DIAS, Vanessa A. O controle da produção em tempos de crise: o planejamento como uma importante ferramenta. Fundação de ensino e pesquisa do sul de Minas. Texto nº15. ISSN 24478210

FACHIN, Odília. Fundamentos de metodologia. 6º ed., São Paulo: Saraiva, 2017.

GIL, Antonio Carlos. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7º ed., São Paulo: Atlas, 2019

GRATÃO, Paulo. 5 tendências para o mercado de alimentação em 2021: Mais imunidade, plant based, sustentabilidade e restaurante digital: estudo da consultoria Galunion aponta tendências da culinária em 2021. Revista Pequenas Empresas e Grandes Negócios. 10 mar. 2021. Disponível em: <https://revistapegn.globo.com/Banco-de-ideias/Alimentacao/noticia/2021/03/5-tendencias-para-o-mercado-de-alimentacao-em-2021.html> acesso em 17 ago. 2021

IBGE, INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Brasil: Indicadores de empresas. Rio de Janeiro, 2º quinzena de agosto 2020. Disponível em: <https://covid19.ibge.gov.br/> Acesso em: 08/03/2021.

LOBO, Renato N. Gestão de produção. São Paulo: Érica, 2010.

LOZADA, Gisele. Administração de produtos e serviços. Porto Alegre: Sagah, 2016.

MAIA, B. I.; OLIVEIRA, M. A.; FUTAMI, A. H. “Inovação nos Canais de Comunicação como Forma de Comercialização”. Revista de Administração e Negócios da Amazônia, vol. 11, n. 4, 2019.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Metodologia científica. 7º ed., São Paulo: Atlas, 2017.

MARCONI, Marina de A.; LAKATOS, Eva M. Fundamentos de metodologia científica. 9º ed., São Paulo: Atlas, 2021.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Brasil: Brasil #Pátriavacinada. 17ago.2021. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/vacinacao> acesso em 17 ago. 2021

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári da estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2010.

OCDE, ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO. **Manual de Oslo**: Proposta de Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação Tecnológica, 2004.

OLIVEIRA, Joana. 760.000 empresas fecharam as portas desde o início da pandemia no Brasil, segundo IBGE. El País Brasil, São Paulo, 19 jul. 2020. Disponível em:

<https://brasil.elpais.com/brasil/2020-07-19/716000-empresas-fecharam-as-portas-desde-o-inicio-da-pandemia-no-brasil-segundo-o-ibge.html>. Acesso em 07/03/2021

OPAS, ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE; OMS, ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Brasil: Histórico da pandemia de covid-19. c2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19> Acesso: 18 abr. 2021.

PEREIRA, José M. Manual de metodologia da pesquisa científica. 4º ed., São Paulo: Atlas, 2019.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. Secretaria de Governo. Brasil: Governo Federal amplia serviços essenciais à população durante a pandemia do COVID-19. Brasília, DF: Secretaria de Governo, 2020. Disponível em: <https://www.gov.br/secretariadegoverno/pt-br/portalfederativo/noticias-2/governo-federal-amplia-servicos-essenciais-a-populacao-durante-a-pandemia-do-covid-19> Acesso em 19 abr. 2021.

PLUGG.TO. “Tendência para o e-commerce em 2020: o que esperar e como se preparar”. Portal Eletrônico PLUGG.TO [2020]. Disponível em: <<https://plugg.to/tendencias-do-e-commerce-para-2020-o-que-esperar-e-como-se-preparar/>>.

REDE DOR SÃO LUIZ. Lockdown: o que é e como afeta sua vida. c2020. Disponível em: <https://www.rededorsaoluiz.com.br/noticias/artigo/lockdown-o-que-e-e-como-afeta-a-sua-vida>. Acesso em 18 abr. 2021.

RUFIN, Carlos. Criando negócios na base da pirâmide: oportunidades para empreender em mercados inexplorados. 1 ed., São Paulo: Empreende, 2017.

SANARMED. Linha do tempo do coronavírus no Brasil. 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/linha-do-tempo-do-coronavirus-no-brasil> Acesso em: 12 abr. 2021.

SANARMED. A Importância do Isolamento Social no Contexto da Pandemia de Covid-19 | Ligas. 2020. Disponível em: <https://www.sanarmed.com/a-importancia-do-isolamento-social-no-contexto-da-pandemia-de-covid-19> Acesso em: 22 abr. 2021.

SANTANA DO LIVRAMENTO. Decreto nº 9.010, de 17 de março 2020. Dispõe sobre medidas de prevenção ao contágio pelo novo coronavírus (covid-19) no âmbito da administração pública. 17 mar.2020. Disponível em: <https://leismunicipais.com.br/a/rs/s/santana-do-livramento/decreto/2020/901/9010/decreto-n-9010-2020-dispoe-sobre-medidas-de-prevencao-ao-contagio-pelo-novo-coronavirus-covid-19-no-mbito-da-administracao-publica?q=decreto+9010+> acesso em 17 ago.2021

SEBRAE. O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios. 29 jul. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/o-impacto-da-pandemia-de-coronavirus-nos-pequenos-negocios,192da538c1be1710VgnVCM1000004c00210aRCR> Acesso em 12 abr. 2021.

SEBRAE. Como vender online em tempos de coronavírus. 15 out. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/bis/como-vender-online-em-tempo-de-coronavirus,c506f052e4d01710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em 14 abr. 2021.

SEBRAE. Veja quais setores serão mais afetados pela crise. 16 out. 2020. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/veja-quais-setores-serao-mais-afetados-pela-crise,c7c3f1b0a59f0710VgnVCM1000004c00210aRCRD> Acesso em: 19 abr.2021.

SILVA, Fabiane P. Gestão da inovação. Porto Alegre: Sagah, 2018.

SCHERER, Felipe O.; CARTOMAGNO, Maximiliano S. Gestão da inovação na prática: Como aplicar conceitos e ferramentas para alavancar a inovação. 2º ed., São Paulo: Atlas, 2016.

SLACK, Nigel; BRANDON-JONES, Alistair; JOHNSTON, Robert. Administração da Produção. 8º ed., São Paulo: Atlas, 2018.

SOUZA, Stefania. Gestão da qualidade e produtividade. Porto Alegre: Sagah, 2018.

STERN, C. W. & STALK JR, G. Estratégia em Perspectiva. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

TURCHI, Sandra R. Estratégias de Marketing Digital e E-Commerce. 2º ed. São Paulo: Atlas, 2019.

YIN, Robert K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 5º ed., Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, Robert K. Pesquisa qualitativa do início ao fim. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Ao final deste trabalho será aplicada esta entrevista, que tem por objetivo analisar como a inovação em tempos de crise tem contribuído para manter a produtividade de uma pequena empresa do ramo alimentício em Sant’Ana do Livramento-RS. Cujas autoria é de Greice Maciel Maciel, graduanda em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Sant’Ana do Livramento, sob orientação da Professora M.^a Cristiane Ferreira de Souza Araújo. A identidade dos participantes será mantida em sigilo.

1º FASE: Apresentação

NOME:

IDADE:

NATURALIDADE:

ESTADO CIVIL:

ESCOLARIDADE:

CARGO QUE OCUPA:

2º FASE: Entrevista com gestores:

1- A quanto tempo trabalha na empresa?

2- Como as medidas do governo para o enfrentamento da pandemia afetou a empresa?

3- Quais as medidas que mais afetaram na produtividade da empresa?

4- Houveram mudanças na relação da empresa com seus funcionários?

- 5- De que forma a pandemia alterou a rotina e a organização do trabalho?
- 6- O que tem sido feito para manter a produtividade que tinham antes da pandemia?
- 7- Como tem percebido a concorrência?
- 8- Como tem percebido o comportamento dos clientes?
- 9- Quais os meios utilizados para inovar, divulgar e fidelizar clientes durante a pandemia?
- 10- Como foi a adaptação a essas mudanças e inovações devido as medidas do governo no combate a pandemia?
- 11- Com relação aos produtos, houveram mudanças?
- 12- Com relação aos serviços, houveram mudanças?

APÊNDICE A

EMPRESA 1– ROTEIRO DE ENTREVISTA

Ao final deste trabalho será aplicada esta entrevista, que tem por objetivo analisar como a inovação em tempos de crise tem contribuído para manter a produtividade de uma pequena empresa do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento-RS. Cujas autorias são de Greice Maciel Maciel, graduanda em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Sant'Ana do Livramento, sob orientação da Professora M.^a Cristiane Ferreira de Souza Araújo. A identidade dos participantes será mantida em sigilo.

1º FASE: Apresentação

NOME: Jorge Granada

IDADE: 56 anos

NATURALIDADE: Argentino

ESTADO CIVIL: Casado

ESCOLARIDADE: Curso superior completo em Biologia

CARGO QUE OCUPA: Gerente

2º FASE: Entrevista com gestores:

1- A quanto tempo trabalha na empresa? 6 anos

2- Como as medidas do governo para o enfrentamento da pandemia afetaram a empresa? Com relação aos decretos e o distanciamento social que nos impossibilitaram de trabalhar, isso afetou grandemente a empresa pois houveram muitas mudanças, eram 16 funcionários e 14 foram demitidos. Antes da pandemia a empresa chegava e faturar por dia cerca de R\$3.000,00 e durante a pandemia houveram dias em que faturou cerca de R\$200,00 por dia e algumas vezes não faturamos nada. Além do prejuízo de ficar com o maquinário parado.

3- Quais as medidas que mais afetaram na produtividade da empresa?

As medidas de lockdown, e o distanciamento social foram as que mais afetaram, pois, os clientes simplesmente sumiram, e houve uma diminuição considerável com relação a produtividade e o faturamento da empresa o que nos obrigou a diminuir o cardápio e também o quadro de funcionários.

4- Houveram mudanças na relação da empresa com seus funcionários?

Sim, houveram dias em que nos reunimos para trabalhar e simplesmente não havia clientes nem pedidos, ficávamos todos parados se olhando pois não havia o que fazer, o que levou a demissão de 14 dos 16 funcionários, isto aconteceu aos poucos pois eu não queria largar ninguém sem pagar o que lhes era de direito. Agora somos 4 funcionários sendo 2 em treinamento.

5- De que forma a pandemia alterou a rotina e a organização do trabalho?

Foi preciso fazer uma reestruturação em toda empresa por conta dos poucos clientes e das demissões, o horário de funcionamento foi alterado passando a funcionar somente a tarde e fechando cedo com relação ao trabalho sempre foi organizado e com a pandemia ficou tudo mais tranquilo.

6- O que tem sido feito para manter a produtividade que tinham antes da pandemia?

Não tem como ter a mesma produtividade, antes da pandemia atendíamos cerca de 300 pessoas por dia e agora atendemos cerca de 50 pessoas por dia, mas estamos tentando seguir em frente. Muitos de nossos concorrentes, alguns mais fortes e com mais tempo no mercado, fecharam suas portas e nós estamos conseguindo permanecer, sinto também que há pouca ajuda dos governantes para o comércio.

7- Como tem percebido a concorrência?

Algumas concorrentes fecharam, outras abriram, mas temos nosso diferencial, o que oferecemos ninguém na cidade oferece, não dá pra copiar o que destaca nossa empresa é a certificação, ela é a única que possui a torra de café na região, trabalhamos com café de qualidade que vem do sul de Minas Gerais próximo a São Paulo.

8- Como tem percebido o comportamento dos clientes?

São cuidadosos e pacientes. Boa parte do nosso público eram estudantes das escolas próximas e com a pandemia diminuiu consideravelmente o movimento físico mas aumentou a procura online.

9- Quais os meios utilizados para inovar, divulgar e fidelizar clientes durante a pandemia?

Redes sociais, possuímos cerca de 25.000 seguidores, temos aplicativo próprio para pedidos e WhatsApp. Nosso diferencial é a qualidade e os produtos diferenciados

10- Como foi a adaptação a essas mudanças e inovações devido as medidas do governo no combate a pandemia?

No começo da pandemia foi difícil por não saber o dia de amanhã, mas fomos nos adaptando um dia de cada vez. Agora estamos com esperança de que os negócios melhorem.

11- Com relação aos produtos, houveram mudanças?

O padrão é o mesmo, a variedade que mudou, foi reduzida pois a oferta passou a ser menor, assim como a procura pelos produtos. Passamos a produzir alimentos com mais facilidades e também possuímos horta orgânica.

12- Com relação aos serviços, houveram mudanças?

Só com relação ao serviço de aplicativo que não possuíamos, e tem trazido resultados, os demais seguem os mesmos.

EMPRESA 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Ao final deste trabalho será aplicada esta entrevista, que tem por objetivo analisar como a inovação em tempos de crise tem contribuído para manter a produtividade de uma pequena empresa do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento-RS. Cujas autoria é de Greice Maciel Maciel, graduanda em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Sant'Ana do Livramento, sob orientação da Professora M.^a Cristiane Ferreira de Souza Araújo. A identidade dos participantes será mantida em sigilo.

1º FASE: Apresentação

NOME: Michel Azevedo da Silva

IDADE:35

NATURALIDADE: Brasileiro

ESTADO CIVIL: separado

ESCOLARIDADE: 2grau

CARGO QUE OCUPA: proprietário

2º FASE: Entrevista com gestores:

1- A quanto tempo trabalha na empresa? 6 anos

2- Como as medidas do governo para o enfrentamento da pandemia afetou a empresa? Afetaram muito, porque tivemos que fechar o trailer que era o nosso sustento, para atender em casa apenas pelo sistema de delivery, porém o movimento foi muito abaixo do esperado, e isso provocou desespero em, mim e na minha família

3- Quais as medidas que mais afetaram na produtividade da empresa? Escassez de clientes fez com que diminuíssemos os nossos funcionários, que eram 3 e apenas um ficou trabalhando conosco. Não tendo para quem vender mais lanches, tivemos que diminuir a mão de obra.

4- Houveram mudanças na relação da empresa com seus funcionários?

Sim, tivemos que orientar eles em relação a utilização de máscaras e uso de álcool gel para quem trabalha e quem consome no local.

5- De que forma a pandemia alterou a rotina e a organização do trabalho? Alterou totalmente. Tivemos que reduzir os horários de atendimento, pois chegamos a atender 24 horas todos os dias da semana nossos clientes. Com a pandemia, não podíamos ficar além das 22h trabalhando, e isto fez muita diferença, pois eu também tive que cobrir os horários que antes eram dos funcionários, pela pouca venda.

6- O que tem sido feito para manter a produtividade que tinham antes da pandemia? Oferecendo tele entrega grátis, adicionando clientes no watts app e passando para eles as promoções do trailer, principalmente aos que sempre estavam comprando conosco

7- Como tem percebido a concorrência? Aumentou bastante, pois muitas pessoas ficaram desempregadas e estão fazendo lanches em suas casas

8- Como tem percebido o comportamento dos clientes? Estão com mais cuidados e medo de se contaminarem, passando para os seus parentes, e também pedem para usar álcool gel depois que pagam, com medo de se infectarem cm dinheiro

9- Quais os meios mais utilizados para inovar, divulgar e fidelizar clientes durante a pandemia? Watts app e facebook

10- Como foi a adaptação a essas mudanças e inovações devido as medidas do governo no combate a pandemia? Foram bem complicadas, pois a gente não estava preparado para fechar, sem poder atender o público. As inovações fomos aprendendo e passando para os nossos clientes

11- Com relação aos produtos, houveram mudanças? Sim, passamos a fazer xis e sanduíches quentes, além dos cachorros quentes

12- Com relação aos serviços, houveram mudanças? Sim, tele entrega gratuita durante um tempo, pela falta de clientes no ponto de venda.

EMPRESA 3 – ROTEIRO DE ENTREVISTA

Ao final deste trabalho será aplicada esta entrevista, que tem por objetivo analisar como a inovação em tempos de crise tem contribuído para manter a produtividade de uma pequena empresa do ramo alimentício em Sant'Ana do Livramento-RS. Cujas autoria é de Greice Maciel Maciel, graduanda em Administração pela Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA), campus Sant'Ana do Livramento, sob orientação da Professora M.^a Cristiane Ferreira de Souza Araújo. A identidade dos participantes será mantida em sigilo.

1º FASE: Apresentação

NOME: Miguel Angelo Pereira Araújo

IDADE: 43

NATURALIDADE: Brasileira

ESTADO CIVIL: casado

2º FASE: Entrevista com gestores:

1- A quanto tempo trabalha na empresa? 10 anos

2- Como as medidas do governo para o enfrentamento da pandemia afetaram a empresa? Afetaram bastante, pois trabalhamos com eventos que foram suspensos e também redução do movimento no ponto de venda pelas medidas de restrição.

3- Quais as medidas de restrição que mais afetaram na produtividade da empresa? Redução na jornada de trabalho e redução no horário de atendimento ao público, além dos dias em que o comércio ficou totalmente fechado. Redução no volume de compras de matéria prima e redução forçada no consumo de energia elétrica.

4- Houveram mudanças na relação da empresa com seus funcionários? Não porque temos dois funcionários e foi possível manter o pagamento deles mesmo tendo que efetuar diversas reduções de custos e pouco aumento nas vendas. Lembrando que todos foram orientados a sempre utilizarem mascara no horário do expediente.

5- De que forma a pandemia alterou a rotina e a organização do trabalho? Houve redução da jornada de trabalho durante 60 dias, entre março e maio de 2020, tentando evitar que as funcionárias atuassem no mesmo local, na mesma sala, atuassem com distanciamento e no local de atendimento exigindo dos clientes a utilização de máscara e distanciamento. Com acesso de no máximo dois clientes por vez. Além da higienização com álcool gel e limpeza constante dos equipamentos e utensílios.

6- O que tem sido feito para manter a produtividade que tinham antes da pandemia? Aumentamos as vendas para empresas, já que as vendas diminuíram muito pela falta dos eventos que aconteciam diariamente, com produtos para revenda como merengues e bolos caseiros.

7- Como tem percebido a concorrência? Não tenho percebido, pois esse ramo foi um dos setores mais afetados pela pandemia. Eu noto que pelo aumento do desemprego mais pessoas começaram a fabricar bolos, doces e salgados na sua própria residência.

8- Como tem percebido o comportamento dos clientes? Eles estão mais receosos e com medo de se contaminarem. Muitos preferem fazer pedidos pelo sistema de tele-entrega deixando de circular pelo centro da cidade.

9- Quais os meios mais utilizados para inovar, divulgar e fidelizar clientes durante a pandemia? Redes sociais. Facebook, whatsapp e instagram. Tele-entrega, delivery.

10- Como foi a adaptação a essas mudanças e inovações devido as medidas do governo no combate a pandemia? Não foram fáceis, pois a minha empresa e muitas não estavam preparadas para tantas restrições adotadas, muitos clientes, por serem idosos não tem conhecimento do funcionamento das redes sociais e acabavam desistindo de comprar porque não podiam sair de casa. Nesse processo acabamos fidelizando muitos clientes atendendo eles pelas mídias sociais, porém o público mais idoso acabamos deixando desassistidos.

11- Com relação aos produtos, houve mudanças? Sim, diminuimos o número de variedades de doces colocados à venda ao público e também criamos os mini-bolos caseiros para distribuição.

12- Com relação aos serviços, houve mudanças? Aumentamos muito as entregas pela diminuição dos clientes que nos compravam diretamente.